

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL
EJÉRCITO
SEDE – LATACUNGA**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

TEMA:

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING APLICADO
A LA EMPRESA FLORÍCOLA DIAMONDROSES
S.A.”**

ELABORADO POR:

JIRMA ELIZABETH VEINTIMILLA RUIZ

DIRECTOR:

MBA ING. ÁLVARO CARRILLO P.

CODIRECTOR

ING. MAURO PARRA

LATACUNGA FEBRERO DEL 2008



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

MBA. ING. ÁLVARO CARRILLO (DIRECTOR)

ING. MAURO PARRA (CODIRECTOR)

El trabajo titulado “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING APLICADO A LA EMPRESA FLORÍCOLA DIAMONDROES S.A.” realizado por la señorita Jirma Elizabeth Veintimilla Ruiz ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que constituye un trabajo de excelente contenido científico que coadyuvará a la aplicación de conocimientos y al desarrollo profesional **SI** recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de UN empastado y UN disco compacto el cual contiene los archivos en formato digital. Autorizan a la señorita VEINTIMILLA RUIZ JIRMA ELIZABETH que lo entregue al ING. ÁLVARO CARRILLO en su calidad de Coordinador de Carrera.

Latacunga, 15 de Febrero del 2008

Ing. Álvaro Carrillo
DIRECTOR

Ing. Mauro Parra
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Veintimilla Ruiz Jirma Elizabeth

DECLARO QUE:

El proyecto de grado titulado “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING APLICADO A LA EMPRESA FLORÍCOLA DIAMONDROES S.A.” ha sido desarrollado en base a un profundo análisis e investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conformes las citas que constan al pie de páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente el trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Latacunga, 15 de Febrero del 2008

Jirma Veintimilla
C.I. 050296958-7

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, VEINTIMILLA RUIZ JIRMA ELIZABETH

Autorizo a la ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO la publicación, en la biblioteca virtual de la institución del trabajo titulado “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING APLICADO A LA EMPRESA FLORÍCOLA DIAMONDROSES S.A.” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Latacunga, 15 de Febrero del 2008

Jirma Veintimilla
C.I. 050296958-7

ÍNDICE

Contenido	Pág.
Capítulo I	
1. Aspectos Generales.....	1
1.1. Bases teóricas.....	1
1.1.1. Definición Marketing Estratégico.....	1
1.1.2. Fundamentos ideológicos del Marketing.....	2
1.1.3. Gestión del Marketing en la empresa.....	3
1.1.4. Evolución de la función del Marketing en la empresa.....	3
1.1.5. Definición de Marketing Estratégico.....	4
1.1.6. Definición de Planeación Estratégica.....	6
1.1.7. Fases de la Planeación Estratégica de Marketing.....	7
1.1.8. Variables controlables y no controlables del Plan Estratégico...	8
1.1.9. Ventajas del Marketing Estratégico.....	10
1.1.10. Importancia del Marketing Estratégico.....	11
1.1.11. Definición análisis FODA.....	11
1.1.12. Definición Estudio de Mercado.....	12
1.2. Justificación e importancia del proyecto.....	14
1.3. Objetivos del Proyecto.....	15
1.4. Base legal constitutiva de la empresa.....	16
Capítulo II	
2. Análisis situacional de DiamondRoses S.A.....	17
2.1. Micro – Ambiente.....	17
2.1.1. Empresa.....	17

2.1.1.1. Estructura Organizacional.....	18
2.1.1.2. Departamento Administrativo o de Recursos Humanos.....	20
2.1.1.3. Departamento Financiero.....	24
2.1.1.4. Departamento de Producción.....	26
2.1.1.5. Departamento de Ventas.....	34
2.1.2 Clientes.....	35
2.1.3. Proveedores.....	37
2.1.4. Intermediarios.....	40
2.1.5. Competencia.....	41
2.1.6. Público.....	43
2.2. Macro – Ambiente.....	44
2.2.1. Ambiente Demográfico.....	44
2.2.2. Ambiente Económico.....	45
2.2.3. Ambiente Socio – Cultural.....	53
2.2.4. Ambiente Político Legal.....	54
2.2.5. Ambiente Tecnológico.....	56
2.2.6. Ambiente Natural.....	57

Capítulo III

3. Determinación del FODA.....	63
3.1. Análisis Interno.....	64
3.1.1 Fortalezas.....	64
3.1.1.1. Fortalezas del Departamento Administrativo.....	64
3.1.1.2. Fortalezas del Departamento de Producción.....	65
3.1.1.3. Fortalezas del Departamento de Ventas.....	66
3.1.1.4. Fortalezas clientes.....	66
3.1.1.5. Fortalezas intermediarios.....	67
3.1.1.6. Fortalezas proveedores.....	67

3.1.1.7. Fortalezas competencia.....	67
3.1.2. Debilidades.....	67
3.1.2.1. Debilidades Departamento Administrativo.....	67
3.1.2.2. Debilidades Departamento de Producción.....	68
3.1.2.3. Debilidades Departamento de Ventas.....	68
3.1.2.4. Debilidades Departamento Financiero.....	69
3.2. Análisis Externo.....	70
3.2.1. Oportunidades.....	70
3.2.1.1 Oportunidades del Ambiente Demográfico.....	70
3.2.1.2. Oportunidades del Ambiente Económico.....	70
3.2.1.3. Oportunidades del Ambiente Socio –Cultural.....	71
3.2.1.4. Oportunidades del Ambiente Político – Legal.....	72
3.2.1.5. Oportunidades del Ambiente Tecnológico.....	73
3.2.1.6. Oportunidades del Ambiente Natural.....	73
3.2.2. Amenazas.....	74
3.3. Matriz FODA.....	75
3.4. Matriz BCG (Boston Consulting Group).....	77
3.5. Matriz del ciclo de vida.....	82

Capítulo IV

4. Estudio de mercado.....	89
4.1 Objetivo del estudio de mercado.....	89
4.2. Análisis del producto.....	90
4.3. Análisis de la demanda.....	93
4.3.1 Análisis de la demanda actual.....	93
4.3.1.1. Estudio del nivel de satisfacción del cliente.....	94
4.4.2. Análisis de la oferta	107
4.4.2.1 Análisis de la oferta proyectada.....	110

4.4.3. Análisis de la competencia.....	114
--	-----

Capítulo V

5. Elección del camino estratégico.....	117
5.1. Misión.....	117
5.2. Visión.....	118
5.3. Valores.....	119
5.4. Objetivos estratégicos.....	120
5.4.1. Objetivos del departamento de RRHH.....	121
5.4.2. Objetivos del departamento de ventas.....	121
5.4.3. Objetivos del departamento financiero.....	121
5.4.4. Objetivos del departamento de producción.....	121
5.5. Proyectos y estrategias.....	122
5.6. Estrategias de Marketing.....	128
5.6.1. Estrategias del producto.....	129
5.6.2. Estrategias de precio.....	131
5.6.3. Estrategias de plaza.....	132
5.6.4. Estrategias de promoción.....	133
5.7. Estrategias genéricas.....	134
5.8. Aplicación y difusión del Plan Estratégico de Marketing.....	136
5.8.1. Plan Operativo.....	137

Capítulo VI

6. Conclusiones y Recomendaciones.....	140
6.1. Conclusiones.....	140
6.2. Recomendaciones.....	142
Bibliografía.....	143

Índice de Tablas

Contenido	Tabl.	Pág.
Capítulo I		
1.1.8. Variables controlables y no controlables del Plan de Marketing.....	1.1	10
Capítulo II		
2.1.3.1. Principales proveedores.....	2.1	40
2.2.2.1. Datos generales de Ecuador.....	2.2	47
2.2.2.2. Datos generales de la industria de flores.....	2.3	48
Capítulo III		
3. Determinación del FODA.....	3.1	64
Capítulo IV		
4.3.1. Análisis de la demanda actual.....	4.1	95
4.3.1.2.2. Tiempo de relación con la empresa.....	4.2	96
4.3.1.2.3. Frecuencia de pedidos.....	4.3	97
4.3.1.2.4. Variedad de mayor adquisición.....	4.4	99
4.3.1.2.5. Calidad de la rosa.....	4.5	100
4.3.1.2.6. Calidad del empaque.....	4.6	102
4.3.1.2.7. Problemas con el producto.....	4.7	103
4.3.1.2.8. Publicidad.....	4.8	104
4.3.1.2.9. Documentos.....	4.9	105
4.3.1.2.10. Servicio y atención al cliente.....	4.10	106
4.3.1.2.11. Satisfacción del cliente.....	4.11	107
4.4.1. Análisis de la oferta actual de flores.....	4.12	110
4.1.1.1. Exportaciones de flores a los principales mercados.....	4.13	111
4.4.2. Análisis de la oferta proyectada.....	4.14	112

Índice de Gráficos

Contenido	Gráfico	Pág.
Capítulo I		
1.1.7. Esquema del proceso de Planificación Estratégica.....	1.1	8
1.4.1. Logotipo de DiamondRoses S.A.....	1.2	17
Capítulo II		
2.2.2.4.1. Exportaciones de flores de Ecuador.....	2.1	51
2.2.2.4.2. Principales exportadores mundiales de flores.....	2.2	52
2.2.2.4.2. Ecuador exportaciones por destino.....	2.3	53
Capítulo III		
3.4. Matriz BCG.....	3.1	81
3.4.1. Matriz crecimiento/participación de mercado.....	3.2	82
3.5.1. Matriz ciclo de vida de la industria florícola.....	3.3	88
Capítulo IV		
4.2. Análisis del producto.....	4.1	92
4.3.1.2.2. Tiempo de relación con la empresa.....	4.2	96
4.3.1.2.3. Frecuencia de pedidos.....	4.3	97
4.3.1.2.4. Variedad de mayor adquisición.....	4.4	99
4.3.1.2.5. Calidad de la rosa.....	4.5	100
4.3.1.2.6. Calidad del empaque.....	4.6	102
4.3.1.2.7. Problemas con el producto.....	4.7	103
4.3.1.2.8. Publicidad.....	4.8	104
4.3.1.2.9. Documentos.....	4.9	105
4.3.1.2.10. Servicio y atención al cliente.....	4.10	106
4.3.1.2.11. Satisfacción del cliente.....	4.11	107

AGRADECIMIENTO

Tengo que agradecer, a todos mis profesores, quienes con su paciencia supieron entregar sus conocimientos, para poder culminar mi proyecto de grado, a mis amigos y compañeros con quienes compartimos cinco años de carrera universitaria, todos los momentos buenos que pasamos se quedarán como los recuerdos más bonitos de mi vida.

Agradezco a mi Director de tesis Ing. Álvaro Carrillo y Codirector Ing. Mauro Parra, quienes con su esfuerzo y dedicación han logrado formar líderes emprendedores de la Carrera de Ingeniería Comercial.

Agradezco a mi Madre quien confió en mí y me dió la oportunidad de estudiar en una Institución tan prestigiosa como la ESPE sede Latacunga, a Dios por no dejarme caer en momentos débiles, ser mi luz en mí caminar y por darme fe para continuar.

Por eso y más GRACIAS por hacer que una de mis metas se haya cumplido.

DEDICATORIA

“Dame fortaleza para cambiar lo que puedo cambiar, dame valor para aceptar lo que no puedo cambiar, pero sobre todo dame sabiduría para diferenciar lo uno de lo otro”.

Con estas palabras quiero dedicar el presente trabajo a mi abuelita que aunque no está a mi lado físicamente yo se que desde el cielo está junto a mi y se siente muy orgullosa de su nieta.

Dedico éste proyecto a mi Madre por su amor incondicional, por estar junto a mí en todos los momentos buenos y malos de mi vida, por ser mi apoyo, por convertirse en mi mejor amiga y darme fuerza para seguir adelante. Lo que soy ahora se lo debo a usted gracias Madre mía por todo su esfuerzo, amor, cariño y dedicación que a entregado a sus tres hijos. Mami quiero que sienta que todo su trabajo empieza a rendir frutos.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis ha sido desarrollada con el fin de identificar las estrategias más adecuadas que permita a la empresa Florícola DIAMONDROSES S.A. ser más competitiva y sirva como una herramienta en la toma de decisiones, asegurando su desarrollo tanto en el mercado nacional como internacional.

Por milagro de la naturaleza, solamente en Ecuador el clima es ideal para cultivar flores tan bellas, por las condiciones de calidad alcanzada, son consideradas unas de las mejores del mundo, por ello se han convertido en un símbolo de belleza y diversidad nacional, con las estrategias planteadas en el presente proyecto DiamondRoses conservará la calidad de la flor ecuatoriana.

El Plan Estratégico de Marketing presenta estrategia de precio, producto, plaza, promoción y estrategias para cada departamento, dichas estrategias servirán para que DIAMONDROSES S.A. pueda alcanzar sus objetivos, aprovechando las fortalezas internas y oportunidades externas del mercado.

El nivel de satisfacción de los clientes de DIAMONDROSES se encuentra en un nivel moderado para lo cual es de vital importancia aplicar las estrategias de marketing que se plantea para mantener o mejorar el nivel de satisfacción de los clientes ya que será uno de los factores claves para que DiamondRoses siga creciendo y alcanzando éxitos en los mercados extranjeros manteniendo una cultura organizacional enfocada a satisfacer al cliente.

Al final del proyecto presento el plan operativo que es la ejecución de las estrategias para alcanzar los objetivos que tiene la empresa designando el personal adecuado para el cumplimiento de las mismas, para lo cual es necesario que todos los colaboradores de la empresa conozcan dicho plan.

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. BASES TEÓRICAS

1.1.1. Definición de Marketing.¹

El Marketing es un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales, se identifican las necesidades o deseos de los consumidores o clientes para luego satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa.

Podemos decir que el Marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, ofrecimiento e intercambio de productos de valores con otros.

El concepto de Marketing no es una definición sobre lo que es y hace el Marketing. Se trata de una forma de pensar, una filosofía de dirección, sobre como debe entender la relación de intercambio de los productos de una organización con el mercado.

El Marketing utiliza un sistema total de actividades comerciales: Un sistema es un conjunto de elementos que actúan e interactúan entre sí para lograr objetivos determinados en un periodo de tiempo específico. Entonces, el Marketing es un sistema porque tiene un conjunto de elementos que

¹ Philip Kotler, DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA, Octava Edición, Pág. 7.

se conocen como la mezcla de mercadotecnia o las 4 P's (producto, precio, plaza y promoción); los cuales, coadyuvan al logro de los objetivos de la empresa.²

La mezcla de Marketing, es un pilar fundamental para que una empresa participe y sea competitiva en el mercado, pues apunta a satisfacer las necesidades y deseos de su mercado meta mediante la oferta de un producto o servicio; el cual, necesita ser promovido o promocionado para que sea conocido y recordado, además, tiene un precio expresado en términos monetarios, y finalmente, encuentra los medios para que llegue al cliente (Distribución o Posición).

1.1.2. Fundamentos Ideológicos del Marketing.³

La palabra Marketing no supone un significado uniforme. Las aceptaciones populares comunes son las siguientes:

- El Marketing es la promoción, la publicidad, la venta a presión.
- El Marketing es un conjunto de herramientas para el estudio de mercado.

En estas dos visiones se encuentran tres dimensiones características del concepto de Marketing:

- Una dimensión acción (conquista de mercados).
- Una dimensión análisis (comprensión de mercado).
- Una dimensión ideológica (actitud).

² Stanton, Etzel Y Walter; FUNDAMENTOS DE MARKETING, 13a Edición, Pág. 9.

³ Stanton, Etzel y Walter; FUNDAMENTOS DE MARKETING, 13a Edición, Pág. 7.

1.1.3. Gestión del Marketing en la Empresa.⁴

Tiene dos maneras de gestión:

1. Un análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y el desarrollo de productos rentables.
2. Organización de estrategia de venta y de comunicación, cuyo objetivo es dar a conocer las cualidades de los productos ofrecidos a los compradores potenciales.

Estas dos gestiones son complementarias y se concretan en la empresa a través de la elaboración de políticas de marcas, que son a su vez el instrumento de aplicación operativo del concepto de Marketing.

1.1.4. Evolución de la función del Marketing en la empresa.⁵

El Marketing si bien ha tomado relevancia en los últimos tiempos es una actividad que se ha realizado desde siempre. Desde que la tecnología, la economía y la competitividad se han desarrollado, el Marketing ha tomado un papel primordial en la empresa.

En la evolución del Marketing se dan cinco fases:

El Marketing pasivo: este tipo de Marketing no desarrolla gran actividad y está dado en los mercados donde la demanda supera a la oferta. En este caso la empresa solo se ocupa de producir y entregar los productos a los clientes. Las publicidades y promociones son en vano, ya que no reportarán beneficios importantes.

⁴ www.monografías.com:\planificación\Empresa y Empresarios Como desarrollar un Plan Estratégico en su empresa.htm

⁵ www.monografías.com:Definiciones de Marketing

El Marketing organizacional: este tipo de Marketing se encarga de hacer eficiente la organización desde el punto de vista de la venta. Trata de buscar y de organizar las salidas de productos fabricados hacia los consumidores.

Marketing activo: esta caracterizado por una actividad y relevancia importante del Marketing Estratégico. Este desarrollo se da por el avance que ha tenido y tiene la tecnología y los productos innovadores. Este tipo de Marketing aparece cuando existen gran número de competidores para un mismo producto haciendo ofertas similares. Se caracteriza por la aceleración de los progresos tecnológicos, por la madurez de los mercados y por la internacionalización de los mercados (globalización).

Marketing operacional: la función es elegir el segmento de mercado al cual se ofrecerá el producto. Tiene en cuenta, a que precios y cómo llegará el producto a los consumidores. La publicidad y la promoción ocupan un lugar importante.

Marketing estratégico: se encarga de conocer y analizar la evolución de las necesidades de los individuos y organizaciones, e identificar productos, mercados y segmentos actuales y potenciales. El Marketing Estratégico tiene por finalidad precisar la visión de la empresa y desarrollar una estrategia a mediano y largo plazo.

1.1.5. Definición de Marketing Estratégico.⁶

El Marketing Estratégico consiste en una gestión de análisis permanente de las necesidades del mercado, que desemboca en el desarrollo de productos y servicios rentables, destinados a grupos de compradores específicos. Busca diferenciarse de los competidores inmediatos, asegurándole al productor una ventaja competitiva sustentable.

La función del Marketing Estratégico consiste en seguir la evolución del mercado al que vendemos e identifica los segmentos actuales o potenciales, analizando las necesidades de los consumidores y orientando la empresa hacia oportunidades

⁶ <http://www.marketingpower.com/> Burgos Manuel "MERCADEO ESTRATÉGICO" Pág.4 resumen

atractivas, que se adaptan a sus recursos y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad.

Mercadeo estratégico, es la función cuya finalidad es orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir completamente adaptadas a su curso y a su know-how y que le ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad.

El Marketing Estratégico se dirige explícitamente a la ventaja competitiva y a los consumidores a lo largo del tiempo. Como tal, tiene un alto grado de coincidencia con la estrategia de la empresa y puede ser considerada como una parte integral de la perspectiva de estrategia de aquella. Y por esto va de la mano el Plan de Marketing, a modo de que pueda establecerse la forma en que las metas y objetivos de la estrategia se puedan materializar.

La diferencia de las estrategias de Marketing es que desempeñan un papel fundamental como frontera entre las empresas, clientes y competidores. El desarrollo del Marketing Estratégico se basa en el análisis de los consumidores, competidores, y otras fuerzas del entorno que puedan combinarse con otras variables estratégicas a alcanzar una estrategia integrada empresarial.⁷

Podemos decir en conclusión que el Marketing Estratégico es el análisis y comprensión del mercado.

⁷Moreno, José Orlando “Plan de Marketing”. México 2005 Pág. 2 Copia

1.1.6. Definición de Planeación Estratégica.⁸

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.

Es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir a la empresa, ésta es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

- La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.
- La Planificación Estratégica es un modo de identificar y moverse hacia estados futuros deseados. Es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos.
- La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.
- Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a

⁸ Lambin, Jean Jacques, "MARKETING ESTRATÉGICO", Editorial Mc Gran Hill 3^{era} edición Pág. 569

los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La esencia de la Planeación Estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

1.1.7. Fases de la Planeación Estratégica de Marketing.⁹

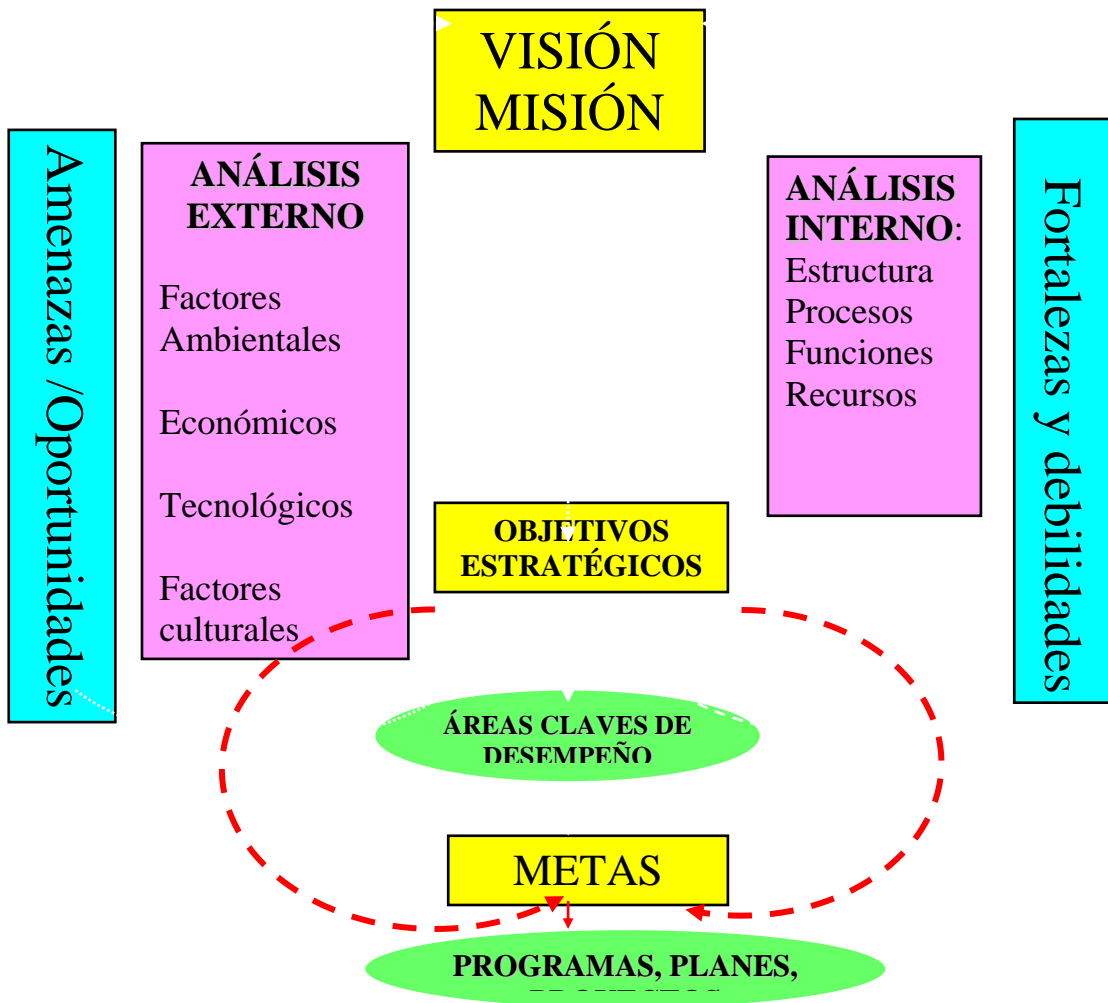
La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas:

- Formulación de la misión que es la razón de ser de la empresa
- Objetivos organizacionales y de Marketing.
- Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno, (amenazas, oportunidades, debilidades, fortalezas, etc.)
- Formulación de estrategias para cumplir con los objetivos, como la venta, beneficios económicos, incrementos de ventas, participación en el mercado, fidelidad del cliente, imagen de empresa, etc.)

⁹ www.monografias.com/:D:\planificacion\PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING-Concepto Teórico Y Práctico.Htm

GRÁFICO N.- 1.1.

Esquema del Proceso de Planificación Estratégica



Fuente: www.monografias.com

Elaborado por: Jirma Veintimilla

1.1.8. Variables controlables y no controlables del Plan Estratégico.

Para diseñar estrategias de Marketing, se debe utilizar los instrumentos básicos, que se pueden combinar adecuadamente, con el fin de conseguir los objetivos previstos. Estos instrumentos de Marketing pueden resumirse en las cuatro variables controlables del sistema comercial.

Estos instrumentos son considerados las variables controlables, porque pueden modificarse. Sin embargo las modificaciones sólo son posibles dentro de unos límites.

El producto y la distribución son instrumentos a largo plazo, por cuanto no se pueden alterar de modo inmediato, y su utilización debe ser convenientemente planificada. El precio y la promoción, en cambio son instrumentos tácticos, que pueden modificarse con facilidad y rapidez.

Variables controlables:

TABLA N.- 1.1.

Variables controlables

Producto	Promoción
<ul style="list-style-type: none">• Calidad• Aspectos• Opciones• Estilo• Marca• Empaque• Tamaños• Servicios• Garantías• Utilidades	<ul style="list-style-type: none">• Publicidad• Venta personal• Promoción de ventas
Plaza	Precio
<ul style="list-style-type: none">• Canales• Coberturas• Localización• Inventario• Transporte	<ul style="list-style-type: none">• Precio de lista• Descuentos• Concesión• Período de pago• Condiciones de crédito

Fuente: Staton, Etzel, Alker, FUNDAMENTOS DE MARKETING, 2000; 11va. Edición.

Elaborado por: Jirma Veintimilla

Variables no controlables:

Sobre las variables no controlables podemos citar las siguientes:

Micro-entorno:

- La competencia
- El mercado
- EL público
- Los distribuidores
- Los proveedores

Macro-entorno:

- La tecnología
- Factores culturales
- Factores económicos
- Factores del tipo jurídico legal

1.1.9. Ventajas del Marketing Estratégico.¹⁰

- Se estimula el pensamiento sistemático de la Gerencia de Marketing.
- Orienta a la organización sobre los objetivos, políticas y estrategias que se deberán llevar a cabo.
- Ayuda a definir caminos estratégicos que la empresa puede aplicar.
- Ayuda a una mejor coordinación de todas las actividades de la empresa.

¹⁰ Lambin, Jean Jacques, "MARKETING ESTRATÉGICO", editorial Mc Gran Hill 3^{era} edición Pág. 570, 571 resumen

- EL Plan es un instrumento de coordinación que permite mantener una coherencia entre los objetivos y la misión de la empresa.
- Facilita el seguimiento de las acciones emprendidas y permite una interpretación objetiva de las desviaciones entre los objetivos y los resultados.
- Incrementa la agilidad en las reacciones de la empresa frente a cambios imprevistos.

1.1.10. Importancia del Marketing Estratégico.¹¹

El Marketing Estratégico nos sirve para que la empresa pueda aprovechar todas las oportunidades que le ofrece el entorno, superando las amenazas del mismo, haciendo frente a los retos constantes que se le presentan. Se le pide que tome decisiones en el presente pero teniendo en cuenta cómo pueden afectar nuestras acciones al futuro de la empresa, contemplando los cambios que se prevé que surjan en el entorno y aprovechando al máximo los recursos internos de los que dispone y que han de representar una ventaja competitiva clave con respecto a la competencia.

Así pues, el Marketing Estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro.

1.1.11. Definición análisis FODA.¹²

Constituye una herramienta de diagnóstico que analiza el contexto interno y externo de una empresa.

Las siglas de este método tienen su origen en los elementos que lo conforman:

¹¹ Stanton J. Etzel J. Walker J. FUNDAMENTOS DE MARKETING, Mc Graw-Hill, México D.F.1999

¹² Burgos Manuel “MERCADERO ESTRATÉGICO”, Plan de Mercadeo, mezcla de mercadeo”

www.monografías.com2003 resumen

Las fortalezas y debilidades de la empresa o institución analizadas, y las oportunidades y amenazas del contexto.

Las fortalezas y debilidades están incluidas en lo que se refiere a aspectos internos, y básicamente pasa por un análisis de la capacidad de la empresa analizada para lograr los objetivos.

Las oportunidades y amenazas aluden a los factores externos, encontrados en el contexto. Lo que el Plan Estratégico pretende en este caso es minimizar el impacto de las amenazas y administrarlos adecuadamente. Por otro lado se busca potenciar las oportunidades del entorno, en beneficio de los objetivos.

Esta metodología se aplica también de manera participativa, con toda la riqueza que esto revierte en el análisis.

En algunos casos, y sobre todo para el desarrollo de fortalecimiento institucional, se combina el método FODA con la definición de la visión y misión, así como sus objetivos estratégicos, estrategias y actividades.

1.1.12. Definición Estudio de Mercado.¹³

Es la función que vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado; para generar, refinar y evaluar las medidas de mercadeo y para mejorar la comprensión del proceso del mismo.

Dicho de otra manera el estudio de mercado es una herramienta de mercadeo que permite y facilita la obtención de datos, resultados que de una u otra forma serán analizados, procesados mediante herramientas estadísticas y así obtener como resultados la aceptación o no y sus complicaciones de un producto dentro del mercado.

¹³ www.monografias.com .MARKETING-Mercado doc. Resumen

Con el estudio de mercado pueden lograrse múltiples objetivos y que puede aplicarse en la práctica a cuatro campos definidos, de los cuales mencionaremos algunos de los aspectos más importantes a analizar, como son:

El consumidor

- Sus motivaciones de consumo
- Sus hábitos de compra
- Sus opiniones sobre nuestro producto y los de la competencia.
- Su aceptación de precio, preferencias, etc.

El producto

- Estudios sobre los usos del producto.
- Tests sobre su aceptación
- Tests comparativos con los de la competencia.
- Estudios sobre sus formas, tamaños y envases.

El mercado

- Estudios sobre la distribución
- Estudios sobre cobertura de producto en tiendas
- Aceptación y opinión sobre productos en los canales de distribución.
- Estudios sobre puntos de venta, etc.
- La publicidad
- Pre-tests de anuncios y campañas
- Estudios a priori y a posteriori de la realización de una campaña, sobre actitudes del consumo hacia una marca.
- Estudios sobre eficacia publicitaria, etc.

El estudio de mercado vincula a una compañía con su mercado mediante la recolección de información con la que se identifican y definen las oportunidades y los problemas que trae dicho mercado.

Con información se generan, perfeccionan y evalúan las actividades de Marketing. Se vigila el desempeño del mercado y se avanza en su comprensión como un proceso de la compañía.¹⁴

1.2. Justificación e importancia del proyecto

Hoy en día la única constante es el cambio, y el cambio se acelera cada vez con mayor intensidad. Para responder a esta realidad, se precisan herramientas flexibles y eficientes como lo es un Plan Estratégico de Marketing que permitirá dar respuestas oportunas y soluciones adecuadas a dichos cambios en el mundo de exportación de rosas.

El presente proyecto busca orientar y ayudar a una de las empresas florícolas más reconocidas del centro del país, a cumplir objetivos a través de estrategias de Marketing que se plantearán en dicho proyecto. Nuestro país necesita empresas que sean líderes tanto en el mercado nacional como en el mercado extranjero es por ello que un Plan Estratégico de Marketing aplicado a la empresa florícola DIAMONDROSES S.A. será de vital importancia para el crecimiento de la misma y por ende de nuestro país.

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

El presente proyecto mostrará a la empresa, estrategias que le permitirán ser más competitiva aprovechando todos los factores que hacen que la flor ecuatoriana sea considerada como la mejor del mundo por su calidad y belleza inigualables.

¹⁴ Definición De La American Marketing Asociación

1.3. Objetivos del Proyecto

1.3.1. Objetivo General

Elaborar un Plan Estratégico de Marketing para identificar las estrategias más adecuadas que permita a la empresa ser más competitiva y sirva como una herramienta en la toma de decisiones, asegurando el desarrollo de la misma tanto en el mercado nacional como internacional.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Establecer la finalidad y las ventajas de un Plan Estratégico de Marketing.
- Realizar un análisis situacional de la empresa que me permita conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Realizar un estudio de mercado que permita un análisis de la oferta, demanda, competidores y el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa.
- Definir caminos estratégicos para la empresa asegurando su desarrollo comercial y competitividad.

1.4. Base legal constitutiva de la empresa

1.4.1. Logotipo de DiamondRoses S.A.

Grafico N.- 1.2



Fuente: Página Web DiamondRoses S.A.

Elaborado por: Jirma Veintimilla

DIAMONDROSES S.A. es una Sociedad Anónima conformada por un grupo de 15 accionistas.

DiamondRoses se fundó en 1996 por las personas experimentadas, con más de siete años en el negocio de la flor. La conformación jurídica y fecha de constitución se halla vigente como Sociedad Anónima S.A. a partir del 5 de enero de ese mismo año.

1.4.2. Ubicación

La sede social y la plantación se encuentra en el sector Cruz Loma parroquia Joséguango Bajo – Latacunga provincia de Cotopaxi a 15 Km. del aeropuerto de la ciudad, su oficina principal está ubicada en la ciudad de Quito.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE “DIAMONDROSES” S.A.

2.1. Micro - Ambiente

La meta primaria de toda empresa es servir y satisfacer las necesidades específicas de los mercados meta seleccionados en forma rentable. Para llevar a cabo esta función, la empresa se vincula con un conjunto de proveedores y de intermediarios de la mercadotecnia para llegar a sus clientes meta. La cadena de proveedores/ empresa/ intermediarios de la mercadotecnia/ clientes forma el sistema medular de la mercadotecnia de la empresa.¹⁵

El éxito de la compañía se verá afectado por dos grupos adicionales, que son: un conjunto de competidores y un conjunto de público que a continuación serán analizados.

2.1.1. Empresa

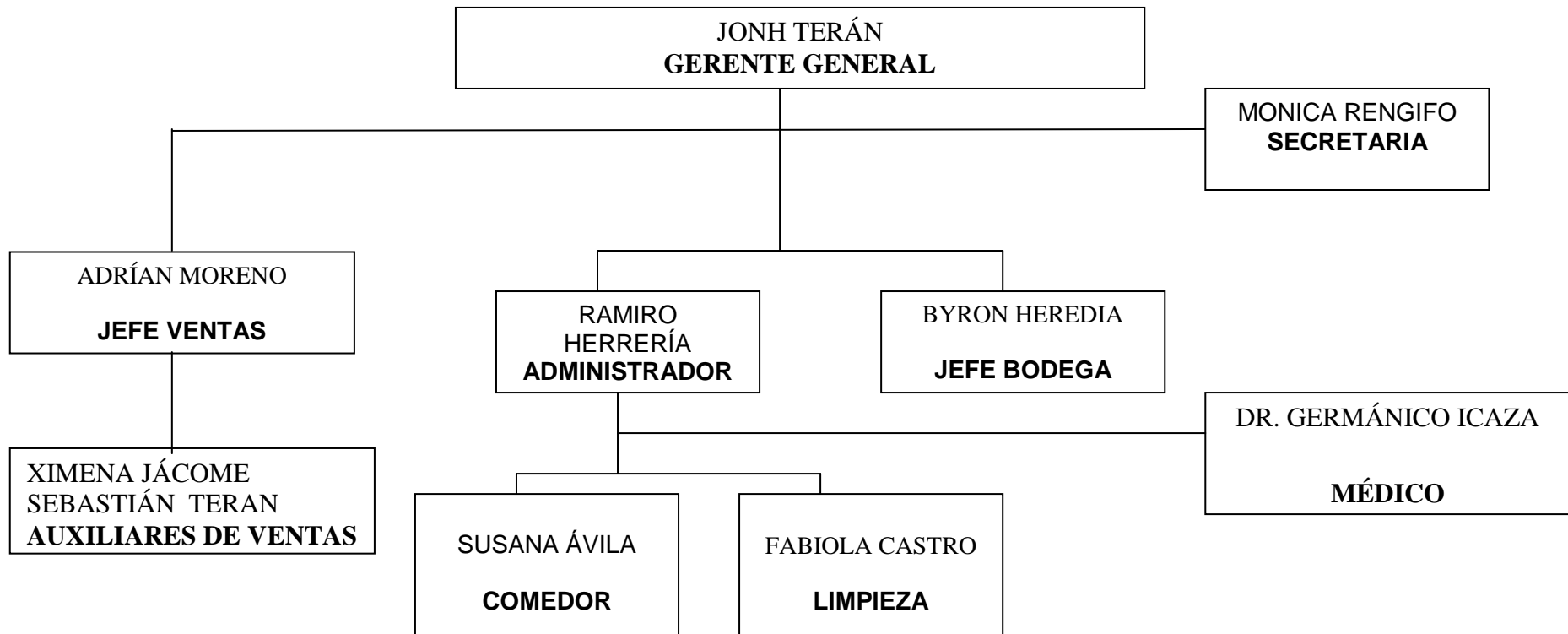
DiamondRoses S.A. es una Sociedad Anónima conformada por un grupo de 15 accionistas, dedicada al cultivo de una gran variedad de rosas de alta calidad para su exportación.

2.1.1.1. Estructura Organizacional

La organización está estructurada de la siguiente manera:

¹⁵ www.monografías.com Mercadotecnia Microentorno Empresarial

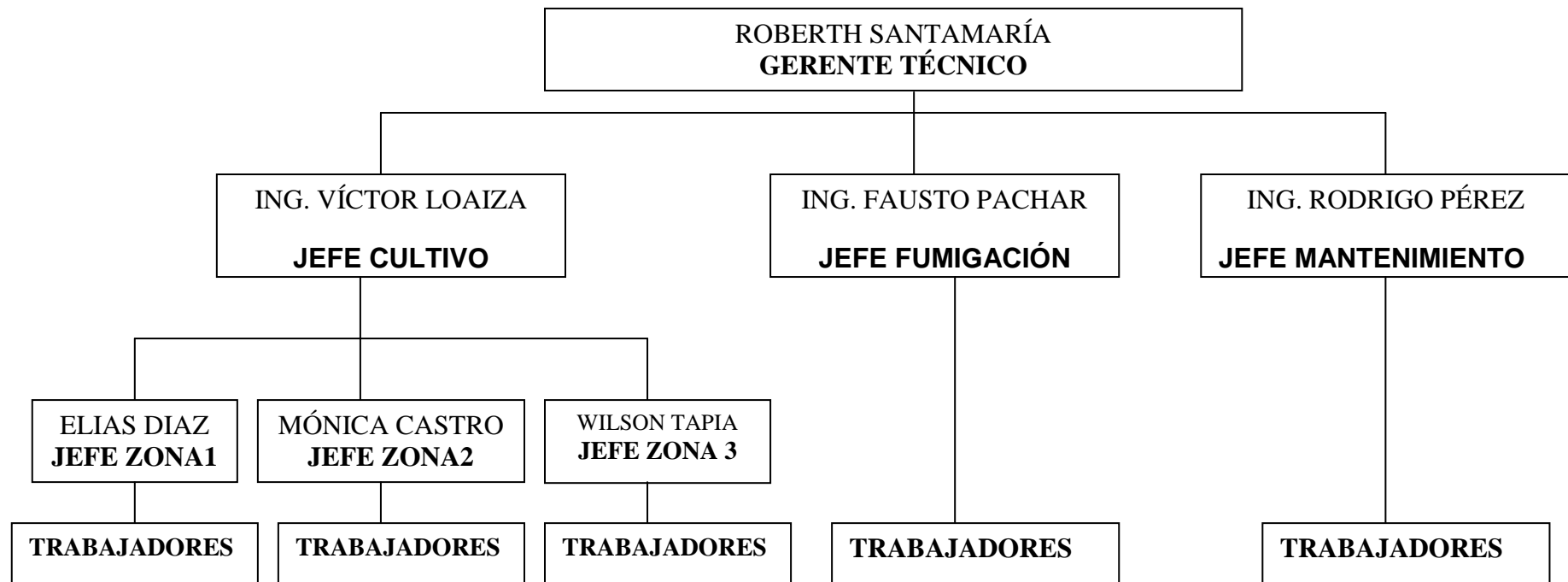
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ADMINISTRATIVO



Fuente: Empresa DiamondRoses S.A.

Elaborado Por: Jirma Veintimilla

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA GERENCIA TÉCNICA



Fuente: Empresa DiamondRoses S.A.

Elaborado Por: Jirma Veintimilla

2.1.1.2. Departamento Administrativo o de Recursos Humanos

Los niveles administrativos establecen la misión de la empresa, sus objetivos, estrategias principales y políticas. Los gerentes de mercadotecnia deben tomar decisiones dentro del contexto establecido por la alta dirección. Más aún, la alta dirección debe aprobar los planes de mercadotecnia, antes de que éstos sean implementados.

La empresa posee un Reglamento Interno aprobado por el Director Nacional del Trabajo de Quito. El mismo que será aplicado en toda la nación ecuatoriana en donde exista la empresa (áreas, dependencias, departamentos, sistemas, oficinas, sucursales y en general). Se cumplirá al 100% con lo estipulado en dicho reglamento como jornadas de trabajo, requisitos, pago de remuneraciones, obligaciones y prohibiciones

Generalidades del área de Administración

- La empresa cuenta con el código de trabajo actualizado.
- Mantiene un registro, firmado por el trabajador del cumplimiento de sus horas extras.
- La empresa exhibe en lugares visibles el horario de trabajo y de turno para trabajos especiales.
- La finca cuenta con un organigrama actualizado que incluye los niveles administrativos de la empresa.

2.1.1.2.1. Perfiles

Todas las personas de administración y los jefes de cultivo y fumigación cumplen con los perfiles que la empresa ha solicitado para cada uno de los puestos de trabajo.

El Gerente Técnico tiene el título de Ingeniero Agrónomo, es uno de los requisitos para cumplir con el perfil para ocupar dicho cargo.

El personal que ingresa a cultivo, es decir a trabajar directamente en el campo no necesita experiencia, tampoco, que hayan culminado sus estudios secundarios, de igual forma tampoco para el personal de post-cosecha.

La secretaria de la empresa tiene estudios secundarios y cursos aptos para cumplir con el perfil que exige la empresa para dicho puesto.

2.1.1.2.2. Políticas de Reclutamiento

Para puestos en el campo y post-cosecha existen candidatos espontáneos es decir, una política de la empresa, es aceptar todo tipo de carpetas para estos puestos.

Los interesados deben presentar la cédula y certificado de votación.

Los aspirantes deben llenar una solicitud de empleo previo la entrevista.

Para puestos administrativos y de ventas se publica en el medio de difusión nacional El Comercio junto con los requisitos que debe cumplir el candidato.

2.1.1.2.3. Selección de Personal

- Para vacantes en el área de cultivo y post- cosecha una vez que se haya receptado la carpeta con los dos únicos requisitos que son la cédula y la papeleta de votación, en caso de los hombres la libreta militar y certificados de trabajo se realiza una pequeña entrevista estructurada hecha a todos los candidatos para que estas sean evaluadas por el Administrador. Los resultados de la misma se les presenta después de media hora aproximadamente.
- En cambio para puestos Administrativos y de Ventas se realiza un análisis minucioso de las carpetas para que dependiendo el número de interesados llamarlos a una entrevista con el Administrador y este a su vez escoge a los más idóneos que cumplan con el perfil que se requiere para que pasen a una segunda entrevista con el Gerente de DiamondRoses.

2.1.1.2.4 Contratación

- Todos los contratos contienen los elementos esenciales que estipula la Ley.
- Todas las personas que ingresan a la plantación tienen un tiempo de prueba de tres meses de acuerdo con las disposiciones del Reglamento Interno de la Empresa, después de este tiempo se realiza el contrato, el mismo que se registra en el Ministerio de Trabajo en un máximo de 30 días después de haberlo celebrado.

2.1.1.2.5. Verificación de Datos

Una vez que ingresen a trabajar las personas seleccionadas, se realiza una verificación de los datos presentados en su carpeta y se presenta con su jefe de área los cuales indican lo que debe hacer, es decir una descripción realista del puesto.

Una política de la empresa, es que si se descubre alguna falsedad en los documentos el trabajador será separado inmediatamente de la empresa en concordancia con lo dispuesto en el Código de Trabajo.

2.1.1.2.6. Exámenes Médicos

Una vez que ingresado el personal a cumplir sus diferentes labores el médico de la finca realiza los exámenes médicos como son: embarazo, VIH, etc.

2.1.1.2.7. Capacitaciones

- Se realizan capacitaciones en turnos es decir por áreas cada año o en el momento que lo amerite.
- La empresa posee un programa de inducción general donde inician la relación laboral con la organización.
- La finca lleva registros de capacitación otorgados a cada trabajador.

2.1.1.2.8. Motivaciones o Incentivos

- Una vez al mes se agasajan a todos los trabajadores que cumplen años en el transcurso de los treinta días.

- En post-cosecha a los trabajadores mientras menos desperdicios tengan al final del mes se les otorga un bono.

2.1.1.2.9. Beneficios Laborales

- Décimo tercera y décimo cuarta remuneración.
- Afiliación al IEES, los pagos se realizan puntualmente.
- Se paga a los trabajadores lo establecido en la tabla de salarios sectoriales. Tomando en cuenta el salario mínimo vital establecido por la ley que es de \$200, se suman los beneficios y lo que corresponde a la función que realiza.

2.1.1.2.10. Servicios

La empresa cuenta con:

- Dispensario médico
- Comisariato
- Comedor
- La empresa, a demás del almuerzo brinda refrigerio al personal que sobrepasa la jornada laboral de las ocho horas.

2.1.1.3. Departamento Financiero

Maneja lo concerniente a la disponibilidad de fondos para llevar a cabo el plan de mercadotecnia; la distribución eficiente de estos fondos entre los diferentes productos, marcas y actividades de mercadotecnia; las probables tasas de rendimientos que deben obtenerse, y el nivel de riesgo en la predicción de ventas y planes de mercadotecnia.

La empresa cuenta con un departamento financiero, en el que se estructuran y ejecutan los presupuestos anuales tanto de gasto como de inversión, el financiamiento se lo realiza con recursos propios y con préstamos nacionales.

2.1.1.3.1 Los Balances

Se presentan los balances cada año, esto en una reunión de accionistas convocados por un medio de difusión local como es Diario la Gaceta, para analizar los mismos y tomar las respectivas decisiones.

Según la información proporcionada por parte del Jefe Financiero de "DIAMONDROSES S.A." sus estados de resultados arrojan una utilidad del 80% anual, se realizan auditorias internas cada periodo contable.

2.1.1.3.2. Remuneraciones

Al personal de post-cosecha se les envía el cheque directamente de oficinas Quito una vez que sean revisados los roles de pago de estas personas que es de \$200 o más, dependiendo las horas extras.

Al personal Administrativo de igual manera se le paga a través de cheques dependiendo del cargo que ocupen.

Al personal de cultivo y mantenimiento que todavía no tiene su cuenta en CACPECO se les paga en efectivo lo cual sale de caja chica por la venta de flor nacional.

2.1.1.3.3. Pago de salarios

Se lo cancela al personal de cuadrilla, quienes realizan trabajo de campo o trabajos de construcción.

2.1.1.3.4. Pago a proveedores

El pago a los proveedores se los realiza en oficinas Quito y otros en la Finca, dependiendo de la ubicación de los proveedores. Obedeciendo a lo acordado con el proveedor los pagos son a 60 y 90 días plazo.

2.1.1.3.5 Presupuestos

Se lo realiza en base de los:

- Balances de años anteriores
- Inventarios anuales
- Ventas

2.1.1.3.6. Accionistas

DiamondRoses S.A. es una sociedad anónima y está conformada por 15 accionistas.

2.1.1.4. Departamento de Producción

En ésta área analizan los procesos desde la compra de yemas de rosas hasta su empaque, calidad de las mismas, maquinaria, la seguridad que existe, y el manejo de desechos.

2.1.1.4.1 Maquinaria

Se cambia , conforme a la vida útil de la misma que en general se da en la empresa cada tres años tomando en cuenta el trato que se le de a la misma , tenemos:

- Cortadoras
- Podadoras
- Bombas de fumigar
- Motocultores
- Generador eléctrico

2.1.1.4.2 Materiales de Trabajo

Los materiales de trabajo son elementos necesarios para que los empleados puedan cumplir adecuadamente su trabajo en la empresa. Los materiales que se utilizan comúnmente son:

- Azadones
- Palas
- Rastrillos
- Tijeras
- Carretillas
- Grapadoras

2.1.1.4.3 Seguridad

La empresa cuenta con un Reglamento de Seguridad e Higiene aprobado por el Ministerio de Trabajo el mismo que es actualizado cada año.

Los trabajadores tienen a disposición el equipo de protección, adecuado a la labor que cada uno realiza:

- Botas de caucho
- Guantes de caucho
- Traje o mandil
- Mascarillas
- Overol

Los generadores eléctricos u otros equipos que producen ruido se encuentran aislados.

Para el manejo de sustancias peligrosas se utiliza:

- Trajes de fumigación
- Mascarillas
- Botas
- Fundas

2.1.1.4.4 Higiene Industrial

- La empresa cuenta con una Unidad de Seguridad e Higiene aprobado por el Ministerio de Trabajo, pero no está dirigida por un técnico en la materia.
- Las instalaciones están en perfecto estado diariamente son puestos en manos del personal de limpieza.

2.1.1.4.5 Manejo de Desechos

- La empresa cuenta con un plan de manejo de desechos y además tiene planes de reciclaje.
- La finca no realiza capacitaciones en manejo de desechos.
- Existen centros de acopio clasificados por nombre:
 - Residuos vegetales
 - Plástico
 - Papel y cartón
 - Otros.
- Evitando que los mismos no salgan de los lugares especificados para que no sean reutilizados.
- La empresa cuenta con fechas definidas para el cambio de plásticos de los invernaderos que aproximadamente se lo realiza cada tres años.
- Los envases de los plaguicidas utilizados en las flores, son perforados y almacenados en bodegas, evitando que puedan ser utilizados fuera de la empresa.
- El personal encargado del manejo de sustancias peligrosas se encuentra capacitado para el uso y buen manejo de los mismos.

2.1.1.4. 6. Inventarios

- En lo que tiene que ver a flores los inventarios se realizan diariamente, para pasar al personal de ventas la disponibilidad de rosas.
- En cuanto al inventario general que se lleva en bodega se lo realiza cada seis meses.
- Los inventarios de rosas se los lleva por color, variedad, longitudes.

2.1.1.4.7 Calidad

Están trabajando en un plan de lineamiento de recursos para obtener el Sello Verde de Calidad. Pues por el momento no cuentan con ninguna de las Norma ISO.

2.1.1.4.8. Mantenimiento

La empresa mantiene, las instalaciones, máquinas, herramientas, materiales en buen estado para garantizar un buen trabajo.

El mantenimiento de maquinaria grande se lo realiza anualmente, o cuando las circunstancias lo ameriten:

- Moto cultor
- Generador eléctrico

En otras maquinarias el mantenimiento es continuo:

- Bombas de fumigar
- Podadora

- Cortadora

2.1.1.4.9. Logística

La empresa cuenta con los siguientes pasos para la distribución del producto hasta el consumidor final:

- Cadena de frío desde la finca hasta el aeropuerto.
- Gestión de trámites de exportación por una empresa local especializada (Trans internacional, Panatlantic)
- Transportación vía aérea a los mercados objetivo, existen más de 15 aerolíneas que ofrecen este servicio en los cuales se dispone de cupos para los distintos países a los cuales exporta la Empresa.

2.1.1.4.10 Procesos

- **Cultivo**

Previo al cultivo se encuentra la preparación del suelo y la construcción de camas. En el proceso de cultivo se ubica a las yemas, previamente saneadas de enfermedades por lo que debe pasar por un tratamiento fitosanitario.

Las plantas que serán sembradas deben pasar por una fase de selección del tipo de planta y del patrón a seguirse, según las variedades a utilizar.

- **Riego**

Abarca todo el proceso de regadío de las flores encargándose de ver si las bombas contienen agua, revisando que secciones son las que necesitan más agua. Pues el agua es un elemento indispensable en el desarrollo de la flor.

- **Manejo y Cosecha**

Cuando se tiene asegurada una buena estructura de raíces y follaje de la planta, se empieza a controlar la producción; por lo general se lo logra al obligar a las plantas a que brote yemas que se demoran de 8 a 10 semanas en convertirse en botones florales listos para la cosecha.

El proceso de manejo del cultivo es cuando se realiza el control de plagas y enfermedades, como también el abastecimiento de agua y nutrientes para el desarrollo óptimo del cultivo.

- **Fumigación**

La empresa realiza monitoreos al azar cada semana de las diferentes camas, que aproximadamente son 40 en cada invernadero. Ya detectadas plagas y enfermedades en la flor se realiza la preparación de químicos y fungicidas, con productos aprobados por el Ministerio de Medio Ambiente para contrarrestar dichas plagas.

- **Cosecha**

Es el proceso de corte y recolección manual de los botones, la cantidad cosechada dependerá de la variedad de la planta sembrada, de los factores climáticos, de los mercados de destino, de la época de festividad y del tiempo de transporte.

- **Post-cosecha y embalaje**

Recepción de la flor e hidratación: Una vez cortados los tallos, estos requieren de un alto cuidado en el manejo

Los tallos son colocados en mallas plásticas con una capacidad de 50 a 60 flores y de allí son enviadas directamente a las tinas de hidratación en la sala de post-cosecha. Estas tinas contienen agua con preservantes y bactericidas, que además de hidratarlas, las previenen de infecciones.

- **Post-cosecha y empaque**

En este proceso, las flores pasan a un cuarto de pre-enfriamiento que tiene una temperatura de 4° C y una humedad del 85%, y se mantienen allí por 4 horas; de ahí pasan a la selección bajo un estricto control de calidad que considera el largo y grosor del tallo, la rigidez, el color, la calidad de la flor y follaje.

Después son agrupadas en bunches de acuerdo a los requerimientos de los mercados de destino y se las envuelve en un plástico resistente, entonces vuelven a una solución hidratante por máximo de 12 horas y luego al cuarto frío.

El proceso de post-cosecha se efectúa todos los días, el de empaque solamente cuando va a embarque o entrega.

- **Despacho**

Los pedidos son enviados en camiones con cuartos fríos que llegan al aeropuerto en Quito, y a comercializadoras para que sean entregados a los clientes en mercados extranjeros.

Para que el cliente tenga un buen producto, se debe trabajar con flor hidratada desde el corte en los invernaderos, para luego ser trasladada al cuarto frío a una

temperatura de 6 grados centígrados, después se hace un preenfriamiento y sale a la clasificación, donde se arman los ramos y vuelve a entrar a 6 grados por dos horas, para pasar a otro enfriamiento entre 2 y 4 grados. Finalmente el empaque se lo realiza a cero grados centígrados, donde permanecen en cajas bien selladas por ocho horas antes de salir en las noches en los carros refrigerados hasta el lugar de embarque.

El producto final llega al consumidor europeo en 72 horas y al estadounidense en unas 42 horas.

2.1.1.4.11 Control de Calidad

Se encarga de ver que todas las flores que se van a exportar se encuentren en las condiciones adecuadas, haciendo revisiones periódicas de los bunches al azar, donde se revisa.

- Punto de corte
- Tamaño del Botón
- Estilo de follaje (hojas, manchas y daños)
- Consistencia del tallo
- Longitud del tallo
- Tipo de embonchado, de acuerdo a como pida el cliente (cuadrado o redondo)

2.1.1.5. Departamento de Ventas

El departamento de mercadotecnia es el responsable de desarrollar los planes de mercadotecnia para todos los productos y marcas existentes, así como el desarrollo de nuevos productos y marcas.

La mejor promoción es la calidad del producto, para lo cual se presentan muestras para penetrar en los mercados de destino, se hacen pedidos piloto y después crece y se preparan "standing orders" (pedidos permanentes) por el tipo de rosa y por volumen, esto se hace semanalmente y viene a ser el flujo de ingresos semanal permanente de la empresa.

La negociación se hace un año, estableciendo el volumen y el precio, en lugar de hacer grandes lotes, como por ejemplo San Valentín, cuando se gana en precio pero se vuelve una producción estacional, y por lo tanto de alto riesgo.

Ingresa la orden de venta al área de pedidos y ellos envían ésta al jefe de post-cosecha para que busque en el inventario de productos terminados. En caso de ser una orden fija, ya se conocen los procedimientos; si es una orden nueva, primero deberá verificarse la existencia de la flor y después confirmar al cliente.

Las marcas son importantes como identificadores, son el medio para asegurar a nuestros clientes que el producto ofrecido está respaldado por una empresa y por gente orgullosa de su trabajo, también permiten generar lealtad y reconocimiento a la calidad.

Se realizan estudios de mercado cada año, para saber a que mercados se pueden llegar y para conocer la satisfacción del cliente.

2. 1.2. Clientes

Una empresa se relaciona con proveedores e intermediarios con objeto de poder abastecer en forma eficiente los productos y servicios adecuados a su mercado meta.¹⁶

¹⁶ Jair, Charles; W. MARKETING; sexta edición año 2002; Pág. 108 y 109

La empresa cuenta con clientes finales, revendedores e internacionales.

2.1.2.1. Clientes finales

Son miembros de la empresa que compran las flores, o personas ajenas a la misma que acuden a la finca para adquirir el producto.

2.1.2.2. Revendedores

Personas que se dedican a la comercialización de flores y las venden ganándose un valor adicional. Las comercializadoras son las que más se utilizan por ésta empresa para que el producto llegue a mercado extranjero.

2.1.2.3. Internacionales

Los clientes están en países como:

- Canadá
- Alemania
- Francia
- Rusia
- Bélgica
- España
- EE.UU.

Las ventas se realizan a crédito a treinta y cuarenta días, directamente a las empresas mayoristas a los diferentes países mencionados. La cartera de clientes está ya consolidada, pero necesita un posicionamiento posterior a futuro, el

crecimiento de la empresa se ha visto estancada por la falta recursos económicos, financiamiento y decisión empresarial.

Los clientes exigen flores de alta calidad y variedad, influyen significativamente en los costos de producción de la florícola, puesto que, a pesar del tiempo de vida de una planta de 10 años, sólo pueden usarse por 5 años o menos, y después renovarse.

Es indispensable que las floricultoras inviertan en la selección y compra de plantas para asegurar la versatilidad y el acceso a los mercados, de acuerdo con las exigencias del cliente.

Una atención meticulosa es dada a cada aspecto del proceso, desde la selección de las variedades, pasando por el proceso de empaque y una logística impecable. Esto ha permitido que sean reconocidos como uno de los productores de mejor calidad del mundo.

2.1.3. Proveedores

Son empresas o individuos que proporcionan los recursos requeridos por una empresa y sus competidores para producir bienes y servicios.¹⁷

El departamento de compras debe decidir cuáles recursos producir y cuales adquirir del exterior. Para esa decisión los agentes de compra deben desarrollar especificaciones, buscar proveedores, evaluarlos, y elegir a los que ofrecen la mejor mezcla de calidad, confiabilidad de entrega, crédito, garantías y bajo costo

Los tiempos de plazo para pagos a proveedores son de 60 y 90 días dependiendo el proveedor.

¹⁷ Materia de Noveno Comercial; MARKETING INTERNACIONAL; Año2007

La mayoría de los proveedores son fijos con los cuales se lleva una negociación progresiva.

En el caso de los proveedores de químicos y fertilizantes cuando tienen un producto nuevo obsequian a la finca muestras de los mismos.

Los proveedores por la experiencia que tienen con la empresa, son de alta confianza para la misma.

2.1.3.1. Principales Proveedores:

TABLA N.- 2.1
PROVEEDORES DE DIAMONDROSES S.A.

Proveedores	Producto
Agriandes	Químicos
Agripac	Químicos
Agroflor	Abonos
Corruempaques	Cartón corrugado
Ecuariago	Equipo de riego
Fermagri	Fertilizantes
Ferretería Pacheco	Artículos ferretería
Flor Nintanga	Plásticos
Israriago	Plásticos para invernadero
Cartonera Pichincha	Cajas blancas
Grupasa	Cajas tabacco
Byrconi	Etiquetas
Kores	Útiles de oficina
Maasmond Andina	Materiales post-cosecha
Multiagro	Agroquímicos
Lacov	Seguridad industrial, Botas de caucho.
Arvar	Ligas, mallas spyder.

Fuente: Empresa DiamondRoses S.A.

Elaborado Por: Jirma Veintimilla

2.1.4. Intermediarios

Los intermediarios de la mercadotecnia son firmas que ayudan a la empresa en la promoción, venta y distribución de sus mercancías a los consumidores finales.

Comprenden intermediarios, firmas de distribución física, agencias de servicios de mercadotecnia e intermediarios financieros.

La empresa cuenta con:

2.1.4.1. Comerciantes Intermediarios

La finca cuenta con comercializadoras, las mismas que son mayoristas, detallistas y otros revendedores que compran las rosas, toman posesión y las revenden al exterior, estas comercializadoras se encuentran en la ciudad de Quito.

2.1.4.2. Firmas de Distribución Física

Estas auxilian a la empresa almacenando y moviendo el producto de sus lugares de origen a su destino.

Las firmas almacenadoras que la empresa utiliza, almacena y protege los bienes antes que estos sean movidos a su siguiente destino, mantienen las rosas en cuartos fríos para luego enviarlos a su lugar de destino. Entre algunas firmas almacenadoras con las que cuenta la empresa DiamondRoses S.A. son:

- G & G CARGA
- OPER FLOR
- ROYAL CARGA
- SAFTEC

- FRESH LOGISTIC
- EBF CARG

2.1.5. Competencia

Es raro que una empresa permanezca sola al vender a un determinado mercado de clientes. Al ingresar a un mercado sabe que debe competir con empresas que se dedican a la misma actividad y debe identificarse, monitorearse y superar en estrategia a estos competidores, para capturar y mantener la lealtad del cliente.

El ambiente competitivo lo forman no solamente otras empresas, sino también otros elementos básicos. La mejor manera que tiene una empresa para captar toda la gama de sus competidores, es tomar el punto de vista de un comprador. ¿Qué es lo que piensa un comprador acerca de lo que finalmente lo conduce a comprar algo?¹⁸

En cuanto a nuevos participantes internacionales, Kenya, Zimbawe, Uganda y otros países africanos han incursionado en la producción de rosas de exportación. Los nuevos participantes como Kenya y Zimbawe fueron introducidos porque reducen los costos de transporte para el principal importador de rosas que es Holanda. Si bien constituye una competencia, no es comparable la calidad de la flor ecuatoriana con la africana.

Sin embargo más allá de la belleza, frescura y una eficiente logística de nuestras flores, están comprometidos en desarrollar estándares y mejores prácticas que incluyen políticas para mantener a los trabajadores de la finca seguros y en un ambiente limpio.

¹⁸ <http://www.monografias.com/canales8/ger/marketing-proveedores-.htm>

2.1.5.1. Productos sustitutos.

El mercado se mueve y quienes son ágiles han encontrado nichos de mercado no abastecidos aún. En San Valentín, principal fecha para la exportación de rosas, una empresa vanguardista norteamericana lanzó al mercado una rosa de seda de la India, que era una imitación perfecta de la rosa natural, con la gran ventaja de que no muere nunca y a un precio muy accesible a más de dicho producto están los chocolates y peluches que son considerados como productos sustitutos.

No es posible "dormirse en los laureles", el éxito alcanzado por nuestras rosas puede verse mermado debido al trabajo ineficiente en la apertura de nuevos mercados.

He tomado como referencia a las Fincas locales consideradas como principal competencia:

- HACIENDA SANTA MÓNICA
- AGRÍCOLA SAN FULGENCIO
- TAMBOROSSES
- ROSELY ROSES
- SIERRA FLOR S.A.
- AGRIFULL
- EVER GREEN
- ROSALQUEZ
- LA ROSALEDA
- JARDINES RIA VERI
- ROSAS DEL PRADO

- GOLDEN ROSES
- VALLE DEL SOL S.A.
- FLORES DEL COTOPAXI S.A.

2.1.6. Público

Es todo grupo que tiene interés real o potencial, o repercusión en la habilidad de una empresa para alcanzar sus objetivos.

El público puede facilitar o impedir la habilidad de una empresa para alcanzar sus objetivos. La empresa inteligente toma medidas concretas para manejar con éxito las relaciones con sus públicos clave. En la mayoría de empresas operan departamentos de relaciones públicas para planear relaciones constructivas con diversos públicos.

2.1.6.1. Medios de Comunicación

La empresa debe cultivar la buena opinión de las organizaciones de medios de difusión específicamente de los periódicos, revistas y estaciones de radio y televisión en el caso de DiamondRoses S.A.

- Radio Latacunga
- Diario La Gaceta
- Diario El Comercio.

2.2. Macro - Ambiente

2.2.1. Ambiente Demográfico.¹⁹

El Ecuador es un país multifacético, tanto por su singular topografía, como por sus bien marcadas zonas naturales, lo que permite disfrutar de una variación climática, diversos grupos étnicos, y una de las mejores concentraciones y diversidad de especies vegetales y animales en el mundo.

Por la presencia de la Cordillera de los Andes que divide al país en tres zonas naturales completamente diferenciadas, el clima es muy variado. En la Sierra Andina oscila entre los 7°C. Y 24°C.

Por milagro de la naturaleza, solamente en Ecuador el clima es ideal para cultivar flores tan bellas, además el hombre ha aprovechado de esta oportunidad con éxito y ha incluido sus esfuerzos para mejorar el crecimiento y la calidad de la flor. El Ecuador cuenta con una gama extensa de variedades de rosas que le han permitido tener vigencia en los mercados internacionales y diferenciación de producto. Estos factores naturales se combinan con una industria de alto grado de desarrollo que emplea mano de obra capacitada y tecnología de punta.

El primer factor ambiental de interés para los encargados de Marketing dentro de las empresas es la población, porque la gente crea mercados. En el 2006 Ecuador contaba con una población de 12.156.608 habitantes y una densidad demográfica de 50 hab. /Km².

Los mercadólogos están profundamente interesados en el tamaño de la población mundial, su distribución geográfica, densidad, tendencias de movilidad, distribución

¹⁹ www.gestiopolis.com; Noticias Del Ecuador Hoy Online; Archivos2006

por edades, índices de nacimientos, matrimonios y decesos; así como su estructura racial, étnica y religiosa.

Los países en desarrollo presentan una tendencia de alto crecimiento demográfico. En los países industrializados la población crece a una tasa inferior al 1% anual, mientras que en los países en desarrollo la población crece al 1.9% en promedio y en ciertas regiones por arriba de este. Como ejemplo, podemos mencionar al continente africano, donde la población crece a una tasa del 2.1% anual. La población de Estados Unidos oficialmente pasó el umbral de los 300 millones en octubre de 2006, es ahora la tercera nación más populosa del mundo, después de China e India.

2.2.2. Ambiente Económico.²⁰

El ambiente económico está integrado por factores que afectan el poder de compra del consumidor y sus patrones de gasto. Los mercados necesitan poder de compra, como la gente. El poder de compra total depende de los ingresos, los precios, los descuentos y el crédito.

Los mercadólogos deben estar al pendiente de las principales tendencias de ingresos, de los cambios en los patrones de gasto del consumidor y variaciones en las tasas de ahorro y deuda.

La industria florícola del país se ha convertido en una actividad muy importante que con el pasar de los años se ha consolidado en el mercado norteamericano principalmente y en menor escala en Europa, lo cual ha contribuido a generar empleo y divisas al interno del país.

²⁰ <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/economía/mk17.htm>

2.2.2.1. Datos generales de Ecuador

TABLA N.- 2.2
DATOS GENERALES ECUADOR

AÑO enero 2007	ECUADOR
POBLACIÓN MILLONES	12.156.608 habitantes (2006)
PIB \$	43.758 millones de \$US (Enero 2007)
INFLACIÓN	2.58% (Julio 2007)
PIB PERCAPITA \$	3.216 \$US (Enero 2007)

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado Por: Jirma Veintimilla

2.2.2.2. Datos generales de la industria de flores

TABLA N.- 2.3
DATOS GENERALES DE LA INDUSTRIA DE FLORES

	ECUADOR
Hectáreas cultivadas	4000 aprox.
Tiempo en la industria	25 años
Principal producto	Rosa
Principal mercado	Estados Unidos
Número de empresas	350 aprox.

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado Por: Jirma Veintimilla

Actualmente, gracias al acuerdo ATPDEA (Ley de Preferencias Arancelarias Andinas) la exportación de flores no paga ningún arancel para ingresar a EEUU, por lo que un acuerdo de libre comercio constituye una necesidad para la industria florícola nacional.

Las provincias con mayor crecimiento productivo en flores durante los últimos años han sido Pichincha, Cotopaxi y Azuay.

Dentro de la variedad de flores que se producen, las rosas se constituyen como el principal producto exportable cultivado (62%). Aproximadamente el 75% de la producción nacional se exporta principalmente a Estados Unidos y el resto a Europa.

Se estima que en el país existen 4.000 hectáreas cultivadas de flores. Aparte de las rosas, una de las variedades de flores preferidas en el extranjero son las ilusiones (gypsophilias) de las que el Ecuador es el mayor productor y exportador del mundo. De esta variedad, durante 2006 se exportaron 5.604 toneladas por un valor de 25.6 millones de dólares.

2.2.2.3. Importancia de las flores en el Ecuador

El sector floricultor representa aproximadamente el 3% del PIB nacional y es el principal producto de exportación de la sierra ecuatoriana, constituyendo a nivel nacional, el 10% de las exportaciones totales del sector agrícola. El sector genera más de 60.000 empleos directos y 120.000 indirectos. El 60% de los empleos directos son ocupados por mujeres.

Las exportaciones de rosas han tenido un crecimiento sostenido en los últimos diez años gracias a la innovación en las variedades de rosas, la calificación del recurso humano, recursos naturales únicos (luminosidad, microclimas, etc.), el acceso a la tecnología, el trabajo realizado en la cadena de valor, la adquisición de certificaciones ambientales y sociales y el posicionamiento de la rosa ecuatoriana en los mercados internacionales por su alta calidad.²¹

En la actualidad el sector floricultor ha tenido gran trascendencia y ha contribuido a la economía de nuestro país:

- Primer generador de divisas en exportaciones no tradicionales.
- 4to exportador de flores en el mundo.

²¹http://www.gestiopolis.com;/mercado_mundial_de_flores/get/;_importance_of_flowers_in_ecuador.htm

- 2do en Estados Unidos.
- 60.000 empleos.
- 35000 empleos directos de los cuales el 60% son mujeres.
- 350 empresas. (Aprox.).

2.2.2.4. Principales Mercados

Estados Unidos

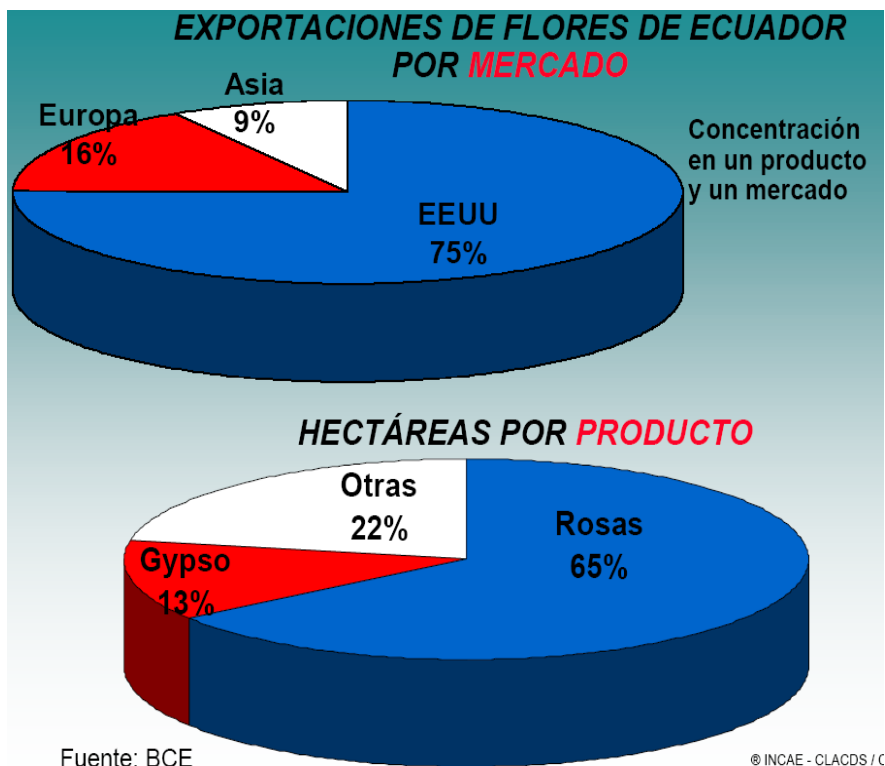
- Principal mercado mundial de flores.
- Principal mercado de la flor de Ecuador.
- Bajo consumo per-capita de flores.
- Compras ocasionales principalmente en las fiestas: Día de San Valentín, Día de la Madre, etc.
- Transnacionales buscan aumentar consumo de flores.
- Miami: principal centro de importación de flores en EEUU.

Unión Europea

- Primer importador en el mundo.
- Principales países importadores: Alemania, Italia, Francia Reino Unido.
- Cultura de consumo de flores.
- Canales de distribución
- Subastas holandesas (mayoristas)
- Minoristas: 60 % floristería, 20 % supermercados, 20 % venta en la calle y otros puntos.

2.2.2.4.1 Exportaciones de flores de Ecuador

GRÁFICO N.- 2.1
Exportaciones de flores de Ecuador

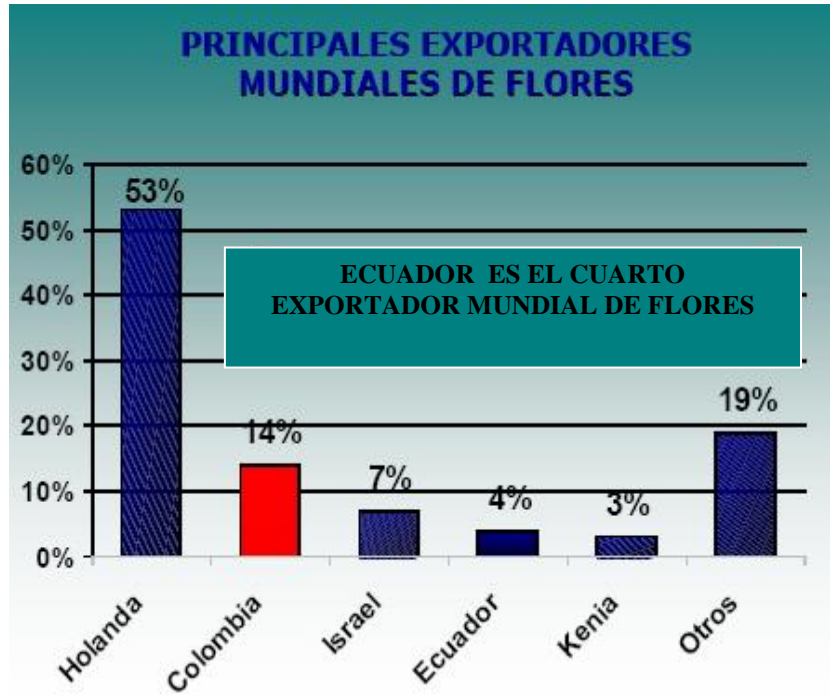


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado Por: Jirma Veintimilla

2.2.2.4.2. Principales exportadores mundiales de flores

GRÁFICO N.- 2.2
Principales exportadores mundiales de flores



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado Por: Jirma Veintimilla

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

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

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

2.2.2.4.2. Ecuador exportaciones por destino

GRÁFICO N.- 2.3
Ecuador exportaciones por destino



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado Por: Jirma Veintimilla

Podemos darnos cuenta a través del gráfico que el principal mercado de Ecuador es Estados Unidos con un 75%, seguido por Europa con un 16%

El Gobierno de los Estados Unidos considera pobres a aquellos individuos cuyos ingresos son menores USA 8,959 anuales, por lo que si sus ingresos son menores a esa cifra, por lo que el poder adquisitivo vemos es mayor que el de otros países.

2.2.3. Ambiente Sociocultural

La sociedad en la cual nos desenvolvemos, da forma a las creencias, valores y normas. Casi todas las personas absorbemos en forma inconscientemente el mundo que vemos, el cual define sus relaciones con ella misma, con otros, con la naturaleza y con el universo.

He aquí algunas de las principales características y tendencias que interesan a los mercadólogos y que son de vital importancia para que se tome en cuenta en el estudio que se está realizando.

Aspectos como:

- Los valores culturales esenciales tiene gran persistencia.
- Toda cultura está formada por una subcultura.
- Los valores culturales secundarios cambian a través del tiempo.
 - Puntos de vista de la gente sobre sí misma.
 - Puntos de vista de la gente sobre los demás.
 - Puntos de vista de la gente sobre las organizaciones.
 - Puntos de vista de la gente sobre la sociedad.
 - Puntos de vista de la gente sobre la naturaleza.

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

La costumbre de regalar flores no es de América Latina, sino esta costumbre proviene del viejo continente, es por tal motivo no es una necesidad sino un deber el consumo de este producto, en festividades.

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

- La costumbre en países subdesarrollados es la de comprar flores como la rosa, en ocasiones y fechas especiales
- Este producto es utilizado en otros países como una costumbre para adornar sus hogares.
- A nivel mundial la rosa se ha convertido en una tradición para expresar sentimientos de amor y afecto entre las personas.
- Existe una marcada preferencia por las flores de tallo más largo y de flor más grande.
- La flor preferida de los países de Europa es la rosa.
- En muchos países la rosa es considerada como un elemento ornamental

2.2.4. Ambiente Político Legal.²²

Las decisiones de mercadotecnia son afectadas sustancialmente por las evoluciones del ambiente político-legal. Este ambiente se compone de leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión, los cuales influyen y limitan a diversas organizaciones e individuos en la sociedad.

Las empresas florícolas del Ecuador están regidas por:

- Superintendencia de Compañías.
- Código Civil
- Servicio de Rentas Internas.
- Corporación Aduanera Ecuatoriana.
- Ley de Facilitación de Exportaciones.

²² Michael E. Porter, Estrategia Competitiva 2002 6ta edición Pág. 124

- Ley de Comercio Exterior y Exportaciones.
- Ley de Preferencias Arancelarias.
- Normas ISO. (International Standardization Organization) 9.000 y 14.000

Las flores que se exportan a Estados Unidos deben cumplir con requerimientos fitosanitario y el ingreso de las mismas se encuentra bajo las normas establecidas por el Departamento de Agricultura del Servicio de Inspección para la protección de la Salud de los Animales y Plantas.

2.2.4.1. Barreras Arancelarias

El ATPDEA y el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) Andino permiten que las flores cortadas y follajes frescos de Ecuador ingresen a Estados Unidos y países miembros de la Unión Europea con arancel 0%.

2.2.4.2. Fitosanitarias

Para Estados Unidos, las flores deben pasar por una inspección del Servicio de Inspección de la Salud de Animales y Plantas (Animal and Plant Health Inspection Service - APHIS) del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (United States Department of Agriculture – USDA) y de la División de Protección de Plantas y Cuarentena (Plant Protection and Quarantine – PPQ).

En el caso de la Unión Europea, los productos deben ser recolectados cuidadosamente y haber alcanzado un desarrollo apropiado de acuerdo a la especie. El desarrollo y condiciones del producto deben ser tales que permitan el arribo en estado satisfactorio al cliente final. En términos generales, los productos deben ser: frescos, enteros y libres de parásitos.

2.2.4.3. Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPA/ATPDEA)

Régimen de preferencias comerciales otorgadas por Estados Unidos a los países andinos en reconocimiento por su lucha contra el narcotráfico. Esta ley permite que más de 6.000 productos ecuatorianos accedan al mercado estadounidense con cero aranceles.

2.2.5. Ambiente Tecnológico.²³

La fuerza más impresionante que modela la vida de las personas es la tecnología, ya que ha dado lugar a maravillas como la penicilina, las operaciones de corazón abierto y la píldora anticonceptiva, y también a horrores como la bomba de hidrógeno, el gas neurotóxico y la metralleta, y a bendiciones combinadas como el automóvil, los videojuegos y el pan blanco. Nuestra actitud hacia la tecnología depende de lo que más nos ha cautivado, si sus maravillas o sus horrores.

Cada nueva tecnología es una fuerza de “destrucción creativa”. Toda tecnología trae consecuencias a largo plazo no siempre predecibles.

El mercadólogo debe observar las siguientes tendencias de la tecnología:

- El ritmo acelerado de los cambios tecnológicos.
- Oportunidades ilimitadas de innovación.
- Concentración en pequeñas mejoras.
- Mayor control sobre los cambios tecnológicos.

En los últimos años la incorporación de tecnología de punta en la producción de flores en el Ecuador, ha favorecido radicalmente su producción. Los invernaderos en ese sentido no son la excepción, su papel fundamental como regulador interno del microclima que ahí se produce, más una serie de ventajas que han

²³ [www.pdf.com/Identificación/ De Mercados y Tecnología para Productos Agrícolas; No Tradicionales De Exportación/año2006/ htm](http://www.pdf.com/Identificación/De_Mercados_y_Tecnología_para_Productos_Agrícolas;_No_Tradicionales_De_Exportación/año2006/htm).

optimizado el rendimiento del suelo y la calidad del producto, son características que con su desarrollo lo han convertido en una herramienta fundamental en las plantaciones florícolas del país.

Tenemos algunos ejemplos de avances tecnológicos que podrían ser utilizados por las florícolas; que por obvias razones llamaremos oportunidades tecnológicas del mercado.

Existen motocultores, sembradora fertilizadora de tres surcos, fumigadores Annovi-Reverberi (Alto Volumen), invernaderos inteligentes, empacadoras automáticas, etc.

2.2.6. Ambiente Natural.²⁴

Las deterioradas condiciones del ambiente natural están llamadas a ser los puntos más importantes que encararán los negocios y el público en el presente. En muchas ciudades, la polución del aire y el agua han llegado a niveles peligrosos. Hay gran preocupación sobre las industrias químicas que crean un hoyo en la capa de ozono que está produciendo el efecto "invernadero", es decir un peligroso calentamiento de la tierra.

Los mercadólogos deben estar consientes de los riesgos y oportunidades relacionados con cuatro tendencias del ambiente físico:

- Escasez de recursos naturales,
- Costo en el aumento de los energéticos.
- Incremento en los niveles de contaminación.
- Cambios en el papel de juega el gobierno en la protección de la ecología.

²⁴ Hernández; Cesarco; Plan De Marketing Estratégico, 2ª Edición Pág. 34

Manejo adecuado de: aguas y riego, suelo y fertilización, plaguicidas, residuos sólidos, minimización de residuos de plaguicidas, residuos líquidos, manejo de vertimientos domésticos y paisajismo.

2.2.6.1. Requerimientos Ambientales Internacionales.²⁵

Regulaciones para la aplicación y/o prohibición de sustancias y compuestos peligrosos.

- Restricciones a la comercialización de productos con insumos peligrosos.
- Fijación de cuotas de producción y consumo.
- Determinación de cantidades límites de sustancias químicas.
- Exigencias de uso racional de insumos.
- Exigencias a la fase de post-consumo (tratamiento y depósito de residuos y desechos).
- Etiquetado conteniendo la declaración de los insumos.
- Indicaciones del embalaje utilizado.

2.2.6.2. Medidas Generales Ambientales

- Condiciones ambientales fuera del área de producción
- Selección de variedades
- Utilización de abonos y fertilizantes
- Control de plagas
- Control de malezas

²⁵ Ministerio de Agricultura y Ganadería. 2006. sistema de certificación Ambiental para la Producción Agropecuaria del Ecuador, tomos I y II. Programa sectorial Agropecuario. Quito, Ecuador

- Otras medidas para la producción
- Condiciones mínimas de seguridad y salud en el trabajo
- Almacenamiento, transporte y de transformación
- Biodiversidad
- Contaminación de agua y erosión
- Agro tóxicos y coadyuvantes
- Desechos

2.2.6.3. Esquemas de Certificación

Se entiende por certificación ambiental el otorgamiento de un sello de reconocimiento por parte de una organización independiente o multirepresentativa para informar al consumidor y promover el consumo de productos cuya calidad y procesos observan normas de mejoramiento, respeto, menor impacto ambiental y normativa social.

Desde 1980, pero fundamentalmente desde 1992, surge la certificación ambiental o ecológica, como un mecanismo para garantizar ambientalmente productos o servicios a escala mundial.

Debido a la importancia alcanzada por la certificación ambiental, se han realizado varias declaraciones internacionales como la de 1992 emitida por la Comunidad Europea, la que indica que los objetivos principales de un programa de eco etiquetado son los que siguen:

- Promover la competitividad y acceso a mercados.
- Incentivar en el diseño, producción, mercadeo y uso de productos o servicios, la reducción de los impactos sobre el ambiente, y
- Informar a los consumidores sobre las repercusiones ambientales de los productos y las implicaciones en la salud en los trabajadores.

Debido a la proliferación de esquemas de etiquetado, la Organización Internacional de estándares (ISO) vio la necesidad de desarrollar un parámetro global, con el fin de evitar confusiones y promover la participación ciudadana. Se pueden identificar cuatro tipos principales de etiquetación, certificación ecológica:

2.2.6.3.1. Sellos Verdes

Son Sellos de aprobación que identifican productos o servicios menos dañinos al ambiente, en comparación con los elaborados bajo otros procesos.

2.2.6.3.2. Certificación de Atributos

Son certificados que indican que una parte del ciclo de producción fue sometido a criterios ambientales predefinidos.

2.2.6.3.3. Etiquetas e Información Ambiental

Tienen que ver con los datos que se suministran al consumidor acerca de productos o empresas protectoras del ambiente.

2.2.6.3.4. Certificación de Sistemas de Gestión Ambiental

Es el aval ambiental sobre la estructura organizativa/participativa de carácter permanente de una actividad productiva.

Algunos países en vías de desarrollo que han comenzado a incursionar en mercados alternativos han tenido inconvenientes por falta de información oportuna de regulaciones ambientales de los países destinatarios de sus productos.

2.2.6.3.5. Certificación Ambiental

Exige el uso de prácticas que reduzcan en el mayor grado posible los impactos negativos sobre el medio ambiente y los recursos naturales, además de un trato justo a los trabajadores.

Los principios generales de los tres tipos de certificación son los siguientes:

- Respeto a las leyes existentes en un país.
- Respeto a los acuerdos internacionales que ha firmado el país.
- Protección de los recursos naturales.
- Protección de la propiedad de la tierra.
- Aplicación de un plan de manejo y monitoreo.
- Respeto a las leyes laborales.

En los tres enfoques la certificación es una verificación independiente y transparente de un proceso o producto. La certificación incluye dos procesos claves:

- Una evaluación independiente del cumplimiento de leyes, estándares ambientales, sociales y económicos internacionales específicos.
- La aplicación de un sistema de control que verifica desde su origen hasta su destino final a los productos que son distribuidos.

En el Ecuador se han desarrollado iniciativas para la certificación agropecuaria; algunas son las siguientes:

- PROBIO ha generado varias normas básicas fundamentándose en el enfoque orgánico o ecológico.

- EXPOFLORES ha venido desarrollando las condiciones para lograr la exportación de flores de corte de producción controlada y ha creado un sello que garantiza al consumidor que la flor comprada ha sido producida de tal manera que protege al hombre y al medio ambiente. La participación en el programa es voluntaria; las empresas florícolas envían la declaración de asistencia para solicitar la inspección de su plantación a la Comisión de Medio Ambiente de EXPORFLORES o directamente al Coordinador de Inspecciones de FLP en Ecuador, quien coordina las visitas con FLP en Alemania. Los controles y las certificaciones están a cargo de instituciones y/o técnicos independientes.

CAPÍTULO III

3. DETERMINACIÓN DEL FODA

FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que tenga sobre la empresa, útil para examinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El Análisis FODA eligió para cada intersección una palabra: así la intersección de "bueno" y "exterior" es una oportunidad, mientras que las cuestiones "positivas" del "interior" de nuestra empresa son una fortaleza, y así sucesivamente.²⁶

TABLA N.- 3.1
INTERACCIÓN DEL FODA

	POSITIVAS	NEGATIVAS
INTERIOR	Oportunidades	Amenazas
EXTERIOR	Fortalezas	Debilidades

Fuente: www.gestiopolis.com

Elaborado Por: Jirma Veintimilla

²⁶ <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/foda-e-importancia-del-foda.htm>

3.1. Análisis Interno

3.1.1. Fortalezas

3.1.1.1. Fortalezas del Departamento Administrativo

- Pago puntual y en efectivo al personal de mantenimiento y cultivo lo cuál sale de caja chica por la venta de flor nacional.
- Los presupuestos se realizan en base a balances anteriores, inventarios anuales y ventas, para prever con cuánto dispone y necesita la empresa para el futuro.
- El personal contratado tiene el perfil adecuado y solicitado para los puestos que ocupan actualmente previa su capacitación.
- Para contratar personal administrativo y personal de ventas las publicaciones se realizan en el Diario Nacional El Comercio y de ésta forma la empresa cuenta con gran afluencia de candidatos.
- Para los cargos administrativos y de ventas existen dos tipos de entrevistas lo cual permite a la empresa hacer una buena selección.
- Todos los contratos que se realizan a los empleados cumplen con lo que estipula la ley.
- Se realizan exámenes médicos para control de embarazo, VIH, entre otros a todos los trabajadores de la empresa.
- La empresa posee un programa de inducción general que inicia la relación laboral con la organización.

- La finca incentiva a todos sus trabajadores que cumplen años en el mes con pequeñas fundas de víveres.
- La empresa cuenta con servicios como: dispensario médico para cualquier tipo de imprevisto en la empresa, comisariato, y comedor.
- Posee el reglamento interno aprobado por el director Nacional del Trabajo de Quito.

3.1.1.2. Fortalezas del Departamento de Producción

- El Reglamento de Seguridad e Higiene Industrial que tiene la empresa es aprobado por el Ministerio de Trabajo y actualizado.
- Existe la debida señalización para sustancias peligrosas y lugares peligrosos dentro de la empresa.
- Los trabajadores cuentan con el equipo adecuado para cada labor que realizan y así se protegen de cualquier imprevisto que pueda ocurrir durante el cumplimiento de sus actividades.
- Los equipos que producen ruido están aislados, en un lugar que no moleste a los trabajadores y les impida realizar eficientemente sus actividades.
- Los trabajadores utilizan trajes de protección para manipular sustancias peligrosas.
- La empresa cuenta con fechas definidas para el cambio de plásticos de los invernaderos.

- Los envases de los plaguicidas son almacenados en un lugar seguro para luego ser quemados.
- Los inventarios se realizan diariamente por color, variedad y longitud para entregar al personal la disponibilidad de flor para su venta.
- La empresa trabaja en un plan para la obtención del sello verde.
- La finca tiene pasos definidos para la distribución de su producto.
- Existe una buena presentación del empaque por, color, variedad, longitud de tallo etc.
- Existe un control de calidad diario en el campo y en post-cosecha revisando longitud, hojas, botón, etc.

3.1.1.3. Fortalezas del Departamento de Ventas

- El personal de ventas presenta a través de Internet todas las variedades con las que cuenta la empresa.
- Cuenta con intermediarios fijos, tanto comercializadoras como transportistas.

3.1.1.4. Fortalezas Clientes

- Los clientes finales compran producción que está de baja que no sirve para la exportación.
- Los revendedores internacionales ayudan a cumplir con los pedidos de los clientes y ayudan abrir nuevos mercados.

3.1.1.5. Fortalezas Intermediarios

- La empresa tiene convenios con intermediarios transportistas fijos, para enviar los pedidos al aeropuerto.
- La finca cuenta con un gran número de comercializadoras en Quito ayudando a conseguir nuevos clientes y cumplir con los clientes internacionales

3.1.1.6. Fortalezas Proveedores

- El pago a proveedores se lo realiza de 60 a 90 días, lo cual ayuda a la empresa a cumplir a tiempo con los pagos ya que las ventas son a 30 días plazo máximo.

3.1.1.7. Fortalezas Competencia

- La empresa investiga las nuevas variedades que produce la competencia.

3.1.2. Debilidades

3.1.2.1. Debilidades Departamento Administrativo

- Existe impuntualidad en los pagos de salarios al personal de cuadrilla. (personal que realiza trabajos en el campo de vez en cuando).
- Servicio médico deficiente, el médico tratante de la empresa asiste sólo tres días en la semana.

3.1.2.2. Debilidades Departamento de Producción

- El inventario general de bodega se lo realiza cada año.
- No cuenta con sellos de certificación como lo es el sello verde.
- Alta rotación de la persona encargada de pasar la disponibilidad diaria de rosas en el área de post-cosecha.
- El sueldo de la secretaria de post-cosecha es muy bajo y el trabajo es forzado.

3.1.2.3. Debilidades Departamento de Ventas

- No cuentan con un Plan de Marketing actualizado.
- No poseen estrategias para presentar al consumidor sus nuevas variedades de rosas.
- Existe una mala coordinación en lo que se refiere a disponibilidad y pedidos.
- El personal del área de Marketing se encarga solo de vender la flor, no presenta estrategias de promoción.
- Los encargados del área de Marketing no realizan por lo menos cada año un análisis situacional de la empresa.
- Falta de actualización pagina Web para la información de la empresa.

- No realizan estudios de mercado cada año analizando las variaciones de los mercados a los cuales se exporta y analizando la posibilidad de entrar en nuevos mercados.

3.1.2.4. Debilidades Departamento Financiero

- Las oficinas de contabilidad y ventas se encuentran en Quito.
- Los correctivos se toman al año una vez revisado los balances en la junta de accionistas.
- Falta de auditorias externas
- Presentación de estados financieros en un período muy largo.

3.2. Análisis Externo

3.2.1. Oportunidades

3.2.1.1. Oportunidades del Ambiente Demográfico

- El Ecuador tiene microclimas que facilitan la producción de la rosa.
- El Ecuador cuenta con una gama extensa de variedades de rosas que le han permitido tener vigencia en los mercados internacionales.
- El Ecuador cuenta con mano de obra capacitada.
- Los países en desarrollo presentan una tendencia de alto crecimiento demográfico.
- La población de Estados Unidos oficialmente pasó el umbral de los 300 millones en octubre de 2006.

3.2.1.2. Oportunidades del Ambiente Económico

- Dentro de la variedad de flores que se producen, las rosas se constituyen como el principal producto exportable cultivado.
- Aportar al país económicamente ya que el sector floricultor representa aproximadamente el 3% del PIB nacional dando oportunidad al desarrollo floricultor.
- Existen empresas que trabajan en nuevas variedades de rosas.
- Ecuador puede trabajar para alcanzar un tercer lugar en la exportación de rosas.

- La Unión Europea es el primer importador en el mundo.
- Existe una gran cultura de consumo de flores en Alemania, Italia, Francia Reino Unido.
- Apertura a las exportaciones e importaciones por el sistema generalizado de preferencias arancelarias otorgado por la comunidad europea.

3.2.1.3. Oportunidades del Ambiente Socio-Cultural

- En Europa y EEUU se mantiene la preferencia y gusto por las flores, no sólo para fechas especiales, sino como un adorno permanente para los hogares.
- La costumbre de regalar flores no es de América Latina, ésta costumbre proviene del viejo continente, por tal motivo no es una necesidad sino un deber el consumo de este producto en festividades como el Día de San Valentín, Día de la Madre, etc.
- Economía estable y creciente dentro del continente a exportar.
- La rosa es una de las flores más utilizadas tanto para decorar como para aplicar en esencias para pasteles y dulces en Estados Unidos.
- En la aromaterapia, la esencia de la rosa es una de las preferidas para inciensos, velas, bouquet, ambientadores, etc.
- A nivel mundial la rosa se ha convertido en una tradición para expresar sentimientos.
- En perfumería y cosmética es esencial para todo tipo de aplicaciones: cremas, perfumes, aguas, esencias puras.

- La rosa ha sido utilizada con éxito para curar achaques y males, como tratamientos de insomnio o carencia de vitamina C.

3.2.1.4. Oportunidades del Ambiente Político – Legal

- Existe una Ley de facilitación de exportaciones (desarrollan todas las actividades de comercio exterior – disminuyen los trámites de exportación e importación) (FUE – Formulario Único de Exportación) (DUI-Documento Único de Importación).
- El ATPDEA y el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) Andino permiten que las flores cortadas y follajes frescos de Ecuador ingresen a Estados Unidos y países miembros de la Unión Europea con arancel 0%, entre estos productos están las flores.
- Para Estados Unidos, las flores deben pasar por una inspección del Servicio de Inspección de la Salud de Animales y Plantas del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos y de la División de Protección de Plantas y Cuarentena.
- En el caso de la Unión Europea, los productos deben ser recolectados cuidadosamente y haber alcanzado un desarrollo apropiado de acuerdo a la especie. El desarrollo y condiciones del producto deben ser tales que permitan el arribo en estado satisfactorio al cliente final.

3.2.1.5. Oportunidades del Ambiente Tecnológico

- Existen nuevas maquinarias con alta tecnología en el mercado que puede ser utilizada por la empresa.
- Existe en el mercado motocultores más livianos, invernaderos inteligentes, fumigadoras con alto alcance.

- La tecnología día a día va avanzando en cuanto a productos para crear mejor productividad en empresas florícolas.

3.2.1.6. Oportunidades del Ambiente Natural.

- Requerimientos ambientales internacionales: Regulaciones para la aplicación y/o prohibición de sustancias y compuestos peligrosos.
- La empresa puede acceder a un certificado del sello verde.
- Existen certificados de sistemas de gestión ambiental que la empresa puede obtener.
- Existe certificación ambiental (control sobre impactos negativos al medio ambiente) que la empresa puede obtener.
- PROBIO ha generado varias normas básicas fundamentándose en el enfoque orgánico o ecológico.
- EXPOFLORES ha venido desarrollando las condiciones para lograr la exportación de flores de corte de producción controlada y ha creado un sello que garantiza al consumidor que la flor comprada ha sido producida de tal manera que protege al hombre y al medio ambiente.

3.2.2. Amenazas

- Los Estados Unidos es el principal comprador de flores ecuatorianas; sin embargo, el consumo per - capita de flores mas alto del mundo se encuentra en los países europeos
- En el futuro el ATPDEA puede desaparecer, debido a que el país no firma dicho tratado.

- Inestabilidad política, debido a que el gobierno no mantiene buenas relaciones con Estados Unidos.
- Que en el futuro, EEUU tenga prioridad por comprar productos sustitutos a menor precio.

3.3. Matriz FODA

En la figura se presentan las estrategias alternativas de la Matriz FODA, basadas en el análisis de las condiciones externas y de las condiciones internas.

MATRIZ FODA

<p>FACTORES INTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pago puntual al personal. 2. El personal tiene el perfil adecuado. 3. Todos los contratos cumplen con lo que estipula la ley. 4. Señalización de sustancias peligrosas. 5. Equipo de trabajo adecuado. 6. Fechas definidas para el cambio de plásticos de los invernaderos. 7. Los inventarios se realizan diariamente. 8. La empresa trabaja en un plan para la obtención del sello verde. 9. Control de calidad diario en el campo y en post-cosecha. 10. El personal de ventas presenta a través de Internet todas las variedades con las que cuenta la empresa. 11. Los clientes finales compran producción que está de baja. 12. La empresa cuenta con un gran número de comercializadoras en Quito. 13. El Pago a proveedores se lo realiza de 60 a 90 días plazo. 14. La empresa investiga las nuevas variedades que produce la competencia. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Servicio Médico deficiente. 2. No cuenta con sellos de certificación. 3. Alta rotación área de post-cosecha. 4. No cuentan con un plan de marketing actualizado. 5. No poseen estrategias para presentar al consumidor sus nuevas variedades de rosas. 6. Existe una mala coordinación en lo que se refiere a disponibilidad y pedidos. 7. Los encargados del área de Marketing no realizan un análisis situacional de la empresa. 8. Las oficinas de contabilidad y ventas se encuentran en Quito. 9. Los correctivos se toman al año una vez revisado los balances. 	
<p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existen nuevas maquinarias de alta tecnología. 2. El Ecuador cuenta con microclimas. 3. El Ecuador cuenta con mano de obra capacitada. 4. Las rosas se constituyen como el principal producto exportable cultivado. 5. Existen empresas que trabajan en nuevas variedades de rosas. 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar personal de los alrededores para trabajar en el cultivo de la flor. (F2, F6, O3). 2. Actualizar la página de Internet. (F10, O4, O5). 3. Reducir el precio de la flor que está de baja. (F11, O8, O9). 4. Adquirir nuevas variedades de rosas. (F14, O5) 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la existencia de sellos para mejorar la calidad del producto. (D2, O8, O9, O10). 2. Incentivar al personal (D3, O3) 3. Mejorar la comunicación entre el personal de ventas y las comercializadoras (D6, O7). 4. Crear estrategias de Marketing, analizando su situación actual por lo menos una vez al año (D5, D7, O4, O6, O7).

<p>6. La Unión Europea es el primer importador en el mundo.</p> <p>7. Apertura a las exportaciones e importaciones por el sistema generalizado de preferencias arancelarias otorgado por la comunidad europea.</p> <p>8. Existencia de requerimientos ambientales internacionales.</p> <p>9. Existencia de sello verde para florícolas.</p> <p>10. EXPOFLORES ha creado un sello que garantiza al consumidor que la flor comprada ha sido producida de tal manera que protege al hombre y al medio ambiente</p>	<p>5. Incursionar en nuevos mercados a través de las comercializadoras. (F12, O6, 04, O7).</p> <p>6. Cambiar los plásticos de invernadero por invernaderos inteligentes (F6, O1)</p> <p>7. Incrementar las ventas en un 10% (F2, F7, F8; O6, O9, O10).</p> <p>8. Permitir que EXPOFLORES realice una inspección de la producción y la calidad de rosa para obtener el sello que garantice la protección al hombre y medio ambiente.(F7,F9,O10,08)</p>	<p>5. Realizar la presentación del balance ante la junta de accionistas cada seis meses. (D8, D9, F9, F4).</p> <p>6. Cumplir con todos los requerimientos para ingresar a nuevos países. (D2,D5,)</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>1. Estados Unidos es el principal comprador de flores ecuatorianas; sin embargo, el consumo per capita de flores más alto del mundo se encuentra en los países europeos.</p> <p>2. En el futuro el ATPDEA puede desaparecer, debido a que el país no firma dicho tratado.</p> <p>3. Inestabilidad política, debido a que el gobierno no mantiene buenas relaciones con Estados Unidos.</p> <p>4. En el futuro EEUU tenga prioridad por comprar productos sustitutos a menor precio.</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>1. Realizar investigaciones de mercado para conocer sus variaciones y preferencia sobre el producto. (F5, A1).</p> <p>2. Tomar medidas en caso que el ATPDA desaparezca. (F2, F12, A2).</p> <p>3. Inculcar la cultura para el consumo del producto con mayor publicidad (F9, F14, A4).</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>1. Aumentar la comunicación con todas las áreas: empresa- clientes Empresa- trabajadores. (D3, D8, D5, A2, A3, A4).</p> <p>2. Cumplir con todos los requerimientos para ingresar a nuevos países. (D2, D5, A4).</p>

3.4. MATRIZ BCG (BOSTON CONSULTING GROUP)

La matriz de crecimiento/participación permite a la empresa organizar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de ese mercado.

Para asegurar la creación de valor a largo plazo, una compañía debe tener una cartera de productos que contenga dos tipos de productos; unos productos de alto-crecimiento que necesiten aportes de efectivo, y otros productos de bajo-crecimiento pero que generen mucho de efectivo.

La matriz de Boston Consulting Group tiene 2 dimensiones: o se constituye en base a dos factores:

- Participación de mercado.- unidad estratégica de negocio en relación a su competidor más importante.
- Crecimiento del mercado.- indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.

El crecimiento de los productos se separa en áreas de crecimiento alto o bajo, mediante una línea de crecimiento del 10% que ésta vendrá a ser arbitraria, mientras que es común que la participación relativa del mercado se divida en la participación de 1.0, con respecto a la cual una participación alta es un liderato.

MATRIZ BCG



La colocación de productos en la matriz del BCG proporciona 4 categorías en la cartera de la compañía:

Estrellas (rápido crecimiento, alta participación de mercado)

Las Estrellas están frecuentemente dificultades en balancear su flujo de efectivo neto. Sin embargo, si está necesitada de liquidez debe hacerse cualquier esfuerzo necesario para mantener su participación de mercado, porque las recompensas serán vacas lecheras si se guarda la participación de mercado.

Vacas lecheras (crecimiento bajo, alta participación de mercado)

Las vacas lecheras son a menudo las estrellas de ayer, y ellas son el sustento de una compañía.

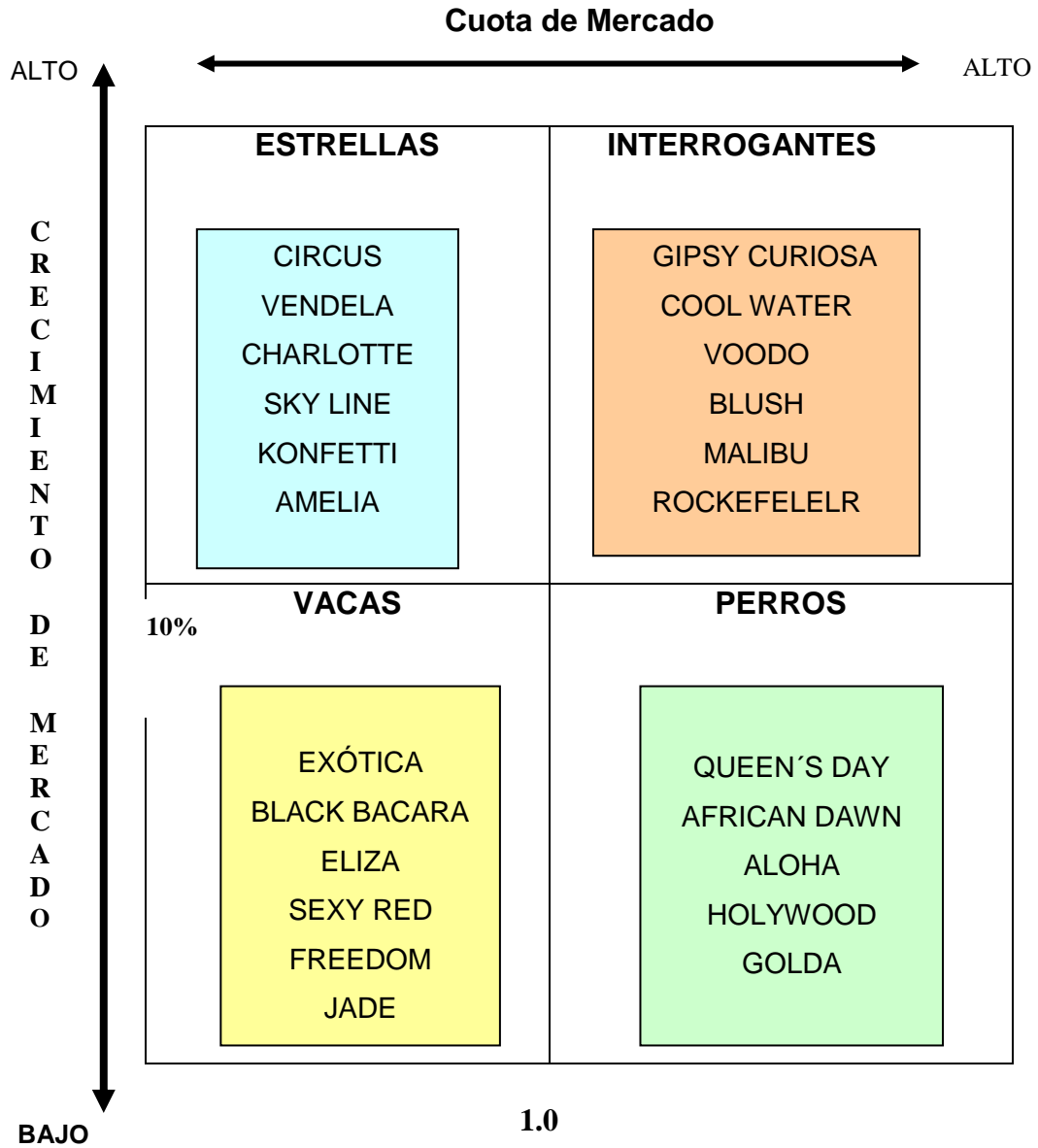
Perros (crecimiento lento, baja participación de mercado)

Se debe evitar y disminuir el número de perros en una compañía.

Signos de interrogación (alto crecimiento, baja participación de mercado) Altas demandas de efectivo y genera bajos retornos, debido a baja participación de mercado.

Se considero información del Banco Central y del departamento de ventas para asignar porcentajes a las variedades que más se exportan y las que ya están saliendo del mercado.

Gráfico N.- 3.1
MATRIZ CRECIMIENTO/PARTICIPACIÓN DIAMONDROSES S.A.



Fuente: Departamento de ventas de DiamondRoses

Elaborado Por: Jirma Veintimilla

Gráfico N.- 3.2
MATRIZ CRECIMIENTO/PARTICIPACIÓN DIAMONDROSES S.A.
Variedad de rosas



Fuente: Departamento de ventas

Elaborado Por: Jirma Veintimilla

Podemos darnos cuenta que las variedades que posee DiamondRoses S.A. se encuentran distribuidas en los cuatro cuadrantes de la matriz BCG y tenemos que:

ESTRELLAS.- Circus, Véndela, Amelia, entre otras que se indican en la matriz, tienen gran demanda en el mercado y su precio es alto, se puede decir que están utilizando grandes cantidades de efectivo, son líderes en el negocio. Por lo tanto, deben generar también grandes cantidades de efectivo.

VACAS.- demanda estable sus precios son accesibles tal es el caso de las variedades como: Exótica, Eliza, Black Bacara, etc.

INTERROGANTES.- nuevas variedades que la empresa tiene creando expectativa en la aceptación del mercado.

PERROS.- existe poca aceptación en el mercado por su variedad antigua tal es el caso de: Queen´S Day, African Dawn, Aloha, Holywood y Golda.

Al analizar la cartera de productos a través de la Matriz BCG se puede decir que la empresa debe buscar un equilibrio adecuado en sus cartera de productos y que en lo posible se elimine el número de perros y lo que se gasta para mantener a dichos perros utilizar en los productos vaca o estrella para obtener mayor ganancia y por ende mayor participación en el mercado.

3.5. MATRIZ DEL CICLO DE VIDA

La matriz de ciclo de vida de la industria ayuda a conocer en que nivel se encuentra con relación al mercado, conocer su posición estratégica y la madurez de la industria así podemos combinar estos dos factores y tenemos que:

Si la posición estratégica es dominante y la madurez de la industria está en lanzamiento la empresa debe:

- Invertir un poco más que lo que dicta el mercado.
- Será probablemente rentable, pero no necesariamente.

Si la posición estratégica es dominante y la madurez de la industria está en crecimiento la empresa debe:

- Invertir para mantener el índice de crecimiento y para “jactarse” ante nuevos competidores.
- Rentable.
- Probablemente productora de recursos pero no necesariamente.

Si la posición estratégica es dominante y la industria está en su etapa de madurez la empresa debe:

- Crecer con la Industria. Reinvertir cuanto sea necesario.
- Rentable.
- Productora de recursos.

Si la posición estratégica es dominante y la madurez de la industria está en vejez la empresa debe:

- Reinvertir cuanto sea necesario.
- Rentable.
- Productora de recursos

Si la posición estratégica es fuerte y la madurez de la industria está en lanzamiento, la empresa debe:

- Intentar mejorar la posición.
- Invertir tan rápido como dicta el mercado.
- Puede no ser rentable.
- Usa recursos de caja ajenos

Si la posición estratégica es fuerte y la madurez de la industria está en crecimiento la empresa debe:

- Intentar mejorar la posición.
- Invertir para incrementar el índice de crecimiento y para mejorar la posición.
- Puede ser rentable.
- Probablemente usará recursos ajenos

Si la posición estratégica es fuerte y la industria esta en etapa de madurez la empresa debe:

- Crecer con la Industria.

- Reinvertir cuanto sea necesario.
- Rentable.
- Productora de recursos

Si la posición estratégica es fuerte y la madurez de la industria está en vejez la empresa debe:

- Minimizar la reinversión o mantenimiento.
- Rentable.
- Productora de recursos

Si la posición estratégica es favorable y la madurez de la industria está en lanzamiento la empresa debe:

- Tener intentos selectivos para mejorar la posición.
- Inversión selectiva.
- Puede no ser rentable. Usa recursos ajenos

Si la posición estratégica es favorable y la madurez de la industria está en crecimiento la empresa debe:

- Intentar para mejorar la posición.
- Inversión selectiva.
- Rentable marginalmente.
- Usa recursos ajenos

Si la posición estratégica es favorable y la industria esta en etapa de madurez la empresa debe:

- Encontrar un nicho.
- Reinversión mínima o selectiva.
- Moderadamente rentable.

- Productor de recursos.

Si la posición estratégica es favorable y la madurez de la industria está en vejez la empresa debe:

- Cosechar o fase de renuncia.
- Moderadamente rentable.
- Equilibrio de cash-flow.
- Mínimo mantenimiento.

Si la posición estratégica es defendible y la madurez de la industria está en lanzamiento la empresa debe:

- Invertir muy selectivamente.
- No rentable.
- Usa recursos ajenos.

Si la posición estratégica es defendible y la madurez de la industria está en crecimiento la empresa debe:

- Encontrar un nicho y protegerlo.
- Inversión selectiva.
- No rentable.
- Usa recursos ajenos o está en equilibrio de cash-flow

Si la posición estratégica es defendible y la madurez de la industria está en madurez la empresa debe:

- Ir en busca de un nicho o en fase de renuncia.
- Reinversión mínima o desinversión.
- Equilibrio de cash-flow

Si la posición estratégica es defendible y la madurez de la industria está en vejez la empresa debe:

- Desinvertir o cesar.
- Fase de renuncia o abandono.
- Mínima rentabilidad.
- Equilibrio de cash-flow

Si la posición estratégica es débil y la madurez de la industria está en lanzamiento la empresa debe:

- Invertir o desinvertir.
- No rentable.
- Usa recursos ajenos

Si la posición estratégica es débil y la madurez de la industria está en crecimiento la empresa debe:

- Estar en repliegue o abandono
- No rentable.
- Usa recursos ajenos o está en equilibrio de cash-flow

Si la posición estratégica es débil y la madurez de la industria está en madurez la empresa debe:

- Invertir selectivamente o desinvertir.
- Repliegue o en fase de renuncia.
- No rentable o usa recursos ajenos o los produce.

Si la posición estratégica es débil y la madurez de la industria está en vejez la empresa debe:

- Abandonar.
- Desinvertir.
- No rentable.

3.5.1. MATRIZ CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA FLORÍCOLA

Gráfico N.- 3.3

FASES DEL CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA				
POSICIÓN	LANZAMIENTO	CRECIMIENTO	MADUREZ	VEJEZ
COMPETITIVA				
DOMINANTE	INVERTIR MÁS	MANTENER EL LIDERAZGO	MANTENER EL LIDERAZGO	
FUERTE	BUENA POSICIÓN	INCREMENTAR EL INDICE DE CRECIMIENTO	CRECE	PRODUCTORA DE RECURSOS
FAVORABLE	EXPANSIÓN	EXPANSIÓN	REINVERSIÓN MÍNIMA	MAXIMIZACIÓN DE RENTABILIDAD A CORTO PLAZO
DEFENDIBLE	REPOSICIONAMIENTO	REPOSICIONAMIENTO	REPOSICIONAMIENTO	LIQUIDACIÓN
DÉBIL	REPOSICIONAMIENTO O ABANDONO	REPOSICIONAMIENTO O ABANDONO	LIQUIDACIÓN	LIQUIDACIÓN INMEDIATA

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado Por: Jirma Veintimilla

Para la industria florícola en el país la producción de rosas dentro del ciclo de vida de la industria se halla en la fase de crecimiento con sus ingresos en nuevos mercados, especialmente en el mercado europeo, basado en la excelente calidad del producto, condiciones climatológicas que hacen que nuestra flor sea inigualable y considerada la más bella del mundo, tenemos que seguir creciendo, aprovechando las ventajas naturales para mantener el liderazgo con una buena expansión.

CAPÍTULO IV

4. ESTUDIO DE MERCADO

Vincular a la empresa con el mercado es el objetivo más grande que tiene un estudio de mercado, mediante la recolección de información con la que se identifican y definen las oportunidades y los problemas que trae dicho mercado.

Con información se generan, perfeccionan y evalúan las actividades de Marketing. Se vigila el desempeño del mercado y se avanza en su comprensión como un proceso de la compañía.²⁷

Esta herramienta de mercadeo permitió y facilitó la obtención de datos, resultados que de una u otra forma fueron analizados, procesados mediante herramientas estadísticas .

4.1. Objetivo del Estudio de Mercado

En la actualidad, lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para que se constituya en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales de DiamondRoses S.A. (producción, finanzas, recursos humanos, etc.) y continuar siendo una de las empresas más exitosas del centro del país.

²⁷Definición de la American Marketing Association

4.1.1. Objetivo General

Conocer el nivel de satisfacción de los clientes directos de DiamondRoses S.A., si la empresa satisface o no sus necesidades al comprar Flores cortadas (rosas) de exportación.

4.1.2. Objetivos Específicos

1. Determinar los tipos de variedad de rosa que los clientes prefieren.
2. Conocer la frecuencia con la que realizan los pedidos
3. Conocer si los clientes recibieron alguna vez producto en mal estado.

4.2. Análisis del Producto

Es importante analizar el tipo de producto que se está ofreciendo al mercado, es por ello que un buen producto, acompañado de un buen servicio, trae consigo el reconocimiento de los clientes, lo que lleva a ganar más mercado para obtener mayores beneficios o podríamos decir mayores utilidades para la empresa.

La venta del producto en el mercado internacional dependen de los precios de la flor que están en función de:

- Fechas especiales
- Tamaño de los tallos
- Color
- Frescura

Existen cajas que van de acuerdo a la cantidad de producto que el cliente solicite como por ejemplo DiamondRoses posee cajas full, caja tabaco que son cajas que

contienen 20 tallos empacados en cartón micro corrugado en forma cuadrada, separados los tallos con papel preesterilizado.

Todo debe estar controlado en el momento del empaque de la flor que vaya en las cajas que corresponde y bien etiquetado para que no exista ninguna confusión en el momento del envío.

La rosa es un bien perecedero, por ello de acuerdo a la clasificación de productos se encuentra dentro de los bienes perecederos por duración y tangibilidad.

Gráfico N.- 4.1

Producto: Flor

Tipo de flor: Rosa



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado Por: Jirma Veintimilla

Las rosas son plantas perennes, tiene una estructura semileñosa a edad temprana y leñosa cuando es madura. Sus raíces son exuberantes, sus tallos generalmente delgados tienen una gran cantidad de yemas, las cuales pueden ser reproductivas.

La característica principal es la presencia de espinas que dependiendo de la variedad, presentan mayor o menor tamaño y consistencia, sus flores son hermafroditas, tiene cinco sépalos; de 26 y 46 pétalos y colores variados.

Las rosas son consideradas como símbolos antiguos del amor y de la belleza. La rosa se utiliza a menudo como símbolo de la Virgen María.

Las rosas son tan importantes que de ellas derivan términos como color rosa o rojo en una considerable variedad de idiomas.

Las rosas vienen en una variedad de colores, cada uno con un diverso significado simbólico.²⁸

- Rojo: amor, pasión.
- Rosado: tolerancia, secreto.
- Rosado oscuro: gratitud.
- Rosado Ligerero: admiración, condolencia.
- Blanco: inocencia, pureza, alma.
- Amarillo: amor muriéndose.
- Naranja: pasión.
- Borgoña: belleza.

Hablar de la rosa es hablar de la flor preferida por la humanidad, la más cultivada y, para muchos, la más bella.

Las empresas florícolas compran a casas de creación de rosas una nueva variedad para producirla y vender a otras fincas.

Existe infinitas variedades, sus flores, colores, perfumes hacen la diferencia en cada variedad, la empresa cuenta con 40 tipos de rosas.

Las rosas que ofrece DiamondRoses S.A. deben cumplir con las distintas ventajas que el producto es capaz de reportar para satisfacer sus necesidades o sus deseos.

²⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Rosa>

Por ello es primordial que la empresa conozca si el producto que ofrece a sus clientes satisface o no los gustos y necesidades de los clientes, para lo cual se realizó una investigación de mercado on line.

4.3. Análisis de la demanda

La demanda es la cantidad de bienes o servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado.

4.3.1. Análisis de la demanda actual

4.3.1.1. Estudio del nivel de satisfacción del cliente

Para cuantificar la demanda se utilizó datos secundarios que la empresa proporcionó que indican la tendencia del consumo de rosas a través de los años por parte de clientes, pero no arrojan datos sobre las preferencias del consumidor, como el tipo de rosa, frecuencia de compra y otras características para lo cual realizamos encuestas que son los datos primarios.

Datos secundarios:

Existen dos comercializadoras que la empresa utiliza como clientes intermediarios.

- FLORIMEX S.A.
- CANADROSES S.A.

Existen 26 clientes directos ubicados en los diferentes países a donde exporta la empresa, presentamos algunos de los clientes directos.

TABLA N.- 4.1

DEMANDA ACTUAL S.A. 2007

CLIENTES	PAÍS
FLORAL EXPRESS	EE.UU.
EDFINC	EE.UU.
DAYROS	EE.UU.
WEBCARGO LOGISTIC	EUROPA
BETAC Y CEPEDA	EUROPA
CAMELIA	RUSIA
SALE FARMS	EE.UU.

Fuente: Departamento de ventas

Elaborado por: Jirma Veintimilla

4.3.1.2. Resultados de las Encuestas

Se utilizó la investigación On Line ya que los clientes directos se encuentran en los países de exportación para lo cual enviamos encuestas a todos los clientes directos vía Internet desde el departamento de ventas de la empresa y obtuvimos la siguiente información:

De un total de 26 encuestas realizadas a los clientes de la empresa, 22 de ellas fueron reenviadas al departamento de ventas con sus respuestas.

Total encuestas	26 -----100%
Encuestas reenviadas con sus respuestas	22 ----- 84.6%

Es decir que los resultados que arrojaron las encuestas son de un 84.6% de los clientes directos que tiene DiamondRoses.

4.3.1.2.1. Análisis de las respuestas

4.3.1.2.2. Tiempo de relación con la empresa

¿Hace qué tiempo trabaja con DiamondRoses S.A.?

Tabla N.- 4.2

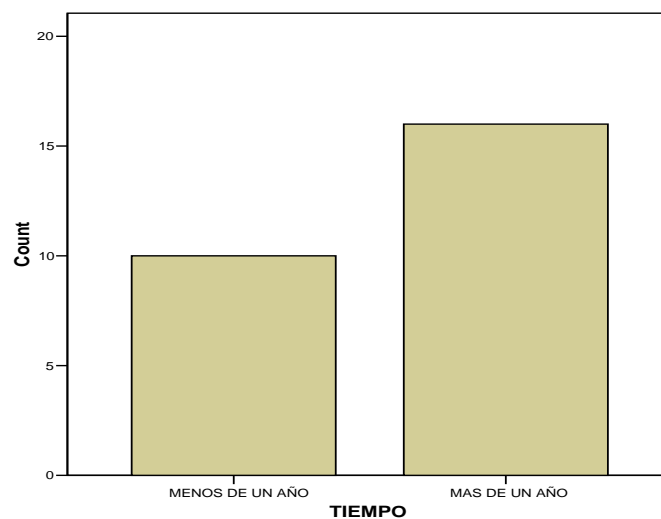
		TIEMPO			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MENOS DE UN AÑO	10	38,5	38,5	38,5
	MAS DE UN AÑO	16	61,5	61,5	100,0
Total		26	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jirma Veintimilla

Gráfico N.- 4.2

Tiempo de relación con la empresa



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jirma Veintimilla

Los resultados que arrojó la encuesta realizada con respecto al tiempo que los clientes trabajan con DiamondRoses S.A., es que la mayoría de los clientes tiene relación más de un año por lo que se puede decir que sus clientes son leales ya

que un 61.5% de los encuestados trabaja más de una año y un 38.5% menos de una año con DiamondRoses S.A.

4.3.1.2.3. Frecuencia de pedidos

¿Con qué frecuencia realiza sus pedidos?

Tabla N.- 4.3

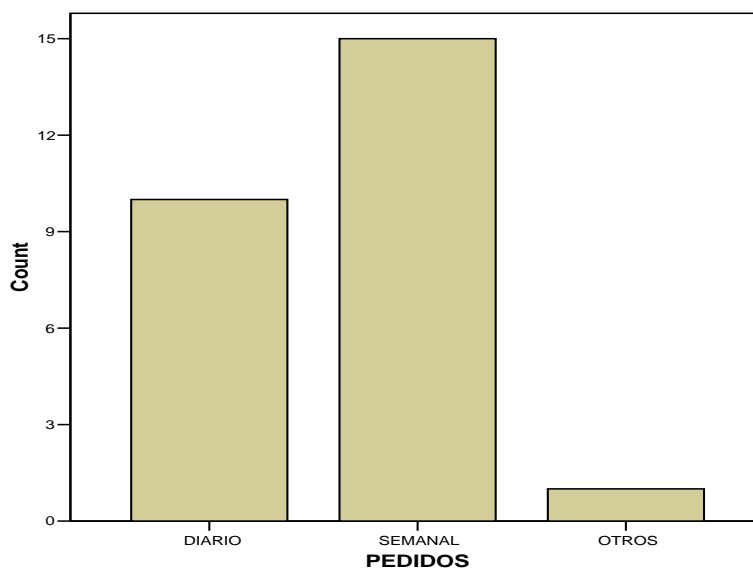
PEDIDOS					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DIARIO	10	38,5	38,5	38,5
	SEMANAL	15	57,7	57,7	96,2
	OTROS	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jirma Veintimilla

Gráfico N.- 4.3

Frecuencia de pedidos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jirma Veintimilla

La mayor parte de los clientes directos realizan sus pedidos a DiamondRoses S.A. semanalmente con un 57.7%, diario con un 38.5% de la frecuencia de pedidos y con un menor porcentaje esta aquellas empresas que realizan sus pedidos solo en ocasiones especiales y fechas importantes para su país. Podemos destacar que la mayoría de las empresas aumentan la cantidad de sus pedidos en fechas como navidad, día de la Madre, San Valentín lo que hace que la empresa tenga mayor producción y por ende mayores utilidades.

4.3.1.2.4. Variedad de mayor adquisición

¿Qué tipo de variedad adquiere en mayor cantidad?

Tabla N.- 4.4

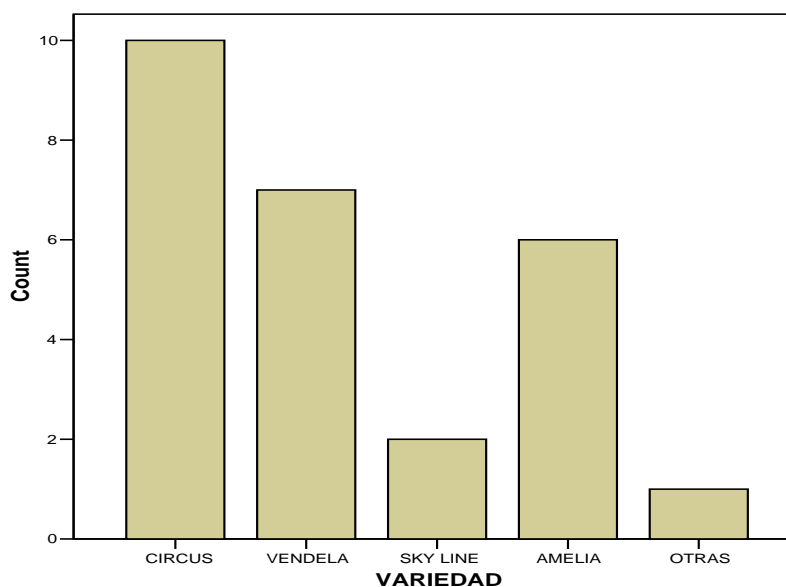
		VARIEDAD			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CIRCUS	10	38,5	38,5	38,5
	VENDELA	7	26,9	26,9	65,4
	SKY LINE	2	7,7	7,7	73,1
	AMELIA	6	23,1	23,1	96,2
	OTRAS	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jirma Veintimilla

Gráfico N.- 4.4

Variedad de mayor adquisición



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jirma Veintimilla

Podemos observar en el gráfico que la variedad que los clientes directos adquieren en mayor cantidad es la circus con un 38.5%, en la encuesta que se realizó se colocó las variedades más vendidas con opción a que pongan la que ellos más compren en la variable otras, sin embargo los resultados arrojados en

dicha pregunta sólo existió un cliente que no adquiere las variedades que más se venden sino otras consideradas como producto perro, que representa un 3.8% que fue el que escogió la variedad que menos se vende considerada ya como producto perro.

4.3.1.2.5. Calidad de la rosa

¿Cómo califica la calidad de la rosas que recibe?

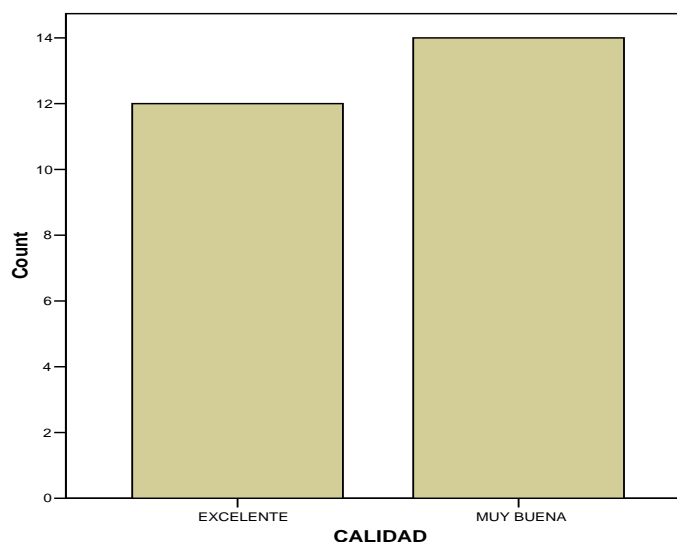
Tabla N.- 4.5

		CALIDAD			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EXCELENTE	12	46,2	46,2	46,2
	MUY BUENA	14	53,8	53,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jirma Veintimilla

Gráfico N.- 4.5
Calidad de la Flor



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jirma Veintimilla

Con respecto a la calidad de la rosa ningún cliente escogió la opción mala, De los 26 clientes que contestaron a las encuestas un 46.2% señalaron que la calidad del producto es excelente y un 53.8% que es muy buena, lo que muestra que la empresa debe continuar ofreciendo un buen producto y seguir mejorando para cumplir con las expectativas de los actuales y futuros clientes.

4.3.1.2.6. Calidad del empaque

¿Cómo califica usted la calidad de nuestro empaque?

Tabla N.- 4.6

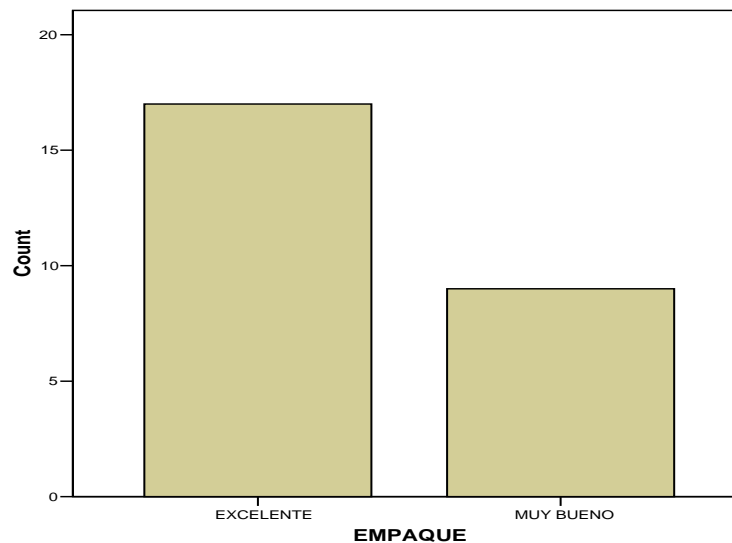
		EMPAQUE			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EXCELENTE	17	65,4	65,4	65,4
	MUY BUENO	9	34,6	34,6	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jirma Veintimilla

Gráfico N.- 4.6

Calidad del Empaque



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jirma Veintimilla

El empaque obviamente tiene la marca de DiamondRoses es una manera de asegurar a los clientes que el producto ofrecido esta respaldado por una empresa que permite generar lealtad y reconocimiento a la calidad, el producto es empacada y fechada en post – cosecha con un estricto control de calidad por lo que un 65.4%, es decir la mayoría de los clientes opina que la calidad del empaque es excelente y un 34.6% que es muy bueno, la empresa debe seguir mejorando para complacer a los clientes más exigentes.

4.3.1.2.7. Problemas con el producto

¿Ha recibido alguna vez producto de mala calidad? Si su respuesta es si explique.

Tabla N.- 4.7

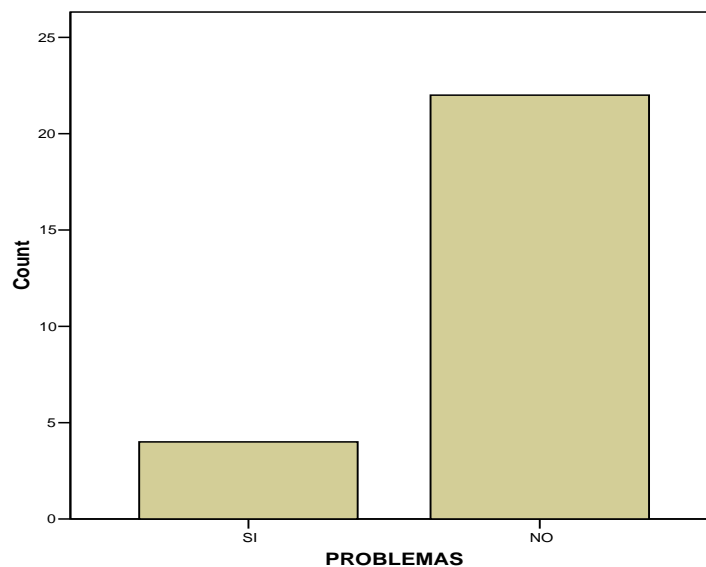
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	4	15,4	15,4	15,4
	NO	22	84,6	84,6	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jirma Veintimilla

Gráfico N.- 4.7

Problemas con el producto



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jirma Veintimilla

Tenemos que cuatro clientes recibieron alguna vez problemas con el producto, como es el caso de dos clientes que les llegó tallos muy delgados y frágiles de romper, en otro caso nos dice que no toda la flor, pero si unas algunas llegaron muy maduras, son problemas que gracias a la investigación de mercados la empresa puede conocer y mejorar en esos aspectos, teniendo un mejor y estricto

control de calidad durante el proceso de empaque de la flor tenemos que un 15.4% de los clientes tuvo problemas pero un 84.6% no los ha tenido.

4.3.1.2.8. Publicidad

**¿Conoce los medios de publicidad que utiliza DiamondRoses S.A.?
(Web site)**

Tabla N.- 4.8

PUBLICIDAD

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SI	26	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jirma Veintimilla

Los resultados arrojados en esta pregunta son positivos ya que todos los clientes conocen la página Web de la empresa para lo cual les facilita conocer las variedades, misión, visión que tiene la empresa y los países a los cuales exporta, obteniendo así un 100% en la respuesta positiva.

4.3.1.2.9. Documentos

¿Recibe sus documentos a tiempo? (facturas)

Tabla N.- 4.9

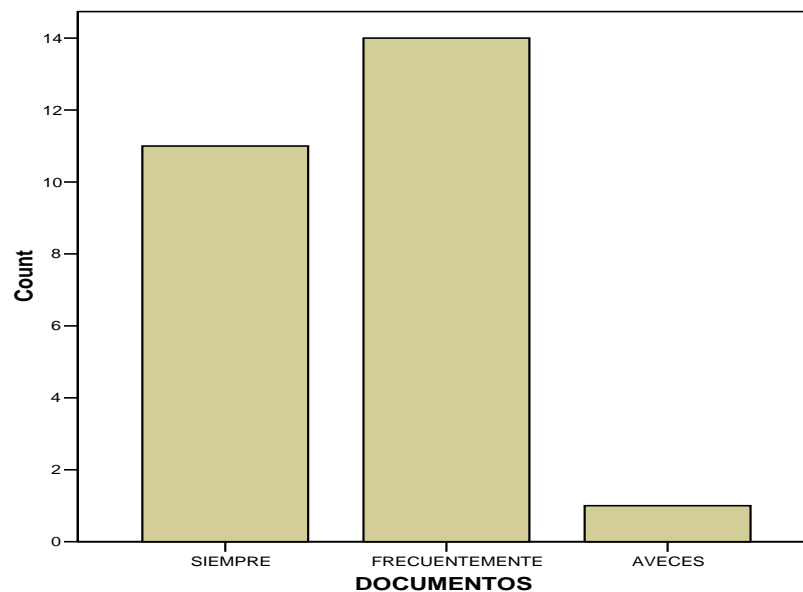
		DOCUMENTOS			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SIEMPRE	11	42,3	42,3	42,3
	FRECUENTEMENTE	14	53,8	53,8	96,2
	A VECES	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jirma Veintimilla

Gráfico N.- 4.8

Documentos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jirma Veintimilla

Con respecto a los documentos que deben recibir a tiempo los clientes, tenemos que un 42.3% recibe siempre puntual las facturas por la compra de Rosas

DiamondRoses S.A., un 53.8% las recibe frecuentemente y con un menor porcentaje 3.8% a veces la recibe puntual.

4.3.1.2.10. Servicio y atención al cliente

¿Cómo califica la atención y servicio por parte del personal que trabaja en DiamondRoses S.A.?

Tabla N.- 4.10

SERVICIO

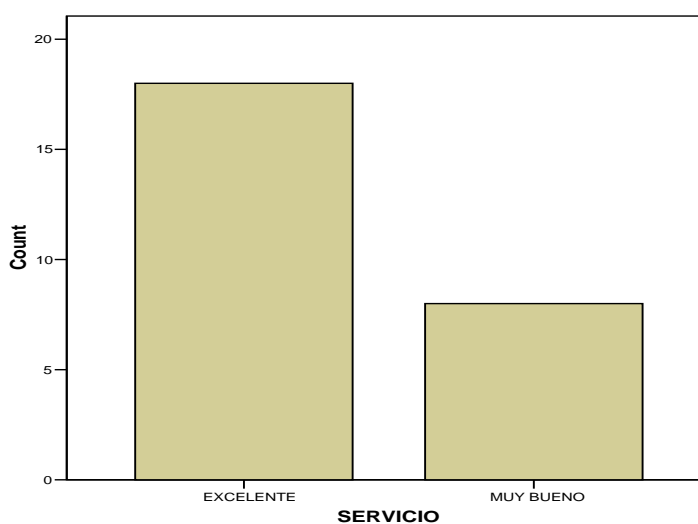
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EXCELENTE	18	69,2	69,2	69,2
	MUY BUENO	8	30,8	30,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jirma Veintimilla

Gráfico N.- 4.9

Atención al Cliente



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jirma Veintimilla

Las respuestas de la encuesta realizada para esta pregunta son positivas, los clientes califican la atención y el servicio que reciben por parte del personal que labora en la empresa como excelente con un 69.2% y como muy buena un 30.8% del total de lo encuestados.

4.3.1.2.11. Satisfacción del cliente

¿DiamondRoses satisface sus expectativas?

Tabla N.- 4.11

SATISFACCIÓN

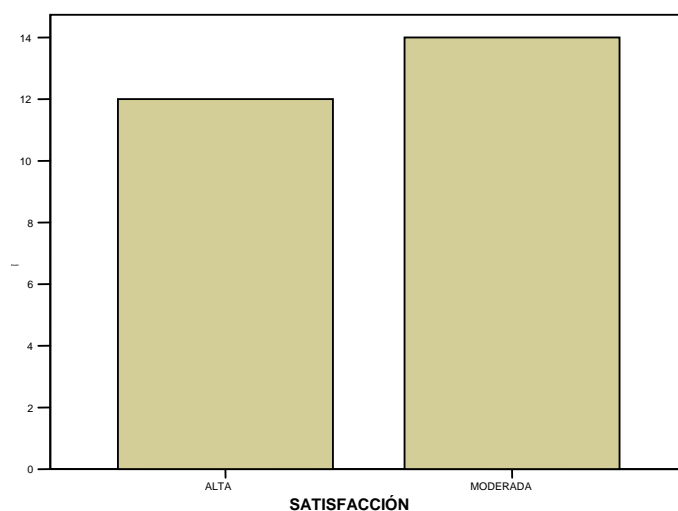
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ALTA	12	46,2	46,2	46,2
MODERADA	14	53,8	53,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jirma Veintimilla

Gráfico N.- 4.10

Satisfacción del Cliente



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jirma Veintimilla

Considero que es la pregunta más importante y por la cual se realizó la investigación de mercados, conocer el nivel de satisfacción de los clientes de DiamondRoses, un 46.2% califica que la empresa satisface sus expectativas de forma alta y un 53.8% de forma moderada, ambas respuestas son positivas ya que ninguno de los clientes optó por la opción baja.

Es importante lograr la satisfacción del cliente ya que existirán grandes beneficios para la empresa como por ejemplo:

- **Primer Beneficio:** El cliente satisfecho, por lo general, volverá a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio la lealtad de los clientes y por ende, la posibilidad de seguir vendiendo el producto en el futuro, siempre alerta a los cambios en el mercado.
- **Segundo Beneficio:** El cliente satisfecho comunicará a otros sus experiencias positivas con DiamondRoses por el producto adquirido. Por tanto, la empresa obtendrá como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
- **Tercer Beneficio:** El cliente satisfecho dejará de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar, participación en el mercado.

En síntesis, puedo decir que si DiamondRoses mantiene a sus clientes satisfechos obtendrá:

1. La lealtad del cliente, que se traduce en futuras ventas
2. Difusión gratuita, que se traduce en nuevos clientes.
3. una determinada participación en el mercado.

El tener clientes satisfechos será uno de los factores claves para que DiamondRoses siga creciendo y alcanzando éxitos en los mercados extranjeros manteniendo una cultura organizacional enfocada a satisfacer al cliente.

4.4. Análisis de la oferta

Se entiende por oferta la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes – productores está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado.

Se analizó la oferta de flores de exportación desde el año 2000 al 2006 para realizar la oferta proyectada y saber si crecerá o disminuirá en los próximos cinco años.

De igual forma la oferta que existe para los diferentes países a los cuales se exporta para proyectar las toneladas métricas que estaría destinado para los siguientes cinco años.

4.4.1. Análisis de la oferta actual de flores

TABLA N.- 4.12
EXPORTACIÓN DE FLORES EN TM Y MILES DE DÓLARES

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
EXPORTACIONES:						
TM	73.613,12	80.572,96	76.301,68	95.945,46	126.420,84	134.006,08
FOB (MILES DOL)	233.038,71	289.343,17	293.326,25	340.808,43	368.990,04	398.509,24
TM						
ROSAS	50.157,54	59.906,28	59.247,29	72.214,93	100.481,69	106.510,59
GYPSOPHILIA	9.989,07	4.990,19	6.219,02	7.767,76	8.660,29	9.179,91
CLAVELES	1.065,37	1.348,74	388,59	577,92	676,38	716,96
POMPONES	367,42	382,12	401,22	417,27	442,31	468,84
OTROS	11.757,86	13.710,84	9.825,04	14.727,16	15.791,55	16.739,04
TOTAL	73.613,12	80.572,96	76.301,68	95.945,46	126.420,84	134.006,08

Fuente: BCE

Elaborado por: Jirma Veintimilla

TABLA N.- 4.13
EXPORTACIONES DE FLORES A LOS PRINCIPALES MERCADOS

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
TM	78.789,82	73.613,12	80.572,96	76.301,68	95.945,46	134.006,08
FOB (MILES DOL)	193.848,07	233.038,71	289.343,17	293.326,25	340.808,43	398.509,24
TM.						
ESTADOS UNIDOS	60.009,87	50.157,54	57.928,17	50.914,56	68.413,15	92.776,84
ALEMANIA	1.854,16	9.989,07	1.845,10	1.697,64	1.600,41	1.632,71
HOLANDA	5.418,08	1.065,37	6.289,84	7.358,61	8.202,32	10.062,55
ITALIA	1.322,54	367,42	1.003,87	1.140,52	1.303,34	1.165,67
RUSIA	2.877,41	257,86	4.753,48	6.375,60	6.500,09	7.577,41
OTROS	7.307,78	11.775,86	8.751,97	8.814,75	9.926,15	13.205,66
TOTAL	78.789,84	73.613,12	80.572,43	76.301,68	95.945,46	126.420,84

Fuente: BCE

Elaborado por: Jirma Veintimilla

4.4.2. Análisis de la oferta proyectada

TABLA N.- 4.14
PROYECCIÓN DE LA OFERTA DE FLORES

TIPO DE FLOR	PROYECCIONES				
	2007	2008	2009	2010	2011
TM	145.701,24	157.396,39	169.091,55	180.786,71	192.481,86
FOB MILLES	443.034,86	487.560,48	532.086,10	576.611,72	621.137,34
ROSAS	120.695,54	134.880,50	149.065,45	163.250,41	177.435,36
GYPSOPHILIA	9.533,66	9.887,41	10.241,17	10.594,92	10.948,67
CLAVELES	724,64	732,32	739,99	747,67	755,35
POMPONES	492,28	515,72	539,16	562,60	586,04
OTROS	16.902,78	17.066,51	17.230,25	17.393,98	17.557,72
TOTAL	145.701,24	157.396,39	169.091,55	180.786,71	192.481,86

Fuente: BCE

Elaborado por: Jirma Veintimilla

Podemos darnos cuenta que según las proyecciones para los próximos cinco años la oferta de flores se va incrementando, tal es el caso de las rosas de exportación que en el año 2006 fue de 106.510,59 y tenemos que para el año 2011 la oferta será de 177.435,36.

Ecuador ha sido una de los países de Sudamérica que con el paso de los años ha ido incrementado su participación en el mercado extranjero presentando flores de alta calidad, es por eso que la producción y oferta de rosas va incrementando notablemente.

TABLA N.- 4.15

PROYECCIÓN DE LA OFERTA DE FLORES A LOS PRINCIPALES MERCADOS

	PROYECCION				
DESTINO	2007	2008	2009	2010	2011
TM	148.076,08	162.146,07	176.216,07	190.286,06	204.356,06
FOB (MILES DOL)	450.895,17	503.281,10	555.667,03	608.052,96	660.438,89
TM.					
ESTADOS UNIDOS	101.582,64	110.388,45	119.194,25	128.000,06	136.805,86
ALEMANIA	1.709,42	1.786,14	1.862,85	1.939,56	2.016,28
HOLANDA	17.797,14	25.531,72	33.266,31	41.000,89	48.735,48
ITALIA	1.154,27	1.142,87	1.131,47	1.120,07	1.108,67
RUSIA	9.176,72	10.776,02	12.375,33	13.974,63	15.573,94
OTROS	15.006,64	16.807,61	18.608,59	20.409,57	22.210,55
TOTAL	138.028,64	149.636,43	161.244,23	172.852,03	184.459,82

Fuente: BCE

Elaborado por: Jirma Veintimilla

La industria florícola del país se ha convertido en una actividad muy importante que con el pasar de los años se ha consolidado en el mercado norteamericano principalmente y en menor escala en Europa, lo cual ha contribuido a generar empleo y divisas al interior del país.

Como podemos observar en la proyección las flores ecuatorianas tienen como principal mercado a Estados Unidos, que cada año se va incrementando la oferta a dicho país en el año 2006 la oferta de flores fue de 92.776,84 y proyectamos que en el año 2011 será de 136.805,86 y la oferta se complementa con ventas en diferentes países de Europa, principalmente en Holanda y Rusia que son los más representativos de ese continente.

El resultado de una gestión empresarial se mide por los niveles de producción y los montos exportados, por lo que se puede afirmar que el éxito de la gestión de los exportadores de flores ha sido formidable.

4.5. Análisis de la Competencia

Las flores constituyen el principal producto de exportación del Ecuador, es por eso que las empresas han trabajado mucho para alcanzar grandes objetivos uno de ellos llegar a mercado extranjero, existe una gran cantidad de florícolas para el análisis de la competencia se tomó los principales competidores directos que tiene la empresa:

- HACIENDA SANTA MÓNICA
- AGRÍCOLA SAN FULGENCIO
- TAMBOROSSES
- SIERRA FLOR
- ROSELY ROSES
- SIERRA FLOR S.A.
- AGRIFULL
- EVER GREEN
- ROSALQUEZ
- LA ROSALEDA
- JARDINES RIA VERI
- ROSAS DEL PRADO
- GOLEEN ROSES
- VALLE DEL SOL S.A.
- FLORES DEL COTOPAXI S.A.

Cada uno de los competidores busca ganar una mejor posición en el mercado, ya sea con la reducción de precios o a través de acciones como la mejora del producto, mayor publicidad o apuntalando la fuerza de ventas, con el consecuente aumento en los costos es por ello que es importante analizar que es lo que hace la competencia y mejorar en ciertas características ofreciendo al mercado un producto de calidad.

DiamondRoses tiene que estar alerta al posible ingreso de nuevos competidores al mercado, se podría decir que constituye la mayor amenaza que se enfrenta ya que al aportar capacidad adicional y en su deseo de alcanzar una buena participación contribuyen a una mayor rivalidad, llegando en ocasiones a crear serios desequilibrios.

Las empresas florícolas también trabajan juntas ya que si una de las fincas grandes compra a las casas de creación de rosa una variedad recién creada, lo que hacen es vender yemas de determinada variedad a las empresas medianas y las empresas grandes pagan por todo el tiempo que produzca una regalía a las casas de creación de rosas.

Es importante analizar a la competencia para mejorar nuestra producción, DiamondRoses S.A. debe estar siempre a la vanguardia para conocer las diferentes variedades que van apareciendo y no quedarse atrás de los competidores, los clientes siempre buscan lo mejor y lo atractivo para lo cual DiamondRoses debe estar siempre pendiente de los cambios en el mercado para satisfacer gustos y necesidades.

Poniendo atención a los cambios en el mercado nos podemos dar cuenta que no solo la competencia son las demás florícolas sino que existen productos sustitutos como los chocolates, peluches, adornos etc. Que pueden acaparar nuestro mercado para la empresa debe actuar con objetivos y acciones claros.

DiamondRoses debe mostrar ventajas competitivas con capacidad para ofrecer un producto mejor a un menor precio que los rivales, para así atraer la atención de la demanda y obtener buenos resultados.

La empresa puede ofrecer ventaja poniendo atención en diferentes fuentes o recursos, como habilidades especiales por parte de los vendedores, al momento del proceso de compra de las flores, conociendo exactamente al producto en venta, en el caso de las rosas los vendedores deben conocer ciertas características técnicas de los diferentes tipos de variedades de rosas para

explicar las diferencia al cliente en cada una de ellas siempre indicando que todas son inigualables.

Cumplir con la cadena de valor de manera destacada, desde el despacho hasta asegurarnos de la llegada de la flor a los clientes directos en buen estado.

De la misma manera que se habla de ventajas competitivas, se puede hablar de condiciones que ponen en desventaja a la empresa, al preguntar de qué se carece o qué se hace peor que los competidores, aspectos que hay que tener presente para cuidar el terreno en el que compite.

Lo que se hará con las estrategias es explotar y ampliar las ventajas, que tiene la empresa poniendo atención a los puntos débiles de la misma, es por ello que se realizó un análisis situacional de la empresa para conocer los puntos fuertes y aprovecharlos para ser más competitiva en el mercado.

CAPÍTULO V

5. ELECCIÓN DEL CAMINO ESTRATÉGICO

El presente proyecto tiene como finalidad presentar diferentes estrategias, las cuales permitirán a la empresa alcanzar objetivos a largo plazo, para realizar un plan estratégico, debemos plantear la misión y la visión de la organización en el caso de DiamondRoses, la misión y visión ya están trazadas, se encuentra en su pagina Web, lo que es muy importante para que los clientes conozcan y se familiaricen con la empresa.

Una vez que se tenga la misión y la visión de la empresa se debe plantear objetivos estratégicos, para lo cual empezamos definiendo lo que son las estrategias, misión, visión y objetivos.

Las estrategias son formas de lograr objetivos, formas de moverse de la realidad a la visión, es el motor que incrementa la flexibilidad de la organización para adaptarse al cambio y la capacidad para alcanzar las nuevas y creativas opiniones.

El término estrategia proviene del lenguaje militar, la estrategia es una labor creativa.

El propósito de las estrategias, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa.

Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

5.1. Misión

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

- 1) Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.
- 2) Lo que pretende hacer.
- 3) El para quién lo va a hacer.

Es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.²⁹

La misión constituye el punto de partida de la estrategia y lo que le da unión e integridad a la organización

Por lo tanto la misión debe:

- Tener estabilidad en el tiempo aunque puede ser ajustada.
- Quedar claramente definida, escrita y divulgada a todos los trabajadores de la organización.

Misión de DiamondRoses S.A.

“Somos una empresa dedicada al cultivo de una gran variedad de rosas de alta calidad para su exportación”.

5.1. Visión

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

²⁹ Serna Humberto; PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA; Pág. 79

junto a las de competitividad, es la Imagen mental de un estado futuro deseable y posible para la organización³⁰.

La Visión debe:

- Comprometer a todos de la empresa de corazón
- Movilizar la conciencia de todos los que forman parte de la organización.
- Estar basada en dos profundas necesidades humanas: calidad y dedicación
- Reflejar los valores prioritarios

Visión de DiamondRoses S.A.

“Mostrar la excelencia de la calidad de rosas ecuatorianas al Mundo”.

5.2. Valores

La empresa aplica valores éticos y morales para que exista una buena relación entre empresa - trabajadores y trabajadores – empresa.

DiamondRoses aplica valores como:

Integridad.- implica rectitud, bondad, honradez; alguien en quien se puede confiar.

La integridad, es un motor que fortalece a la organización, nutre la confianza de los clientes, favorece la comunicación interna, contribuye a la alineación de esfuerzos. La integridad, que se orienta al bien común, favorece el pensamiento ganar-ganar frente al de ganar-perder; y éste es el modo de pensar que conduce a la prosperidad.

³⁰ Serna Humberto; PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA; Pág. 80

Entusiasmo.- es muy importante que el trabajadores se sienta alegres entusiastas en todas las actividades que realicen, es por ello que la empresa considera que la remuneración básica ayuda a mantener la moral de los empleados y su productividad. El nivel de compensación económica tiene repercusiones en la satisfacción de dos de los objetivos básicos: conseguir un trato equitativo y justo y obtener reconocimiento por el trabajo realizado. Si el pago es puntual los trabajadores realizaran con entusiasmo sus actividades.

Profesionalismo.- es muy importante aplicar conceptos de ética para al momento de actuar o tomar decisiones, éstas no sean perjudiciales y poder gozar de logros alcanzados para el desarrollo humano y por ende de la organización.

Respeto.- es una variable psicológica muy importante dentro de la empresa tanto el respeto entre trabajadores, de trabajadores a superiores y viceversa para que exista un buen ambiente de trabajo dentro de la empresa, el respeto es considerado como el valor propio que cada persona tiene como ser humano.

Uno de los aspectos que está relacionado con el respeto son las condiciones físicas del trabajo, como la higiene, la seguridad o los materiales con los que se trabaja en el día a día. Estas no solamente facilitan el desempeño de la propia actividad, sino que hacen que la moral y la productividad del personal aumenten debido al respeto que se derivan de ellas ya que en el futuro tendrá enormes repercusiones en el comportamiento humano y en la eficacia de las empresas.

5.4. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado para ser consistente con la orientación y propósitos estratégicos definidos en la misión.

Los objetivos estratégicos se los puede definir como un estado futuro deseado de una organización o de uno de sus elementos, son las metas que se persiguen,

que prescriben un ámbito definido y sugieren la dirección a los esfuerzos de planeación de una organización.

5.4.1. Objetivos del Departamento Recursos Humanos

- Mantener un personal apto para las diferentes actividades que realizan.
- Implantar círculos de calidad en el personal de la empresa apoyados con el sistema de incentivos.
- Definir las características básicas que necesita el trabajador para un determinado puesto de trabajo dentro de la empresa.

5.4.2. Objetivos del Departamento de Ventas

- Incrementar las ventas.
- Ampliar la red de clientes directos.
- Mejorar la comunicación con los clientes actuales para obtener un mayor nivel de satisfacción.

5.4.3. Objetivos del Departamento Financiero

- Asegurar la disponibilidad de los recursos financieros suficientes y necesarios para el cumplimiento del plan estratégico.
- Mantener la puntualidad en el cumplimiento de obligaciones.

5.4.4. Objetivos del Departamento de Producción

- Mantener los niveles de calidad de los nuevos y actuales tipos de variedades de rosas.
- Mejorar los procesos de producción.
- Aprovechar las oportunidades de la tecnología para mejorar los procesos de producción

5.5. Proyectos y Estrategias

5.5.1. Departamento Recursos Humanos

Proyecto 1:

Brindar capacitación a todos los trabajadores de DiamondRoses para su mejor desenvolvimiento en las diferentes áreas en las que realizan sus actividades.

Estrategias:

- Desarrollar un proceso de capacitación continua en la que se presente temas de desarrollo humano.
- Capacitar a los niveles gerenciales de la empresa en temas de calidad total.
- Conocer las capacitaciones que brinda EXPOFLORES año tras año.
- Desarrollar programas de capacitación en cuanto al proceso productivo y manejo de maquinaria.
- Capacitar al personal de ventas para que conozca el producto de una manera más técnica para entregar al mercado las diferentes variedades de rosas con las especificaciones técnicas requeridas.

Responsable:

Gerente General

Gerente técnico

Jefe departamento de RRHH

Tiempo:

Anualmente

Costo:

\$1000 servicios profesionales, fundación Caminar

Proyecto 2:

Establecer el perfil que deben cumplir los aspirantes a un determinado puesto de trabajo.

Estrategias:

- Desarrollar un manual de procedimientos y funciones para las diferentes áreas de trabajo de la empresa.
- Iniciar una evaluación del desempeño para estimular la estabilidad personal.
- Diseñar políticas de incentivos para el personal de ventas con el mayor número de pedidos que haya tenido en el mes.
- Establecer políticas de reclutamiento para que el personal de ventas cumpla con el perfil que la empresa requiere.
- Tomar pruebas de aptitudes a los aspirantes al departamento de ventas, nivel de conocimiento de otros idiomas, capacidad de mantener relaciones interpersonales con los clientes.

Responsable:

Gerente General

Gerente técnico

Jefe departamento de RRHH

Tiempo:

Anual

Costo:

\$10 hojas para pruebas.

5.5.2. Departamento de Ventas

Proyecto 1:

Mejorar la promoción y presentación de las diferentes variedades de rosas de exportación.

Estrategias:

- Diseñar el empaque con escritura del país de destino.
- Ampliar la gama de productos.
- Mantener actualizada la página Web de DiamondRoses.

Responsable:

Gerente General

Gerente técnico

Jefe departamento de ventas

Tiempo:

Cada mes

Costo:

\$50 etiquetas con escritura del país de exportación

Proyecto 2:

Extender la línea de productos.

Estrategias:

- Investigar los nuevos gustos y preferencias del consumidor.
- Conocer lo que la competencia ofrece.
- Conocer las nuevas variedades que las diferentes casas de creación de rosas poseen.
- Establecer políticas comerciales para la incorporación y el mantenimiento de nuevos distribuidores actuales y potenciales.

Responsable:

Gerente General
Gerente técnico
Jefe departamento de ventas

Tiempo:

Cada seis meses

Costo:

\$100 en compra de yemas de nuevas variedades a la competencia.

5.5.3. Departamento Financiero**Proyecto 1:**

Presentar la disponibilidad de presupuesto para la adquisición nuevos equipos

Estrategias:

- Estar a la vanguardia de nueva maquinaria para mejorar el proceso productivo.
- Analizar preformas del sistema de calefacción antiheladas y otros equipos.
- Diversificar las fuentes de financiamiento para la obtención de nueva maquinaria.

Responsable:

Gerente General
Jefe Financiero

Tiempo:

Cada año

Costo

Sistema de riego computarizado \$3000

Sistema de calefacción antiheladas \$4000

Este presupuesto es al 31 de diciembre del 2007 según datos de AMC del Ecuador e Israriego.

5.5.4. Departamento de Producción

Proyecto 1:

Implementar durante todo el proceso de producción de la flor un sistema de calidad total.

Estrategias:

- Mejorar la calidad de las flores, mediante la aplicación de las normas ISO calidad total en el proceso productivo
- Obtener la certificación del sello verde.
- Las rosas que son útiles para bouquet y propósitos ornamentales deben ser cuidadosamente cortas de acuerdo a la variedad, libres de defectos y residuos de pesticidas.
- Cumplir con las especificaciones nacionales vigentes sobre la producción de rosas.

Responsable:

Gerente General

Gerente técnico

Jefe departamento de producción

Tiempo:

Anual

Costo:

\$800 dólares anuales según Fundación Caminar

5.6. Estrategias de Marketing

Mientras los objetivos establecen los resultados finales, las posiciones de mercado que se pretenden alcanzar, las estrategias diseñan las acciones específicas de Marketing, que son recomendables para alcanzar esos objetivos y, en consecuencia, los resultados y posiciones deseados.

- El objetivo es el resultado final.
- La estrategia es el camino a seguir

Es decir que sin las estrategias de Marketing el objetivo de la empresa se vería insatisfecho. Las estrategias constituyen la parte activa del plan de Marketing. Representan la fuerza motriz que deberá conducir los productos a las posiciones del mercado deseado.

5.6.1. Estrategias de Producto

La empresa debe ofrecer calidad máxima en el producto, controlar desde su proceso de cultivo hasta el despacho al cliente, el personal de ventas debe estar bien capacitado y conocer todas las variedades que la empresa tiene para ofrecer al mercado y sus características, indicando que gracias a la variedad de clima que tenemos en nuestro país podemos presentar al mundo flores de calidad con una belleza inigualable.

Penetrar en la mente del consumidor y dejar una huella de marca, debe ser el objetivo del departamento de ventas y en si de toda la empresa, aunque ese destino tiene diferentes caminos, y uno de ellos es asociar la marca a la imagen de calidad, de tal forma que con sólo pensarla, el cliente no necesita que le aportemos más información al respecto.

Existen clientes que quieren lo mejor y sólo lo mejor, y si la empresa lo da tendrá clientes cautivos y adictos a la marca.

Objetivo Estratégico

Garantizar la calidad de la flor a los clientes.

Proyecto

Elaborar bouquet con presentación nueva del producto.

Estrategias:

- Seleccionar los clientes considerados especiales.
- Las rosas deben presentar el color típico de la variedad y con la suficiente madurez.
- Enviar muestras a los clientes de la nueva variedad con bouquet que contengan la marca y el nombre de la variedad de la rosa.
- La empresa enviará a los mercados meta, productos que cumplan con el estándar de calidad que el cliente solicite y que cumplan con requisitos y normas de sanidad que el mercado exige.
- Colocar alguna sustancia permisiva que garantice la frescura de la flor y un mayor tiempo de duración en el florero.
- Introducir nuevas variedades que satisfagan necesidades provocadas por cambios en el estilo de vida sus gustos y preferencias.
- Relanzar el producto en base a nuevas regulaciones ambientales exigidas en países a los cuales se exporta.
- Comprar yemas a la competencia para incrementar las variedades de flor que posee DiamondRoses.

Responsable:

Gerente General

Gerente técnico

Jefe departamento de producción

Jefe departamento de ventas

5.6.2. Estrategias de Precio

Objetivo estratégico

Mantener el precio justo

Proyecto

Analizar la psicología del consumidor con relación al precio.

Estrategias:

- Realizar una encuesta para conocer la satisfacción del cliente con relación al precio que paga por el producto que recibe.
- Establecer las fechas en las cuales las ventas son más bajas para ofrecer precios especiales.
- Ofrecer descuentos especiales para lograr una distribución masiva.
- Establecer programas especiales para ventas estacionales o para liquidar inventarios.
- Programar ofertas a los clientes.
- Otorgar descuentos por volúmenes o mezclas de compras.
- Establecer escalas de precios, vía descuentos, en función de los niveles de compra.
- Ofrecer términos de pago más amplios.
- Ofrecer descuentos por pronto pago

Responsable:

Gerente General

Jefe departamento de ventas

5.6.3. Estrategias de Plaza

La plaza o canal de ventas, constituye en saber colocar el producto, de la manera más eficiente posible, al alcance del consumidor o usuario, incluyendo los servicios post venta.

Objetivo estratégico

Incrementar los sitios de distribución propios en el extranjero.

Proyecto

Crear una sucursal o subsidiaria de ventas en Estados Unidos.

Estrategias:

- Analizar los costos de entrada para poder colocar el precio final con un porcentaje de utilidad
- Analizar los costos de comunicación.
- Cambiar el canal de distribución adecuándolo a los patrones de actitudes del consumidor.
- Agregar o reducir mayoristas.
- Organizar un canal de ventas externo o consolidar la fuerza de ventas propia en los países a los cuales se exporta.
- Establecer almacenes regionales para facilitar la entrega.
- Vender a través de catálogos las diferentes variedades de rosas en el exterior.
- Dar diez días gratis de prueba de la durabilidad y frescura de la flor a nuevos clientes y lograr posicionarse en nuevos mercados.
- Agregar vendedores.
- Asignar hombres claves para la atención de clientes especiales en la subsidiaria en Estados Unidos.

Responsable:

Gerente General

Jefe departamento de ventas

5.6.4. Estrategias de Promoción

A través de las distintas formas de comunicación que se tiene como la publicidad, folletos, ferias, afiches, exposiciones, lo que la empresa pretende, es dar a conocer su producto.

Objetivo estratégico

Mejorar la comunicación con los clientes.

Proyecto

Mejorar la página Web haciéndola más interactiva cliente - empresa

Estrategias:

- Establecer un buen programa de publicidad.
- Aumentar los incentivos publicitarios a los intermediarios.
- Descuentos especiales para los primeros compradores de una nueva variedad.
- Establecer un programa de material de exhibición para el punto de venta.
- Empacar el producto de manera más atractiva.
- Mejorar los argumentos de ventas a los clientes potenciales.
- Crear programas especiales para captar clientes.
- Suministrar a los clientes empaquetados de demostración.
- Facilitar muestras de las variedades de rosas.
- Confeccionar exhibiciones especiales para determinados grupos de clientes, o en ferias y exposiciones dentro y fuera del país.
- Mejorar el servicio al cliente vía Internet o vía telefónica, brindando una mejor comunicación que sienta que de alguna manera la atención es de forma personalizada.
- Actualizar la página Web siempre que haya cambios en la empresa y nuevas variedades.

Responsable:

Gerente General
Jefe departamento de ventas

Tiempo:

Cada mes

5.7. Estrategias Genéricas**5.7.1. Estrategia de liderazgo en costos (o de bajos precios).**

La idea de la estrategia de bajos costos no es solo para la venta del producto en este caso de las rosas, sino que si la empresa debe reducir sus costos en todas las áreas pero eso si, sin deteriorar la expectativa que el propio cliente tiene, ni la esencia del negocio en si.

Todos los integrantes de la empresa deben ser ingeniosos e introducir una buena dosis de creatividad a todas las actividades que realicen.

La empresa debe crear una experiencia única para el consumidor, centrarse en conseguir que el cliente viva una experiencia excepcional, única, diferente y eso hará que esté dispuesto incluso a pagar más dinero por el producto al que pueda encontrar en la competencia.

La empresa está en posibilidad de manejar un producto de precio reducido, para ganar con ello la parte del mercado que es más sensible a esta variable que es una ventaja competitiva.

Existe una gran cantidad de variedades de rosas dentro de la empresa que por su puesto unas compensan con un estándar de calidad la venta de otras a bajo precio.

5.7.2. Estrategia de Diferenciación

Desarrollar o comprar a casas de creación de rosas nuevas variedades de tal forma que sea un producto que los hagan más deseables para un segmento del mercado, a cambio de lo cual el cliente está dispuesto a pagar un mayor precio.

Las posibles formas de diferenciación del producto son muy diversas (desempeño, confiabilidad, servicio, etc.), cada una de las cuales debe estar respaldada por una correspondiente capacidad al interior de la empresa (ingeniería del producto, sistemas de calidad, grupo de ventas, etc.)

La empresa debe estar preocupada por las nuevas variedades que salen al mercado, estar pendientes de las nuevas innovaciones de las casas de creación de rosas por que hay que tener presente que el mercado está cambiando constantemente, gustos y preferencias, y para eso debe estar la empresa para satisfacer dichos gustos y presencias, la innovación podría ser una de las ventajas competitivas de DiamondRoses.

Si el cliente percibe que la marca está en continuo lanzamiento de productos que suponen un paso adelante, lo asocia, y la refuerza contra la competencia.

5.7.3. Estrategia de Enfoque

Realizar estudios de mercado en el cual captemos oportunidades en un determinado nicho y enfocarnos a él y captar la atención del pequeño espacio de mercado, ya sea en términos geográficos, demográficos, de la línea de productos, etc., conforme al cual se alinean las capacidades de la empresa, lo que permitirá ofrecer mejores precios o lograr un producto superior de acuerdo a los requerimientos particulares de esa pequeña parte del mercado.

5.7.3.1. Centrarse en nichos de mercado

Si la empresa trata de ofrecer un producto que agrada y sea el elegido por todas las edades, por ambos sexos, por todos los estratos sociales, etc., están garantizando que nunca conseguirán que nadie lo compre, porque es obvio que

no tienen los mismos gustos, preferencias o necesidades un joven universitario, una ama de casa, un trabajador de la construcción, y peor aún en los diferentes países que se exporta el producto, tienen que estudiar el ámbito cultural, demográfico, legal, económico para seleccionar un segmento de mercado atractivo dentro de los países que se exporta es decir dentro de EE.UU. a donde podemos llegar con el producto de igual manera en Europa y por que no en otros continente.

5.8. Aplicación y difusión del Plan Estratégico.

Se considera fundamental que las estrategias planteadas en esta capítulo sea conocido por todos los integrantes de la empresa, es decir por el Departamento de Recursos Humanos, Departamento Financiero, Gerencia Técnica, Departamento de Ventas y por el Departamento de Producción.

Una vez que el Gerente de DiamondRoses haya aprobado el Plan, se debe diseñar un programa para la venta interna del plan.

La venta interna es una estrategia que tiene como objetivo:

- Consolidar el proceso de comunicación interno en la empresa.
- Estimular el compromiso de los colaboradores que partan del conocimiento de la misión, visión, principios, objetivos y estrategias.
- Facilitar y propiciar el trabajo en equipo.

El plan estratégico no puede ser un documento de archivo o conocido solo por la alta Gerencia, debe ser conocido por todos los que participan por todos los miembros de la organización, contribuyendo al logro de objetivos.

5.8.1. Plan Operativo

El Plan Operativo permite a la empresa dar cumplimiento a los objetivos planteados a través de las estrategias designando responsables que representa una vía para garantizar la estrategia para lo cual se designa recursos presupuestarios y el tiempo en el cual se cumplirán las diferentes actividades

PLAN OPERATIVO POR DEPARTAMENTOS						
DEPARTAMENTO	OBJETIVOS	PROYECTOS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	COSTO	TIEMPO
RECURSOS HUMANOS	Mantener personal apto para las diferentes actividades que realizan.	Brindar capacitación a todos los trabajadores de DiamondRoses para su mejor desenvolvimiento en las diferentes áreas en las que realizan sus actividades.	Conocer las capacitaciones que brinda EXPOFLORES año tras año.	Gerente General Gerente Técnico Jefe RR HH	\$ 1.000	ANUAL
	Implantar círculos de calidad en el personal de la empresa apoyados con el sistema de incentivos.	Establecer el perfil que deben cumplir los aspirantes a un determinado puesto de trabajo dentro de la empresa.	Desarrollar programas de capacitación en cuanto al proceso productivo y manejo de maquinaria.			
	Definir las características básicas que necesita el trabajador para un determinado puesto de trabajo dentro de la empresa.	Establecer el perfil que deben cumplir los aspirantes a un determinado puesto de trabajo dentro de la empresa.	Desarrollar un manual de procedimiento y funciones para las diferentes áreas de trabajo de la empresa.		\$ 10	ANUAL
FINANZAS	Asegurar la disponibilidad de los recursos financieros suficientes y necesarios para el cumplimiento del plan estratégico.	Presentar la disponibilidad de presupuesto para la adquisición nuevos equipos	Analizar proformas del sistema de calefacción antiheladas y otros equipos. Diversificar las fuentes de financiamiento para la obtención de nueva maquinaria.	Gerente General Jefe financiero	\$ 7.000	ANUAL
PRODUCCIÓN	Mantener los niveles de calidad de los nuevos y actuales tipos de variedades de rosas.	Implementar durante todo el proceso de producción de la flor un sistema de calidad total.	Aplicación de las normas ISO calidad total en el proceso productivo	Gerente General Gerente Técnico Jefe de Produccion	\$ 800	ANUAL
	Mejorar los procesos de producción.		Obtener la certificación del sello verde.			
	Aprovechar las oportunidades de la tecnología para mejorar los procesos de producción		Cumplir con las especificaciones nacionales vigentes sobre la producción de rosas con tecnología de punta.			
VENTAS	Incrementar las ventas.	Mejorar la promoción y presentación de las diferentes variedades de rosas de exportación.	Diseñar el empaque con escritura del país de destino . Mantener actualizada la página Web de DiamondRoses.	Gerente General Gerente Técnico Jefe de ventas	\$ 50	ETIQUETAS SEMANAL
	Ampliar la red de clientes directos.	Extender la línea de productos.	Investigar los nuevos gustos y preferencias del consumidor Conocer las nuevas variedades que las diferentes casas de creación de rosas poseen			

MEZCLA DE MARKETING					
PLAN OPERATIVO					
	OBJETIVO	PROYECTO	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	TIEMPO
PRODUCTO	Garantizar la calidad de la flor a los clientes.	Elaborar bouquet con presentación nueva del producto	Las rosas deben presentar el color típico de la variedad y con la suficiente madurez. Enviar muestras a los clientes de la nueva variedad con bouquet que contengan la marca y el nombre de la variedad d	Gerente General Gerente Técnico Jefe producción Jefe ventas	Cada vez que salga una nueva variedad
PRECIO	Diferenciarse de la competencia ofreciendo un producto de calidad a buen precio.	Analizar la psicología del consumidor con relación al precio.	Realizar una encuesta para conocer la satisfacción del cliente con relación al precio que paga por el producto que recibe.	Gerente General Jefe ventas	Anual
PLAZA	Incrementar las ventas mejorando los sitios de distribución.	Crear una sucursal o subsidiaria de ventas en Estados Unidos.	Analizar los costos de entrada para poder colocar el precio final con un porcentaje de utilidad Vender a través de catálogos las diferentes variedades de rosas en el exterior. Asignar hombr	Gerente General Jefe ventas	5 AÑOS
PROMOCIÓN	Mejorar la comunicación con los clientes.	Mejorar la pagina Web haciéndola más interactiva cliente - empresa	Establecer un buen programa de publicidad. Descuentos especiales para los primeros compradores de una nueva variedad. Establecer un programa de material de exhibición para el punto de venta.	Gerente General Jefe ventas	Mensual

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- Las flores ecuatorianas de exportación, por las condiciones de calidad alcanzada, son consideradas unas de las mejores del mundo, por ello se han convertido en un símbolo de belleza y diversidad nacional.
- La importancia económica y social de la floricultura resulta fundamental a la hora de generar recursos para el país. La generación de empleo es tan importante que el 60% de la mano de obra es femenina y se calcula que indirectamente emplea a más de 100 mil personas.
- A escala mundial, el Ecuador se ha transformado en el cuarto exportador de flores frescas, con lo que cubre el 7% de la demanda mundial
- En Europa y EEUU se mantiene la preferencia y gusto por las flores, no sólo para fechas especiales, sino como un adorno permanente para los hogares.
- El ATPDEA y el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) Andino permiten que las flores cortadas y follajes frescos de Ecuador ingresen a Estados Unidos y países miembros de la Unión Europea con arancel 0%.
- Para la industria florícola en el país la producción de rosas dentro del ciclo de vida de la industria se halla en la fase de crecimiento con sus ingresos en nuevos mercados especialmente en mercado europeo basado en la excelente calidad de la flor.

- Ecuador ha sido uno de los países de Sudamérica que con el paso de los años ha ido incrementado su participación en el mercado extranjero presentando flores de alta calidad, es por eso que la producción y oferta de rosas va incrementando notablemente
- Un Plan Estratégico de Marketing es una herramienta para cualquier empresa que desea moverse a estados futuros deseados, cumpliendo objetivos a través de la aplicación de estrategias.
- Las estrategias presentadas en este proyecto DiamondRoses S.A. podrá ser más competitiva en el mercado internacional.
- DiamondRoses tiene ventajas competitivas con capacidad para ofrecer un producto mejor a un menor precio que los rivales, para así atraer la atención de la demanda y obtener buenos resultados.
- Existen certificados de sistemas de Gestión Ambiental que la empresa puede obtener como el sello verde que indica que el producto esta elaborado bajo procesos menos perjudiciales para el medio ambiente.
- El nivel de satisfacción de los clientes directos de DiamondRoses S.A. se encuentra en un nivel alto y moderado lo que indica que la empresa esta cumpliendo con las expectativas del cliente.
- Aplicar las estrategias presentadas en el proyecto ayudará a DimondRoses S.A. a que puede ser más competitiva, líder en el mercado logrando incrementar sus ventas y acrecentar sus utilidades.

6.2 RECOMENDACIONES

- Antes de realizar un Plan Estratégico de Marketing la empresa primero debe conocer en que lugar se encuentran y hacia donde quiere ir.
- El Plan Estratégico no puede ser un documento de archivo o conocido solo por la alta Gerencia, debe ser conocido por todos los miembros de la organización, contribuyendo al logro de objetivos y toma de decisiones.
- La empresa debe aprovechar la existencia de certificaciones que permiten mejorar la calidad del producto.
- Seleccionar adecuadamente al personal de cada área que cumplirá con las responsabilidades de los proyectos presentados dando cumplimiento al Plan Estratégico de Marketing.
- DiamondRoses debe propiciar y facilitar el trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos a través de las estrategias planteadas.

BIBLIOGRAFÍA

MARKETING, LAMB, Jair, Charles W, 2002 6ta edición

FUNDAMENTOS DE MARKETING, Staton, Etzel, Walter, 2000 11va y 13va. Edición.

PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO, Hernandez Cesarco 2ª edición

MARKETING ESTRATÉGICO, Mc Graw Hill 1994 2ª edición España.

FUNDAMENTOS DE MERCADOTÉCNIA, Kotler Philip & Armstrng GAR, 2000.

DICCIONARIO DE MARKETING, CULTURA S.A. MADRID ESPAÑA 2006

PLAN DE MARKETING, MORENO, JOSÉ ORLANDO

DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA, Philip Kotler, Octava Edición

PLAN DE MARKETING, Moreno, José Orlando México 2005

MARKETING ESTRATÉGICO, Lambin, Jean Jacques, Editorial Mc Gran Hill 3^{era} edición.

PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA, Serna Humberto.

MERCADEO ESTRATÉGICO, Burgos Manuel, 2001

ESTRATEGIA COMPETITIVA, Michael E. Porter, 2002 6ta edición

FUNDAMENTOS DE MARKETING, Stanton J. Etzel J. Walker J., Mc Graw-Hill, México D.F.1999

PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO, Hernández; Cesarco; 2ª Edición

Ministerio de Agricultura y Ganadería. 2006. Sistema de Certificación Ambiental para la Producción Agropecuaria del Ecuador, tomos I y II. Programa Sectorial Agropecuario. Quito, Ecuador.

Páginas Web:

<http://www.Monografías.com>

<http://www.gestipolis.com>

<http://www.monografías.com:\planificación\Empresa y Empresarios Como desarrollar un Plan Estratégico en su empresa.htm>

<http://www.monografías.com:Definiciones de Marketing>

<http://www.marketingpower.com/>

<http://www.marketingpower.com/>

<http://www.monografias.com/:D:\planificación\PLAN Estratégico de Marketing-concepto teórico y práctico.htm>

<http://www.monografías.com .MARKETING-Mercado doc. Resumen>

<http://www.monografias.com/canales8/ger/marketing-proveedores-.htm>

<http://www.gestiopolis.com; Noticias Del Ecuador Hoy Online; Archivos2006>

<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/economia/mk17.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/foda-e-importancia-del-foda.htm>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Rosa"](http://es.wikipedia.org/wiki/Rosa)

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Este proyecto fue elaborado por:

.....

Jirma Elizabeth Veintimilla Ruiz
CI: 0502969587

El Coordinador de Carrera

.....

MBA ING. Álvaro Carrillo P.

El Secretario Académico

.....

Dr. Rodrigo Vaca

Latacunga, febrero 2008

ANEXOS

ANEXO 1 EMPRESA FLORÍCOLA DIAMONDROSES S.A.



Fuente: DiamondRoses S.A.
Elaborado por: Jirma Veintimilla

ANEXO 2 TRABAJADORES



Fuente: DiamondRoses S.A.
Elaborado por: Jirma Veintimilla

ANEXO 3
TIPO DE FLOR: ROSA
VARIEDAD: CHARLOTTE



Fuente: DiamondRoses S.A.
Elaborado por: Jirma Veintimilla

ANEXO 4
TIPO DE FLOR: ROSA
VARIEDAD: VENDELA



Fuente: DiamondRoses S.A.
Elaborado por: Jirma Veintimilla

ANEXO 5 FUMIGACIÓN



Fuente: DiamondRoses S.A.
Elaborado por: Jirma Veintimilla

ANEXO 6

TRASLADO DE LA FLOR A POST - COSECHA



Fuente: DiamondRoses S.A. año 2007
Elaborado por: Jirma Veintimilla

ANEXO 7

ENCUESTA

Hello, please complete these answer for improve the quality of our flowers and our service

1.- How long have you been working with DiamondRoses?

Less than a year _____
More than a year _____ (time)

2.- How often do you buy from DiamondRoses?

Everyday _____
Every week _____
Other _____

3.- What are the varieties you buy the most?

4.- What is your opinion about the quality you get form DiamondRoses?

Excellent _____
Very Good _____
Good _____
Pour (let us know why, please) _____

5- What is your opinion about our packing?

Excellent _____
Very Good _____
Good _____
Pour (let us know why, please) _____

6.- Have you ever gotten bad quality product from DiamondRoses?

Yes _____
No _____

If you answered YES, let us know what the problem was

7.- Do you know what kind of publicity DiamondRoses has?? (Website, etc etc)

Yes _____

No _____

8.- What is your opinion about the service you get from DiamondRoses?

Very Good _____

Good _____

Bad _____

9.- Do you get your documents on time (invoices, packings)

Always _____

Often _____

Rarely _____

Never _____

THANKS FOR YOUR COLLABORATION

ENCUESTA.

Hola, por favor conteste las siguientes preguntas, ayudará a que la empresa mejore su servicio y calidad en las flores.

1) ¿Hace que tiempo trabaja con DiamondRoses S.A.?

Menos de un año
Un año
Mas de un año

2) ¿Con qué frecuencia realiza sus pedidos?

Cada semana
Cada mes
Cada tres meses

3) ¿Qué tipo de variedad adquiere en mayor cantidad?

4) ¿Cómo califica la calidad de la rosas que recibe?

Alta
Media
Baja

5) ¿A recibido alguna vez producto de mala calidad?

Si
No

Si su respuesta es si

Explique.....

6) ¿Conoce los medios de publicidad que utiliza DiamondRoses S.A.?

Si
No

7) ¿Cómo califica la atención y servicio por parte del personal que labora en DiamondRoses S.A.?

Excelente
Muy buena
Buena
Mala

8) ¿Recibe su documentación a tiempo? (facturas)

Siempre
Frecuentemente
Algunas veces
Nunca

9) DiamondRoses satisface sus expectativas de forma

Alta
Moderada
Baja

Gracias por su colaboración