



# **ESPE**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS**  
**INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DEL  
COMERCIO**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN MERCADOTECNIA**

**AUTORA: MARÍA FERNANDA TROYA ANDRADE**

**TEMA: “PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA EL  
POSICIONAMIENTO DE LA AGENCIA “OPERFLOR CARGO”  
ESPECIALIZADA EN EL SECTOR FLORICULTOR DE LA CIUDAD DE  
QUITO”**

**DIRECTOR: ING. MARCELO TERÁN**  
**CODIRECTOR: ING. ALVARO CARRILLO**

**Año 2014**

*Declaración de Responsabilidad*

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

María Fernanda Troya Andrade

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA AGENCIA “OPERFLOR CARGO” ESPECIALIZADA EN EL SECTOR FLORICULTOR DE LA CIUDAD DE QUITO, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

*Sangolquí, Octubre 2014*

---

*María Fernanda Troya Andrade*

*Certificado de tutoría*

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,**  
**ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

**CERTIFICADO**

Ing. Marcelo Terán y Ing. Álvaro Carrillo

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA AGENCIA “OPERFLOR CARGO” ESPECIALIZADA EN EL SECTOR FLORICULTOR DE LA CIUDAD DE QUITO realizado por *María Fernanda Troya Andrade*, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a *María Fernanda Troya Andrade* que lo entregue al Ingeniero Marcelo Terán, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Octubre 2014

---

*Ing. Marcelo Terán*

DIRECTOR

---

*Ing. Álvaro Carrillo*

CODIRECTOR

*Autorización de publicación*

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,**  
**ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

**AUTORIZACIÓN**

*Yo, María Fernanda Troya*

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA AGENCIA “OPERFLOR CARGO” ESPECIALIZADA EN EL SECTOR FLORICULTOR DE LA CIUDAD DE QUITO, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

*Sangolquí, Octubre 2014*

---

*María Fernanda Troya*

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,**  
**ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

**DEDICATORIA**

*A mis padres Luis y Nuria, quienes con su amor, apoyo y comprensión incondicional estuvieron siempre a lo largo de mi vida estudiantil, ellos que nunca me han faltado en los momentos difíciles y han sido incentivo de para mi vida; confiando en mis capacidades, esperando verme surgir y alcanzar mis metas.*

*A mis hermanos Renato y Nuria, compañeros de juegos, tristezas, alegrías a lo largo de mis días.*

*A mi hija Emilia, el motivo de despertarme cada día con una sonrisa para darme ánimos de seguir adelante y superarme ... por ella que es mi ángel.*

*A mis familiares y amigos los cuales me dieron palabras de aliento y apoyo para culminar esta etapa de mi vida estudiantil.*

*María Fernanda Troya Andrade*

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,**  
**ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

**AGRADECIMIENTO**

*A Dios que es la fuerza espiritual que nos guía, a todos los profesores que impartieron su conocimiento con mística y abnegación, a lo largo de la carrera con entrega desinteresada en el empeño de multiplicar sus enseñanzas en sus alumnos, para forjar mejores personas y seres humanos que representen y sigan la huella de quienes profesionalmente han puesto en alto el nombre de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.*

*Especial agradecimiento, a mi Director de Tesis el Ing. Marcelo Terán; y, a mi Codirector Ing. Álvaro Carrillo, por sus conocimientos, tiempo y constancia; es la esencia del maestro querer que sus dicentes se superen y estén acordes a los avances que exige la sociedad actual, entregando profesionales capacitados que se proyecten a la excelencia y cuenten con valores para hacerlo de la mejor manera, con un trabajo eficiente y productivo.*

*A Roy Cisternas, por concederme toda la facilidad para realizar mi trabajo de tesis e impartirme sus conocimientos día a día, sin egoísmo y con el ánimo de que alcance mis objetivos personales y profesionales.*

*María Fernanda Troya Andrade*

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación surge con la finalidad de realizar una Propuesta Estratégica de Marketing para la empresa OPERFLOR Cargo, que brinda servicios de logística en exportación para empresas florícolas. La problemática que atraviesa la empresa se define por un bajo posicionamiento dentro del mercado objetivo. Esta situación se ha originado por la falta de utilización del marketing, lo que ha impedido que la empresa pueda diferenciarse de sus competidoras. De forma interna, la empresa posee un personal altamente capacitado, procesos eficientes y precios competitivos, sin embargo, su debilidad se encuentra en la falta de promoción y la poca factibilidad de publicitar en medios masivos al ser un servicio especializado y tener un nicho de mercado constituido por empresas florícolas, no obstante, sus oportunidades se encuentra en apuntar a una diversificación y crecimiento de servicios en mercados no florícolas, y a estrategias de marketing que permitan comunicar su oferta de servicios a los clientes potenciales y actuales y de esta manera aumentar su grado de diferenciación y lograr un mayor posicionamiento.

La investigación de mercado a los representantes de empresas florícolas mostró que las características del servicio de OPERFLOR Cargo se perciben de forma muy similar a las de la competencia, sin embargo OPERFLOR se posicionó en los mapas perceptuales de forma positiva en calidad, precio y utilidad, aunque no en variedad o diversidad de servicios. Las acciones estratégicas de marketing apuntan al desarrollo del mercado, de productos y a la diferenciación, implementando canales de comunicación y manejo directo de los clientes, identidad de marca para los diversos servicios y fortalecimiento interno mediante capacitación al personal. Económicamente la propuesta muestra factibilidad en un análisis a cinco años.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

This research began with the purpose of conducting a Strategic Marketing Proposal for *OPERFLOR Cargo* company that provides logistics services in export to flower companies. The problem confronting the company is defined by a low position within the target market. This situation has been caused by the lack of use of marketing, which prevented the company to differentiate itself from its competitors. Internally, the company has a highly trained staff, efficient processes and competitive prices, however, its weakness lies in the lack of promotion and poor feasibility of mass media advertising because is a specialized service and have a niche market consisting of flower companies, however, there are opportunities to point to a diversification and growth of services in non floriculture markets and marketing strategies for communicating their offer services to potential and current customers and thus increase their level differentiation and achieve higher positioning.

Market research representatives of flower companies showed that the characteristics of the *OPERFLOR Cargo* service is perceived very similarly to those of the competition, however *OPERFLOR* positioned in perceptual maps positively on quality, price and utility, but not in range, or diversity of services. The strategic marketing initiatives aimed at developing market and product differentiation, implementing direct lines of communication and customer management, brand identity for the various services and by strengthening internal staff training. Economically the proposal shows feasibility analysis to five years

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....	ii
CERTIFICADO .....	iii
AUTORIZACIÓN .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
RESUMEN EJECUTIVO .....	vii
EXECUTIVE SUMMARY .....	viii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	ix
ÍNDICE DE CUADROS .....	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xviii

### CAPÍTULO I

GENERALIDADES .....	1
---------------------	---

1.1. Giro del Negocio .....	1
1.2. Breve reseña histórica .....	2
1.3. Objetivos .....	3
1.3.1. Objetivo general .....	3
1.3.2. Objetivos específicos .....	3
1.3.3. Justificación del objetivo .....	4
1.4. Direccionamiento estratégico Actual.....	8
1.4.1. Visión.....	10
1.4.2. Misión .....	11
1.4.3. Objetivos empresariales .....	12
1.4.4. Principios y valores.....	12
1.5. Diagrama de Ishikawa (diagrama causa- efecto).....	14
1.5.1. Análisis del problema .....	14
1.5.2. Diagrama de Ishikawa .....	14
1.5.2.1. Procedimiento.....	15
1.5.2.2. Análisis de espina de pescado .....	16

### CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL .....	20
----------------------------	----

2.1. Introducción al análisis situacional.....	20
2.2. Estructura del análisis situacional .....	20
2.2.1. Análisis externo .....	20
2.2.2. Macroambiente .....	21
2.2.2.1. Factores demográficos .....	22
2.2.2.1.1. Población.....	22
2.2.2.1.2. PEA - población económicamente activa .....	24
2.2.2.2. Factores económicos.....	26
2.2.2.2.1. Tasa de interés .....	26
2.2.2.2.2. Inflación .....	28
2.2.2.2.3. Producto interno bruto .....	30
2.2.2.2.4. Salario mínimo vital general .....	31

2.2.2.3.	Factores geográficos .....	32
2.2.2.3.1.	Ubicación geográfica .....	32
2.2.2.3.2.	Características del entorno geográfico.....	33
2.2.2.4.	Factores tecnológicos.....	34
2.2.2.5.	Factores Políticos y legales .....	35
2.2.2.5.1.	Escenarios políticos .....	35
2.2.2.5.2.	Normativa aplicable.....	36
2.2.2.6.	Factores culturales .....	37
2.2.2.6.1.	Educación.....	37
2.2.2.7.	Microambiente.....	39
2.2.2.7.1.	Análisis de las fuerzas de Porter.....	39
2.2.2.7.2.	Barrera de entrada de nuevos competidores.....	39
2.2.2.7.3.	Grado de rivalidad entre competidores.....	41
2.2.2.7.4.	Poder de negociación con los proveedores .....	44
2.2.2.7.5.	Poder de negociación con los compradores .....	45
2.2.2.7.6.	Servicios sustitutos .....	48
2.3.	Análisis interno.....	49
2.3.1.	Administrativo.....	49
2.3.2.	Talento humano .....	50
2.3.3.	Financiero.....	51
2.3.4.	Mercadotecnia y ventas.....	53
2.4.	Matriz foda.....	54
2.4.1.	Matriz de análisis externo .....	54
2.4.2.	Matriz de análisis interno .....	57
2.4.3.	Matriz de evaluación externa .....	57
2.4.4.	Matriz de evaluación interna .....	58
2.4.5.	Matriz general de factores.....	59
2.4.6.	Matriz FO.....	60
2.4.7.	Matriz FA.....	61
2.4.8.	Matriz DO .....	62
2.4.9.	Matriz DA .....	63
2.4.10.	Matriz ofensiva.....	64
2.4.11.	Matriz de respuestas .....	65
2.4.12.	Matriz defensiva .....	66
2.4.13.	Matriz de mejoramiento .....	67
2.4.14.	Matriz de posición estratégica PEYEA .....	68
2.4.15.	Matriz EFI (evaluación de factores internos).....	70
2.4.16.	Matriz EFE (evaluación de factores externos) .....	71

### CAPÍTULO III INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....

3.1.	Metodología .....	73
3.1.1.	Objetivos de la investigación .....	73
3.1.1.1.	Objetivo general .....	73
3.1.1.2.	Objetivos específicos.....	73
3.1.2.	Tipo de investigación.....	74
3.1.3.	Diseño de Investigación.....	74

3.1.4.	Método de la investigación .....	74
3.1.5.	Técnica de investigación.....	75
3.2.	Diseño del cuestionario.....	75
3.2.1.	Matriz del cuestionario. ....	77
3.2.2.	Cuestionario piloto .....	82
3.2.2.1.	Registro de cambios a prueba piloto.....	86
3.2.3.	Cuestionario final .....	86
3.3.	Plan de trabajo de campo .....	91
3.4.	Tipo y tamaño de la muestra .....	92
3.4.1.	Elementos y unidades muestrales.....	92
3.4.2.	Tamaño del universo.....	92
3.4.3.	Tamaño de la muestra. ....	92
3.5.	Procesamiento de datos.....	93
3.6.	Presentación de resultados de la investigación .....	94
3.6.1.	Análisis bivariado .....	119
3.6.1.1.1.	Tamaño de la empresa x criterio de selección de servicios logísticos... 119	
3.6.1.1.2.	Tamaño de empresa x criterio selección servicios empresariales .....	120
3.6.1.1.3.	Ubicación empresa x frecuencia de uso del servicio de logística .....	122
3.6.1.1.4.	Diferenciación de OPERFLOR Cargo x trabajo con OPERFLOR Cargo.....	123
3.6.1.1.5.	Grado de diferenciación x Top of mind.....	125
3.6.1.1.6.	Empresa preferida x empresa de trabajo actual.....	126
3.6.1.1.7.	Objetivos a corto plazo x criterio de elección del servicio .....	128
3.6.1.1.8.	Valores de OPERFLOR Cargo x valores competencia .....	129
3.6.1.1.9.	Características OPERFLOR Cargo x características competencia .....	131
3.6.1.1.10.	Top of mind x valores competencia.....	132
3.6.1.1.11.	Top of mind x características competencia.....	134
3.7.	Segmentación .....	136
3.7.1.	Proceso de segmentación de mercados.....	136
3.7.2.	Criterios de segmentación de mercados.....	136
3.7.3.	Método de segmentación de mercados. ....	137
3.7.3.1.	Macrosegmentación. ....	138
3.7.3.2.	Microsegmentación.....	139
3.8.	Selección del mercado meta.....	140
3.9.	Posicionamiento y ventajas diferenciadoras. ....	141
3.9.1.	Mapa perceptual .....	141

#### CAPÍTULO IV

#### PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING..... 148

4.1.	Planificación y dirección estratégica. ....	148
4.2.	Visión propuesta.....	148
4.2.1.	Estructura de la visión.....	148
4.3.	Misión propuesta .....	149
4.3.1.	Estructura de la misión.....	149
4.4.	Propuesta de valores y principios empresariales .....	150
4.4.1.	Principios .....	150
4.4.2.	Valores .....	150

4.5.	Objetivos y estrategias mediante el uso del cmi.....	151
4.5.1.	Perspectivas del cuadro de mando integral (cmi).....	151
4.6.	Objetivos estratégicos .....	152
4.6.1.	Metodología para fijar los objetivos.....	153
4.7.	Estrategia corporativa .....	154
4.7.1.	Perfil estratégico .....	154
4.7.1.1.	Estrategias de desarrollo .....	156
4.7.1.2.	Estrategias de crecimiento.....	157
4.7.1.3.	Estrategias de competitividad.....	158
4.7.2.	Estrategias propuestas .....	158
4.8.	Los kpi´s y su definición operacional .....	159
4.8.1.	Indicadores .....	159
4.9.	Formulación de metas .....	160
4.10.	Desarrollar iniciativas estratégicas / medios .....	161
4.10.1.	Mapa estratégico.....	163
4.10.2.	Cuadro de mando integral .....	164

## CAPÍTULO V

### PLAN OPERATIVO DE MARKETING .....

5.1.	Definición del marketing mix .....	166
5.2.	Importancia de la utilización del mix de marketing .....	166
5.3.	El sistema de marketing .....	167
5.4.	Elementos del marketing mix.....	169
5.4.1.	Producto o servicio .....	169
5.4.1.1.	Clasificaciones de los productos o servicios .....	170
5.4.1.2.	Características del producto o servicio .....	170
5.4.1.3.	Atributos de los productos o servicios.....	171
5.4.1.4.	Ciclo de vida del producto o servicio .....	172
5.4.2.	Estrategias y tácticas de marketing.....	174
5.4.2.1.	A.1 Ampliación de operaciones a Imbabura, Cotopaxi, Cañar, Azuay y Carchi .....	176
5.4.2.2.	B.1 Implementación del servicio de importaciones (maquinaria e insumos para la industria florícola) (servicio primario) .....	177
5.4.2.3.	C.1 Implementación de un canal call center de asistencia para exportadores (posibilidad de seguimiento de carga vía telefónica y vía mail) (Valor agregado).....	178
5.4.2.4.	C.2 Realización de informes diarios para el exportador sobre la condición y ubicación de la carga (Valor agregado) .....	179
5.4.2.5.	C.3 Control continuo de temperatura y humedad de la carga (Valor agregado).....	180
5.4.2.6.	C.4 Coordinación de acopio “Just in Time”.....	181
5.4.2.7.	D.1 Implementación del servicio de apoyo para la ubicación de mercados para exportación a clientes actuales .....	182
5.4.2.8.	D.2 Consolidación y desconsolidación de carga en puerto de origen y destino .....	183
5.4.2.9.	E.1 Manejo de marcas para los servicios primarios .....	184
5.4.2.10.	E.2 Realización de campañas de marketing directo .....	185

5.4.2.11.	E.3 Preparación de una fuerza de ventas empresarial.....	186
5.4.2.12.	F.1 Implementación de ejecutivos de cuenta para el manejo de carteras reducidas de clientes .....	187
5.4.2.13.	F.2 Capacitación al personal en logística de exportación, normativa aduanera, inglés y tecnología para exportación.....	188
5.4.2.14.	G.1 Segmentación de mercado a partir del volumen de exportaciones (para ofrecer la posibilidad de envíos compartidos a precios menores).....	189
5.4.2.15.	H.1 Apertura de servicios de exportación para productoras de productos de consumo frescos y congelados (Cadena de frío completa).....	190
5.4.3.	Cronograma.....	191
5.4.4.	Presupuesto .....	194
5.4.4.1.	Proyección del presupuesto.....	196

## CAPÍTULO VI

PRESUPUESTO DE MARKETING.....	199
-------------------------------	-----

6.1.	Datos iniciales .....	199
6.2.	Presupuesto de ingresos sin estrategias de marketing .....	200
6.3.	Presupuesto de ingresos con estrategias de marketing .....	201
6.4.	Comparación de ingresos .....	204
6.5.	Presupuesto de costos sin estrategias de marketing.....	204
6.6.	Presupuesto de costos con estrategias de marketing .....	205
6.7.	Comparación de costos .....	206
6.8.	Presupuesto de gastos sin estrategias de marketing.....	206
6.9.	Presupuesto de gastos con estrategias de marketing .....	207
6.10.	Comparación de gastos .....	208
6.11.	Resultados sin estrategias de marketing .....	208
6.12.	Resultados con estrategias de marketing .....	209
6.13.	Comparación de resultados .....	210
6.14.	Estado de pérdidas y ganancias sin estrategias de marketing .....	211
6.15.	Estado de pérdidas y ganancias con estrategias de marketing .....	211
6.16.	Evaluación financiera .....	212
6.16.1.	Tasa de descuento .....	212
6.17.	Análisis del valor actual neto (VAN) .....	212
6.18.	Análisis de la tasa interna de retorno (TIR) .....	214
6.19.	Relación costo beneficio .....	215
6.20.	Análisis de sensibilidad.....	215

## CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	217
--------------------------------------	-----

7.1.	Conclusiones .....	217
7.2.	Recomendaciones .....	217

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	219
---------------------------------	-----

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Evaluación de la visión de Operflor Cargo.....	10
Cuadro 2: Evaluación de la misión de Operflor Cargo.....	11
Cuadro 3: Población de Quito- 2013 (proyección).....	22
Cuadro 4: Población Económicamente Activa de Quito, año 2013 .....	24
Cuadro 5: Tasa pasiva.....	27
Cuadro 6: Tasa activa.....	27
Cuadro 7: Inflación .....	28
Cuadro 8: Producto Interno Bruto .....	30
Cuadro 9: Salario Mínimo Vital .....	31
Cuadro 10: Nivel de educación de la población en Quito.....	37
Cuadro 11: Amenaza de nuevos ingresos .....	40
Cuadro 12: Competidores directos e indirectos de OPERFLOR CARGO .....	41
Cuadro 13: Rivalidad entre competidores.....	43
Cuadro 14: Poder de negociación de los proveedores .....	44
Cuadro 15: Lista de fincas florícolas registradas en Expoflores .....	45
Cuadro 16: Poder de negociación de los compradores .....	47
Cuadro 17: Presión de productos sustitutos .....	48
Cuadro 18: Matriz de análisis externo .....	54
Cuadro 19: Matriz de afinidad oportunidades.....	55
Cuadro 20: Matriz de afinidad amenazas.....	56
Cuadro 21: Matriz de análisis interno.....	57
Cuadro 22: Matriz de evaluación de Oportunidades .....	57
Cuadro 23: Matriz de evaluación de amenazas .....	58
Cuadro 24: Matriz de evaluación de Fortalezas .....	58
Cuadro 25: Matriz de evaluación de debilidades.....	58
Cuadro 26: Matriz de ponderación FODA.....	59
Cuadro 27: Matriz de ubicación FODA.....	59
Cuadro 28: Matriz FO.....	60
Cuadro 29: Matriz FA.....	61
Cuadro 30: Matriz FO.....	62
Cuadro 31: Matriz FA.....	63
Cuadro 32: Matriz Ofensiva .....	64
Cuadro 33: Matriz de Respuestas .....	65
Cuadro 34: Matriz Defensiva .....	66
Cuadro 35: Matriz de Mejoramiento .....	67
Cuadro 36: Fuerza Financiera .....	68
Cuadro 37: Estabilidad del Ambiente .....	68
Cuadro 38: Matriz.....	69
Cuadro 39: Fuerza de la industria.....	69
Cuadro 40: Matriz EFI.....	70
Cuadro 41: Matriz EFE.....	71
Cuadro 42: Matriz de necesidades de información según objetivos del estudio de mercado .....	76
Cuadro 43: Matriz de preguntas, objetivo específico 1 .....	77
Cuadro 44: Matriz de preguntas, objetivo específico 2 .....	80

Cuadro 45: Matriz de preguntas, objetivo específico 3 .....	81
Cuadro 46: ¿Dónde se ubica la empresa? .....	94
Cuadro 47: ¿A qué industria pertenece su empresa? .....	95
Cuadro 48: ¿Cómo definiría el tamaño de su empresa?.....	96
Cuadro 49: ¿Cómo definiría la estructura de su organización?.....	97
Cuadro 50: ¿Qué criterio define la elección de un servicio para su empresa?.....	98
Cuadro 51: ¿Cómo calificaría la frecuencia con que su empresa requiere servicios de logística en comercio exterior? .....	99
Cuadro 52: ¿Bajo qué criterio suele su empresa escoger a su proveedor de servicios de logística en comercio exterior? .....	100
Cuadro 53: Objetivos perseguidos a corto plazo .....	101
Cuadro 54: Objetivos perseguidos a largo plazo .....	102
Cuadro 55: ¿Qué tan importante considera al servicio de logística en comercio exterior para alcanzar los objetivos de su organización? .....	103
Cuadro 56: ¿Ha trabajado o trabaja actualmente con OPERFLOR CARGO? .....	104
Cuadro 57: Valores relacionados con OPERFLOR Cargo .....	105
Cuadro 58: Características del servicio de OPERFLOR .....	106
Cuadro 59: ¿Qué tan diferente considera al servicio ofrecido por OPERFLOR CARGO del de sus competidores? .....	107
Cuadro 60: ¿Cuántas cajas (Full box) de flores importa al mes? .....	108
Cuadro 61: ¿Con que frecuencia realiza exportaciones de flores?.....	109
Cuadro 62: Aspectos del servicio más útiles .....	110
Cuadro 63: Debería mejorarse en el servicio de logística.....	111
Cuadro 64: ¿Qué le gustaría que se incremente en el servicio de logística de exportación que utiliza para el traslado de sus flores? .....	112
Cuadro 65: Valores de empresas de logística.....	113
Cuadro 66: Características de servicios de logística.....	114
Cuadro 67: ¿Qué tan diferente considera al servicio ofrecido por las empresas de servicios de logística en comercio exterior, competidoras de OPERFLOR CARGO? .....	115
Cuadro 68: ¿Cuál es la primera empresa en servicios de logística en comercio exterior que se le viene a la mente?.....	116
Cuadro 69: ¿Qué empresa, fuera de OPERFLOR CARGO, utiliza para la exportación de su producto al exterior?.....	117
Cuadro 70: ¿Si todas las empresas de servicios de logística en comercio exterior que conoce, representarían el mismo costo, cuál escogería y por qué?.....	118
Cuadro 71: Tamaño de la empresa x criterio de selección de servicios logísticos .....	119
Cuadro 72: Análisis de correlación.....	119
Cuadro 73: Tamaño de empresa x criterio selección servicios empresariales .....	120
Cuadro 74: Análisis de correlación.....	121
Cuadro 75: Ubicación empresa x frecuencia de uso del servicio de logística .....	122
Cuadro 76: Análisis de correlación.....	122
Cuadro 77: Diferenciación de OPERFLOR Cargo x Trabajo con OPERFLOR Cargo.....	123
Cuadro 78: Análisis de correlación.....	124
Cuadro 79: Grado de diferenciación x Top of mind.....	125

Cuadro 80: Análisis de Correlación.....	125
Cuadro 81: Empresa preferida x empresa de trabajo actual.....	126
Cuadro 82: Análisis de correlación.....	127
Cuadro 83: Objetivos a corto plazo x Criterio de elección del servicio .....	128
Cuadro 84: Análisis de correlación.....	128
Cuadro 85: Valores de OPERFLOR Cargo x Valores competencia .....	129
Cuadro 86: Análisis de correlación.....	130
Cuadro 87: Características OPERFLOR Cargo x Características competencia.....	131
Cuadro 88: Análisis de correlación.....	131
Cuadro 89: Top of Mind x Valores competencia .....	132
Cuadro 90: Análisis de correlación.....	133
Cuadro 91: Top of Mind x Características competencia.....	134
Cuadro 92: Análisis de correlación.....	134
Cuadro 93: Variables de macrosegmentación de mercados de negocios .....	139
Cuadro 94: Variables de microsegmentación de mercados de negocios .....	139
Cuadro 95: Calidad en el servicio (número de respuestas) .....	141
Cuadro 96: Calidad en el servicio (puntaje obtenido) .....	142
Cuadro 97: Variedad en el servicio (Número de respuestas).....	142
Cuadro 98: Variedad en el servicio (puntaje obtenido) .....	143
Cuadro 99: Precio (número de respuestas).....	144
Cuadro 100: Precio (puntaje obtenido).....	145
Cuadro 101: Utilidad del servicio (número de respuestas) .....	145
Cuadro 102: Utilidad del servicio (puntaje obtenido) .....	146
Cuadro 103: Estructura de la visión.....	148
Cuadro 104: Estructura de la misión.....	149
Cuadro 105: Principios.....	150
Cuadro 106: Valores .....	151
Cuadro 107: Perspectivas del CMI .....	151
Cuadro 108: objetivos estratégicos .....	153
Cuadro 109: Estrategias de desarrollo .....	156
Cuadro 110: Estrategias de crecimiento.....	157
Cuadro 111: Estrategias de competitividad.....	158
Cuadro 112: Resumen de estrategias .....	158
Cuadro 113: Indicadores .....	159
Cuadro 114: Formulación de metas .....	160
Cuadro 115: Iniciativas estratégicas .....	161
Cuadro 116: Cuadro de Mando Integral .....	164
Cuadro 117: Sistema de marketing.....	168
Cuadro 118: Clasificación del servicio .....	170
Cuadro 119: Características del servicio.....	170
Cuadro 120: Atributos del servicio .....	171
Cuadro 121: Ciclo de vida del servicio.....	172
Cuadro 122: Estrategias y tácticas de marketing.....	174
Cuadro 123: Ampliación de operaciones .....	176
Cuadro 124: Implementación del servicio de importaciones .....	177
Cuadro 125: Implementación de un canal call center de asistencia para exportadores.....	178

Cuadro 126: Realización de informes diarios para el exportador sobre la condición y ubicación de la carga .....	179
Cuadro 127: Control continuo de temperatura y humedad de la carga.....	180
Cuadro 128: Coordinación de acopio “Just in Time” .....	181
Cuadro 129: Implementación del servicio de apoyo para la ubicación de mercados para exportación .....	182
Cuadro 130: Consolidación y desconsolidación de carga en puerto de origen y destino.....	183
Cuadro 131: Manejo de marcas para los servicios primarios.....	184
Cuadro 132: Realización de campañas de marketing directo.....	185
Cuadro 133: Preparación de una fuerza de ventas empresarial.....	186
Cuadro 134: Implementación de ejecutivos de cuenta para el manejo de carteras reducidas de clientes.....	187
Cuadro 135: Capacitación al personal en logística de exportación, normativa aduanera, inglés y tecnología para exportación .....	188
Cuadro 136: Segmentación de mercado a partir del volumen de exportaciones.....	189
Cuadro 137: Apertura de servicios de exportación para productoras de productos de consumo frescos y congelados .....	190
Cuadro 138: Cronograma .....	191
Cuadro 139: Presupuesto.....	194
Cuadro 140: Proyección del presupuesto.....	196
Cuadro 141: Presupuesto de los Ingresos.....	201
Cuadro 142: Crecimiento por estrategias de marketing.....	201
Cuadro 143: Ingresos proyectados de acuerdo a los diversos escenarios .....	202
Cuadro 144: Ingresos sin estrategias de marketing .....	203
Cuadro 145: Ingresos con estrategias de marketing .....	203
Cuadro 146: Presupuesto de los Costos de Ventas.....	205
Cuadro 147: Presupuesto de Costos con Marketing .....	205
Cuadro 148: Presupuesto de los Gastos .....	207
Cuadro 149: Presupuesto de Marketing anual.....	207
Cuadro 150: Presupuesto de Gastos con Marketing .....	207
Cuadro 151: Comparación de gastos .....	208
Cuadro 152: Resultados Proyectado sin Marketing.....	209
Cuadro 153: Resultados Proyectados con Marketing .....	209
Cuadro 154: Comparación de Resultados .....	210
Cuadro 155: Estado de resultados sin proyecto.....	211
Cuadro 156: Estado de resultados con proyecto.....	211
Cuadro 157: Flujo de caja del plan de marketing.....	213
Cuadro 158: VAN.....	213
Cuadro 159: Cálculo manual de la TIR .....	214
Cuadro 160: Relación Costo Beneficio.....	215
Cuadro 161: Análisis de sensibilidad.....	216

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama de Ishikawa para “Operflor Cargo” .....	19
Figura 2: Población de Quito- 2013 (proyección) .....	23
Figura 3: Población Económicamente Activa por sexo, año 2013 .....	25
Figura 4: Comparación entre la variación de la tasa activa y pasiva (ene, mar, jul, año 2012,2013 y 2014).....	27
Figura 5: Inflación .....	29
Figura 6: Producto Interno Bruto.....	30
Figura 7: Salario Mínimo Vital .....	31
Figura 8: Nivel de educación de la población en Quito .....	38
Figura 9: Matriz PEYEA.....	69
Figura 10: Grafico resultados EFI - EFE .....	72
Figura 11: ¿Dónde se ubica la empresa?.....	94
Figura 12: ¿A qué industria pertenece su empresa? .....	95
Figura 13: ¿Cómo definiría el tamaño de su empresa?.....	96
Figura 14: ¿Cómo definiría la estructura de su organización? .....	97
Figura 15: ¿Qué criterio define la elección de un servicio para su empresa? .....	98
Figura 16: ¿Cómo calificaría la frecuencia con que su empresa requiere servicios de logística en comercio exterior? .....	99
Figura 17: ¿Bajo qué criterio suele su empresa escoger a su proveedor de servicios de logística en comercio exterior? .....	100
Figura 18: Objetivos perseguidos a corto plazo .....	101
Figura 19: Objetivos perseguidos a largo plazo .....	102
Figura 20: ¿Qué tan importante considera al servicio de logística en comercio exterior para alcanzar los objetivos de su organización?.....	103
Figura 21: ¿Ha trabajado o trabaja actualmente con OPERFLOR CARGO?.....	104
Figura 22: Valores relacionados con OPERFLOR Cargo.....	105
Figura 23: Características del servicio de OPERFLOR.....	106
Figura 24: ¿Qué tan diferente considera al servicio ofrecido por OPERFLOR CARGO del de sus competidores?.....	107
Figura 25: ¿Cuántas cajas (Full box) de flores importa al mes? .....	108
Figura 26: ¿Con qué frecuencia realiza exportaciones de flores? .....	109
Figura 27: Aspectos del servicio más útiles .....	110
Figura 28: Debería mejorarse en el servicio de logística .....	111
Figura 29: ¿Qué le gustaría que se incremente en el servicio de logística de exportación que utiliza para el traslado de sus flores? .....	112
Figura 30: Valores de empresas de logística .....	113
Figura 31: Características de servicios de logística.....	114
Figura 32: ¿Qué tan diferente considera al servicio ofrecido por las empresas de servicios de logística en comercio exterior, competidoras de OPERFLOR CARGO? .....	115
Figura 33: ¿Cuál es la primera empresa en servicios de logística en comercio exterior que se le viene a la mente?.....	116
Figura 34: ¿Qué empresa, fuera de OPERFLOR CARGO, utiliza para la exportación de su producto al exterior?.....	117

Figura 35: ¿Si todas las empresas de servicios de logística en comercio exterior que conoce, representarían el mismo costo, cuál escogería y por qué?.....	118
Figura 36: Calidad en el servicio .....	142
Figura 37: Variedad en el servicio .....	143
Figura 38: Mapa perceptual.....	144
Figura 39: Precio.....	145
Figura 40: Utilidad del servicio .....	146
Figura 41: Mapa perceptual.....	147
Figura 42: Perfil estratégico .....	155
Figura 43: Mapa estratégico .....	163
Figura 44: Ciclo de vida.....	173
Figura 45: Comparación de ingresos .....	204
Figura 46: Comparación de Costos.....	206
Figura 47: Comparación de Gastos.....	208
Figura 48: Comparación de Resultados .....	210

## CAPÍTULO I

### 1. GENERALIDADES

#### 1.1. Giro del Negocio

OPERFLOR CARGO CIA. LTDA., es una agencia de carga, que realiza embarques de flores a nivel mundial, actualmente maneja el mayor porcentaje de sus envíos a Miami y Holanda, sus embarques más frecuentes provienen de carga de la finca HILSEA FARMS, estas empresas pertenecen al Grupo Esmeralda.

La exportación de productos no tradicionales del Ecuador se ha constituido en uno de los pilares de la economía nacional, particularmente el sector florícola, dadas las proyecciones del mercado exterior; y, las condiciones ambientales locales. Holanda es el principal proveedor florícola del mercado mundial, representa el 56,38% de las exportaciones totales; seguido por Colombia con el 15,93% y Ecuador con el 6,1%.

Desde la década de los 80 el Ecuador ha ampliado sistemáticamente el área florícola cultivada; en el año de 1983 se destinaban a esta actividad 1.500 hectáreas; para el año 1994 2.600 hectáreas y actualmente se destina a esta actividad aproximadamente 3.821 hectáreas cultivadas de flores a nivel nacional. Igualmente, se han ido diversificando las variedades de flores que produce el país, lo que ha permitido incrementar las exportaciones y los mercados.

Al inicio de la actividad floricultora nacional no existía mucha competencia en América Latina, los mercados de Estados Unidos y Europa constituía una actividad comercial lucrativa para los exportadores.

El sector florícola ecuatoriano es un rubro importante dentro de la economía del país, con una tasa de crecimiento del 11% a nivel monetario; y, 4% en cantidad producida, por lo que, las flores son consideradas el primer producto no tradicional de exportación y el cuarto en importancia por los ingresos generados para el país.

Los empresarios del sector han apuntado sus actividades a la producción de rosas, claveles; y, crisantemos, por su acogida dentro del mercado externo, constituyéndose el mercado de las rosas en el 80% de las exportaciones totales de este tipo.

El desarrollo del sector florícola contribuyó en buena medida, al crecimiento de la economía, generando una importante fuente de empleo.

## **1.2. Breve reseña histórica**

Operflor Cargo es una agencia ubicada en el nuevo aeropuerto Internacional Mariscal Sucre en Tababela. Fundada en 1994, Operflor proporciona a los cultivadores de flores una solución de primera clase para sus necesidades logísticas y de manejo.

La agencia Operflor Cargo, tiene años de reconocida experiencia, con el trabajo eficiente y efectivo de sus operadores, asegurando una correcta temperatura para los productos transportados.

El presente estudio está orientado a establecer la conveniencia y la factibilidad, técnica, organizacional y financiera, para el posicionamiento de la agencia “OPERFLOR CARGO”, considerando que es una actividad que, no obstante haberse desarrollado de manera significativa, continúa siendo atractiva para realizar inversiones. Con la implementación de una estrategia de posicionamiento se aspira a elevar la presencia de OPERFLOR CARGO en el mercado florícola; y, contribuir, en alguna medida, a la reactivación de la economía, incrementando las fuentes de empleo generadas, aportando al fisco mediante el pago de impuestos y receptando divisas para el país resultado de las exportaciones.

En el presente estudio se abordarán todos los elementos técnicos relativos a la viabilidad, factibilidad y sostenibilidad, así como de sus impactos económicos y

sociales, que permitan la toma de decisiones fundamentadas en la evidencia, antes de su implementación para obtener mejor posicionamiento y réditos.

Finalmente, se aspira que esta investigación se constituya en un documento de consulta para futuras investigaciones, así como un incentivo base para apoyar las iniciativas de muchos emprendedores.

Para realizar el análisis situacional, se empleará los manuales de la empresa OPERFLOR CARGO, los cuales proporcionarán información acerca de la situación actual de la empresa, esto es, sus debilidades y fortalezas, que permite realizar estrategias para irrumpir de manera efectiva, dentro del mercado actual.

### **1.3. Objetivos**

Los objetivos y las estrategias, forman el eje de la estrategia de Marketing. Los objetivos describen, qué debe conseguirse para lograr la previsión de ventas, las estrategias describen, cómo deben enlazarse los objetivos.

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar una Propuesta Estratégica de Marketing para lograr el Posicionamiento de Operflor Cargo, en el mercado floricultor nacional y extranjero, como la empresa carguera líder en la exportación de flores al exterior en el 2014, con alta calidad, eficiencia y eficacia, por los resultados propuestos y el servicio conferido.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- 1) Realizar un análisis situacional tanto interno como externo de la empresa, que permita evaluar los escenarios donde se ejecutará la propuesta estratégica de marketing.
- 2) Desarrollar una Investigación de Mercados, que permita conocer la oferta y demanda existentes, así como los clientes potenciales y sus necesidades.

- 3) Realizar una propuesta estratégica para mejorar el posicionamiento de la agencia Operflor Cargo, en el mercado floricultor.
- 4) Realizar un análisis de los elementos del Marketing MIX.
- 5) Implementar un Análisis Financiero, que permita evaluar la viabilidad de la propuesta para la Agencia de carga, basados en indicadores económicos.

### **1.3.3. Justificación del objetivo**

Los objetivos se desarrollan revisando las previsiones de ventas, el mercado objetivo, los problemas; y, las oportunidades. Al cumplir con los objetivos se va a lograr que los potenciales clientes conozcan la empresa, para lo cual se implementara una investigación; y, el lugar para investigarlo, no a través del equipo que maneja la marca, sino en el mercado propiamente dicho.

García Echevarría (1994) plantea que “La definición de los objetivos determina el éxito de las instituciones en sectores o entornos competitivos que implican cambios y nuevos diseños económicos.”(pág.154).

Operflor Cargo actualmente establece como objetivos empresariales los siguientes:

- 1) Elevar el nivel de ganancias de los accionistas
- 2) Incrementar la rentabilidad
- 3) La búsqueda de un crecimiento sólido
- 4) Buscar nuevos clientes y cuidar los existentes
- 5) El mejoramiento continuo de los procesos
- 6) Mejora del clima organizacional
- 7) La existencia de grandes ideales en la mente de los líderes.

Al analizar los objetivos que actualmente presenta Operflor Cargo, se observa que, si bien persiguen escenarios positivos para el crecimiento de la organización, no son claros ni operativos al no establecer parámetros que permitan evidenciar o

evaluar en qué estado se encuentra la empresa en relación al cumplimiento de los mismos. García Echevarría (1994) menciona que “Si no se dispone de objetivos claros y operativos difícilmente puede darse una adecuada adaptación a la situación de futuro”(pág.155).

Por otra parte Díaz (2005) menciona que se deben evaluar y comprobar los objetivos, mediante las siguientes preguntas:

- ¿Es específico con lo que pretende y la forma de lograrlo?: La determinación de su solidez, en relación con la forma que se llevan a cabo.
- ¿Los resultados pueden medirse para comprobar su nivel de logro?: El uso de medidas que muestran si los resultados son deseables.
- ¿El objetivo es alcanzable?: Plantea metas o fines que se encuentran en el campo de acción de la organización.
- ¿El objetivo es realista con lo que propone?: Las metas planteadas no son demasiado ambiciosas o idealistas y por el contrario pueden cumplirlas.
- ¿El objetivo está delimitado temporalmente?: Existe una definición del tiempo en el cuál se pretende lograr el objetivo, sea a corto, mediano o largo plazo.

En otras palabras, Díaz (2005) sugiere evaluar el planteamiento del cómo lograr el objetivo, y la factibilidad de poder medir el cumplimiento del mismo.

En este sentido se concluye lo siguiente:

- **Objetivo 1:** “Elevar el nivel de ganancias de los accionistas”. Este objetivo persigue una meta definida, aunque no especificada en términos cuantitativos, lo que sería importante pues, en la búsqueda por incrementar la ganancia de los accionistas se puede disminuir la inversión y reinversión necesaria para lograr el crecimiento sólido planteado en el tercer objetivo.

- **Evaluación:** El objetivo es específico en parte, no medible al no tener una referencia del crecimiento en ganancias esperado, es alcanzable, realista, y no está delimitado temporalmente.
  
- **Objetivo 2:** “Incrementar la rentabilidad”. El incremento en la rentabilidad puede apoyar el logro del primer y tercer objetivo, no obstante debe definirse a través de que macro estrategia se persigue este incremento, ya sea a través de un volumen mayor de ventas, disminución de costos y gastos, mejora de la eficiencia y eficacia en procesos, aumento del precio final del producto, entre otras medidas.
  
- **Evaluación:** El objetivo es específico en parte al no definir el incremento esperado ni la forma de lograrlo, lo que impide también que sea medible, es alcanzable, realista y no está delimitado temporalmente.
  
- **Objetivo 3:** “La búsqueda de un crecimiento sólido”. El crecimiento de la empresa requiere traducirse en estabilidad, tanto para el personal como para los accionistas, por lo que requiere definirse si este crecimiento busca lograrse a través de un proceso de desarrollo lento y seguro, o corriendo riesgos en nuevos mercados.
  
- **Evaluación:** El objetivo no es específico, al no definir si se busca un crecimiento sólido en cuanto al mercado, a la economía de la organización, o en otros ámbitos. No es medible al no existir una referencia para comprobar el logro del objetivo. Al no definirse claramente tampoco es alcanzable ni realista, y tampoco se delimita temporalmente.
  
- **Objetivo 4:** Buscar nuevos clientes y cuidar los existentes. La búsqueda de nuevos clientes, y el lograr la fidelización de los existentes, debe poder apoyarse en una premisa verificable al corto y largo plazo; por ejemplo, mediante el incremento en el volumen de producción y en la calidad del producto final, en el manejo de un sistema de gestión de clientes, entre otras alternativas.

- **Evaluación:** El objetivo es específico, aunque no define la forma de lograrlo. Es medible pues se pueden plantear indicadores para determinar el nivel de crecimiento y de los clientes existentes. Es alcanzable y realista. No está delimitado temporalmente.
- **Objetivo 5:** El mejoramiento continuo de los procesos. Al igual que con objetivos anteriores, es necesaria la operatividad del objetivo, que implica el poder establecer estrategias e indicadores para evidenciar su cumplimiento, a más de requerir definirse la finalidad del objetivo. En este caso la mejora continua de los procesos puede implicar la reducción de errores, la mejora de los tiempos manejados, la eliminación de tareas repetitivas, entre otros aspectos, que de forma global conducen a un incremento en la calidad.
- **Evaluación:** El objetivo es específico pero no plantea el método para lograrlo, y es medible a través de indicadores de productividad sobre los procesos. Es alcanzable y realista pero no se limita temporalmente.
- **Objetivo 6:** “Mejora del clima organizacional”. La mejora del clima organizacional puede constituir un factor de eficiencia y eficacia en el personal, sin embargo, requiere también la definición del ‘cómo’ y el ‘para qué’, se busca dicha mejora.
- **Evaluación:** El objetivo no es específico pues no se plantea en qué sentido se busca mejorar ni cómo hacerlo. Por esta razón no es medible. Es realista y alcanzable pero no se limita temporalmente.
- **Objetivo 7:** “La existencia de grandes ideales en la mente de los líderes.” En este caso, se trata de un objetivo no operativo ni medible, por lo que se lo considera mal planteado.
- **Evaluación:** El objetivo no es específico ni mensurable. No es alcanzable ni realista y tampoco se delimita temporalmente.

Este análisis permite evidenciar la necesidad de la organización de averiguar exactamente donde se está y hacia donde se proyecta, antes de comenzar, en lugar que cuando ya es demasiado tarde para realizar un cambio, por lo que parte de la investigación abarca el planteamiento de objetivos de marketing, claras, medibles y operables.

Con respecto a la exportación tradicional, la empresa debe cumplir todos los procesos propuestos por el MIPRO, institución gubernamental que emite el certificado de origen para todos los países que tienen acuerdos con Ecuador y la exportación de sus productos en este caso rosas.

La industria florícola debe cumplir con los índices de la calidad establecidos por la BASC (Business Alliance for Secure Commerce), para poder exportar los productos de manera transparente, sin riesgo de obtener sustancias ajenas al producto de origen.

Es importante no solo determinar el posicionamiento de nuestro producto, sino el de la competencia para saber exactamente que estrategias aplicar, para lograr el posicionamiento en el mercado.

#### **1.4. Direccionamiento estratégico Actual**

Es una disciplina que integra varias estrategias y diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de la reflexión “Planeamiento Estratégico”, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas: estrategia Corporativa, estrategia de Mercadeo y estrategia Operativa o de Competitividad.

Se identifica tres estrategias genéricas que pueden usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasará el desempeño de los competidores en una industria.

Las estrategias genéricas, constituyen tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará

que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos; en tanto que en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables, en sentido absoluto.

**1) Estrategia de liderazgo en costos.-** El liderazgo de costo es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial; y, aún puede operar en sectores industriales relacionados. La amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala de tecnología propia, con acceso preferencial a materias primas.

**2) Estrategia de diferenciación.-** La estrategia de diferenciación crea al producto o servicio, incorporando algo que sea percibido en toda la industria como único. Además, selecciona atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes; y, se propone en exclusiva a satisfacer esas necesidades, añadiendo un plus al producto.

**3) Estrategia de enfoque.-** Esta estrategia es muy diferente de las otras, porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para el segmento objetivo, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva general. (PORTER, 2004)

El direccionamiento estratégico ayudará a evaluar objetivamente una situación específica, clasificar los recursos económicos e identificar las variables claves de la estrategia, cuyo propósito es satisfacer oportunamente las necesidades de clientes externos e internos.

Además, ayudará a crear nuevos lineamientos; y, en el futuro contar con estrategias viables para que mejore el panorama de la empresa OPERFLOR CARGO; alcanzando un mejor posicionamiento en el mercado.

### 1.4.1. Visión

Brindar un servicio óptimo, de calidad, innovador, exclusivo, para ser líder en el mercado de exportación de flores, manteniendo nuestros principales clientes a nivel nacional.

Vidal Arizabaleta (2004) menciona que una visión planteada de forma correcta debe poder dar respuesta a todas o la mayoría de las siguientes interrogantes:

**Cuadro 1:**  
**Evaluación de la visión de Operflor Cargo**

INTERROGANTES	RESPUESTAS
¿Cuáles son los límites (de tiempo, geográficos sociales) de la visión?	No se especifican límites de tiempo.
¿Cómo se sabrá que ha sido exitosa?	Si logra ser líder en el mercado de exportación de flores
¿Conduce a la organización a un futuro mejor?	Busca un crecimiento organizacional
¿Refleja ideales elevados?	Pretende mantener un servicio óptimo, de calidad e innovador
¿Está clara la dirección y el propósito?	No se establecen metas operativas a largo plazo
¿Inspirará un compromiso entusiasta y valiente?	Inspira la mejora continua

**Fuente: Vidal Arizabaleta ( 2004)**

La visión plantea una meta elevada, la de buscar el liderazgo en la exportación nacional de flores, no obstante no se especifican límites de tiempo para lograrlo. La visión está bien planteada aunque podría mejorarse, pues necesita ser más específica con metas a mediano y largo plazo que puedan alcanzarse.

Como parte de la propuesta del capítulo IV, se realizará la mejora de la visión organizacional.

## 1.4.2. Misión

La Misión planteada por la empresa OPERFLOR CARGO, es brindar un servicio profesional: oportuno, confiable y eficiente; tendiente a satisfacer todas las necesidades de nuestros clientes, con talento humano altamente capacitado.

Para el análisis de la misión Vidal Arizabaleta (2004) propone un análisis mediante las siguientes interrogantes:

**Cuadro 2:**  
**Evaluación de la misión de Operflor Cargo**

INTERROGANTES	RESPUESTAS
¿Cuál es la necesidad a la que está dando respuesta la organización?	No se especifica, pues menciona brindar un servicio pero no defino qué servicio.
¿Quiénes son los clientes?	No se especifican los clientes
¿Cuáles son los principales productos o servicios?	No se definen
¿Dónde compite la empresa?	No se define
¿Es la tecnología un interés primordial en la empresa?	No se define
¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?	No se define
¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?	Se plantea como prioridad a la necesidad del cliente, y a un servicio profesional, oportuno, confiable y eficiente.
¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja comparativa?	No se define
¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios o ambientales?	No se define
¿Se considera que los trabajadores son la fuente del éxito empresarial?	Se considera al talento humano altamente capacitado como un factor de éxito para la misión.

**Fuente: Vidal Arizabaleta ( 2004)**

De acuerdo a las preguntas para la evaluación de la misión, se requiere una misión que defina claramente que hace y como ofrece el servicio, hacia que mercados se enfoca y si persigue objetivos económicos o mantiene una responsabilidad social. En conclusión la misión no está planteada correctamente, lo que impide el diseñar una planificación estratégica de marketing si no se define la razón de ser de la empresa y lo que quiere alcanzar.

En el Capítulo IV se realizará la propuesta de mejora de la misión institucional.

### **1.4.3. Objetivos empresariales**

Se llega a consolidar la operatividad de una empresa, cuando ha pasado por un proceso de madurez y aprendizaje que ha llevado años de dedicación y la superación de muchos obstáculos.

La consolidación de una empresa y la posibilidad de un gran crecimiento no es algo casual. Sino que se ha tenido que realizar planificación y mejoramiento continuo. Esto solo fue posible cuando se tenían objetivos empresariales muy claros, lo mismo debe proyectarse hacia el futuro.

Las empresas que carecen de una visión estratégica, siempre terminan en un lugar inesperado que normalmente es desfavorable. El descuido no es algo que se puede permitir en un mundo tan competitivo como el actual.

### **1.4.4. Principios y valores**

Los **principios corporativos** se relacionan a los valores, a la misión y a la visión de cada compañía, estos postulados contribuyen a hacer más sólida la imagen de la empresa y sirven como guía a la hora de trabajar para no apartarse del esquema o método integral desarrollado para llevar a cabo la estrategia empresarial.

Es importante tener en claro los **principios** que rigen a la compañía. De este modo, quienes la integren tendrán siempre presente la filosofía, los objetivos y la forma de trabajar para cumplir los objetivos en tiempo y forma sin traicionar al espíritu de la entidad, que en casi todos los casos enaltece la calidad, el trabajo en equipo, la capacitación humana y la innovación tecnológica.

**Valores:** Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

Los valores corporativos expresan y forman parte de la cultura organizacional, la cual debe manejarse en un entorno que permita llevar a cabo lo propuesto en la misión y la visión, de esta forma los valores o principios corporativos deben expresar las cualidades que la empresa busca transmitir y en las cuales se deben regir para llevar a cabo su actividad.

“... los valores corporativos, definidos institucionalmente, determinan, sin duda, el espacio ético dentro del cual pueden llevarse a cabo legítimamente las estrategias empresariales. Fuera de ese espacio ético no debe asumirse una estrategia ya que sería incoherente, o estaría en contradicción con las propias exigencias corporativas”. (Marr & García Echevarría, 1997, pág.19)

Los valores corporativos permiten responder de cierta manera la pregunta ¿Cómo hace la organización o la empresa sus negocios?, es decir forman el conjunto de pautas que definen la actuación de los miembros de la organización en lo concerniente a su desempeño cotidiano, a la hora de prestar un servicio o de fabricar un producto y venderlo, como también los que rigen las relaciones interpersonales entre los miembros de la entidad y con personas o instituciones ajenas a la misma.

Por tanto para definir los valores corporativos es necesario observar cuales son aquellos principios o valores que se desean adquirir, ejemplo de valores o principios pueden ser, la puntualidad en las entregas, el control de calidad, el respeto al ambiente, entre muchos otros.

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Valores de Operflor Cargo:

- Orientación al cliente
- Compromiso con los resultados
- Sostenibilidad

- Interés por las Personas
- Responsabilidad Social
- Integridad

Declaración de los valores de Operfor Cargo.

“Nuestros valores: Hacemos bien las cosas para nuestra gente, nuestro ambiente y nuestra sociedad, pero sobre todo para nuestros clientes.”

## **1.5. Diagrama de Ishikawa (diagrama causa- efecto)**

### **1.5.1. Análisis del problema**

El problema de este estudio es la falta de posicionamiento en el mercado de la empresa OPERFLOR CARGO.

El Posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor, el cual se logra a través de una estrategia especialmente diseñada para proyectar la imagen en la mente de los potenciales clientes, con relación a la competencia.

En el mercado, un producto se lo debe posicionar de manera que este parezca tener las características más deseadas por el target.

Esta imagen proyectada es fundamental; y, lo que se quiere conseguir a través de esta investigación es lograr el posicionamiento de Operflor Cargo. A continuación se identificará el problema con el Diagrama de Ishikawa:

### **1.5.2. Diagrama de Ishikawa**

El Diagrama de Ishikawa, es una representación gráfica que consiste en un esquema sencillo en el que es posible visualizar un recuadro (**cabeza**), una línea principal (**columna vertebral**), y 4 o más líneas que apuntan a la línea principal

formando un ángulo aproximado de 70° (**espinas principales**). Estas últimas poseen a su vez dos o tres líneas inclinadas (**espinas**), y así sucesivamente (**espinas menores**), según sea necesario.

### 1.5.2.1. Procedimiento

El procedimiento para desarrollar el Diagrama de Ishikawa es el siguiente:

#### 1) Identificar el problema

Identifique y defina con exactitud el problema, fenómeno, evento o situación que se quiere analizar. Éste debe plantearse de manera específica y concreta, para que el análisis de las causas se oriente correctamente y se eviten confusiones.

Los Diagramas Causa-Efecto permiten analizar problemas o fenómenos propios de diversas áreas del conocimiento. Una vez el problema se delimite correctamente, debe escribirse con una frase corta y sencilla, en el recuadro principal o **cabeza del pescado**.

#### 2) Identificar las principales categorías dentro de las cuales pueden clasificarse las causas del problema.

Para identificar categorías en un diagrama Causa-Efecto, es necesario definir los factores o agentes generales que dan origen a la situación, evento, fenómeno o problema que se quiere analizar y que hacen que se presente de una manera determinada. Se asume que todas las causas del problema que se identifiquen, pueden clasificarse dentro de una u otra categoría. Generalmente, la mejor estrategia para identificar la mayor cantidad de categorías posibles, es realizar una lluvia de ideas con los estudiantes o con el equipo de trabajo. Cada categoría que se identifique debe ubicarse independientemente en una de las **espinas principales** del pescado.

### 3) Identificar las causas

Mediante una lluvia de ideas y teniendo en cuenta las categorías encontradas, identifique las causas del problema. Éstas son por lo regular, aspectos específicos de cada una de las categorías que, al estar presentes de una u otra manera, generan el problema.

Las causas que se identifiquen se deben ubicar en las **espinas**, que confluyen en las espinas principales del pescado. Si una o más de las causas identificadas es muy compleja, ésta puede descomponerse en subcausas. Éstas últimas se ubican en nuevas espinas, **espinas menores**, que a su vez confluyen en la **espina** correspondiente de la causa principal.

### 4) Analizar y discutir el diagrama

Cuando el Diagrama ya esté finalizado, se puede discutir, analizar y, si se requiere, realizar modificaciones. La discusión debe estar dirigida a identificar la(s) causa(s) más probable(s); y, a generar, si es necesario, posibles planes de acción.

Como se puede observar, la construcción de Diagramas Causa-Efecto es sencilla y promueve el análisis de diferentes aspectos relacionados con un tema.

#### 1.5.2.2. Análisis de espina de pescado

La potencial problemática que tiene la empresa “Operflor Cargo” es referente al manejo de sus áreas operativas.

En Producción del Servicio:

- Los retrasos experimentados en la operación de los servicios, ocasiona que se trate de cumplir con los clientes, solventando errores; lo cual produce un incremento en los costos.

- El querer cumplir con el cliente, conlleva la duplicación de procedimientos y a desperdiciar recursos, que encarecen los costos operativos del servicio, perjudicando notablemente la rentabilidad del negocio.
- No existe una planificación de las actividades a realizarse, lo que ocasiona duplicación de operaciones y molestias en los clientes.

#### En Recursos Humanos:

- El área de recursos humanos se encuentra desatendida, no existe un programa de incentivos que permitan que el trabajador se sienta motivado para prestar el mejor servicio a los clientes.
- La falta de capacitación al personal, tiene como consecuencia la falencia en la atención al cliente y producción del servicio; tanto como los mecanismos de inducción inexistentes.

#### En Contabilidad y Finanzas:

- El manejo del área Financiera y Contable, limita el crecimiento de la empresa, al no obtenerse información adecuada y oportuna, lo que impide a los directivos tomar decisiones acertadas; al dar una mala imagen al cliente.
- En esta área no se cuenta con un sistema integrado de contabilidad, que impida o minimice la duplicación de operaciones.

#### En Ventas:

- La imagen que presenta la empresa es de una bajo perfil, medianamente justificada por la naturaleza de su negocio; lo que redundará en perjuicio en cuanto a la presencia corporativa y la confianza de ciertos clientes.
- No existe capacitación continua, esto hace que el personal no se desenvuelva eficientemente frente al cliente, dejando escapar situaciones importantes del negocio.

En Administración:

- Existe una débil administración de la empresa, por lo que sus objetivos como organización no están bien definidos, perjudicando directamente el crecimiento del negocio.
- No hay un incondicional compromiso por parte de los miembros de la organización, derivando en el incipiente crecimiento de la empresa por falta de procesos definidos que permitan atacar los orígenes de las citadas causas

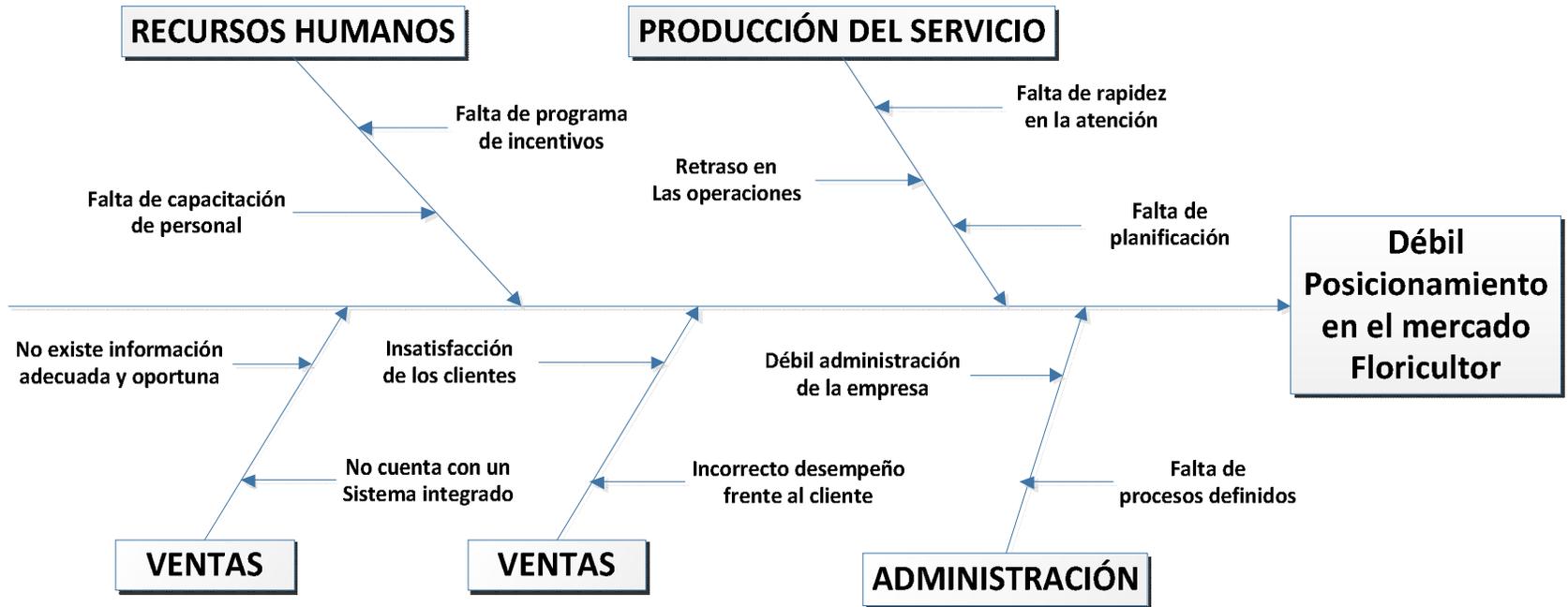


Figura 1: Diagrama de Ishikawa para “Operflor Cargo”

## CAPÍTULO II

### 2. ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 2.1. Introducción al análisis situacional

Se puede entender al análisis situacional como “...un estudio a profundidad de la organización en el que se logran identificar elementos internos como las Fuerzas y las Debilidades y elementos externos como los Riesgos (amenazas) y las Oportunidades.” (Sulser Valdéz, 2004, pág.23)

#### 2.2. Estructura del análisis situacional

El análisis situacional de una organización constituye un estudio de los factores del entorno, que pueden influir sobre las actividades de la organización. Respecto a este análisis Kotler (2008) menciona:

Aquí la compañía examina las macrofuerzas (económica, político-legal, sociocultural y tecnológica) y los participantes (compañía, competidores, distribuidores y proveedores) en su entorno. (...) Esta etapa debe concluir con una identificación de los principales problemas que enfrenta la unidad de negocios (pág.131).

En la investigación se realizará este análisis considerando un entorno externo, tanto a nivel macro como micro, y el entorno interno de la organización.

##### 2.2.1. Análisis externo

Para la evaluación del ambiente externo se utilizó la propuesta de Goodstein, Nolan, Pfeiffer, Bernal Osorio, & Castrillón (1998) en “*Planeación Estratégica Aplicada*”, por cuanto presentó una estructura de análisis práctica para el estudio. Los entornos planteados por el autor abarca un compendio por áreas, en las cuales se enfoca en forma clara y precisa los factores de análisis de los mercados de consumo.

“El ambiente externo está formado por un conjunto de fuerzas y condiciones que existen fuera de la organización y que potencialmente influyen en su desempeño” (Hitt, 2006, pág. 77)

En el análisis situacional se consideran frecuentemente dos fuerzas o entornos externos a la empresa, puesto que a pesar de no formar parte de la misma, inciden fuertemente en su desempeño dentro de un mercado específico.

Estos entornos se agrupan y dividen de acuerdo con su incidencia directa o indirecta en la organización, por esto, se las clasifica en microambiente y macroambiente.

### 2.2.2. Macroambiente

El macroambiente comprende a las fuerzas institucionales que afectan las transacciones entre la organización y el mercado. Puede considerarse formado por cuatro elementos: la economía, la tecnología, la legislación o política y la cultura o sociedad. (Quintana Díaz, 2005, pág. 43). No obstante, se deben considerar las fuerzas que tienen una incidencia directa o indirecta sobre la empresa.

Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control.

- |                 |   |  |
|-----------------|---|--|
| F. Demográfica  | } | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Población</li> <li>- PEA</li> </ul>   |
| F. Económicas   | } | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inflación</li> <li>- Tasas de Interés</li> <li>- PIB</li> <li>- Salario mínimo vital</li> </ul> |
| F. Geográficas  | } | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicación geográfica</li> <li>- Características</li> </ul>                                      |
| F. Tecnológicas |   |  |

F Políticas y legales	}	- Escenarios Políticos
		- Normativa Aplicable
F. Cultural	}	- Educación

### 2.2.2.1. Factores demográficos

Como factores demográficos se considerará la población y la población económicamente activa.

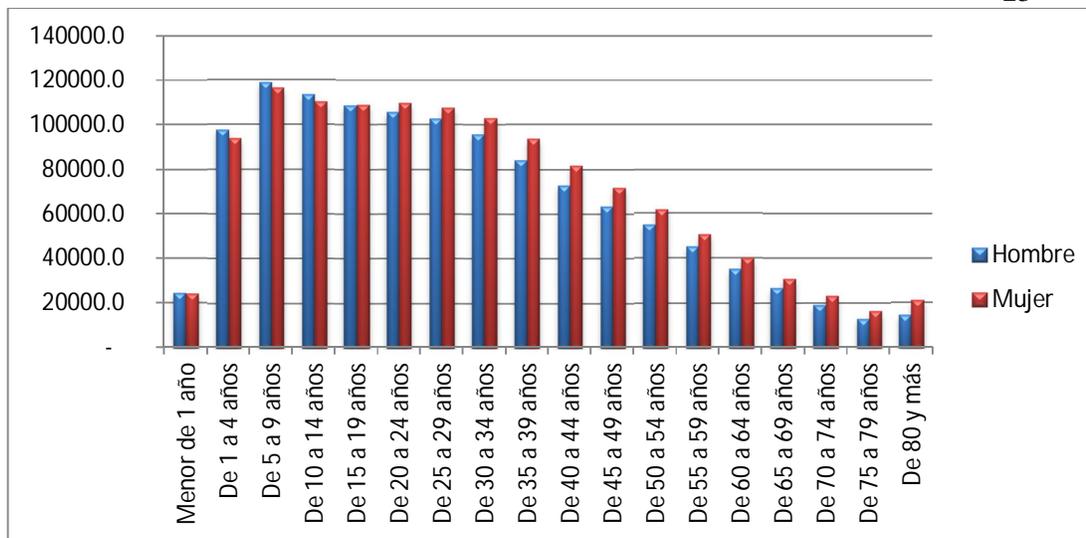
#### 2.2.2.1.1. Población

La empresa se asienta en Quito, como también muchas de las oficinas administrativas de las empresas florícolas que comprenden el mercado de OPERFLOR CARGO. Los datos de la población se obtuvieron del INEC (2013) a partir de proyecciones del censo poblacional 2010:

**Cuadro 3:**  
**Población de Quito- 2013 (proyección)**

POBLACIÓN QUITO (2013)			
Grupos quinquenales de edad	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
Menor de 1 año	24.210	23.830	48.040
De 1 a 4 años	97.721	93.718	191.439
De 5 a 9 años	118.985	116.379	235.364
De 10 a 14 años	113.449	110.247	223.697
De 15 a 19 años	108.732	108.970	217.702
De 20 a 24 años	105.800	109.824	215.624
De 25 a 29 años	102.594	107.662	210.256
De 30 a 34 años	95.665	102.859	198.524
De 35 a 39 años	84.212	93.762	177.973
De 40 a 44 años	72.911	81.619	154.530
De 45 a 49 años	63.342	71.807	135.149
De 50 a 54 años	54.886	61.670	116.556
De 55 a 59 años	45.076	50.539	95.616
De 60 a 64 años	35.034	39.886	74.919
De 65 a 69 años	26.506	30.635	57.141
De 70 a 74 años	19.002	22.949	41.951
De 75 a 79 años	12.881	16.268	29.149
De 80 y más	14.450	20.821	35.271
<b>Total</b>	<b>1.195.455</b>	<b>1.263.445</b>	<b>2.458.900</b>

Fuente: INEC (2013)



**Figura 2: Población de Quito- 2013 (proyección)**

**Fuente: INEC (2013)**

De acuerdo a la gráfica, la población se encuentra principalmente entre los grupos de 5 a 9 años hasta los 30 a 34 años, siendo bastante equilibrado el porcentaje de hombres y mujeres en cada grupo quinquenal de edad. Los grupos mayores a 55 años alcanzan cantidades menores a las 100 000 personas, al igual que el grupo menor a un año. La población joven constituye en gran medida la fuerza de trabajo primaria.

### **Connotación Gerencial**

- Amenazas
  - Pérdida de la experiencia de la población adulta mayor a 55 años. En el sector administrativo la experiencia de trabajo de la población adulta puede ayudar a prevenir problemas o mejorar la gestión y procesos operativo´.
  - Cambio en las tendencias, costumbres y hábitos mayoritarios. Los cambios en los hábitos y tendencias de la población más joven pueden incidir sobre las tendencias de compra, lo que puede afectar al entorno productivo y comercial florícola, al requerir la actualización de medios de comunicación de la empresa hacia los mercados, especialmente a través de nuevas tecnologías.

- Oportunidades
  - Se proyecta una población mayor en la adultez temprana, lo que constituye una fuerza laboral en capacidad de aprendizaje y mayor esfuerzo. Una población joven más numerosa representará a futuro una mayor necesidad de plazas de trabajo, lo que puede beneficiar a las empresas, a más de constituir un talento humano en formación.
  - Posibilidad de una mayor integración y uso de nuevas tecnologías por su uso común en la población joven. La accesibilidad de la población joven a las tecnologías supondría un uso más frecuente y generalizado de las mismas en el entorno empresarial, laboral y comercial.

### 2.2.2.1.2. PEA - población económicamente activa

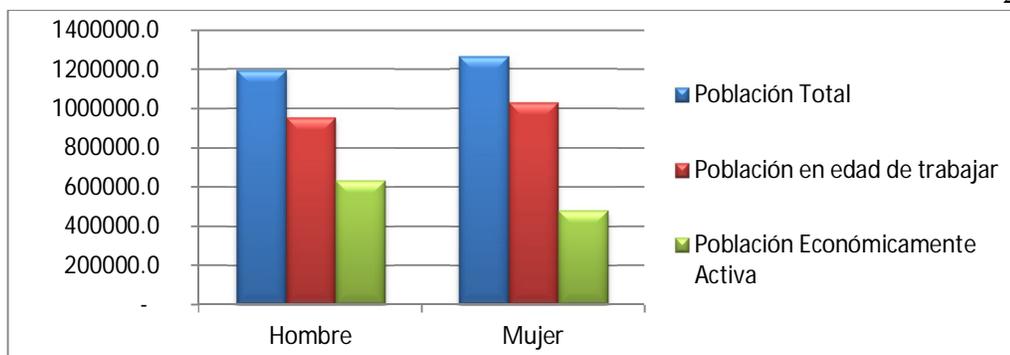
Por población económicamente activa se entiende al indicador que expresa la cantidad de personas que se han integrado al mercado de trabajo.

De acuerdo al INEC (2010) la Población Económicamente Activa en Quito asciende a un 53% en el caso de hombres y un 38% en mujeres, lo que equivale en promedio a un 45%. A partir de estos porcentajes y la proyección anterior, se obtiene lo siguiente (considerando solamente a la población en edad de trabajar mayor a 10 años):

**Cuadro 4:**  
**Población Económicamente Activa de Quito, año 2013**

<b>POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA QUITO (2013)</b>			
<b>Sexo</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>	<b>Total</b>
<b>Población Total</b>	1.195.455	1.263.445	2.458.900
<b>Población en edad de trabajar</b>	954.540	1.029.518	1.984.058
<b>Población Económicamente Activa</b>	633.840	479.465	1.113.305
<b>% PEA de la población total</b>	53,0%	37,9%	91,0%
<b>% PEA de la población en edad de trabajar</b>	66,4%	46,6%	113,0%

**Fuente: Cálculos propios a partir de % PEA del INEC (2010)**



**Figura 3: Población Económicamente Activa por sexo, año 2013**

**Fuente: INEC (2010)**

La población económicamente activa se compone de cerca de la población total en el caso de hombres (53%) y menos de la mitad en mujeres (37.9%), mientras que en comparación con la población en edad de trabajar, el 66.4% lo componen los hombres frente a un 46.6% de mujeres.

Los datos muestran un mercado laboral que da mayor apertura y diversidad de trabajo al hombre, principalmente por ser la fuerza laboral más frecuente en actividades operativas pesadas, sin embargo, esto también significa un desaprovechamiento de la capacidad laboral de la mujer y un reflejo de los estereotipos de género.

### **Connotación Gerencial**

- Amenazas
  - La carga laboral y económica en Quito se asienta en promedio, en menos de la mitad de la población total (45%) y en poco más de la mitad de la población en edad de trabajar (57%), lo que implica la necesidad de un ingreso mayor individual para la PEA. Esta necesidad de mayores ingresos conlleva a una demanda de sueldos más elevados, a más de que afecta el desempeño de los trabajadores que buscan cubrir horas extras.

- Oportunidades
  - Existe un porcentaje alto de personas económicamente no activas en edad de trabajar que pueden integrarse al mercado laboral. Un gran número de personas en edad de trabajar pueden convertirse en la fuerza productiva en el sector empresarial, en este caso, las florícolas pueden verse beneficiadas.

### **2.2.2.2. Factores económicos**

Dentro de los factores económicos del macro-ambiente se consideran aquellos que tienen una connotación general y que funcionan como indicadores a nivel región o país del estado de la economía. Dentro de estos se considerarán a la tasa de interés, a la inflación, al producto interno bruto y al salario mínimo vital.

#### **2.2.2.2.1. Tasa de interés**

“...la tasa de interés es el porcentaje que se aplica a una cantidad monetaria que denominamos capi- tal, y que equivale al monto que debe cobrarse o pagarse por prestar o pedir prestado dinero.” (Ortíz Soto, 2001, pág.127)

Las tasas de interés representan un índice de lo que realmente está pasando en la economía; es decir, dan la pauta para verificar cómo se encuentran los estímulos para el ahorro o inversión por medio de la tasa pasiva, y también la canalización de créditos para las distintas actividades productivas por medio de la tasa activa.

Las tasas de interés se han mantenido fijas en los últimos años como se observa en los siguientes cuadros:

**Cuadro 5:  
Tasa pasiva**

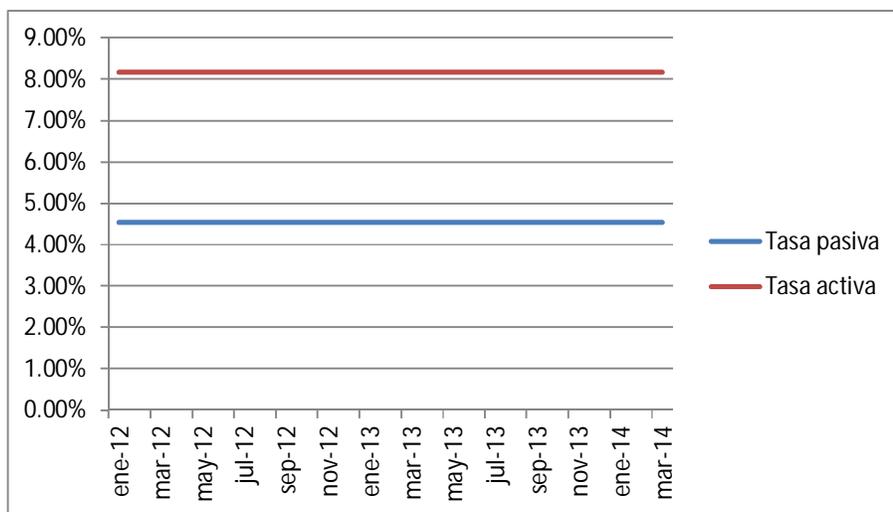
TASA PASIVA				
		Año		
		2012	2013	2014
Mes	Enero	4,53%	4,53%	4,53%
	Marzo	4,53%	4,53%	4,53%
	Julio	4,53%	4,53%	

**Fuente: Banco Central del Ecuador**

**Cuadro 6:  
Tasa activa**

TASA ACTIVA				
		Año		
		2012	2013	2014
Mes	Enero	8,17%	8,17%	8,17%
	Marzo	8,17%	8,17%	8,17%
	Julio	8,17%	8,17%	

**Fuente: Banco Central del Ecuador**



**Figura 4: Comparación entre la variación de la tasa activa y pasiva (ene, mar, jul, año 2012,2013 y 2014)**

**Fuente: Banco Central del Ecuador**

Las tasas activas y pasivas se han mantenido estables durante los últimos años, de acuerdo a los datos del Banco Central del Ecuador, lo que permite evidenciar que se ha mantenido estas tasas como vigentes por el mercado. La fijación de las tasas activas y pasivas puede considerarse como una oportunidad, pues lo que se busca es promover un escenario de estabilidad para atraer la inversión bancaria, al igual que la apertura de créditos para el entorno empresarial. Para la organización es beneficioso el contar con tasas vigentes establecidas, pues permite una planificación financiera a

futuro más certera. La planificación de estrategias de marketing que requieran una fuerte inversión puede solventarse mediante créditos bancarios.

### **Connotación Gerencial**

- Oportunidades
  - Estabilidad en la variación de tasas de interés. Se pueden realizar proyecciones y planes de inversiones y gastos financieros con mayor exactitud si se conoce que las tasas se mantendrán estables a futuro, permitiendo decisiones empresariales sustentadas en escenarios más reales.
  - Posibilidad de acceder a créditos bancarios. Lo que implica la posibilidad para la empresa de invertir en tecnología, mejora de procesos, recursos, entre otros, para proyectar un mayor crecimiento y desarrollo organizacional.

#### **2.2.2.2.2. Inflación**

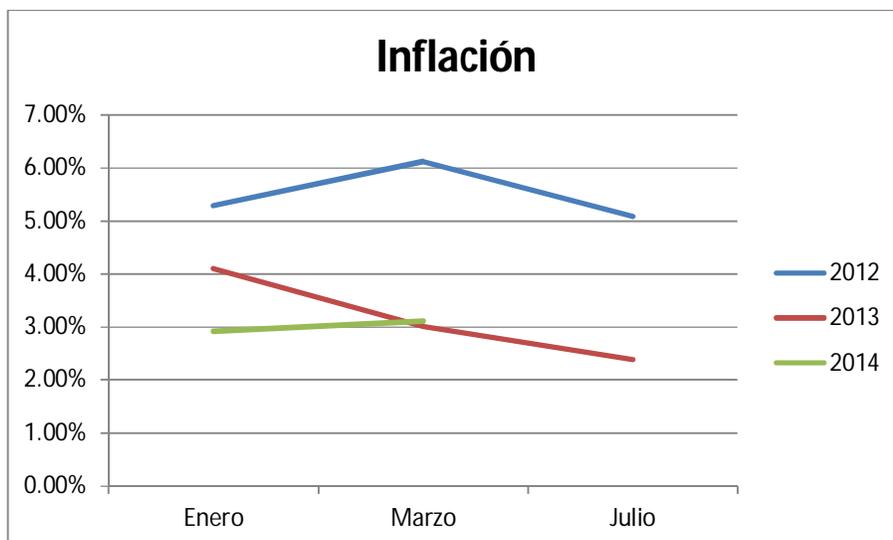
El Banco Central del Ecuador, menciona que “La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. “ (Banco Central del Ecuador, 2014) .

Los indicadores de inflación, de acuerdo al Banco Central del Ecuador, son los siguientes:

**Cuadro 7:  
Inflación**

		INFLACIÓN		
		Año		
		2012	2013	2014
Mes	Enero	5,29%	4,10%	2,92%
	Marzo	6,12%	3,01%	3,11%
	Julio	5,09%	2,39%	

**Fuente: Banco Central del Ecuador**



**Figura 5: Inflación**

**Fuente: Banco Central del Ecuador**

La inflación ha disminuido en los últimos dos años, considerando que de enero del 2012 a enero del 2013 y 2014, ha bajado de 5,29% a 4,10% y 2,92% respectivamente. De igual manera en marzo se registra una importante baja, de 6,12% a 3,01% entre marzo 2012 a marzo 2013, con un ligero incremento a marzo del 2014, con 3,11%. En julio se registra un descenso de 5,09% a 2,39% en el 2012 y 2013 respectivamente. De forma global se observa que la inflación ha disminuido paulatinamente des del 2012 al 2013, donde alcanza su punto más bajo, mientras que para el 2014 registra una leve elevación entre enero y marzo, pero que se posiciona por encima de los indicadores del 2013.

### **Connotación Gerencial**

- Amenazas
  - Leve elevación en la inflación. La inflación tiene un efecto directo sobre los precios en el mercado, por lo mismo, si los precios se elevan como producto de la inflación, la empresa vera incrementados los gastos y costos de sus actividades.

### 2.2.2.2.3. Producto interno bruto

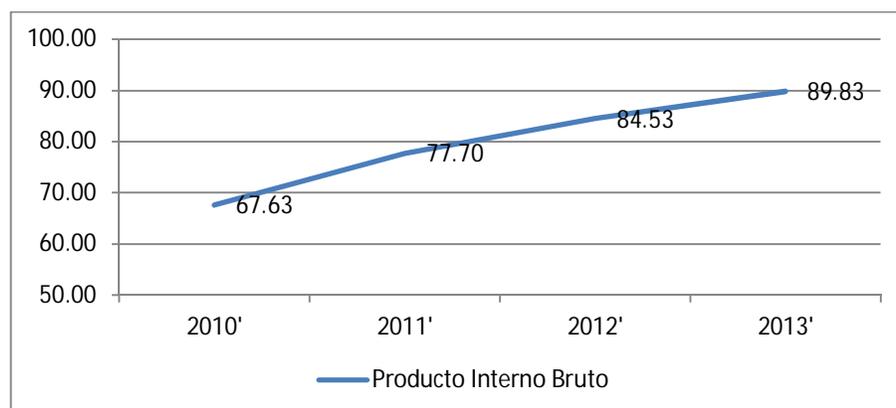
El producto interno bruto o PIB es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período que normalmente es un trimestre o un año.

De acuerdo con datos del Banco Mundial, el Producto Interno Bruto del Ecuador en los últimos años, es el siguiente:

**Cuadro 8:  
Producto Interno Bruto**

PRODUCTO INTERNO BRUTO (en miles de millones USD)			
Año			
2010	2011	2012	2013
<b>67,63</b>	77,70	84,53	89,83

**Fuente: Banco Central del Ecuador**



**Figura 6: Producto Interno Bruto**  
**Fuente: Banco Central del Ecuador**

El Producto Interno Bruto en Ecuador ha presenciado un crecimiento en los últimos años. Un aumento en el PIB, representa un crecimiento económico en el país, lo que sugiere una mejora en la capacidad de gasto que puede tener una persona, o las empresas.

## Connotación Gerencial

- Oportunidades
  - Crecimiento en el PIB. Se considera una oportunidad para la empresa de manejarse en el mercado empresarial con un mayor poder adquisitivo.

### 2.2.2.2.4. Salario mínimo vital general

El Salario Mínimo Vital es la remuneración mínima establecida legalmente por el Estado.

El Gobierno, anunció el incremento del SALARIO BÁSICO UNIFICADO para el 2014 a 340 dólares. El sueldo básico en el 2013 fue de 318 dólares en Ecuador El Salario Básico en Ecuador o Salario Básico Unificado tendrá cambios en este 2014.

**Cuadro 9:**  
**Salario Mínimo Vital**

SALARIO MÍNIMO VITAL UNIFICADO		
Año		
2012	2013	2014
292,00	318,00	340,00

**Fuente: Banco Central del Ecuador**



**Figura 7: Salario Mínimo Vital**

**Fuente: Banco Central del Ecuador**

El Salario Mínimo Vital unificado se ha incrementado en los últimos años, de manera anual, considerando para esto factores como la inflación y los índices de productividad del país. El incremento generado fue de 26 dólares entre 2012 y 2013 y de 22 dólares entre el 2013 y el 2014.

## **Connotación Gerencial**

- Amenazas
  - Crecimiento salarial. El incremento en el salario mínimo vital se genera también por el aumento en los precios, como producto de la inflación, sin embargo, influye también la legislación estatal, persiguiendo mayores ingresos base para la población, lo que implicaría la necesidad de aumentar los sueldos y por ende la estructura de gastos, costos y precios de la organización.

### **2.2.2.3. Factores geográficos**

#### **2.2.2.3.1. Ubicación geográfica**

Geográficamente la empresa se ubica en Quito, donde se encuentran las oficinas administrativas, no obstante, las operaciones que realiza abarcan a varias provincias florícolas, desde las cuales se gestiona la logística de exportación, teniendo como punto de salida, principalmente al aeropuerto de Latacunga, y en menor medida, al Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, pues este último está destinado casi en su totalidad a vuelos de pasajeros y no a vuelos de carga.

La FAO (1998) señala que “La porción urbanizada del área metropolitana de Quito está situada en un estrecho valle montañoso localizado inmediatamente al Este de las faldas del volcán activo Pichincha. (...)En la actualidad, la «barrera natural» de las montañas ha obligado a que la expansión de la ciudad ocurra longitudinalmente, en forma de luna creciente, de tal manera que el núcleo urbano consolidado de la metrópoli tiene actualmente de 5 a 8 km. de ancho, y más de 30 km. de largo”. El hecho de que Quito se asiente en un valle montañoso y las florícolas se encuentren principalmente en los cantones de Cayambe y Pedro Moncayo (dentro de Pichincha), y en otras provincias como Cotopaxi, Cañar, Azuay, Carchi y Guayas, incide en que el trato con el cliente difícilmente pueda ser personal, y deba realizarse vía telefónica o teleconferencia. Por otro lado, toma especial importancia la calidad de las autopistas para asegurar el traslado eficiente y oportuno de la carga, misma que se ha incrementado en los últimos años, sin embargo, varias

de estas vías se mantienen en construcción por lo que si bien a futuro representan una ventaja, actualmente afectan el tráfico.

### **Connotación Gerencial**

- Amenazas
  - Dificultad para el acceso a las florícolas. La distancia entre la empresa y las florícolas provoca que exista un trato principalmente impersonal, a través de email o teléfono, lo que impide formar relaciones sólidas y fidelidad en el cliente.
  - Tráfico en las vías por trabajos de mantenimiento y mejora. El servicio de transportación de mercadería puede ver afectada su eficiencia y eficacia por retrasos causados por trabajos vías en mantenimiento.
- Oportunidades
  - Mejora en las autopistas. Las autopistas en las que han culminado los trabajos de mantenimiento o ampliación proveen mayor seguridad y agilidad para la organización en sus servicios de logística vía terrestre.

#### **2.2.2.3.2. Características del entorno geográfico**

En relación a los servicios que OPERFLOR CARGO presta a las florícolas, toma relevancia el clima, como característica del entorno geográfico, pues la diversidad de zonas de diversa altitud conlleva a su vez diversas temperaturas promedio, lo que incide en que se requiera un cuidado especial en la cadena de frío para el mantenimiento de la carga florícola.

No obstante, dependiendo de la ubicación del cliente y de los puntos de destino, la temperatura puede variar mucho, sin embargo, parte de los procesos operativos se enfocan en el control de las temperaturas idóneas.

Otro aspecto que puede afectar el desenvolvimiento normal de las operaciones de la empresa lo componen las precipitaciones de lluvia, especialmente entre septiembre y noviembre y de diciembre a abril.

De manera positiva cabe considerar que la empresa se encuentra en una posición centralizada, al estar en una provincia rodeada de varias parroquias florícolas y con la cercanía al aeropuerto de Tababela y a una distancia prudencial al de Latacunga.

### **Connotación Gerencial**

- Amenazas
  - Variación en temperaturas afecta a la carga. La carga principal de OPERFLOR CARGO son las flores, mismas que requieren mantenerse a una temperatura estable, un cambio brusco en la temperatura puede marchitar el producto.
  - Precipitaciones de lluvia aumenta el riesgo por el traslado de carga en carretera. En caso de lluvias pueden existir retrasos a fin de prevenir accidentes en el transporte terrestre de mercadería.
- Oportunidades
  - Posición central de la empresa en relación a florícolas y aeropuertos. La empresa se encuentra en una posición, si bien no cercana, central a los principales sectores florícolas, lo que facilita la gestión de transporte entre los clientes y los puntos de embarque.

#### **2.2.2.4. Factores tecnológicos**

Los avances tecnológicos de la última década, sobre todo en el campo de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación), ha facilitado y agilitado en gran medida los procedimientos administrativos y normativos en el proceso de exportación, por lo que actualmente un gran número de gestiones se realizan a través de internet, como la realización de la Declaración Aduanera de Exportación DAE, trámites de Aforo, entre otros, mediante el sistema ECUAPASS, en este sentido, OPERFLOR CARGO se ha beneficiado por la mejora en la agilidad de los procedimientos para gestionar las exportaciones de los clientes florícolas.

Por otro lado, la utilización de tecnologías ha abierto nuevas alternativas para la comunicación con los clientes, sin embargo, una de las amenazas que se presenta es la posibilidad de que la empresa no se mantenga al ritmo de los avances tecnológicos, por la falta de capacitación en este sentido.

### **Connotación Gerencial**

- Amenazas
  - Imposibilidad de mantener el ritmo de avances tecnológicos. Continuos avances son incorporados al sector empresarial, especialmente en el entorno internacional, para agilizar las operaciones desde entidades entre países, sin embargo, la falta de capacitación puede reducir la competitividad de la empresa si no se mantiene al ritmo de la tecnología.
- Oportunidades
  - Mejora en la comunicación con proveedores y clientes a través de TIC's. Las nuevas tecnologías han abierto la oportunidad de realizar negociaciones de manera más ágil y rápida a través de internet, lo que supondría una ventaja para el sector florícola y las exportadoras para comunicarse con los bróker y compradores en el extranjero.
  - Agilidad en trámites realizados en línea. Se han actualizado los procesos para la exportación de mercadería lo que ha agilizado el desempeño de las empresas en este sector.

#### **2.2.2.5. Factores Políticos y legales**

##### **2.2.2.5.1. Escenarios políticos**

De acuerdo con Ecuador Inmediato (2013), a partir de declaraciones del representante de Expoflores Gino Descalzi, el sector florícola representó al 2012, 741 millones de dólares por exportaciones, generando más de 103 mil empleos directos e indirectos, sin embargo, este sector no ha recibido el apoyo esperado del gobierno para su crecimiento, pues existen “trabas para las exportaciones, empezando por los impuestos y costos logísticos” (Ecuador Inmediato, 2013).

Entre aspectos que reducen la competitividad del sector florícola, y que forman parte del entorno político institucional, se encuentra la falta de exoneraciones o medidas de impulso al sector, que permitan reducir los costos de producción, siendo estos menores en países como Colombia y Kenia, sus principales competidores.

Como aspecto positivo se menciona el énfasis en promover la producción local, lo que ha ayudado al fortalecimiento de empresas en crecimiento a través de la apertura créditos bancarios para inversión, beneficiando a varias florícolas; sin embargo la imposición de medidas arancelarias ha limitado el mercado entrante, elevando los costos de materias primas y productos extranjeros, y afectando indirectamente al sector empresarial e industrial que busca fortalecer.

### **Connotación Gerencial**

- Oportunidades
  - Énfasis en la promoción de la producción local. El impulso que el gobierno busca dar a la industria local ha logrado incrementar la calidad del producto ecuatoriano, lo que beneficia la imagen y el interés del exterior en contar con bienes ecuatorianos, entre estos las flores.
  - Apertura de créditos para PYMES. Las iniciativas para promover la producción, sobre todo de la pequeña y mediana empresa, beneficia a las pequeñas floricultoras que auguran una oportunidad mayor de crecimiento a futuro.

#### **2.2.2.5.2. Normativa aplicable**

Dentro de la normativa aplicable que incide en las operaciones de la organización, destaca la derogación de la Ley de Aduanas y la implementación del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones vigente desde el 2010. Entre las ventajas de este código se menciona la reducción del impuesto a la renta, mismo que llegó en el 2013 al 22%; el planteamiento de derechos de los inversionistas (que plantea libertad de producción y comercialización, acceso a procedimientos administrativos y de control, libertad de importación y exportación bajo la normativa vigente, entre otros); e incentivos fiscales, como la exoneración del impuesto a la renta por 5 años en inversiones nuevas en sectores como “Servicios logísticos de comercio” como el efectuado por OPERFLOR CARGO.

## Connotación Gerencial

- Oportunidades
  - Disminución del impuesto a la renta y posibilidad de exoneración del mismo. Empresas que reinviertan su capital para el crecimiento de la empresa y por ende, la apertura de nuevas plazas de trabajo pueden calificar para exoneraciones del impuesto a la renta, lo que beneficia al sector floricultor y a las empresas que componen su cadena logística como OPERFLOR CARGO.

### 2.2.2.6. Factores culturales

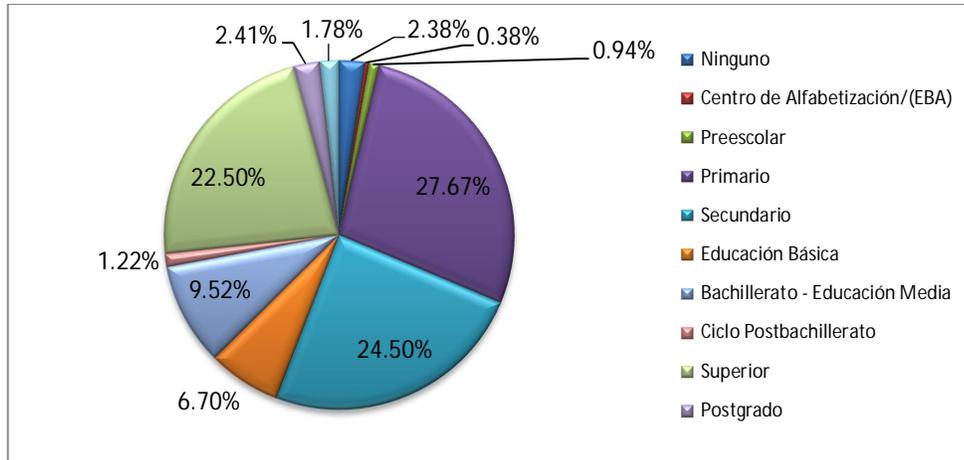
#### 2.2.2.6.1. Educación

Los niveles de acceso a la educación en el Ecuador se han elevado en la última década, a partir de la implementación del Plan Decenal de Educación 2006-2015, no obstante, estas medidas se han concentrado en los niveles inicial y medio. Se presentan los porcentajes de población de Quito en relación al último nivel asistido:

**Cuadro 10:**  
**Nivel de educación de la población en Quito**

Nivel de instrucción más alto al que asiste o asistió cantón Quito (2010)		
	Población	Porcentaje
Ninguno	58.522	2,38%
Centro de Alfabetización/(EBA)	9.344	0,38%
Preescolar	23.114	0,94%
Primario	680.378	27,67%
Secundario	602.431	24,50%
Educación Básica	164.746	6,70%
Bachillerato - Educación Media	234.087	9,52%
Ciclo Postbachillerato	29.999	1,22%
Superior	553.253	22,50%
Postgrado	59.259	2,41%
Se ignora	43.768	1,78%
	<b>2.458.900</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador



**Figura 8: Nivel de educación de la población en Quito**  
**Fuente: Banco Central del Ecuador**

La mayor parte de la población mantiene un nivel de educación primario con un 27,67%, cercano al 24,50% que tiene un nivel secundario y al 22,50% que alcanza un nivel de educación superior. Los niveles de educación son determinantes en el nivel de cultura y profesionalización, a más de incidir en la calidad de vida al dotar de mayores oportunidades de trabajo. En cuanto a educación superior y postgrado se tiene la cuarta parte de la población aproximadamente.

### Connotación Gerencial

- Amenazas
  - Porcentaje bajo de población con educación superior. La disminución en el porcentaje de personas con educación superior incide en una cobertura menor en puestos que requieren una especialización, lo que afecta la calidad de las empresas al no contar con profesionales en áreas específicas.
- Oportunidades
  - Mayor apertura y accesibilidad para educación. La apertura que ha dado el estado a la educación augura a futuro, una población mejor preparada, lo que abre la oportunidad de las empresas a enriquecerse con Talento Humano especializado.

### **2.2.2.7. Microambiente**

Todos los elementos que influyen en el proceso de agregación de valor a un producto o bien intermedio pertenecen al microambiente de la empresa. Este microambiente está influenciado por las fuerzas cercanas a la compañía que afectan su habilidad de servir a los clientes, la misma empresa, los proveedores, las empresas en la cadena de valor, los mercados de clientes, los competidores y los públicos. (Sepúlveda G, 2001, pág. 974)

Para el análisis del microambiente se aplica el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

#### **2.2.2.7.1. Análisis de las fuerzas de Porter**

Para realizar el análisis del micro-ambiente y de los factores que lo componen, se utilizará el modelo estratégico de las 5 Fuerzas de Porter.

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo integrador que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. “Fue desarrollado por Michael Porter en 1979, quien propone que la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas, crean una quinta: la rivalidad entre los competidores” (Porter, 1999).

#### **2.2.2.7.2. Barrera de entrada de nuevos competidores**

“El mercado o segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado” (Amaya, 2007, pág. 40).

Esta fuerza hace referencia a la posibilidad o amenaza de que nuevas empresas aparezcan compitiendo en el mismo mercado, por lo mismo se evalúan las barreras

de entrada al mercado. Los factores se califican con una escala del uno al cinco. Uno sugiere que dicho factor no presenta una amenaza, un cinco es un nivel de amenaza alto.

**Cuadro 11:**  
**Amenaza de nuevos ingresos**

Atractivo	Calif / 5	Ponderación	TOTAL
1. Economía de escala	1	10%	0,1
2. Diferenciación del producto	3	25%	0,75
3. Requisitos de capital	1	15%	0,15
4. Costos cambiantes	2	10%	0,2
5. Acceso a los canales de distribución	3	15%	0,45
6. Desventajas en costo independientes de las economías de escala	1	5%	0,05
7. Reacción esperada de los competidores existentes.	3	20%	0,6
<b>Total</b>	<b>14 / 35</b>	<b>100%</b>	<b>2.3</b>
<b>Total para la fuerza competitiva: 2.3 / 5</b>			
<b>AMENAZA MEDA BAJA</b>			

**Fuente: Francés, A. (2006).**

Las exportadoras se manejan bajo economías de escala, pues a mayor número de envíos el costo se reduce, puesto que es común la agrupación de cargas en contenedores compartidos, entre otros aspectos; esto supone una barrera ante los nuevos competidores, de igual forma se requieren una inversión alta; por lo cual estos factores se calificaron con 1. Como factores que no conforman una barrera de entrada tan alta se tiene a la diferenciación del servicio, y al acceso a los canales de distribución.

### **Connotación Gerencial**

- Amenazas
  - Baja diferenciación del servicio. La mayoría de exportadoras ofrecen servicios similares sin configurar una oferta que denote una diferenciación clara de sus competidores.

- Oportunidades
  - Baja posibilidad de nuevos ingresos (Competidores). Se requiere una alta inversión y enfrentarse a un mercado en el que ya existen bastantes competidores, por lo que es poco probable la entrada de nuevas empresas.

### 2.2.2.7.3. Grado de rivalidad entre competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos (Amaya, 2007, pág. 41).

El mercado de la exportación de flores es cubierto, no solo por exportadoras de flores, sino por empresas exportadoras en general, entre las que suman más de 60 competidores en el mercado:

**Cuadro 12:**  
**Competidores directos e indirectos de OPERFLOR CARGO**

1. ACGROUP WORLDWIDE ECUADOR S.A.	2. KUEHNE+NAGEL S.A.
3. AEREOSERVI	4. LASEAIR S.A
5. AIR OCEAN CARGO	6. LOGISTIC NETWORK SERVICIOS DE CARGA S.A.
7. AMERILINES ECUADOR C.A.	8. LOGISTICS SOLUTIONS
9. ASIA ROUND THE WORLD S.A.	10. MARITIME SERVICES LINE DEL ECUADOR /MSL DEL ECUADOR S.A
11. ASIA SHIPPING ECUADOR	12. MARSEC
13. BREMAX S.A	14. MUNDITRANSPORT
15. CALVIMA	16. NAVECUADOR
17. CARGOMASTER DEL ECUADOR S.A.	18. OBC SHIPPING SERVICE S.A.
19. CARGONET	20. OCEANBEACH S.A./ VALUECARGO
21. CGLOGISTICS S.A.	22. OCEANFREIGHT CARGO LINES S.A
23. COLUMTRAD CIA LTDA	24. PACIFIC ANCHOR LINE
25. DAMCO ECUADOR S.A.	26. PACIFICLINK
27. DEIJL CARGO	28. PANALPINA ECUADOR S.A.
29. DHL EXPRESS	30. PANATLANTIC LOGISTICS S.A.
31. DHL GLOBAL FORWARDING	32. PLANET DIRECT CARGO
33. EBF CARGO	34. PROFITCARGO
35. ECUADOR CARGO SYSTEM	36. PROVEXCAR CIA LTDA
37. ECUAMOVING INTERNATIONAL CARGO S.A.	38. ROLASA

Continúa 

39. ECUCARGA	40. ROYALCARGO
41. ECULINE	42. SACO SHIPPING LINE
43. EUROSERVICIOS	44. SAMISA SERVICIOS AEREOS Y MARITIMOS INTERNACIONALES S.A
45. EXPRESS CARGO LINE	46. SCHRYVER
47. FARLETZA S.A.	48. SERVIPALLET S.A
49. FERVACARGO	50. SIATILOGISTICS S.A.
51. FLOWERCARGO S.A.	52. TOLEPU S.A.
53. FRESH LOGISTICS	54. TRANSCONAN
55. G&G CARGO SERVICE	56. TRANSINTERNACIONAL CARGO
57. GEOTRANSPORT	58. TRANSOCEAN LOGISTICS CORP
59. INCALINES DEL ECUADOR INCA LINES S.A.	60. UNILINE TRANSPORT SYSTEM
61. INTERCILSA LOGISTICS	62. UNIVERSAL CARGO
63. INTERNATIONAL SHIPPING & STORAGE	64. VECO LOGISTICS ECUADOR S.A.
65. KAYSERCORP LOGISTICS S.A.	66. VELCARGO LOGISTIC INTERNATIONAL S.A.
67. KRYSTAL LOGISTICS ECUADOR KRYSLAGIC C. LTDA.	

**Fuente: ASEACI (Asociación Ecuatoriana de Agencias de Carga y Logística Internacional)**

En el mercado exclusivamente floricultor las principales empresas exportadoras, todas como competidoras directas de Operflorcargo, son:

- DEIJL CARGO,
- G&G CARGO SERVICE,
- PANATLANTIC LOGISTICS S.A.,
- TRANSINTERNACIONAL CARGO y
- ROYALCARGO.

La rivalidad entre competidores se califica del uno al cinco, un uno sugiere una rivalidad baja en ese factor, un cinco una rivalidad alta.

**Cuadro 13:**  
**Rivalidad entre competidores**

Atractivo	Calif./5	Ponderación	TOTAL
1. Gran número de competidores o igualmente equilibrados	5	25%	1,25
2. Crecimiento lento en el sector	1	5%	0,05
3. Costos fijos elevados o de almacenamiento	3	10%	0,3
4. Falta de diferenciación o costos cambiantes	4	20%	0,8
5. Incrementos importantes de la capacidad	3	15%	0,45
6. Competidores diversos	1	15%	0,15
7. Intereses estratégicos elevados	2	5%	0,1
8. Fuertes barreras de salida	1	5%	0,05
<b>Total</b>	<b>20/40</b>	<b>100%</b>	<b>3,15</b>
<b>Total para la fuerza competitiva</b>			
<b>3.15/5</b>			
<b>RIVALIDAD MEDIA ALTA</b>			

**Fuente: Francés, A. (2006).**

Existe un gran número de competidores que se encuentran equilibrados, por otra parte los costos fijos o elevados de almacenamiento son similares en las empresas competidoras, como también la falta de diferenciación en el servicio y costos cambiantes, que provocan niveles de rivalidad altos. En cuanto a la diversidad esta es mínima entre competidores, sumado a las altas barreras de salida (costos por dejar el mercado), disminuye la rivalidad entre competidores.

### **Connotación Gerencial**

- Amenazas
  - Gran número de competidores. Un alto número de competidores implica que el cliente tiene mayores alternativas, lo que requiere mayores niveles de competitividad de las empresas para mantenerse en el mercado.
  - Falta de diferenciación entre competidores. La falta de diferenciación incide en que la empresa no pueda destacar frente a los competidores, siendo una amenaza a su estabilidad en el mercado.

#### 2.2.2.7.4. Poder de negociación con los proveedores

Los proveedores constituyen una parte importante para toda empresa, al ser los encargados de suplir los materiales o insumos necesarios para la realización de sus actividades, sin embargo, en empresas de servicios la actividad de los proveedores se reduce, y en conjunto, su poder de negociación.

Los proveedores para OPERFLOR CARGO se componen por las empresas que ofrecen:

- Construcción y Venta de Contenedores refrigerados.
- Construcción y venta de unidades refrigeradas para camiones.
- Pallets
- Cajas
- Camiones, trailers, para el transporte de carga.

Estos productos permiten a OPERFLOR CARGO el ofrecer el servicio de logística para las fincas florícolas.

**Cuadro 14:**  
**Poder de negociación de los proveedores**

Atractivo	Calif./5	Ponderación	TOTAL
1. Concentración de proveedores	1	20%	0,2
2. Poder de la marca	1	25%	0,25
3. Empresa no es cliente importante del proveedor	1	15%	0,15
4. Insumo importante	1	20%	0,2
5. Productos del proveedor diferenciados	1	5%	0,05
6. Amenaza de integración hacia adelante	1	10%	0,1
7. Costos bajos por cambiar de clientes	1	5%	0,05
<b>Total</b>	<b>7/35</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>
<b>Total para la fuerza competitiva</b>			
<b>1/5</b>			
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN BAJO</b>			

**Fuente: Francés, A. (2006).**  
**Connotación Gerencial**

- Oportunidades
  - Bajo poder de negociación de proveedores. Los proveedores no poseen productos exclusivos o que representen un elemento indispensable para el servicio de logística por lo que su poder de negociación es bajo.

### 2.2.2.7.5. Poder de negociación con los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad (Amaya, 2007, pág. 41).

El poder de negociación de los compradores, indica el nivel de negociación de las empresas productoras de flores, quienes constituyen el mercado al que apunta Operflor Cargo.

Expoflores registra 106 entidades, algunas de las cuáles agrupan a más de una finca:

**Cuadro 15:**  
**Lista de fincas florícolas registradas en Expoflores**

1. EDEN ROSES	2. ISLAPLANTS CIA. LTDA.
3. PRODUCNORTES.A	4. JOYGARDEN'S CIA. LTDA.
5. VALLEFLOR FLORES DEL VALLE CIA. LTDA.	6. FLORES DEL COTOPAXI S.A.
7. DENMAR.S.A.	8. TEXAS FLOWERS S.A.
9. FLORELOY S.A.	10. SIERRAFLOR CIA. LTDA.
11. NEUMANN FLOWERS CIA. LTDA.	12. E.Q.R EQUATOROSES C.A.
13. ALKAVAT CIA. LTDA. - VALLE VERDE	14. CANANVALLEY FLOWERS S.A.
15. FLORICOLA LAS MARIAS "FLORMARE" S.A.	16. HACIENDA SANTA FE FESAHA CIA. LTDA.
17. AGRIROSE AGRICOLA EL ROSARIO CIA. LTDA.	18. NARANJO ROSES ECUADOR S.A.
19. GARDAEXPORTS.A.	20. ROSAS DE LA MONTAÑA S.A.
21. INROSES.S.A.I	22. ROSASPE ROSAS DE PERUGACHI CIA. LTDA.
23. QUALITY SERVICES.A. QUALISA	24. ROSESUCCESS

Continúa 

25. FLORICULTORA JOSARFLOR S.A.	26. TURIS AGRO NELPO
27. ROSADEX CIA. LTDA.	28. VIOLETA FLOWERS S.A.
29. FLOWER VILLAGE CIA. LTDA.	30. PARADISEFLOWER C.A.
31. PLANTACIONES MALIMA CIA. LTDA.	32. NATUFLOR S.A.
33. SANDE ECUADOR CIA. LTDA.	34. GROWERFARMS S.A. (DALI ROSES)
35. ROSAS DEL MONTE	36. ARCOFLOR FLORES ARCOIRIS S.A.
37. AGROPLANTAS CIA. LTDA.	38. ROSAPRIMA CIA. LTDA.
39. GROWFLOWERS PRODUCCIONES S.A.	40. PICASSOROSSES CIA. LTDA.
41. JARDINES PIAVERICIA. LTDA.	42. FLORES DE MACHACHI S.A. "FLORMACHACHI"
43. PLANTACIONES EL TREBOL PLANTREB CIA. LTDA.	44. CAMPTEC
45. PROYECTO AGRICOLA HIGHLAND - BLOSSOMS S.A.	46. FLORIFRUT FLORES Y FRUTAS S.A.
47. FLORICOLA LA HERRADURA S.A.	48. SISAPAMBA ROSAS Y ROSAS S.C.C. (2 fincas)
49. AAASACORPORATION S.A.	50. SISAPAMBA ROSAS Y ROSAS S.C.C. TUPIGACHI (2 fincas)
51. ECOROSSES S.A.	52. QUITO INOR FLOWERS
53. ECUADOR UNIQUE COLLECTION S.A.	54. AGRICOLA SAN ANDRES DEL CHAUPI S.A.
55. ECUANROS S.A., ECUADORIAN NEW ROSES	56. AGROINDUSTRIAS SAN ALFONSO
57. FLORES VERDES S.A.	58. ECUATORIAN FLOWER GRUNKO CIA. LTDA.
59. FLORICOLA LA ROSALEDA S.A. FLOROSAL	60. LATINFLOR S.A.
61. HISPANOROSSES CIA. LTDA.	62. AGROFLORA S.A.
63. INGUEZA ROSES CIA. LTDA.	64. MEGAROSSES CIA. LTDA.
65. FLORES DE NAPOLES	66. SUNRITE FARMS - GUAISA (5,06)
67. AGRITAB AGRICOLA TABACUNDO CIA. LTDA.	68. FLORES SANTA MONICA NANTA CIA. LTDA.
69. AGROCOEX S.A., AGROPROMOTORA DEL COTOPAXI	70. NINTANGA S.A.
71. GENEROS ECUATORIANOS ECUAGENERA CIA. LTDA.	72. ILLINIZAS BIG ROSES CIA. LTDA.
73. FLOR ETERNA SISAHUINAI S.A.	74. VEGAFLOR S.A.
75. BELLAROSA	76. FLORES EQUINOCCIALES S.A.
77. AGRICOLA AGRONATURA S.A.	78. FLORES DE LA COLINA FLODECOL S.A. LA JOSEFINA (2 FINCAS)
79. AGRIFEG S.A. "ANNE FLOWERS"	80. FLORES DE LA COLINA FLODECOL S.A. (2 FINCAS)
81. AZAYA GARDENS CIA. LTDA.	82. ROSAS DEL COTOPAXI
83. FIORENTINA FLOWERS S.A.	84. ROSEN PAVILLION CIA. LTDA.
85. FISCELA FLOWER CIA. LTDA.	86. HILSEA INVESTMENTS S.A. - LA MORA (7 fincas)
87. FLORISOL CIA. LTDA.	88. HILSEA INVESTMENTS S.A. - LA TOLITA (7 fincas)
89. HOJA VERDE S.A.	90. HILSEA INVESTMENTS S.A. - FLOR Y CAMPO (7 fincas)
91. ROSE CONNECTION ROSECON CIA. LTDA.	92. HILSEA INVESTMENTS S.A. - EL CHIVAN (7 fincas)
93. SAVISA S.A.	94. HILSEA INVESTMENTS S.A. - LA VICTORIA (7 fincas)
95. NEVADO ECUADOR S.A. (2 fincas)	96. HILSEA INVESTMENTS S.A. -

Continúa 

		PROPAGACION (7 fincas)
97. NEVADO ECUADOR S.A. (2 fincas)		98. HILSEA INVESTMENTS S.A. - SANTA MARTHA (7 fincas)
99. ALTAFLOR PLANTACIONES CIA. LTDA.		100. JARDINES DE CAYAMBE CIA. LTDA.
101. ARBUSTA CIA. LTDA. (2 FINCAS)		102. MERINOROSSES CIA. LTDA.
103. ARBUSTA CIA. LTDA. (2 FINCAS)		104. GALAPAGOS FLORES GALAFLOR S.A.
105. AGROGANADERA ESPINOSA		106. FLORECAL S.A.
CHIRIBOGA S.A.		

**Fuente: Expoflores (2014)**

**Cuadro 16:  
Poder de negociación de los compradores**

Atractivo	Calf./ 5	Ponderación	TOTAL
1. Concentración y de los compradores y volumen de compras en relación al oferente	5	15%	0,75
2. Peso del servicio obtenido en relación con los costos del comprador	5	10%	0,5
3. Diferenciación de los servicios adquiridos	4	5%	0,2
4. Costos de cambio del comprador	1	10%	0,1
5. Información que dispone el comprador	2	10%	0,2
6. Posibilidad del comprador de integrarse hacia atrás	5	20%	1
7. Impacto del servicio sobre la calidad y desempeño del comprador	1	25%	0,25
8. Incentivos para los compradores decididos	1	5%	0,05
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	<b>3,05</b>
<b>Total para la fuerza competitiva</b>			
<b>3,05/5</b>			
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN MEDIA ALTA</b>			

**Fuente: Francés, A. (2006).**

### Connotación Gerencial

- Amenazas
  - Poder de negociación de florícolas alto. Cada florícola como cliente representa un alto porcentaje de los ingresos de la empresa por lo que su poder de negociación es muy alto.
  - Posibilidad de integración “hacia atrás” por parte de las florícolas. Cabe la posibilidad de que las florícolas más grandes integren su propio servicio de logística de exportación debido a que tienen los recursos monetarios para hacerlo.

- Oportunidades
  - Impacto del servicio OPERFLOR CARGO S.A. sobre la calidad y desempeño del comprador (flores). La empresa provee transporte refrigerado, considerando que los trámites y procedimientos deben efectuarse en plazos mínimos para asegurar la calidad e integridad del producto.

#### 2.2.2.7.6. Servicios sustitutos

“Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la Industria” (Amaya, 2007, pág. 41).

El servicio que ofrece la empresa es el de exportación de flores vía aérea, marítima y terrestre (para el transporte interno), por lo mismo, los servicios sustitutos podrían darse por las empresas exportadoras que no se encuentran en el mercado floricultor, pero que tienen recursos disponibles a nivel de logística para la realización de exportaciones a gran escala. En este caso dichas empresas deberían adaptar sus procesos y contenedores para el traslado de flores sin afectar su calidad, lo que incrementaría el precio y costo de sus servicios, no obstante, si la empresa cuenta con muchos recursos podría mejorar tanto desempeños como rendimientos:

**Cuadro 17:**  
**Presión de productos sustitutos**

Atractivo	Calif./5	Ponderación	TOTAL
1. Tendencia a mejorar costos	1	20%	0,2
2. Tendencia a mejorar precios	1	40%	0,4
3. Tendencia a mejorar en desempeños	2	15%	0,3
4. Tendencia a altos rendimientos	2	25%	0,5
<b>Total</b>	<b>6/20</b>	<b>100%</b>	<b>1,4</b>

**Total para la fuerza competitiva**

**1,4/5**

**PRESIÓN BAJA**

**Fuente: Francés, A. (2006).**

## **Connotación Gerencial**

- Oportunidades
  - Baja presión de productos sustitutos. El servicio de exportación, sea vía aérea o marítima no se puede sustituir por lo que la presión de productos sustitutos es baja.

### **2.3. Análisis interno**

El análisis interno comprende el estudio de los aspectos propios de la empresa, mismo que se realizará a partir de cuatro ejes; Administrativo, Talento Humano, Financiero y Mercadotecnia / Ventas.

#### **2.3.1. Administrativo**

La función primordial del área administrativa es la de cumplir con la planificación o planeación necesaria para lograr los objetivos y metas de la empresa, la función de organizar, es decir, establecer las funciones, deberes y responsabilidades de cada funcionario como parte de la empresa, la dirección, necesaria para direccionar al personal en la realización y cumplimiento de los servicios prestados, y el control, requerido para comprobar si las diferentes áreas de la organización cumplen con las metas trazadas y las obligaciones de su cargo.

En este sentido, Operflorcargo presenta debilidad en cuanto a los procesos de planificación, prueba de la cual es el no contar con una planificación estratégica organizacional, o un plan de marketing para la comercialización de sus productos.

En cuanto a la función de organización, la empresa se ha manejado con una estructura sólida y con personal altamente capacitado, con un alto grado de especialización en el trabajo.

No obstante, la empresa no cuenta aún con una documentación interna, como manuales de funciones o procesos, responsabilidad del área administrativa y que afecta la búsqueda de la calidad empresarial.

### **Connotación Gerencial**

- Fortalezas
  - Personal altamente capacitado. El personal que pertenece a la empresa tiene estudios universitarios y está capacitado para un desempeño eficiente.
- Debilidades
  - Falta de planificación administrativa y estratégica. La empresa no cuenta con una documentación que registre planificación de ningún tipo.
  - No existen una correcta definición de objetivos organizacionales. No existen objetivos definidos de manera correcta que guíen los esfuerzos de la organización.
  - No se maneja una gestión por procesos estandarizados. No existen procesos o procedimientos levantados que permitan su estandarización.
  - Falta de documentación operativa (manuales, reglamentos). La empresa no cuenta con manuales organizacionales de ningún tipo.

### **2.3.2. Talento humano**

El análisis del talento humano se centra en la forma en que se ha gestionado al mismo dentro de la organización, promoviendo o no su desarrollo y crecimiento profesional.

Se pueden observar en el Talento Humano aspectos como la capacitación, la motivación, la rotación del personal, y la calidad en el ambiente interno, producto de las relaciones interpersonales entre funcionarios y la propia empresa.

El personal está capacitado, pues recibe una inducción a la empresa cuando es reclutado, no obstante, gran parte de la preparación requerida se toma como

requisitos para el nuevo personal, por lo que se puede decir que la empresa no ha profundizado en la capacitación del personal de forma continua.

El personal se muestra motivado y comprometido con la empresa, lo que permite a su vez un ambiente de trabajo positivo, fomentándose a su vez la productividad y la calidad en la atención a trato, con el cliente interno y externo.

La rotación del talento humano es baja, lo que ha permitido que el personal actual pueda especializarse y llevar a cabo sus funciones con alta productividad.

El talento humano comprende una de las fortalezas de la organización.

### **Connotación Gerencial**

- Fortalezas
  - Personal motivado, capacitado y comprometido. El personal está contento con el trato recibido por la empresa, por lo que se muestra comprometido y motivado.
  - Rotación del personal baja. No existe una salida o ingresos frecuentes del personal por lo que la rotación es baja.

### **2.3.3. Financiero**

Para determinar cuál es el estado actual de la empresa, se pueden aplicarán indicadores que permitan establecer de forma segura 3 aspectos fundamentales:

- Rentabilidad

La rentabilidad de la empresa se la establecerá mediante el indicador ROE (Return on Equity) o rentabilidad sobre fondos propios, que "...que mide el nivel de rentabilidad que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la sociedad, es

decir la capacidad de la empresa de remunerar a sus accionistas.” (Asesores Bancarios y Financieros, 2008). La fórmula es:

$$\text{Rentabilidad sobre recursos propios} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Capitales propios}}$$

Aplicando la fórmula de rentabilidad se obtiene:

$$ROE\ 2013 = \frac{91668.18}{225329.12} = 0.41$$

La rentabilidad sobre fondos propios es entonces, del 41%.

- Utilidad

La utilidad esta medida en el monto resultante de la resta de todos los egresos dentro de un período de tiempo de los ingresos netos generados en ese mismo período.

La utilidad generada en el 2013 alcanzó los USD 91.668,18.

- Liquidez

La liquidez representa la capacidad de la empresa, de cubrir sus deudas a corto plazo con dinero en efectivo, o como la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa.

Ratio utilizado para medir la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo realizando su activo circulante. Se calcula averiguando la relación existente entre el total del activo circulante sobre el total de las deudas a corto plazo. (Asesores Bancarios y Financieros, 2008)

La fórmula es la siguiente:

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Total activo circulante}}{\text{Deudas a corto plazo}}$$

Al reemplazar con los datos otorgados por la organización, referentes al período entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2013 se tiene:

$$\text{Ratio de liquidez 2013} = \frac{891049.02}{615174.66} = 1.45$$

### **Connotación Gerencial**

- Fortalezas
  - Capacidad de reinversión pues la empresa cuenta con utilidades positivas.
  - Grado positivo de liquidez. La empresa tiene un grado positivo de liquidez por lo que podría reinvertir en mejoras organizacionales.

### **2.3.4. Mercadotecnia y ventas**

La fuerza de mercadotecnia y de ventas en la organización, se constituye por el personal de atención al cliente en oficinas. La empresa no cuenta con una fuerza de ventas que se encargue de la interacción personal con los representantes de las florícolas que constituyen el mercado potencial de la organización, como tampoco ha implementado estrategias de marketing que le ayuden a posicionarse y fortalecerse competitivamente, siendo en todo caso, el área de la organización que muestra mayores debilidades y por ende, requiere una intervención urgente a través de la planificación estratégica de marketing.

No se han asignado recursos humanos ni económicos a la realización de actividades para la venta, promoción, posicionamiento o atención post venta.

### **Connotación Gerencial**

- Debilidades
  - No se aplican estrategias de marketing. La empresa no cuenta con una planificación estratégica de marketing ni estrategias para elevar su competitividad.

- La organización no cuenta con una fuerza de ventas organizada, al no poseer un departamento de ventas.

## 2.4. Matriz foda

El análisis FODA es un instrumento de planificación estratégica que puede utilizarse para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización (factores internos), así como las oportunidades y amenazas (factores externos). (Fao, 2007)

El estudio consideró las amenazas y oportunidades para el planteamiento de la matriz de análisis externa, y las fortalezas y debilidades para la matriz de análisis interno.

### 2.4.1. Matriz de análisis externo

La matriz de análisis externo agrupa las oportunidades y amenazas detectadas en el macroentorno y microentorno externo:

**Cuadro 18:**  
**Matriz de análisis externo**

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Población mayor en la adultez temprana	A1	Perdida de la experiencia de la población adulta mayor a 55 años.
O2	Mayor integración y uso de nuevas tecnologías	A2	Cambio en las tendencias, costumbres y hábitos mayoritarios.
O3	Existe un porcentaje alto de personas económicamente no activas en edad de trabajar	A3	Carga laboral y económica se asienta en menos de la mitad de la población total
O4	Estabilidad en la variación de tasas de interés	A4	Leve elevación en la inflación
O5	Posibilidad de acceder a créditos bancarios	A5	Crecimiento salarial
O6	Crecimiento en el PIB	A6	Dificultad para el acceso a las florícolas.
O7	Mejora en las autopistas	A7	Tráfico en las vías por trabajos de mantenimiento y mejora
O8	Posición central de la empresa en relación a florícolas y aeropuertos	A8	Variación en temperaturas afecta a la carga.
O9	Mejora en la comunicación con proveedores y clientes a través	A9	Precipitaciones de lluvia aumenta el riesgo por el traslado de carga en

Continúa 

	de TIC's.		carretera
O10	Agilidad en trámites realizados en línea	A10	Imposibilidad de mantener el ritmo de avances tecnológicos
O11	Énfasis en la promoción de la producción local.	A11	Limitación de crecimiento para el sector empresarial
O12	Apertura de créditos para PYMES	A12	Porcentaje bajo de población con educación superior
O13	Disminución del impuesto a la renta y posibilidad de exoneración del mismo	A13	Baja diferenciación del servicio
O14	Mayor apertura y accesibilidad para educación	A14	Gran número de competidores
O15	Baja posibilidad de nuevos ingresos (Competidores)	A15	Falta de diferenciación entre competidores
O16	Bajo poder de negociación de proveedores	A16	Poder de negociación de florícolas alto
O17	Impacto del servicio OPERFLOR CARGO S.A. sobre la calidad y desempeño del comprador (flores)	A17	Posibilidad de integración "hacia atrás" por parte de las florícolas
O18	Baja presión de productos sustitutos		

Para resumir las oportunidades y amenazas se elabora el diagrama de afinidad,, a fin de agrupar las oportunidades y las amenazas, para al final, tener solamente las más relevantes.

**Cuadro 19:**  
**Matriz de afinidad oportunidades**

OPORTUNIDADES AGRUPADAS		OPORTUNIDADES	
<b>O1</b>	Tendencias demográficas positivas en relación a la fuerza de trabajo	O1	Población mayor en la adultez temprana
		O3	Existe un porcentaje alto de personas económicamente no activas en edad de trabajar
		O14	Mayor apertura y accesibilidad para educación
<b>O2</b>	Oportunidades para el crecimiento empresarial financiero y productivo	O4	Estabilidad en la variación de tasas de interés
		O5	Posibilidad de acceder a créditos bancarios
		O12	Apertura de créditos para PYMES
		O11	Énfasis en la promoción de la producción local.
<b>O3</b>	Mejora en la productividad por la integración de nuevas tecnologías	O2	Mayor integración y uso de nuevas tecnologías
		O9	Mejora en la comunicación con proveedores y clientes a través de TIC's.
		O10	Agilidad en trámites realizados en línea
<b>O4</b>	Infraestructura vial beneficia a la logística de transporte	O7	Mejora en las autopistas
		O8	Posición central de la empresa en relación a florícolas y aeropuertos

Continúa 

<b>O5</b>	Entorno económico nacional positivo	<b>O6</b>	Crecimiento en el PIB
		<b>O13</b>	Disminución del impuesto a la renta y posibilidad de exoneración del mismo
<b>O6</b>	Entorno de mercado beneficioso para empresas existentes	<b>O15</b>	Baja posibilidad de nuevos ingresos (Competidores)
		<b>O16</b>	Bajo poder de negociación de proveedores
		<b>O17</b>	Impacto del servicio OPERFLOR CARGO S.A. sobre la calidad y desempeño del comprador (flores)
		<b>O18</b>	Baja presión de productos sustitutos

**Cuadro 20:**  
**Matriz de afinidad amenazas**

AMENAZAS AGRUPADAS		AMENAZAS	
<b>A1</b>	Cambio en las tendencias y hábitos mayoritarios	<b>A1</b>	Perdida de la experiencia de la población adulta mayor a 55 años.
		<b>A2</b>	Cambio en las tendencias, costumbres y hábitos mayoritarios.
		<b>A3</b>	Carga laboral y económica se asienta en menos de la mitad de la población total
<b>A2</b>	Aumento en los costos operativos	<b>A4</b>	Leve elevación en la inflación
<b>A3</b>	Posibilidad de riesgo para la carga por demora o temperatura	<b>A5</b>	Crecimiento salarial
		<b>A6</b>	Dificultad para el acceso a las florícolas.
		<b>A7</b>	Tráfico en las vías por trabajos de mantenimiento y mejora
		<b>A8</b>	Variación en temperaturas afecta a la carga.
		<b>A9</b>	Precipitaciones de lluvia aumenta el riesgo por el traslado de carga en carretera
<b>A4</b>	Lenta adaptación a los cambios tecnológicos y tendencias de mercado	<b>A10</b>	Imposibilidad de mantener el ritmo de avances tecnológicos
		<b>A11</b>	Limitación de crecimiento para el sector empresarial
		<b>A12</b>	Porcentaje bajo de población con educación superior
<b>A5</b>	Entorno de mercado actual muy competitivo	<b>A13</b>	Baja diferenciación del servicio
		<b>A14</b>	Gran número de competidores
		<b>A15</b>	Falta de diferenciación entre competidores
		<b>A16</b>	Poder de negociación de florícolas alto
		<b>A17</b>	Posibilidad de integración “hacia atrás” por parte de las florícolas

### 2.4.2. Matriz de análisis interno

La matriz de análisis interno abarca las fortalezas y debilidades detectadas como propias de la organización:

**Cuadro 21:**  
**Matriz de análisis interno**

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Baja presión de productos sustitutos	D1	Falta de planificación administrativa y estratégica
F2	Personal motivado y comprometido	D2	No existen una correcta definición de objetivos organizacionales
F3	Rotación del personal baja	D3	No se maneja una gestión por procesos estandarizados
F4	Capacidad de reinversión pues la empresa cuenta con utilidades positivas	D4	Falta de documentación operativa (manuales, reglamentos)
F5	Grado positivo de liquidez	D5	No se aplican estrategias de marketing
		D6	La organización no cuenta con una fuerza de ventas organizada

### 2.4.3. Matriz de evaluación externa

Mediante la matriz de evaluación externa se valora la gravedad de la amenaza y la importancia de la oportunidad, de acuerdo al impacto que puede tener sobre la empresa:

**Cuadro 22:**  
**Matriz de evaluación de Oportunidades**

OPORTUNIDADES		IMPACTO		
		BAJA	MEDIA	ALTA
O1	Tendencias demográficas positivas en relación a la fuerza de trabajo	X		
O2	Oportunidades para el crecimiento empresarial financiero y productivo			X
O3	Mejora en la productividad por la integración de nuevas tecnologías	X		
O4	Infraestructura vial beneficia a la logística de transporte			X
O5	Entorno económico nacional positivo		X	
O6	Entorno de mercado beneficioso para empresas existentes		X	
		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

**Cuadro 23:**  
**Matriz de evaluación de amenazas**

AMENAZAS		VALORACIÓN		
		BAJA	MEDIA	ALTA
A1	Cambio en las tendencias y hábitos mayoritarios	X		
A2	Aumento en los costos operativos			X
A3	Posibilidad de riesgo para la carga por demora o temperatura			X
A4	Lenta adaptación a los cambios tecnológicos y tendencias de mercado		1	
A5	Entorno de mercado actual muy competitivo			X
		1	1	3

#### 2.4.4. Matriz de evaluación interna

La matriz de evaluación interna valora las fortalezas y debilidades de acuerdo a la importancia que tienen sobre las actividades de la organización:

**Cuadro 24:**  
**Matriz de evaluación de Fortalezas**

FORTALEZAS		VALORACIÓN		
		BAJA	MEDIA	ALTA
F1	Personal altamente capacitado			X
F2	Personal motivado y comprometido		X	
F3	Rotación del personal baja	X		
F4	Capacidad de reinversión pues la empresa cuanta con utilidades positivas			X
F5	Grado positivo de liquidez			X
		1	1	3

**Cuadro 25:**  
**Matriz de evaluación de debilidades**

DEBILIDADES		VALORACIÓN		
		BAJA	MEDIA	ALTA
D1	Falta de planificación administrativa y estratégica			X
D2	No existen una correcta definición de	X	Continúa 	

objetivos organizacionales			
<b>D3</b>	No se maneja una gestión por procesos estandarizados		X
<b>D4</b>	Falta de documentación operativa (manuales, reglamentos)	X	
<b>D5</b>	No se aplican estrategias de marketing		X
<b>D6</b>	La organización no cuenta con una fuerza de ventas organizada	X	
		<b>3</b>	<b>1</b>
			<b>2</b>

### 2.4.5. Matriz general de factores

Al ponderar cada uno de estos aspectos se tiene la siguiente matriz:

**Cuadro 26:**  
**Matriz de ponderación FODA**

	Oportunidades			Amenazas		Fortalezas		Debilidades	
	Pond	Calif.	Total	Calif.	Total	Calif.	Total	Calif.	Total
<b>Alta</b>	<b>5</b>	2	10	3	15	3	15	2	10
<b>Media</b>	<b>3</b>	2	6	1	3	1	3	1	3
<b>Baja</b>	<b>1</b>	2	2	1	1	1	1	3	3
			<b>18</b>	<b>19</b>		<b>19</b>		<b>16</b>	

Al sumar los valores correspondientes a cada cuadrante en la siguiente matriz se observa que la empresa cuenta con una posición neutra para enfrentarse al mercado, al tener más amenazas que oportunidades y mayores fortalezas que debilidades.

**Cuadro 27:**  
**Matriz de ubicación FODA**

	<b>FORTALEZAS (19)</b>	<b>DEBILIDADES (16)</b>
<b>OPORTUNIDADES (18)</b>	18+19= 37	18+16=34
<b>AMENAZAS (19)</b>	<b>19+19=38</b>	19+16=35

## 2.4.6. Matriz FO

La matriz FO relaciona las fortalezas y oportunidades bajo una calificación de 1, 3 o 5, dependiendo de en qué grado cada fortaleza apoya al aprovechamiento de las oportunidades:

**Cuadro 28:**  
**Matriz FO**

		O1	O2	O3	O4	O5	O6	
		Tendencias demográficas positivas en relación a la fuerza de trabajo	Oportunidades para el crecimiento empresarial financiero y productivo	Mejora en la productividad por la integración de nuevas tecnologías	Infraestructura vial beneficia a la logística de transporte	Entorno económico nacional positivo	Entorno de mercado beneficioso para empresas existentes	TOTAL
<b>F1</b>	Personal altamente capacitado	3	5	5	1	1	3	18
<b>F2</b>	Personal motivado y comprometido	3	5	5	1	1	1	16
<b>F3</b>	Rotación del personal baja	5	1	1	1	1	1	10
<b>F4</b>	Capacidad de reinversión pues la empresa cuenta con utilidades positivas	1	5	5	1	5	3	20
<b>F5</b>	Grado positivo de liquidez	1	5	5	1	5	5	22
<b>TOTAL</b>		15	21	21	5	13	13	

### 2.4.7. Matriz FA

En la matriz FA se evalúa como cada fortaleza permite defenderse contra las amenazas del entorno:

**Cuadro 29:**  
**Matriz FA**

		A1	A2	A3	A4	A5	TOTAL
		Cambio en las tendencias y hábitos mayoritarios	Aumento en los costos operativos	Posibilidad de riesgo para la carga por demora o temperatura	Lenta adaptación a los cambios tecnológicos y tendencias de mercado	Entorno de mercado actual muy competitivo	
<b>F1</b>	Personal altamente capacitado	3	1	3	5	5	17
<b>F2</b>	Personal motivado y comprometido	3	1	3	3	5	15
<b>F3</b>	Rotación del personal baja	1	1	1	1	5	10
<b>F4</b>	Capacidad de reinversión pues la empresa cuanta con utilidades positivas	5	5	1	5	5	21
<b>F5</b>	Grado positivo de liquidez	3	5	1	5	5	19
<b>TOTAL</b>		15	13	9	19	25	

### 2.4.8. Matriz DO

La matriz DO permite conocer que debilidades están impidiendo con mayor fuerza el aprovechar las oportunidades:

#### Cuadro 30:

#### Matriz FO

		O1	O2	O3	O4	O5	O6	TOTAL
		Tendencias demográficas positivas en relación a la fuerza de trabajo	<b>Oportunidades para el crecimiento empresarial financiero y productivo</b>	Mejora en la productividad por la integración de nuevas tecnologías	Infraestructura vial beneficia a la logística de transporte	Entorno económico nacional positivo	<b>Entorno de mercado beneficioso para empresas existentes</b>	
D1	Falta de planificación administrativa y estratégica	1	5	5	1	3	5	20
D2	No existen una correcta definición de objetivos organizacionales	1	3	3	1	3	5	16
D3	No se maneja una gestión por procesos estandarizados	1	5	5	3	3	3	20
D4	Falta de documentación operativa (manuales, reglamentos)	1	3	5	1	1	3	14
D5	No se aplican estrategias de marketing	3	5	5	1	3	5	22
D6	La organización no cuenta con una fuerza de ventas organizada	1	5	1	1	3	5	16
TOTAL		8	26	24	8	16	26	

## 2.4.9. Matriz DA

La matriz DA retrata como las debilidades de la empresa aumentan el riesgo de amenazas:

**Cuadro 31:**  
**Matriz FA**

		A1	A2	A3	A4	A5	TOTAL
		Cambio en las tendencias y hábitos mayoritarios	Aumento en los costos operativos	Posibilidad de riesgo para la carga por demora o temperatura	Lenta adaptación a los cambios tecnológicos y tendencias de mercado	Entorno de mercado actual muy competitivo	
<b>D1</b>	<b>Falta de planificación administrativa y estratégica</b>	1	5	3	3	5	17
<b>D2</b>	No existen una correcta definición de objetivos organizacionales	1	1	1	1	5	10
<b>D3</b>	No se maneja una gestión por procesos estandarizados	1	3	5	1	5	15
<b>D4</b>	Falta de documentación operativa (manuales, reglamentos)	1	3	3	1	3	11
<b>D5</b>	No se aplican estrategias de marketing	1	3	1	5	5	15
<b>D6</b>	La organización no cuenta con una fuerza de ventas organizada	1	3	1	1	5	10
<b>TOTAL</b>		6	18	14	12	28	

**2.4.10. Matriz ofensiva**

La matriz ofensiva presenta las estrategias que pueden ser utilizadas para gestionar las fortalezas a fin de aprovechar las oportunidades:

**Cuadro 32:  
Matriz Ofensiva**

		<b>OPORTUNIDADES</b>	
		O1	Tendencias demográficas positivas en relación a la fuerza de trabajo
Ambiente Interno	Ambiente Externo	O2	Oportunidades para el crecimiento empresarial financiero y productivo
		O3	Mejora en la productividad por la integración de nuevas tecnologías
		O4	Infraestructura vial beneficia a la logística de transporte
		O5	Entorno económico nacional positivo
		O6	Entorno de mercado beneficioso para empresas existentes
		<b>FORTALEZAS</b>	
<b>F1</b>	<b>Personal altamente capacitado</b>	FO1	Reinvertir en tecnología para la mejora de la productividad organizacional
<b>F2</b>	<b>Personal motivado y comprometido</b>	FO2	Realización de créditos bancarios para la ampliación de la capacidad instalada
<b>F3</b>	<b>Rotación del personal baja</b>	FO3	Planteamiento de nuevas rutas
<b>F4</b>	<b>Capacidad de reinversión pues la empresa cuenta con utilidades positivas</b>	FO4	Promoción de la importancia del servicio sobre la calidad de las flores
<b>F5</b>	<b>Grado positivo de liquidez</b>		

### 2.4.11. Matriz de respuestas

En la matriz de respuestas se presentan las estrategias para, mediante las fortalezas, hacer frente a las amenazas de la organización:

**Cuadro 33:**  
**Matriz de Respuestas**

		<b>AMENAZAS</b>	
		Ambiente Externo	A1 Cambio en las tendencias y hábitos mayoritarios A2 Aumento en los costos operativos A3 Posibilidad de riesgo para la carga por demora o temperatura A4 Lenta adaptación a los cambios tecnológicos y tendencias de mercado A5 Entorno de mercado actual muy competitivo
Ambiente Interno		<b>ESTRATEGIAS FA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>			
<b>F1</b>	<b>Personal altamente capacitado</b>	FA1 Elevar la calidad en la atención al cliente a través del personal para mejorar la capacidad de negociación con florícolas	
<b>F2</b>	<b>Personal motivado y comprometido</b>	FA2 Crear el cargo de “Ejecutivo de cuentas” para el manejo de cada florícola de forma eficiente y efectiva.	
<b>F3</b>	<b>Rotación del personal baja</b>	FA3 Establecimiento de rutas nocturnas y/o alternativas	
<b>F4</b>	<b>Capacidad de reinversión pues la empresa cuanta con utilidades positivas</b>		
<b>F5</b>	<b>Grado positivo de liquidez</b>		

**2.4.12. Matriz defensiva**

La matriz defensiva contiene las estrategias necesarias para sobrellevar las debilidades a fin de poder aprovechar las oportunidades:

**Cuadro 34:  
Matriz Defensiva**

<p>Ambiente Externo</p> <p>Ambiente Interno</p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1 Tendencias demográficas positivas en relación a la fuerza de trabajo</p> <p>O2 Oportunidades para el crecimiento empresarial financiero y productivo</p> <p>O3 Mejora en la productividad por la integración de nuevas tecnologías</p> <p>O4 Infraestructura vial beneficia a la logística de transporte</p> <p>O5 Entorno económico nacional positivo</p> <p>O6 Entorno de mercado beneficioso para empresas existentes</p>
	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p><b>D1 Falta de planificación administrativa y estratégica</b></p> <p><b>D2 No existen una correcta definición de objetivos organizacionales</b></p> <p><b>D3 No se maneja una gestión por procesos estandarizados</b></p> <p><b>D4 Falta de documentación operativa (manuales, reglamentos)</b></p> <p><b>D5 No se aplican estrategias de marketing</b></p> <p><b>D6 La organización no cuenta con una fuerza de ventas organizada</b></p>

**ESTRATEGIAS DO**

DO1 Contratación de un especialista en administración y procesos para el diseño de procesos organizacionales

DO2 Calificación de la ISO 90001 por gestión en procesos

DO3 Realización de un Plan Estratégico Organizacional

### 2.4.13. Matriz de mejoramiento

En la matriz de mejoramiento se encuentran las estrategias para enfrentar tanto las debilidades como las amenazas:

**Cuadro 35:**  
**Matriz de Mejoramiento**

		<b>AMENAZAS</b>			
		A1	Cambio en las tendencias y hábitos mayoritarios		
Ambiente Externo		A2	Aumento en los costos operativos		
		A3	Posibilidad de riesgo para la carga por demora o temperatura		
		A4	Lenta adaptación a los cambios tecnológicos y tendencias de mercado		
		A5	Entorno de mercado actual muy competitivo		
		Ambiente Interno		<b>ESTRATEGIAS DA</b>	
<b>DEBILIDADES</b>					
D1	Falta de planificación administrativa y estratégica			DA1	Realización de un Plan Estratégico de Marketing para el posicionamiento de la organización
D2	No existen una correcta definición de objetivos organizacionales			DA2	Implementación de un área de marketing
D3	No se maneja una gestión por procesos estandarizados			DA3	Fortalecimiento del Marketing Mix de los servicios de la organización
D4	Falta de documentación operativa (manuales, reglamentos)				
D5	No se aplican estrategias de marketing				
D6	La organización no cuenta con una fuerza de ventas organizada				

#### 2.4.14. Matriz de posición estratégica PEYEA

La matriz PEYEA es una de las matrices más sencillas y más utilizada en la planificación estratégica de las organizaciones, ya que ofrece a los analistas las mejores posibilidades de desempeño en el mercado y la imagen actual de la organización. (Universidad de Oriente, 2008)

**Cuadro 36:**  
**Fuerza Financiera**

<b>Fuerza financiera (FF)</b>	<b>Valoración +1 peor a +6 mejor</b>
<b>Rendimiento sobre la inversión</b>	5
<b>Apalancamiento</b>	3
<b>Liquidez</b>	4
<b>Capital de trabajo</b>	3
<b>Flujos de efectivo</b>	3
<b>Facilidad para salir del mercado</b>	1
<b>Riesgos implícitos del negocio</b>	1
<b>PROMEDIO</b>	<b>3</b>

**Cuadro 37:**  
**Estabilidad del Ambiente**

<b>Estabilidad del Ambiente (EA)</b>	<b>Valoración -1 mejor a -6 peor</b>
<b>Cambios tecnológicos</b>	-3
<b>Tasa de inflación</b>	-4
<b>Variabilidad de la demanda</b>	-1
<b>Escala de precios de productos competidores</b>	-1
<b>Barreras para entrar en el mercado</b>	-1
<b>Presión competitiva</b>	-4
<b>Elasticidad de la demanda</b>	-2
<b>PROMEDIO</b>	<b>-2</b>

**Cuadro 38:**  
**Matriz**

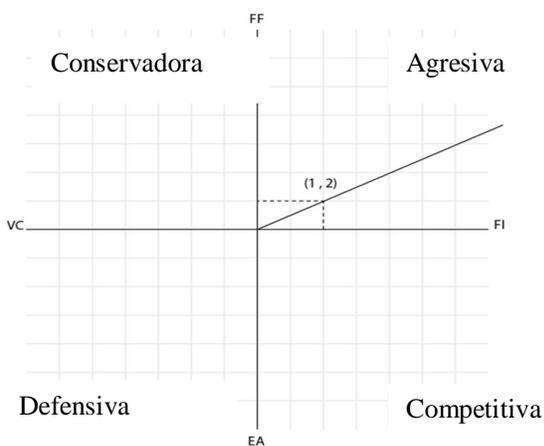
Ventaja Competitiva (VC)	Valoración -1 mejor a -6 peor
Participación en el mercado	-1
Calidad del producto	-1
Ciclo de vida del producto	-2
Lealtad de los clientes	-4
Utilización de la capacidad de la competencia	-4
Conocimientos tecnológicos	-3
Control sobre los proveedores y distribuidores	-1
<b>PROMEDIO</b>	<b>-2</b>

**Cuadro 39:**  
**Fuerza de la industria**

Fuerza de la Industria (FI)	Valoración +1 peor a +6 mejor
Potencial de crecimiento	2
Potencial de utilidades	5
Estabilidad financiera	5
Conocimientos tecnológicos	2
Aprovechamiento de recursos	3
Intensidad de capital	3
Facilidad para entrar en el mercado	4
Productividad, aprovechamiento de la capacidad	4
<b>PROMEDIO</b>	<b>4</b>

$$Y = \text{FF} = 3 + \text{EA} = -2 = 1$$

$$X = \text{VC} = -2 + \text{FI} = 4 = 2$$



**Figura 9: Matriz PEYEA**

De acuerdo a la matriz PEYEA, la organización se encuentra en el cuadrante agresivo, lo que implica que está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas, según (Vidal Arizabaleta, 2004, pág.143)

#### 2.4.15. Matriz EFI (evaluación de factores internos)

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Se pondera cada factor y se califica entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

**Cuadro 40:**  
**Matriz EFI**

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		Peso	Calif.	Total
<b>FORTALEZAS</b>				
<b>F1</b>	Baja presión de productos sustitutos	0,1	3	0,3
<b>F2</b>	Personal motivado y comprometido	0,08	3	0,24
<b>F3</b>	Rotación del personal baja	0,08	3	0,24
<b>F4</b>	Capacidad de reinversión pues la empresa cuenta con utilidades positivas	0,24	4	0,96
<b>F5</b>	Grado positivo de liquidez	0,24	4	0,96
<b>DEBILIDADES</b>				
<b>D1</b>	Falta de planificación administrativa y estratégica	0,03	1	0,03
<b>D2</b>	No existen una correcta definición de objetivos organizacionales	0,05	2	0,1
<b>D3</b>	No se maneja una gestión por procesos estandarizados	0,05	2	0,1
<b>D4</b>	Falta de documentación operativa (manuales, reglamentos)	0,03	1	0,03
<b>D5</b>	No se aplican estrategias de marketing	0,05	1	0,05
<b>D6</b>	La organización no cuenta con una fuerza de ventas organizada	0,05	2	0,1
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>3,11</b>

### 2.4.16. Matriz EFE (evaluación de factores externos)

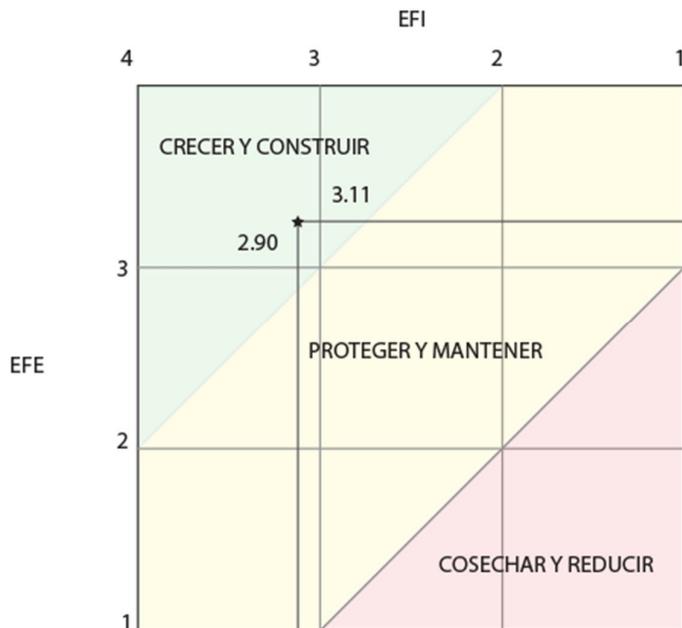
La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa.

Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Posteriormente se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

**Cuadro 41:**  
**Matriz EFE**

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		Peso	Calif.	Total ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>				
<b>O1</b>	Tendencias demográficas positivas en relación a la fuerza de trabajo	0,02	1	0,02
<b>O2</b>	Oportunidades para el crecimiento empresarial financiero y productivo	0,10	4	0,40
<b>O3</b>	Mejora en la productividad por la integración de nuevas tecnologías	0,10	2	0,20
<b>O4</b>	Infraestructura vial beneficia a la logística de transporte	0,15	4	0,60
<b>O5</b>	Entorno económico nacional positivo	0,13	4	0,52
<b>O6</b>	Entorno de mercado beneficioso para empresas existentes	0,10	2	0,20
<b>AMENAZAS</b>				
<b>A1</b>	Cambio en las tendencias y hábitos mayoritarios	0,03	1	0,03
<b>A2</b>	Aumento en los costos operativos	0,10	3	0,30
<b>A3</b>	Posibilidad de riesgo para la carga por demora o temperatura	0,05	3	0,15
<b>A4</b>	Lenta adaptación a los cambios tecnológicos y tendencias de mercado	0,02	1	0,02
<b>A5</b>	Entorno de mercado actual muy competitivo	0,20	4	0,80
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>3,24</b>



**Figura 10: Grafico resultados EFI - EFE**

De acuerdo a las matrices EFE y EFI, la empresa se encuentra en el sector de crecer y construir, por lo que las estrategias recomendadas, de acuerdo con Fred R., (2003, p.122), son intensivas, enfocadas a la penetración de mercados, desarrollo de mercado y de productos, o integradoras (integración directa, hacia atrás y horizontal).

## **CAPÍTULO III**

### **3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **3.1. Metodología**

El presente proyecto pretende el diseño de una propuesta estratégica de marketing para posicionar a la empresa OPERFLOR CARGO, mismo que ofrece servicios de logística de exportación para la industria floricultora.

Se requiere el conocer los intereses y tendencias de los clientes y de los competidores, para lo cual se plantea este estudio de mercado.

#### **3.1.1. Objetivos de la investigación**

##### **3.1.1.1. Objetivo general**

- Establecer los datos, información, demanda, expectativas, requerimientos y necesidades de los clientes de los servicios de OPERFLOR CARGO para establecer una propuesta estratégica de marketing, mediante un estudio de mercado realizada por la investigadora durante el 2014.

##### **3.1.1.2. Objetivos específicos.**

- Conocer las características del segmento de mercado de clientes de OPERFLOR CARGO, tanto potenciales como actuales mediante encuestas a los representantes de florícolas, en el 2014.
- Determinar las preferencias del segmento de mercado de clientes (floricultoras) en cuanto al producto, precio, plaza y promoción.
- Establecer el porcentaje de participación y posicionamiento de las empresas competidoras y de los servicios de logística en exportación en

las empresas floricultoras, a través de estadísticas y respuestas de encuestados a realizarse en el 2014.

### **3.1.2. Tipo de investigación**

La investigación se llevó a cabo mediante los siguientes tipos:

- Investigación bibliográfica:

Misma que se aplicó para la construcción de la base teórica que sustenta el plan y el informe de proyecto. Mediante la investigación bibliográfica se profundiza en la teoría, misma que contuvo temas como investigación de mercados, comportamiento del consumidor, análisis de mercado, entre otros.

- Investigación documental:

La investigación documental es aquella que contiene información ya procesada. Se utilizó para recopilar información estadística y de registros de la empresa.

### **3.1.3. Diseño de Investigación**

La investigación se desarrolló bajo un diseño descriptivo. Para Malhotra, Dávila Martínez, & Treviño Rosales (2004) la investigación descriptiva es: “Tipo de investigación conclusiva que tiene por objetivo principal la descripción de algo, por lo general características o funciones del mercado.” (pág.78). Mediante la investigación descriptiva se realizó la observación y levantamiento de datos, mismos que reflejaron la realidad estudiada.

### **3.1.4. Método de la investigación**

El método que se aplicó fue el de análisis síntesis. El análisis consistió en el estudio individual de los componentes del objeto de investigación de forma que se

tomaron los indicadores y variables que conforman las necesidades de investigación, a fin de construir sistemáticamente los instrumentos, por otro lado, la síntesis se aplicó una vez que se culminó el análisis, pues permitió hacer una descripción general de cómo los resultados alcanzados demostraron los cursos a seguir en la planificación estratégica de marketing.

### **3.1.5. Técnica de investigación**

La técnica a aplicarse para el levantamiento de información es la encuesta, misma que corresponde con la investigación descriptiva, de acuerdo a Malhotra (1997): “La investigación descriptiva tiene como objetivo primordial la descripción de la realidad, siendo sus principales métodos de recogida de información la encuesta e incluso la observación”

Específicamente, la encuesta es una técnica de recogida de información primaria y cuantitativa, con fines descriptivos, de una muestra representativa del universo objeto de estudio, mediante un cuestionario estructurado. (Ruiz, 2012, pág.191)

El instrumento correspondiente a la técnica de la encuesta es el cuestionario:

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación. (Bernal Torres, 2006, pág.217)

## **3.2. Diseño del cuestionario**

El instrumento se ha diseñado partiendo de cada objetivo específico y de las variables que se desprenden de cada uno, como las variables de segmentación de mercados de negocios, entre otros.

**Cuadro 42:****Matriz de necesidades de información según objetivos del estudio de mercado**

OBJETIVOS	NECESIDADES DE INFORMACIÓN
<p>Conocer las características del segmento de mercado de clientes de OPERFLOR CARGO, tanto potenciales como actuales mediante encuestas a los representantes de florícolas, en el mes de mayo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características generales del segmento</li> <li>• Tipo de clientes (dinámica de la empresa)</li> <li>• Perspectivas futuras de la empresa</li> <li>• Posicionamiento de OPERFLOR CARGO</li> </ul>
<p>Determinar las preferencias del segmento de mercado de clientes (floricultoras) en cuanto al producto, precio, plaza y promoción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características del servicio</li> <li>• Necesidades no cubiertas del segmento de mercado</li> </ul>
<p>Establecer el porcentaje de participación y posicionamiento de las empresas competidoras y de los servicios de logística en exportación en las empresas floricultoras, a través de estadísticas y respuestas de encuestados a realizarse en el mes de mayo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de Competidores</li> <li>• Posicionamiento de competidores</li> </ul>

### 3.2.1. Matriz del cuestionario.

**Cuadro 43:**  
**Matriz de preguntas, objetivo específico 1**

Obj	Var	Criterios	Pregunta	Opciones de respuesta / escala	Escala
Conocer las características del segmento de mercado de clientes de OPERFLOR CARGO, tanto potenciales como actuales.	Características generales	Ubicación	¿Dónde se ubica la empresa?	Abierta	Nominal
		Industria	¿A qué industria pertenece su empresa?	Exclusivamente florícola Florícola y otras industrias (Cuáles?) Otras industrias (Cuál?)	Nominal
	Dinámica de la empresa	Tamaño	¿Cómo definiría el tamaño de su empresa?	Micro Pequeña Mediana Grande	Ordinal
		Estructura de la organización	¿Cómo definiría la estructura de su organización?	Centralizada (Donde se encuentran la oficina central?) Descentralizada	Nominal
	Dinámica de la empresa	Criterios de compra	¿Qué criterios definen la elección de un servicio para su empresa?	Interés en precios bajos Interés en seguridad para el producto Interés en puntualidad Interés en servicios complementarios (gestión de aduanas, supervisión en ruta, tramites, etc)	Nominal
		Tasa de uso	¿Cómo calificaría la frecuencia con que su empresa requiere servicios de logística en comercio exterior?	Alta Media Baja	Ordinal
	Dinámica de la empresa	Situación de compra	¿Bajo qué criterio suele su empresa escoger a su proveedor de servicios de logística en comercio exterior?	Proveedores conocidos (recompra directa) Proveedores conocidos con condiciones de compra (recompra modificada)	Nominal

Continúa 

Perspectivas futuras de la empresa			Opción de nuevos proveedores	
	Metas a corto/ mediano plazo	¿Qué objetivos persigue su empresa a corto plazo?	Mayor rentabilidad Mayor seguridad en los procesos Mejora de los tiempos provistos para el transporte de flores Disminución de costos Otro:.....	Nominal
	Metas a largo plazo	¿Qué objetivos persigue su empresa a largo plazo?	Posicionamiento de nuevos mercados Incremento en la cuota de mercado Mejora de la competitividad en mercados existentes Incremento de la capacidad de producción Otro:.....	Nominal
	Percepción de la importancia del servicio	¿Qué tan importante considera al servicio de logística en comercio exterior para alcanzar los objetivos de su organización?	1-3 4-6 7-10	De Intervalos
Posicionamiento de OPERFLOR CARGO	Percepción de la empresa	¿Ha trabajado o trabaja actualmente con OPERFLOR CARGO?	Si No	Nominal
		¿Qué valores de los siguientes, relaciona con OPERFLOR CARGO?	Orientación al cliente Compromiso con los resultados Sostenibilidad Interés por las Personas Responsabilidad Social Integridad	Nominal
		¿Qué características relaciona con el servicio ofrecido por OPERFLOR CARGO?	Puntualidad Seguridad para el producto Eficiencia	Nominal

Continúa

---

	¿Qué tan diferente considera al servicio ofrecido por OPERFLOR CARGO del de sus competidores?	Eficacia	
		Costo justo	
		Otra:.....	
		1-3	De Intervalos
		4-6	
		7-10	

---

**Elaborado por : Fernanda Troya**

**Cuadro 44: Matriz de preguntas, objetivo específico 2**

Obj	Va.	Criterios	Preguntas	Alternativas	Escala
<b>Determinar las preferencias del segmento de mercado de clientes (floricultoras) en cuanto al producto, precio, plaza y promoción.</b>  Características del servicio    Necesidades no cubiertas		Volumen de compra	¿Cómo calificaría el volumen de importaciones de flores para las cuáles requiere servicios de logística en comercio exterior? (Señale una cifra en toneladas métricas)	Muy alto:..... Alto:..... Medianamente alto:.... Medianamente Bajo:..... Bajo:..... Muy bajo:.....	Ordinal
		Frecuencia de compra	¿Con que frecuencia realiza exportaciones de flores?	0 a 1 mes 1 a 3 meses 3 – 6 meses 6 a 12 meses	De intervalos
		Características de servicio	¿Qué aspectos del servicio son los más útiles para usted?	Transporte del producto a puerto de embarque Tramitación de documentos en Aduana Gestión de aduana (aforo, paletizado, etc) Información constante sobre el estado y ubicación de la carga	Nominal
		Requerimientos	¿Qué considera usted que debería mejorar el servicio de logística para la exportación de sus flores?	Abierta	Nominal
		Valor agregado	¿Qué le gustaría que se incremente en el servicio de logística de exportación que utiliza para el traslado de sus flores?	Más información, y en tiempo real Asesoramiento para la preparación de la carga Asesoramiento para lograr los requisitos y estándares locales y de destino Otra:.....	Nominal

Continúa 

**Cuadro 45: Matriz de preguntas, objetivo específico 3**

Obj.	Var	Indicadores	Preguntas	Alternativas	Escala
Establecer el porcentaje de participación y posicionamiento de las empresas competidoras y de los servicios de logística en exportación en las empresas floricultoras.	Oferta de competidores	Oferta de competidores	¿Qué valores de los siguientes, relaciona con las empresas de servicios de logística en comercio exterior, competidoras de OPERFLOR CARGO?	Orientación al cliente	Nominal
			¿Qué características relaciona con el servicio ofrecido por las empresas de servicios de logística en comercio exterior, competidoras de OPERFLOR CARGO?	Compromiso con los resultados	
			¿Qué tan diferente considera al servicio ofrecido por las empresas de servicios de logística en comercio exterior, competidoras de OPERFLOR CARGO?	Sostenibilidad	
		¿Qué empresa, fuera de OPERFLOR CARGO, utiliza para la exportación de su producto al exterior?	Interés por las Personas		
		¿Cuál es la primera empresa en servicios de logística en comercio exterior que se le viene a la mente?	Responsabilidad Social		
		¿Si todas las empresas de servicios de logística en comercio exterior que conoce, representaran el mismo costo, cuál escogería y por qué?	Integridad		
					Puntualidad
			Seguridad para el producto	De intervalos	
			Eficiencia		
			Eficacia		
			Costo justo	De intervalos	
			Otra:		
			1-3		
			4-6	De intervalos	
			7-10		
			Abierta		
			Abierta	Nominal	
			Abierta	Nominal	
			Abierta	Nominal	

### 3.2.2. Cuestionario piloto

## UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE Cuestionario de encuesta a representantes de empresas florícolas

**Instrucciones:** Lea detenidamente cada enunciado y responda la alternativa que represente o se acerque a la realidad de la organización que representa. Las respuestas serán utilizadas con fines netamente académicos. Gracias por su colaboración.

#### Datos Generales:

**Empresa** ..... **a** ..... **la** ..... **que**  
**representa:**.....

1) ¿Dónde se ubica la empresa?:

.....

...

2) ¿A que industria pertenece su empresa?

Florícola y otras industrias  
(Cuáles?).....

Otras industrias (Cuál?) .....

3) ¿Cómo definiría el tamaño de su empresa?

Pequeña

Mediana

Grande

4) ¿Cómo definiría la estructura de su organización?

Centralizada (¿Dónde se encuentras la oficina  
central?).....

...

Descentralizada

5) ¿Qué criterios definen la elección de un servicio para su  
empresa?

Interés en precios bajos

Interés en seguridad para el producto

Interés en puntualidad

Interés en servicios complementarios (gestión de aduanas,  
supervisión en ruta, tramites, etc.)

6) ¿Cómo calificaría la frecuencia con que su empresa requiere  
servicios de logística en comercio exterior?

Usuario habitual

Usuario esporádico

No usuario

7) ¿Bajo qué criterio suele su empresa escoger a su proveedor de  
servicios de logística en comercio exterior?

- Proveedores conocidos (recompra directa)
- Proveedores conocidos con condiciones de compra (recompra modificada)
- Opción de nuevos proveedores

---

**8) ¿Qué objetivos persigue su empresa a corto plazo?**

- Mayor rentabilidad
- Mayor seguridad en los procesos
- Mejora de los tiempos provistos para el transporte de flores
- Disminución de costos
- Otro:.....

---

**9) ¿Qué objetivos persigue su empresa a largo plazo?**

- Posicionamiento de nuevos mercados
- Incremento en la cuota de mercado
- Mejora de la competitividad en mercados existentes
- Incremento de la capacidad de producción
- Otro:.....

---

**10) ¿Qué tan importante considera al servicio de logística en comercio exterior para alcanzar los objetivos de su organización?**

- Indispensable
- Medianamente indispensable
- Indiferente

---

**11) ¿Ha trabajado o trabaja actualmente con OPERFLOR CARGO?**

- Si
- No

---

**12) ¿Qué valores de los siguientes, relaciona con OPERFLOR CARGO?**

- Orientación al cliente
- Compromiso con los resultados
- Sostenibilidad
- Interés por las Personas
- Responsabilidad Social
- Integridad

---

**13) ¿Qué características relaciona con el servicio ofrecido por OPERFLOR CARGO?**

- Puntualidad
- Seguridad para el producto
- Eficiencia

- Eficacia
- Costo justo
- Otra:.....

---

**14)¿Qué tan diferente considera al servicio ofrecido por OPERFLOR CARGO del de sus competidores?**

- Muy diferente
- Diferente
- Nada diferente

---

**15)¿Cómo calificaría el volumen de importaciones de flores para las cuáles requiere servicios de logística en comercio exterior? (Señale una cifra en toneladas métricas)**

- Muy alto:.....
- Alto:.....
- Medianamente alto:....
- Medianamente Bajo:.....
- Bajo:.....
- Muy bajo:.....

---

**16)¿Con que frecuencia realiza exportaciones de flores?**

- Al mes:.....
- Cada trimestre:.....
- Cada seis meses:.....
- Al año:.....

---

**17)¿Qué aspectos del servicio son los más útiles para usted?**

- Transporte del producto a puerto de embarque
- Tramitación de documentos en Aduana
- Gestión de aduana (aforo, paletizado, etc)
- Información constante sobre el estado y ubicación de la carga

---

**18)¿Qué considera usted que debería mejorar el servicio de logística para la exportación de sus flores?**

.....

.....

---

**19)¿Qué le gustaría que se incremente en el servicio de logística de exportación que utiliza para el traslado de sus flores?**

- Más información, y en tiempo real
- Asesoramiento para la preparación de la carga
- Asesoramiento para lograr los requisitos y estándares locales y de destino
- Otra:.....

---

**20)¿Qué valores de los siguientes, relaciona con las empresas de servicios de logística en comercio exterior, competidoras de OPERFLOR CARGO?**

- Orientación al cliente
- Compromiso con los resultados
- Sostenibilidad
- Interés por las Personas
- Responsabilidad Social
- Integridad

---

**21) ¿Qué características relaciona con el servicio ofrecido por las empresas de servicios de logística en comercio exterior, competidoras de OPERFLOR CARGO?**

- Puntualidad
- Seguridad para el producto
- Eficiencia
- Eficacia
- Costo justo
- Otra:.....

---

**22) ¿Qué tan diferente considera al servicio ofrecido por las empresas de servicios de logística en comercio exterior, competidoras de OPERFLOR CARGO?**

- Muy diferente
- Diferente
- Nada diferente

---

**23) ¿Qué empresa, fuera de OPERFLOR CARGO, utiliza para la exportación de su producto al exterior?**

.....

---

**24) ¿Cuál es la primera empresa en servicios de logística en comercio exterior que se le viene a la mente?**

.....

---

**25) ¿Si todas las empresas de servicios de logística en comercio exterior que conoce, representaran el mismo costo, cuál escogería y por qué?**

.....



- Los Ríos
- Bolívar
- Chimborazo
- Carchi
- Otra

**2) ¿A que industria pertenece su empresa?**

- Exclusivamente florícola
- Florícola y otras industrias
- Otras industrias (Cuál?) .....

**3) ¿Cómo definiría el tamaño de su empresa?**

- Pequeña
- Mediana
- Grande

**4) ¿Cómo definiría la estructura de su organización?**

- Centralizada – (Todo se maneja desde una oficina matriz)
- Descentralizada – (Cada sucursal/sede se maneja administrativamente de forma independiente)

**5) ¿Qué criterios definen la elección de un servicio para su empresa?**

- Interés en precios bajos
- Interés en seguridad para el producto
- Interés en puntualidad
- Interés en servicios complementarios (gestión de aduanas, supervisión en ruta, trámites, etc.)

**6) ¿Cómo calificaría la frecuencia con que su empresa requiere servicios de logística en comercio exterior?**

- Usuario habitual
- Usuario esporádico
- No usuario

**7) ¿Bajo qué criterio suele su empresa escoger a su proveedor de servicios de logística en comercio exterior?**

- Proveedores conocidos (recompra directa)
- Proveedores conocidos con condiciones de compra (recompra modificada)
- Opción de nuevos proveedores

**8) ¿Qué objetivos persigue su empresa a corto plazo?**

- Mayor rentabilidad
- Mayor seguridad en los procesos
- Mejora de los tiempos provistos para el transporte de flores
- Disminución de costos
- Otro:.....

**9) ¿Qué objetivos persigue su empresa a largo plazo?**

- Posicionamiento de nuevos mercados
- Incremento en la cuota de mercado
- Mejora de la competitividad en mercados existentes
- Incremento de la capacidad de producción
- Otro:.....

**10)¿Qué tan importante considera al servicio de logística en comercio exterior para alcanzar los objetivos de su organización?**

- Indispensable
- Medianamente indispensable
- Indiferente

**11)¿Ha trabajado o trabaja actualmente con OPERFLOR CARGO?**

- Si
- No

**12)¿Qué valores de los siguientes, relaciona con OPERFLOR CARGO?**

- Orientación al cliente
- Compromiso con los resultados
- Sostenibilidad
- Interés por las Personas
- Responsabilidad Social
- Integridad

**13)¿Qué características relaciona con el servicio ofrecido por OPERFLOR CARGO?**

- Puntualidad
- Seguridad para el producto
- Eficiencia
- Eficacia
- Costo justo
- Otra:.....

**14)¿Qué tan diferente considera al servicio ofrecido por OPERFLOR CARGO del de sus competidores?**

- Muy diferente
- Diferente
- Nada diferente

**15)¿Cómo calificaría el volumen de importaciones de flores para las cuáles requiere servicios de logística en comercio exterior? (Señale una cifra en toneladas métricas)**

- Muy alto:.....
- Alto:.....
- Medianamente alto:....

- Medianamente Bajo:.....
- Bajo:.....
- Muy bajo:.....

**16)¿Con que frecuencia realiza exportaciones de flores?**

- Al mes:.....
- Cada trimestre:.....
- Cada seis meses:.....
- Al año:.....

**17)¿Qué aspectos del servicio son los más útiles para usted?**

- Transporte del producto a puerto de embarque
- Tramitación de documentos en Aduana
- Gestión de aduana (aforo, paletizado, etc)
- Información constante sobre el estado y ubicación de la carga

**18)¿Qué considera usted que debería mejorar el servicio de logística para la exportación de sus flores?**

- Plazos
- Costos
- Capacidad del servicio
- Facilidades, convenios de pago
- Infraestructura de transporte
- Otro

**19)¿Qué le gustaría que se incremente en el servicio de logística de exportación que utiliza para el traslado de sus flores?**

- Más información, y en tiempo real
- Asesoramiento para la preparación de la carga
- Asesoramiento para lograr los requisitos y estándares locales y de destino
- Otra:.....

**20)¿Qué valores de los siguientes, relaciona con las empresas de servicios de logística en comercio exterior, competidoras de OPERFLOR CARGO?**

- Orientación al cliente
- Compromiso con los resultados
- Sostenibilidad
- Interés por las Personas
- Responsabilidad Social
- Integridad

**21)¿Qué características relaciona con el servicio ofrecido por las empresas de servicios de logística en comercio exterior, competidoras de OPERFLOR CARGO?**

- Puntualidad
- Seguridad para el producto

- Eficiencia
- Eficacia
- Costo justo
- Otra:.....

---

**22)¿Qué tan diferente considera al servicio ofrecido por las empresas de servicios de logística en comercio exterior, competidoras de OPERFLOR CARGO?**

- Muy diferente
- Diferente
- Nada diferente

---

**23)¿Cuál es la primera empresa en servicios de logística en comercio exterior que se le viene a la mente?**

- Cargo Master
- Deil Cargo
- EBF Cargo
- Eucarga
- Fresh Locistics
- G&G Cargo
- Mastertransport
- Pacific Cargo
- Panalpina
- Panatlantic
- Real Carga
- Royal Cargo
- TIC
- Transinternacional
- World Wide
- Otra:.....

---

**24)¿Qué empresa, fuera de OPERFLOR CARGO, utiliza para la exportación de su producto al exterior?**

- Cargo Master
- Deil Cargo
- EBF
- EBF Cargo
- Eucarga
- Fresh Locistics
- G&G Cargo
- Mastertransport
- Pacific Cargo
- Panalpina

- Panatlantic
- Real Carga
- Royal Cargo
- TIC
- Transinternacional
- World Wide
- Otra:.....

**25) ¿Si todas las empresas de servicios de logística en comercio exterior que conoce, representaran el mismo costo, cuál escogería?**

- Cargo Master
- Deil Cargo
- EBF
- EBF Cargo
- Eucarga
- Fresh Locistics
- G&G Cargo
- Mastertransport
- Pacific Cargo
- Panalpina
- Panatlantic
- Real Carga
- Royal Cargo
- TIC
- Transinternacional
- World Wide
- Otra:.....

¡Gracias por su atención!

### **3.3. Plan de trabajo de campo**

El proceso que se llevó a cabo para la ejecución de la investigación abarcó las siguientes etapas:

- Establecimiento de los objetivos de investigación.
- Diseño del instrumento de investigación.
- Realización de la encuesta piloto a 12 empresas florícolas.
- Corrección del cuestionario.

- Realización de la encuesta final
  - Para la realización de la encuesta se elaboró un cuestionario virtual en Qualtrics.com, lo que permitió enviar un link a los representantes de cada florícola y recibir de igual forma los resultados por este medio. Esta metodología permitió solventar las dificultades de movilizarse a cada florícola para la realización física de las encuestas, al encontrarse muchas de estas empresas fuera de la provincia de Pichincha.

### **3.4. Tipo y tamaño de la muestra**

#### **3.4.1. Elementos y unidades muestrales**

Según Malhotra et al. (2004) un elemento muestral “Es el elemento del cual se obtiene la medición”, mientras que la unidad muestral “Está compuesta por elementos muestrales, en algunos casos es igual al elemento muestral”. Para la presente investigación se tiene:

- Elementos muestrales: Florícolas (Clientes actuales y potenciales de OPERFLOR Cargo)
- Unidades muestrales: 1 representante por cada florícola.

#### **3.4.2. Tamaño del universo**

La población a investigarse está compuesta por las empresas florícolas registradas en Expoflores, que asciende a 106 empresas. (Ver Cuadro 15: Lista de fincas florícolas registradas en Expoflores)

#### **3.4.3. Tamaño de la muestra.**

La fórmula aplicada para determinar el muestreo corresponde al muestreo aleatorio simple, y es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(e)^2(N - 1) + z^2 * p * q}$$

Dónde:

- n = la muestra poblacional a determinar.
- N = representa el universo de estudio, es decir 106 empresas.
- e = porcentaje de error de muestreo, que se fijará en el 5% o 0,05.
- z= la desviación estándar, igual a 1,96, correspondiente al 95% de confianza.
- p= probabilidad de ocurrencia 0,50 o 50%
- q= probabilidad de no ocurrencia 0,50 o 50%

Al remplazar la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 106}{(0,05)^2(106 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,50 * 0,50 * 106}{0,0025(105) + 3,8416 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{101,8024}{0,2625 + 0,9604} = \frac{101,8024}{1,2229} = 83,24 \approx 83 \text{ encuestas}$$

La fórmula da como resultado la realización de encuestas a 83 empresas.

### 3.5. Procesamiento de datos.

- Los datos recopilados se exportaron a SPSS.
- Se generaron las tablas de frecuencias.
- Se realizaron las tablas correspondientes a preguntas de opción múltiple.
- Se procesaron los resultados y se establecieron los segmentos de mercado.

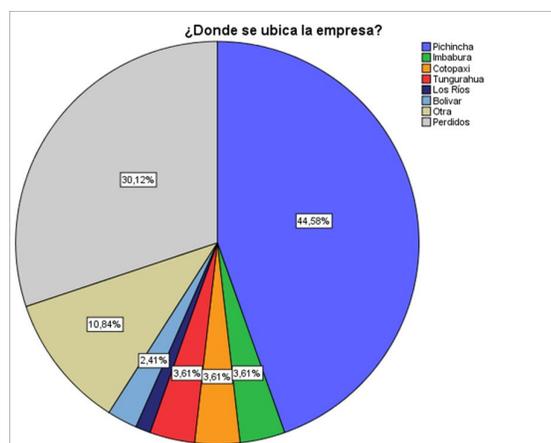
### 3.6. Presentación de resultados de la investigación

Se presentan a continuación los datos obtenidos en la aplicación de las encuestas a las empresas florícolas.

#### 1) ¿Dónde se ubica la empresa?

**Cuadro 46:**  
¿Dónde se ubica la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pichincha	37	44,6	63,8	63,8
	Imbabura	3	3,6	5,2	69,0
	Cotopaxi	3	3,6	5,2	74,1
	Tungurahua	3	3,6	5,2	79,3
	Los Ríos	1	1,2	1,7	81,0
	Bolívar	2	2,4	3,4	84,5
	Otra	9	10,8	15,5	100,0
	Total	58	69,9	100,0	
Perdidos	No responde	25	30,1		
<b>Total</b>		<b>83</b>	<b>100,0</b>		



**Figura 11:** ¿Dónde se ubica la empresa?

#### Análisis

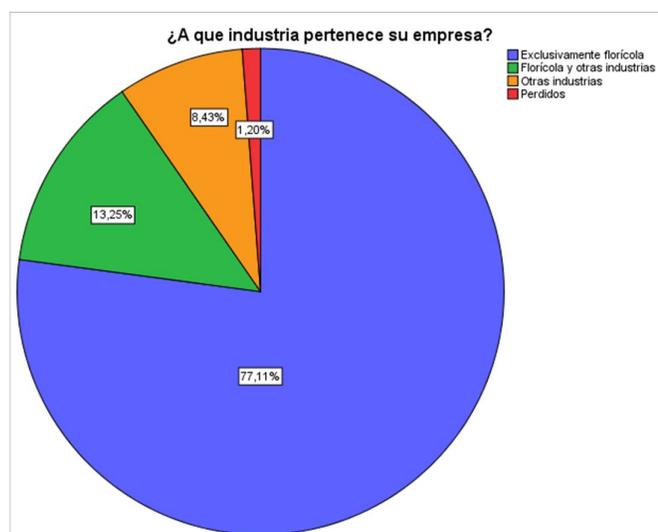
Las encuestas muestran que la mayor parte de las empresas florícolas que se investigaron se asientan dentro de la provincia de Pichincha en parroquias rurales, otras provincias destacables, aunque en menor porcentaje son Imbabura, Cotopaxi y Tungurahua; lo que implica que las acciones de marketing pueden limitarse geográficamente a este sector.

## 2) ¿A qué industria pertenece su empresa?

**Cuadro 47:**

**¿A qué industria pertenece su empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Exclusivamente florícola	64	77,1	78,0	78,0
	Florícola y otras industrias	11	13,3	13,4	91,5
	Otras industrias	7	8,4	8,5	100,0
	Total	82	98,8	100,0	
<b>Perdidos</b>	Sistema	1	1,2		
<b>Total</b>		<b>83</b>	<b>100,0</b>		



**Figura 12: ¿A qué industria pertenece su empresa?**

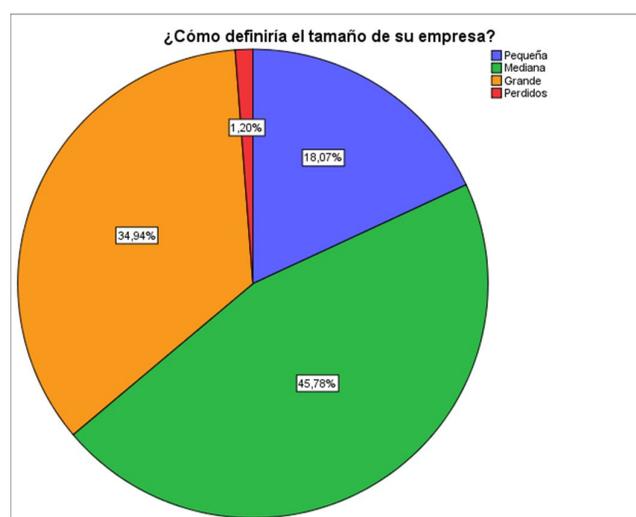
### Análisis

La mayor parte de las empresas, un 77%, son exclusivamente florícolas, mientras que el 13% son florícolas y se dedican a otras industrias, por último, un 8,4% se trata de clientes dedicados únicamente a otros sectores. Las estrategias de marketing deben centrarse en industrias del sector florícola.

### 3) Cómo definiría el tamaño de su empresa?

**Cuadro 48:**  
**¿Cómo definiría el tamaño de su empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Pequeña	15	18,1	18,3	18,3
	Mediana	38	45,8	46,3	64,6
	Grande	29	34,9	35,4	100,0
	Total	82	98,8	100,0	
<b>Perdidos</b>	Sistema	1	1,2		
<b>Total</b>		<b>83</b>	<b>100,0</b>		



**Figura 13: ¿Cómo definiría el tamaño de su empresa?**

#### **Análisis**

El 45,8% de las empresas encuestadas se consideran a sí mismas como medianas, mientras que un 34,94% opina que pertenecen al sector de las grandes empresas. Un 18% se puede considerar como pequeña empresa.

En este sentido, es factible considerar las características específicas de las empresas medianas y grandes para establecer estrategias de marketing acordes a cada grupo de mercado.

#### 4) Cómo definiría la estructura de su organización

Cuadro 49:

¿Cómo definiría la estructura de su organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Centralizada	73	88,0	89,0	89,0
	Descentralizada	9	10,8	11,0	100,0
	Total	82	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,2		
<b>Total</b>		<b>83</b>	<b>100,0</b>		



Figura 14: ¿Cómo definiría la estructura de su organización?

#### Análisis

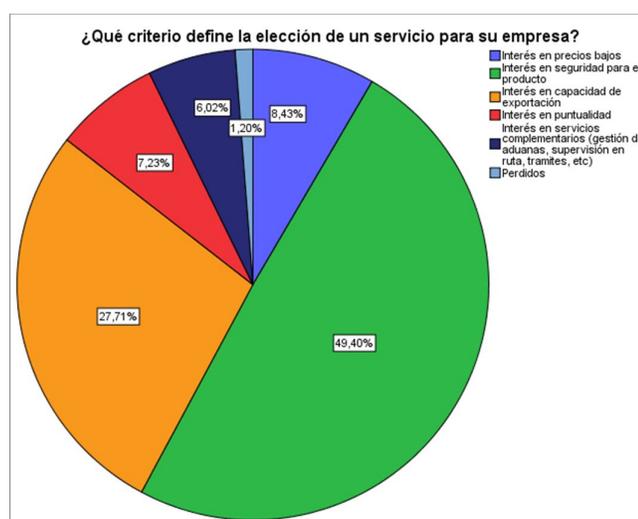
El 88% de las empresas encuestadas se manejan bajo una estructura de la organización centralizada, mientras que el 10,84% dice hacerlo de forma descentralizada. Esto sugiere que las acciones estratégicas podrán concentrarse hacia las oficinas centrales, y no dividirse hacia diferentes dependencias.

### 5) ¿Qué criterios definen la elección de un servicio para su empresa?

**Cuadro 50:**

**¿Qué criterio define la elección de un servicio para su empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Interés en precios bajos	7	8,4	8,5	8,5
	Interés en seguridad para el producto	41	49,4	50,0	58,5
	Interés en capacidad de exportación	23	27,7	28,0	86,6
	Interés en puntualidad	6	7,2	7,3	93,9
	Interés en servicios complementarios	5	6,0	6,1	100,0
	Total	82	98,8	100,0	
<b>Perdidos</b>	Sistema	1	1,2		
<b>Total</b>		<b>83</b>	<b>100,0</b>		



**Figura 15: ¿Qué criterio define la elección de un servicio para su empresa?**

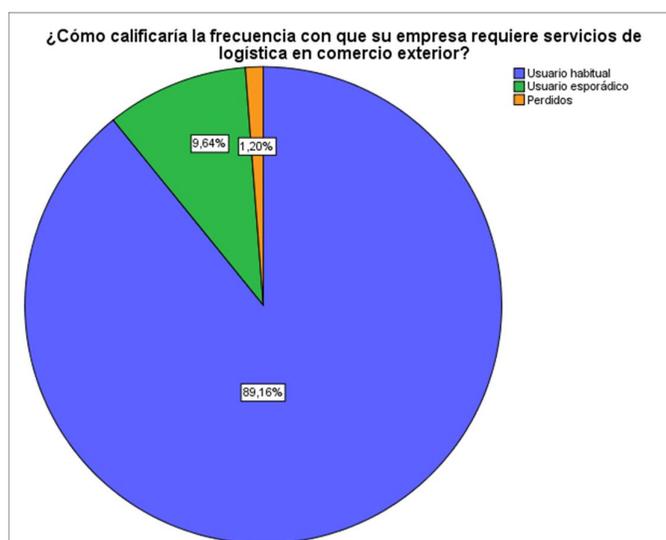
#### **Análisis**

El 49,4% de las empresas tiene interés en la seguridad para su producto como criterio para la elección de un servicio para su empresa, mientras que el 27,7% señala interés en la capacidad de exportación, otros factores como interés en precios bajos, puntualidad y servicios complementarios alcanzan menos del 10%. La seguridad debe primar como un elemento que forme parte del marketing mix.

6) ¿Cómo calificaría la frecuencia con que su empresa requiere servicios de logística en comercio exterior?

**Cuadro 51:**  
¿Cómo calificaría la frecuencia con que su empresa requiere servicios de logística en comercio exterior?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Usuario habitual	74	89,2	90,2	90,2
	Usuario esporádico	8	9,6	9,8	100,0
	Total	82	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,2		
<b>Total</b>		<b>83</b>	<b>100,0</b>		



**Figura 16:** ¿Cómo calificaría la frecuencia con que su empresa requiere servicios de logística en comercio exterior?

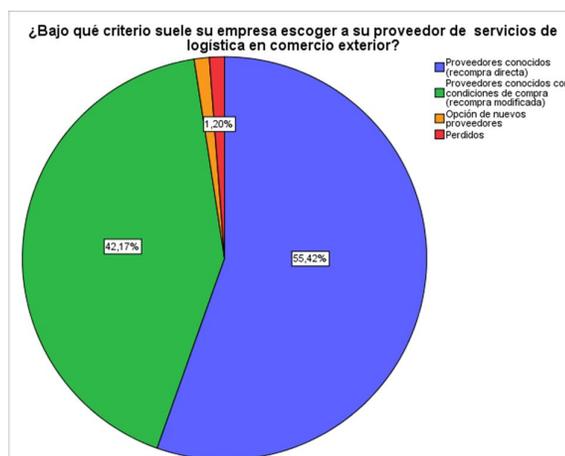
**Análisis**

El 89% de los encuestados coinciden en que calificaría la frecuencia con que su empresa requiere servicios de logística en comercio exterior como usuarios habituales, mientras que el 9,6% se considera como usuario esporádico. Ésto indica que la mayor parte de las empresas encuestadas requieren el servicio de forma frecuente.

7) ¿Bajo qué criterio suele su empresa escoger a su proveedor de servicios de logística en comercio exterior?

**Cuadro 52:**  
¿Bajo qué criterio suele su empresa escoger a su proveedor de servicios de logística en comercio exterior?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Proveedores conocidos	46	55,4	56,1	56,1
	Proveedores conocidos con condiciones de compra	35	42,2	42,7	98,8
	Opción de nuevos proveedores	1	1,2	1,2	100,0
	Total	82	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,2		
<b>Total</b>		<b>83</b>	<b>100,0</b>		



**Figura 17:** ¿Bajo qué criterio suele su empresa escoger a su proveedor de servicios de logística en comercio exterior?

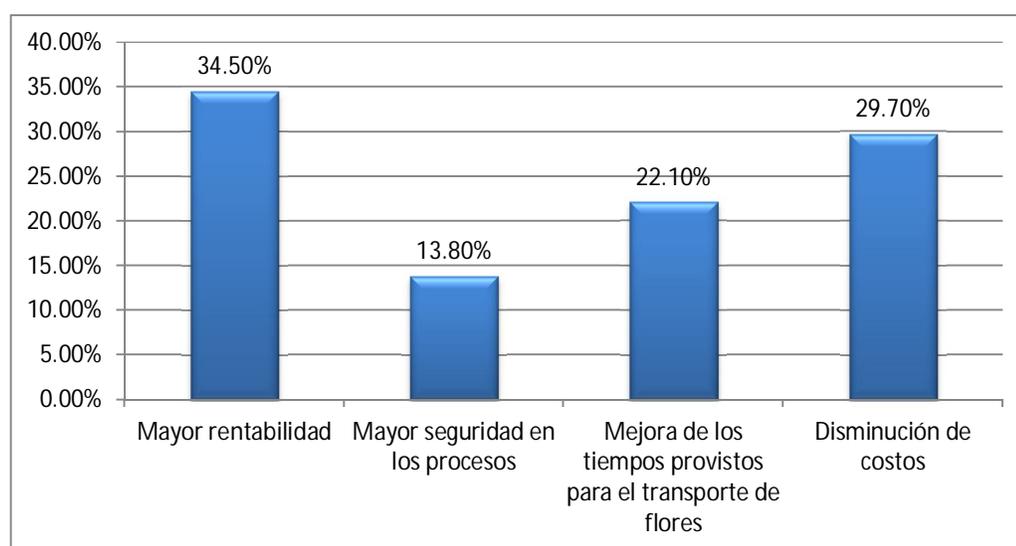
### Análisis

El 55% de las empresas encuestadas escogen a su proveedor de servicios de logística en comercio exterior entre proveedores conocidos bajo recompra, mientras que el 42% lo hace con condiciones de compra modificada, solamente un 1% indica interesarse nuevos proveedores. Es importante que la empresa se dé a conocer a fin de que el prestigio ganado permita aumentar la opción de que las florícolas escogen a OPERFLOR Cargo como proveedor de logística de transporte.

## 8) ¿Qué objetivos persigue su empresa a corto plazo?

**Cuadro 53:**  
**Objetivos perseguidos a corto plazo**

Objetivos perseguidos a corto plazo		Respuestas		Porcentaje de casos
		N°	Porcentaje	
	Mayor rentabilidad	50	34,50%	61,0%
	Mayor seguridad en los procesos	20	13,80%	24,4%
	Mejora de los tiempos provistos para el transporte de flores	32	22,10%	39,0%
	Disminución de costos	43	29,70%	52,4%
<b>Total</b>		<b>145</b>	<b>100,0%</b>	<b>176,8%</b>



**Figura 18: Objetivos perseguidos a corto plazo**

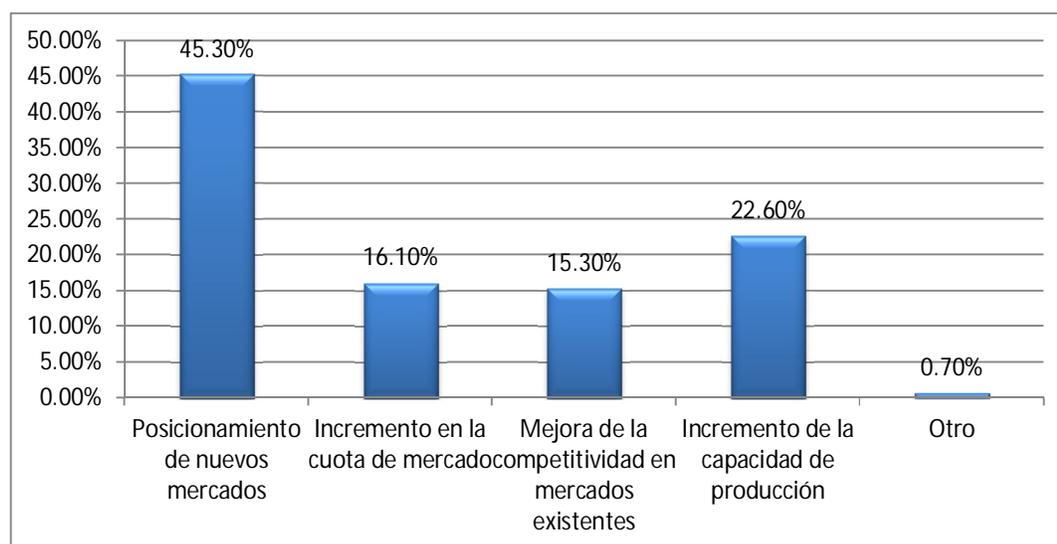
### Análisis

El 34,5% de las empresas encuestadas busca, como objetivo a corto plazo, un aumento en la rentabilidad, el 29,7% se interesa en la disminución de costos, el 22,1% en la mejora de tiempos en logística y el 13,8% mayor seguridad en los procesos. Si bien el criterio para escoger la empresa exportadora es seguridad, las empresas buscan principalmente rentabilidad, por lo que OPERFLOR Cargo debe presentarse como una alternativa que apoye a las empresas alcanzar ambas metas.

## 9) ¿Qué objetivos persigue su empresa a largo plazo?

**Cuadro 54:**  
**Objetivos perseguidos a largo plazo**

Objetivos perseguidos a largo plazo		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
Objetivos perseguidos a largo plazo	Posicionamiento de nuevos mercados	62	45,3%	77,5%
	Incremento en la cuota de mercado	22	16,1%	27,5%
	Mejora de la competitividad en mercados existentes	21	15,3%	26,2%
	Incremento de la capacidad de producción	31	22,6%	38,8%
	Otro	1	0,7%	1,2%
<b>Total</b>		<b>137</b>	<b>100,0%</b>	<b>171,2%</b>



**Figura 19: Objetivos perseguidos a largo plazo**

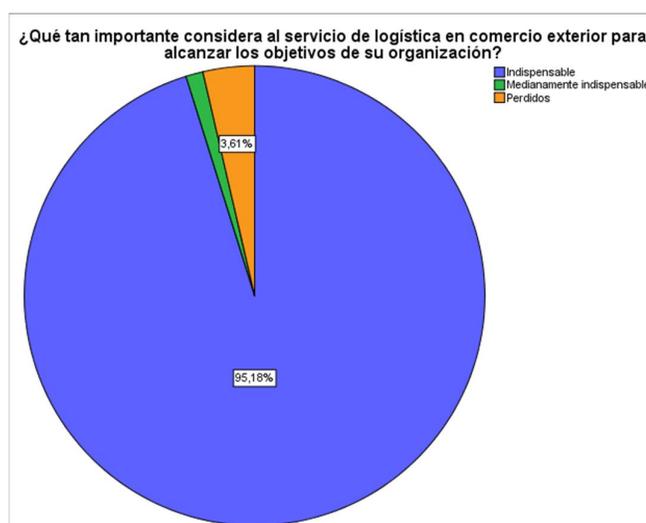
### Análisis

A largo plazo las empresas persiguen el posicionamiento en nuevos mercados, en el 45,30% de casos, el incremento en la capacidad de producción en el 22,60% de casos, y menos del 17% busca incrementar la cuota de mercado y mejorar la competitividad. Al igual que con los objetivos a corto plazo, es importante que la empresa se presente como un apoyo a estas metas, o caso contrario, como un aspecto que no afecta el lograr las mismas.

**10) ¿Qué tan importante considera al servicio de logística en comercio exterior para alcanzar los objetivos de su organización?**

**Cuadro 55:**  
**¿Qué tan importante considera al servicio de logística en comercio exterior para alcanzar los objetivos de su organización?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indispensable	79	95,2	98,8	98,8
	Medianamente indispensable	1	1,2	1,3	100,0
	Total	80	96,4	100,0	
Perdidos	Sistema	3	3,6		
<b>Total</b>		<b>83</b>	<b>100,0</b>		



**Figura 20: ¿Qué tan importante considera al servicio de logística en comercio exterior para alcanzar los objetivos de su organización?**

**Análisis**

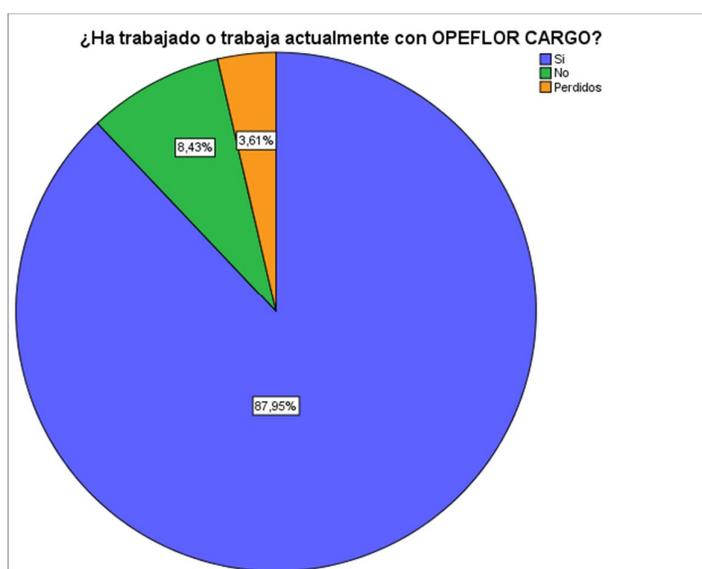
El 95% de las empresas considera al servicio de logística en comercio exterior como indispensable, frente a al 1.3% como medianamente indispensable. En definitiva el servicio de exportación es un elemento fundamental para las empresas florícolas, con lo que se debe aprovechar el poder de negociación de la empresa para lograr acuerdos positivos.

### 11) ¿Ha trabajado o trabaja actualmente con OPERFLOR CARGO?

**Cuadro 56:**

#### ¿Ha trabajado o trabaja actualmente con OPERFLOR CARGO?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	73	88,0	91,3	91,3
	No	7	8,4	8,8	100,0
	Total	80	96,4	100,0	
Perdidos	Sistema	3	3,6		
<b>Total</b>		<b>83</b>	<b>100,0</b>		



**Figura 21: ¿Ha trabajado o trabaja actualmente con OPERFLOR CARGO?**

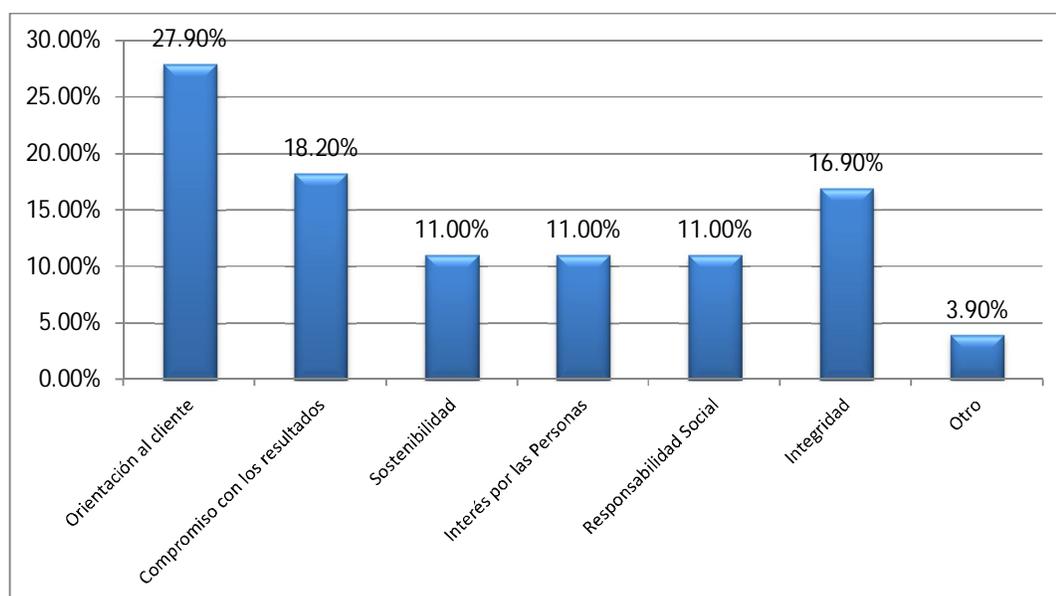
#### **Análisis**

El 87,95% de los encuestados menciona que ha trabajado o trabaja actualmente con OPERFLOR CARGO, mientras que el 8,4% no lo ha hecho. Es una ventaja el que la mayor parte de las encuestas ya conozca a OPERFLOR Cargo, lo que facilitaría lograr el posicionamiento de la organización.

## 12) ¿Qué valores de los siguientes, relaciona con OPERFLOR CARGO?

**Cuadro 57:**  
**Valores relacionados con OPERFLOR Cargo**

Valores relacionados con OPERFLOR Cargo	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Orientación al cliente	43	27,9%	59,7%
Compromiso con los resultados	28	18,2%	38,9%
Sostenibilidad	17	11,0%	23,6%
Interés por las Personas	17	11,0%	23,6%
Responsabilidad Social	17	11,0%	23,6%
Integridad	26	16,9%	36,1%
Otro	6	3,9%	8,3%
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>100,0%</b>	<b>213,9%</b>



**Figura 22: Valores relacionados con OPERFLOR Cargo**

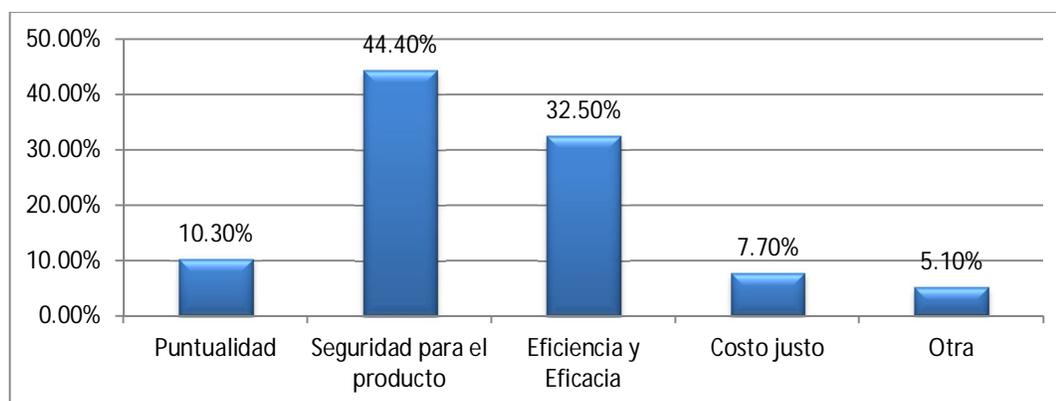
### **Análisis**

El 27,9% de los encuestados considera que OPERFLOR Cargo muestra una clara orientación al cliente, mientras que el 18,2% lo relaciona con el compromiso con los resultados, y un 16,9% con integridad. Los valores que muestran mayor relación con la empresa son referentes a la calidad de su servicio.

### 13) ¿Qué características relaciona con el servicio ofrecido por OPERFLOR CARGO?

**Cuadro 58:**  
**Características del servicio de OPERFLOR**

Características del servicio de OPERFLOR		Respuestas		Porcentaje de casos
		N°	Porcentaje	
	Puntualidad	12	10,3%	16,0%
	Seguridad para el producto	52	44,4%	69,3%
	Eficiencia y Eficacia	38	32,5%	50,7%
	Costo justo	9	7,7%	12,0%
	Otra	6	5,1%	8,0%
<b>Total</b>		<b>117</b>	<b>100,0%</b>	<b>156,0%</b>



**Figura 23: Características del servicio de OPERFLOR**

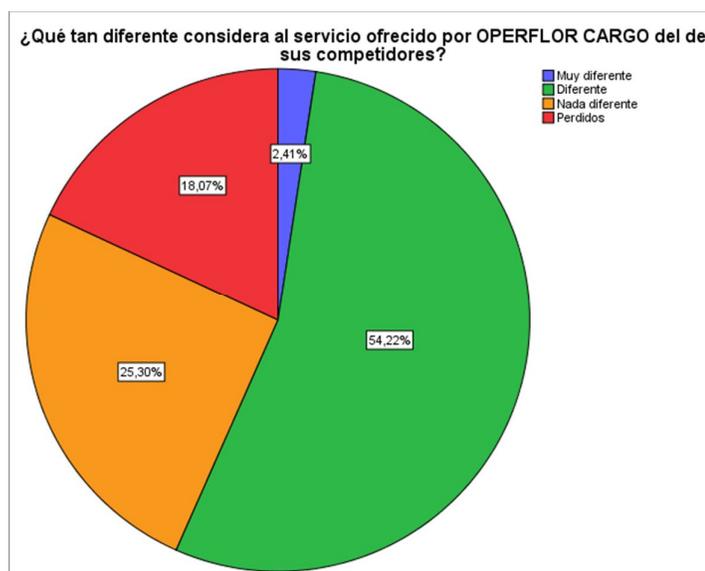
#### **Análisis**

El 44,4% de empresas investigadas considera como principal característica del servicio de OPERFLOR Cargo a la seguridad para el producto ofrecida, un 32,5% lo relaciona con eficacia y eficiencia, indicadores de productividad y calidad en el servicio.

14) ¿Qué tan diferente considera al servicio ofrecido por OPERFLOR CARGO del de sus competidores?

**Cuadro 59:**  
¿Qué tan diferente considera al servicio ofrecido por OPERFLOR CARGO del de sus competidores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Muy diferente	2	2,4	2,9	2,9
	Diferente	45	54,2	66,2	69,1
	Nada diferente	21	25,3	30,9	100,0
	Total	68	81,9	100,0	
<b>Perdidos</b>	Sistema	15	18,1		
<b>Total</b>		<b>83</b>	<b>100,0</b>		



**Figura 24:** ¿Qué tan diferente considera al servicio ofrecido por OPERFLOR CARGO del de sus competidores?

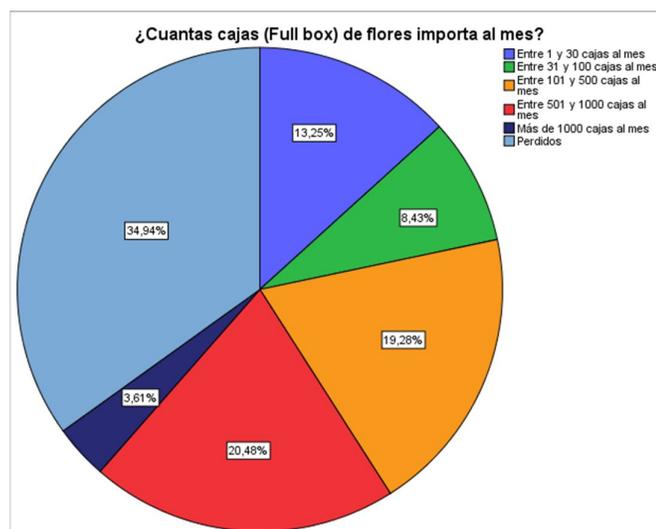
### Análisis

Respecto a la diferenciación entre la empresa y sus competidores, el 54% indica que la empresa es diferente, un 25% que es nada diferente, mientras que el 18% no responde a la pregunta. Se observa que la diferenciación se ha logrado en cerca de la mitad de empresas.

15) ¿Cómo calificaría el volumen de importaciones de flores para las cuáles requiere servicios de logística en comercio exterior?

**Cuadro 60:**  
**¿Cuántas cajas (Full box) de flores importa al mes?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Entre 1 y 30 cajas al mes	11	13,3	20,4	20,4
	Entre 31 y 100 cajas al mes	7	8,4	13,0	33,3
	Entre 101 y 500 cajas al mes	16	19,3	29,6	63,0
	Entre 501 y 1000 cajas al mes	17	20,5	31,5	94,4
	Más de 1000 cajas al mes	3	3,6	5,6	100,0
	Total	54	65,1	100,0	
Perdidos	Sistema	29	34,9		
<b>Total</b>		<b>83</b>	<b>100,0</b>		



**Figura 25:** ¿Cuántas cajas (Full box) de flores importa al mes?

### Análisis

Para el 20% de empresas el volumen de exportación se encuentra entre 501 y 1000 cajas de flores al mes, un 19% indica entre 101 y 500 cajas. El 13,3% entre 1 y 30 cajas. La mayor parte de empresas requieren de un servicio que pueda satisfacer la necesidad de exportar grandes volúmenes y asegurar la integridad del producto, lo que puede convertirse en argumentos claros para las estrategias de marketing.

16) ¿Con qué frecuencia realiza exportaciones de flores?

Cuadro 61:

¿Con que frecuencia realiza exportaciones de flores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Diariamente	78	94,0	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	5	6,0		
<b>Total</b>		<b>83</b>	<b>100,0</b>		



Figura 26: ¿Con que frecuencia realiza exportaciones de flores?

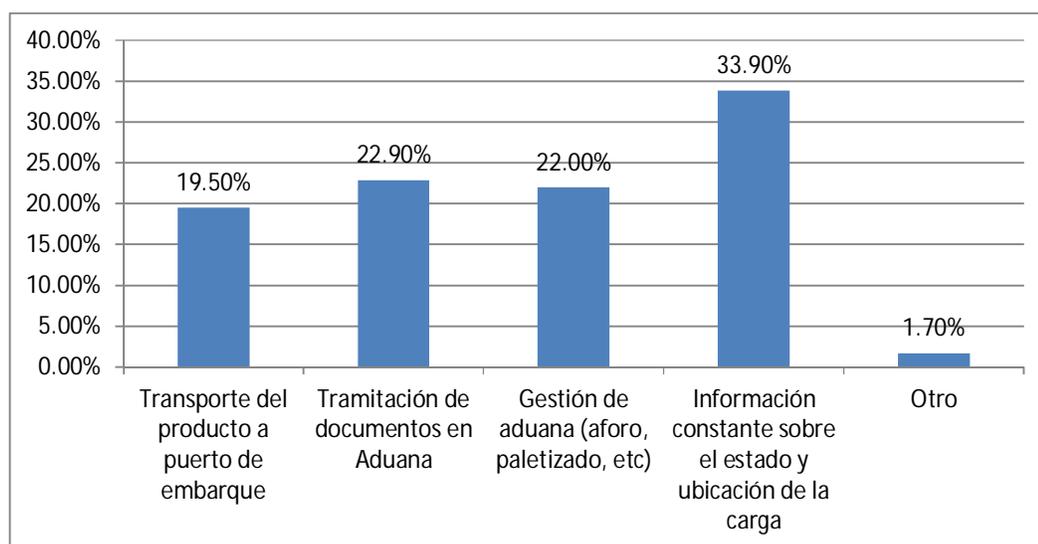
**Análisis**

El 94% realiza sus exportaciones de manera diaria, mientras un 6% no responde la pregunta. Junto con un gran volumen de exportaciones se tiene también una frecuencia alta de necesidad del servicio.

### 17) ¿Qué aspectos del servicio son los más útiles para usted?

**Cuadro 62:**  
**Aspectos del servicio más útiles**

Aspectos del servicio más útiles		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
Aspectos del servicio más útiles	Transporte del producto a puerto de embarque	23	19,5%	33,3%
	Tramitación de documentos en Aduana	27	22,9%	39,1%
	Gestión de aduana (aforo, paletizado, etc)	26	22,0%	37,7%
	Información constante sobre el estado y ubicación de la carga	40	33,9%	58,0%
	Otro	2	1,7%	2,9%
<b>Total</b>		<b>118</b>	<b>100,0%</b>	<b>171,0%</b>



**Figura 27: Aspectos del servicio más útiles**

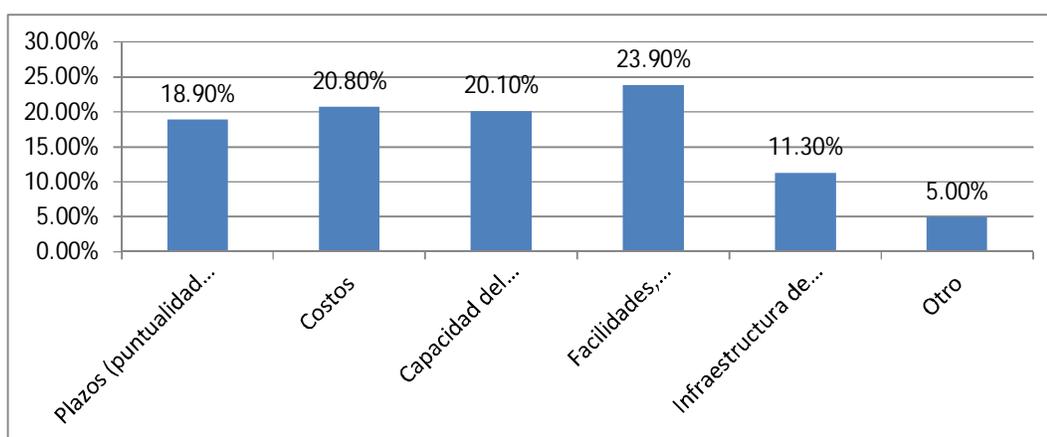
#### **Análisis**

El 33,9% indica que la información constante sobre el estado y ubicación de la carga sería un aspecto útil en el servicio, el 22,9% menciona a la tramitación de documentos en aduana, el 22% a la gestión de aduana y el 19,5% al transporte al puerto de embarque como características del servicio más útiles.

**18) ¿Qué considera usted que debería mejorar el servicio de logística para la exportación de sus flores?**

**Cuadro 63:**  
**Debería mejorarse en el servicio de logística**

Debería mejorarse en el servicio de logística	Respuestas	Porcentaje de casos	
		N°	Porcentaje
Plazos (puntualidad en el servicio)	30	18,90%	40,5%
Costos	33	20,80%	44,6%
Capacidad del servicio (volumen de exportación)	32	20,10%	43,2%
Facilidades, convenios de pago	38	23,90%	51,4%
Infraestructura de transporte	18	11,30%	24,3%
Otro	8	5,00%	10,8%
<b>Total</b>	<b>159</b>	<b>100,0%</b>	<b>214,9%</b>



**Figura 28: Debería mejorarse en el servicio de logística**

**Análisis**

El 23,9% menciona que lo que debería mejorarse en este tipo de servicio son las facilidades para la cancelación de pagos, el 20,8% a los costos por el servicio. Un 20,1% a la capacidad de exportación del servicio y el 18,90% a la puntualidad o plazos establecidos. Todos éstos son factores a considerar para aumentar el grado de diferenciación y posicionamiento.

19) ¿Qué le gustaría que se incremente en el servicio de logística de exportación que utiliza para el traslado de sus flores?

**Cuadro 64:**  
¿Qué le gustaría que se incremente en el servicio de logística de exportación que utiliza para el traslado de sus flores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Más información, y en tiempo real	32	38,6	40,0	40,0
	Asesoramiento para preparación de carga	8	9,6	10,0	50,0
	Vehículos con mayor capacidad	4	4,8	5,0	55,0
	Asesoramiento para requisitos y estándares	33	39,8	41,3	96,3
	Otra	3	3,6	3,8	100,0
	Total	80	96,4	100,0	
<b>Perdidos</b>	Sistema	3	3,6		
<b>Total</b>		<b>83</b>	<b>100,0</b>		



**Figura 29:** ¿Qué le gustaría que se incremente en el servicio de logística de exportación que utiliza para el traslado de sus flores?

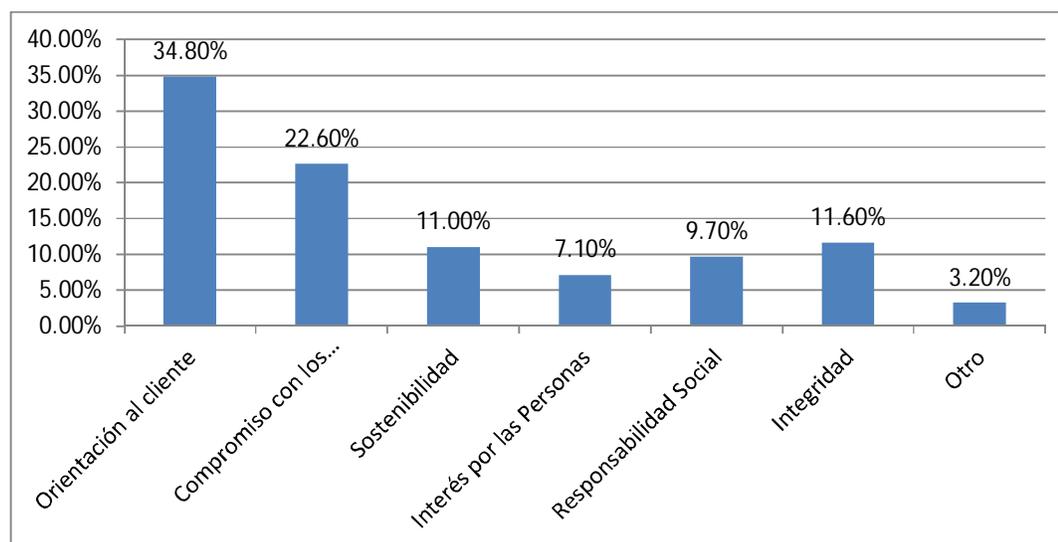
### Análisis

El 39,8% se interesa en que se incremente, como parte del servicio, el asesoramiento para lograr los requisitos y estándares locales y de destino, a un 38,6% le llama la atención tener más información, y en tiempo real. Ambos son aspectos que pueden elevar el valor agregado del servicio y su posicionamiento.

**20) ¿Qué valores de los siguientes, relaciona con las empresas de servicios de logística en comercio exterior, competidoras de OPERFLOR CARGO?**

**Cuadro 65:**  
**Valores de empresas de logística**

Valores de empresas de logística		Respuestas		Porcentaje de casos
		N°	Porcentaje	
	Orientación al cliente	54	34,80%	73,0%
	Compromiso con los resultados	35	22,60%	47,3%
	Sostenibilidad	17	11,00%	23,0%
	Interés por las Personas	11	7,10%	14,9%
	Responsabilidad Social	15	9,70%	20,3%
	Integridad	18	11,60%	24,3%
	Otro	5	3,20%	6,8%
<b>Total</b>		<b>155</b>	<b>100,0%</b>	<b>209,5%</b>



**Figura 30: Valores de empresas de logística**

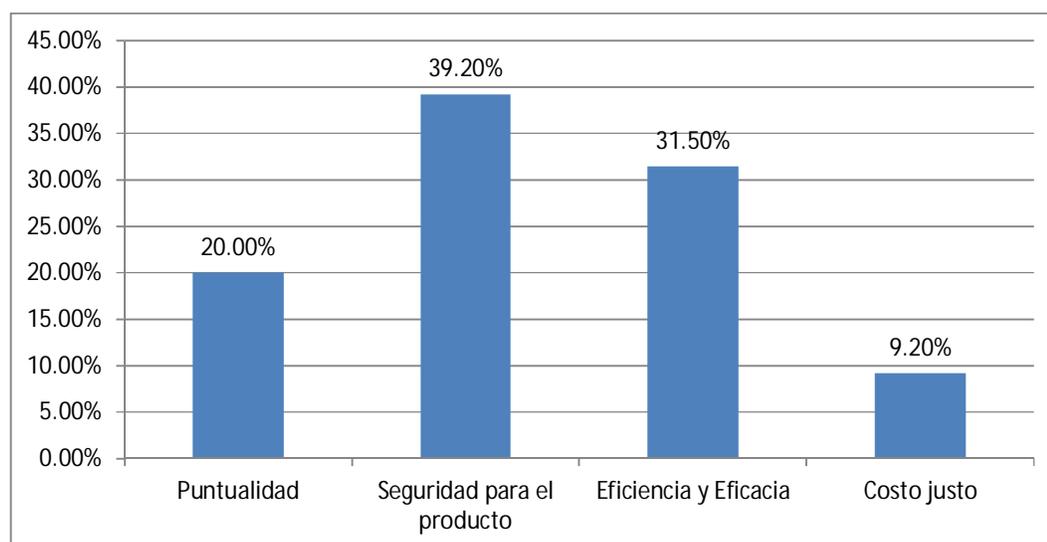
**Análisis**

El 34,8% considera que la orientación al cliente junto con el compromiso con los resultados (22,6%) son los valores más representativos de las empresas de logística, respuestas similares a las obtenidas con los valores de OPERFLOR Cargo y que por ende, muestran la necesidad de lograr una diferenciación mayor.

**21) ¿Qué características relaciona con el servicio ofrecido por las empresas de servicios de logística en comercio exterior, competidoras de OPERFLOR CARGO?**

**Cuadro 66:**  
**Características de servicios de logística**

Características de servicios de logística		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
Puntualidad		26	20,0%	34,7%
Seguridad para el producto		51	39,2%	68,0%
Eficiencia y Eficacia		41	31,5%	54,7%
Costo justo		12	9,2%	16,0%
<b>Total</b>		<b>130</b>	<b>100,0%</b>	<b>173,3%</b>



**Figura 31: Características de servicios de logística**

**Análisis**

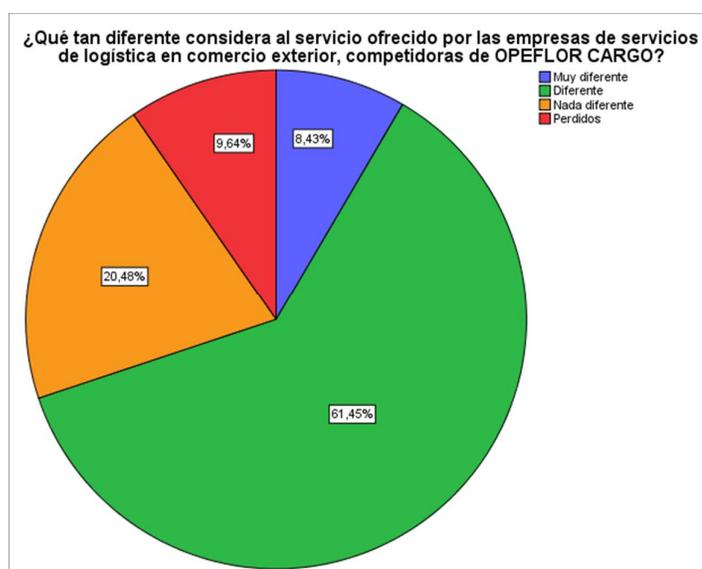
El 39,2% de empresas indica la seguridad para el producto y la eficacia y eficiencia como características de los servicios de logística de exportación. Al igual que en el ítem anterior, es necesario aumentar la diferenciación para alcanzar un posicionamiento más fuerte en el mercado.

22) ¿Qué tan diferente considera al servicio ofrecido por las empresas de servicios de logística en comercio exterior, competidoras de OPERFLOR CARGO?

**Cuadro 67:**

¿Qué tan diferente considera al servicio ofrecido por las empresas de servicios de logística en comercio exterior, competidoras de OPERFLOR CARGO?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Muy diferente	7	8,4	9,3	9,3
	Diferente	51	61,4	68,0	77,3
	Nada diferente	17	20,5	22,7	100,0
	Total	75	90,4	100,0	
<b>Perdidos</b>	Sistema	8	9,6		
<b>Total</b>		83	100,0		



**Figura 32:** ¿Qué tan diferente considera al servicio ofrecido por las empresas de servicios de logística en comercio exterior, competidoras de OPERFLOR CARGO?

**Análisis**

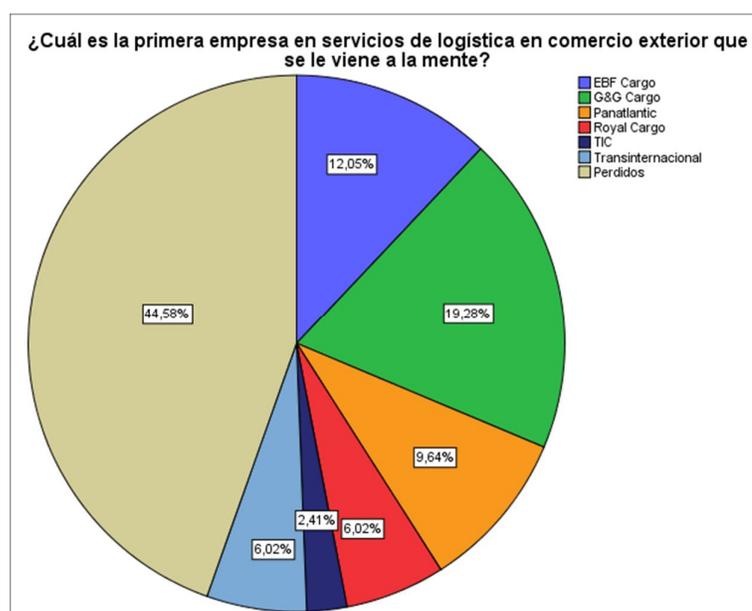
El 61,4% considera que el servicio de las empresas competidoras son diferentes de OPERFLOR Cargo, mientras que el 20,5% dice que no son nada diferentes. Estos indicadores implican que el grado de diferenciación es notable para cerca de la mitad del mercado.

23) ¿Cuál es la primera empresa en servicios de logística en comercio exterior que se le viene a la mente?

**Cuadro 68:**

¿Cuál es la primera empresa en servicios de logística en comercio exterior que se le viene a la mente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EBF Cargo	10	12,0	21,7	21,7
	G&G Cargo	16	19,3	34,8	56,5
	Panatlantic	8	9,6	17,4	73,9
	Royal Cargo	5	6,0	10,9	84,8
	TIC	2	2,4	4,3	89,1
	Transinternacional	5	6,0	10,9	100,0
	Total	46	55,4	100,0	
Perdidos	Sistema	37	44,6		
<b>Total</b>		<b>83</b>	<b>100,0</b>		



**Figura 33:** ¿Cuál es la primera empresa en servicios de logística en comercio exterior que se le viene a la mente?

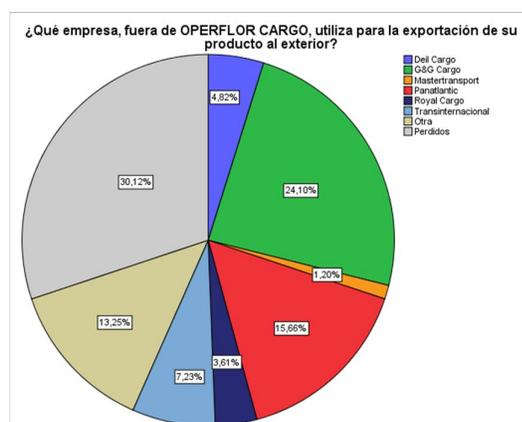
### Análisis

La empresa más representativa en servicios de logística en comercio exterior es GyG Cargo según los encuestados con un 19,3% seguido de EBF Cargo con un 12%. El resto de empresas se encuentra entre el 6% y menor. Por otra parte el 44,6% no responde la pregunta. Ésto implica que no existe un posicionamiento fuerte de ninguna empresa en relación al total del mercado.

24) ¿Qué empresa, fuera de OPERFLOR CARGO, utiliza para la exportación de su producto al exterior?

**Cuadro 69:**  
¿Qué empresa, fuera de OPERFLOR CARGO, utiliza para la exportación de su producto al exterior?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deil Cargo	4	4,8	6,9	6,9
	G&G Cargo	20	24,1	34,5	41,4
	Mastertransport	1	1,2	1,7	43,1
	Panatlantic	13	15,7	22,4	65,5
	Royal Cargo	3	3,6	5,2	70,7
	Transinternacional	6	7,2	10,3	81,0
	Otra	11	13,3	19,0	100,0
	Total	58	69,9	100,0	
Perdidos	Sistema	25	30,1		
<b>Total</b>		83	100,0		



**Figura 34:** ¿Qué empresa, fuera de OPERFLOR CARGO, utiliza para la exportación de su producto al exterior?

### Análisis

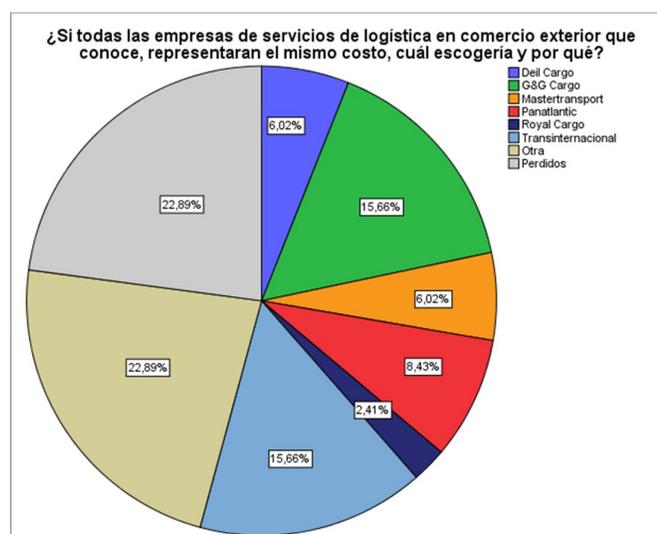
La empresa más utilizada en servicios de exportación, fuera de OPERFLOR Cargo es GyG Cargo, con el 24,1%, seguida de Panatlantic con el 15,7%, lo que las convierten en las principales competidoras.

26) ¿Si todas las empresas de servicios de logística en comercio exterior que conoce, representarían el mismo costo, cuál escogería?

**Cuadro 70:**

¿Si todas las empresas de servicios de logística en comercio exterior que conoce, representarían el mismo costo, cuál escogería y por qué?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deil Cargo	5	6,0	7,8	7,8
	G&G Cargo	13	15,7	20,3	28,1
	Mastertransport	5	6,0	7,8	35,9
	Panatlantic	7	8,4	10,9	46,9
	Royal Cargo	2	2,4	3,1	50,0
	Transinternacional	13	15,7	20,3	70,3
	Otra	19	22,9	29,7	100,0
	Total	64	77,1	100,0	
Perdidos	Sistema	19	22,9		
<b>Total</b>		<b>83</b>	<b>100,0</b>		



**Figura 35:** ¿Si todas las empresas de servicios de logística en comercio exterior que conoce, representarían el mismo costo, cuál escogería y por qué?

**Análisis**

La empresa de preferencia del mercado es Transinternacional y GyG Cargo, con un 15,7% de encuestados cada una, siendo éstas las que han alcanzado un mayor posicionamiento ante los clientes potenciales.

### 3.6.1. Análisis bivariado

#### 3.6.1.1.1. Tamaño de la empresa x criterio de selección de servicios logísticos

**Cuadro 71:**

**Tamaño de la empresa x criterio de selección de servicios logísticos**

		¿Bajo qué criterio suele su empresa escoger a su proveedor de servicios de logística en comercio exterior?			Total	
		Proveedores conocidos (recompra directa)	Proveedores conocidos de compra (recompra modificada)	Opción de nuevos proveedores		
¿Cómo definiría el tamaño de su empresa?	Pequeña	Recuento	4	11	0	15
		% del total	4,9%	13,4%	0,0%	18,3%
	Mediana	Recuento	22	15	1	38
		% del total	26,8%	18,3%	1,2%	46,3%
	Grande	Recuento	20	9	0	29
		% del total	24,4%	11,0%	0,0%	35,4%
<b>Total</b>	Recuento	46	35	1	82	
	% del total	56,1%	42,7%	1,2%	100,0%	

- H0: El tamaño de la empresa SI influye en el criterio de selección en servicios logísticos.
- H1: El tamaño de la empresa NO influye en el criterio de selección en servicios logísticos.

**Cuadro 72: Análisis de correlación**

Filas	4
Columnas	3
gl=	6
Nivel de significancia	0,05
Chi cuadrado teórico	12,59158724

Continúa 

Chic cuadrado calculado		Chi cuadrado teórico
235,27	>	12,59159
<b>Se acepta la hipótesis nula H0</b>		

El análisis del chi cuadrado permite aceptar la hipótesis nula, es decir, que el tamaño de la empresa si influye en el criterio de selección de servicios logísticos. Las empresas pequeñas prefieren proveedores que permitan modificar los criterios de compra para poder ajustarse a sus capacidades de pago y cubrir envíos de menor volumen.

### 3.6.1.1.2. Tamaño de empresa x criterio selección servicios empresariales

**Cuadro 73:**  
**Tamaño de empresa x criterio selección servicios empresariales**

¿Cómo definiría el tamaño de su empresa?		¿Qué criterio define la elección de un servicio para su empresa?					Total
		Interés en precios bajos	Interés en seguridad para el producto	Interés en capacidad de exportación	Interés en puntualidad	Interés en servicios complementarios	
Pequeña	Recuento	2	12	0	0	1	15
	% del total	2,4%	14,6%	0,0%	0,0%	1,2%	18,3%
Mediana	Recuento	0	16	12	6	4	38
	% del total	0,0%	19,5%	14,6%	7,3%	4,9%	46,3%
Grande	Recuento	5	13	11	0	0	29
	% del total	6,1%	15,9%	13,4%	0,0%	0,0%	35,4%
<b>Total</b>	Recuento	7	41	23	6	5	82
	% del total	<b>8,5%</b>	<b>50,0%</b>	<b>28,0%</b>	<b>7,3%</b>	<b>6,1%</b>	<b>100,0%</b>

- H0: El tamaño de la empresa SI influye en el criterio de selección en servicios empresariales.
- H1: El tamaño de la empresa NO influye en el criterio de selección en servicios empresariales.

**Cuadro 74:**  
**Análisis de correlación**

Filas	4
Columnas	5
gl=	12
Nivel de significancia	0,05
Chi cuadrado teórico	21,02606982

Chic cuadrado calculado		Chi cuadrado teórico
240,51	>	21,02607
<b>Se acepta la hipótesis nula H0</b>		

En este caso la hipótesis nula se acepta, es decir, el tamaño de la empresa si influye en el criterio de selección en servicios empresariales. Las empresas pequeñas muestran interés en la seguridad para el producto, mientras que empresas medianas y grandes observan también la capacidad de exportación.

### 3.6.1.1.3. Ubicación empresa x frecuencia de uso del servicio de logística

**Cuadro 75:**  
Ubicación empresa x frecuencia de uso del servicio de logística

¿Dónde se ubica la empresa?		¿Cómo calificaría la frecuencia con que su empresa requiere servicios de logística en comercio exterior?		Total
		Usuario habitual	Usuario esporádico	
		Recuento		
Pichincha	Recuento	35	2	37
	% del total	60,3%	3,4%	63,8%
Imbabura	Recuento	2	1	3
	% del total	3,4%	1,7%	5,2%
Cotopaxi	Recuento	2	1	3
	% del total	3,4%	1,7%	5,2%
Tungurahua	Recuento	2	1	3
	% del total	3,4%	1,7%	5,2%
Los Ríos	Recuento	1	0	1
	% del total	1,7%	0,0%	1,7%
Bolívar	Recuento	2	0	2
	% del total	3,4%	0,0%	3,4%
Otra	Recuento	9	0	9
	% del total	15,5%	0,0%	15,5%
<b>Total</b>	Recuento	53	5	58
	<b>% del total</b>	<b>91,4%</b>	<b>8,6%</b>	<b>100,0%</b>

- H0: La ubicación de la empresa SI influye en la frecuencia de uso de servicios de logística.
- H1: La ubicación de la empresa NO influye en la frecuencia de uso de servicios de logística.

**Cuadro 76:**  
Análisis de correlación

Filas	7
Columnas	2
gl=	6

Continúa 

Nivel de significancia	0,05
Chi cuadrado teórico	12,59158724
Chi cuadrado calculado	147,36
Chi cuadrado teórico	12,59159
<b>Se acepta la hipótesis nula H0</b>	

La hipótesis muestra que la ubicación de la empresa si influye en la frecuencia de uso de los servicios de logística. En este caso es claro que las empresas florícolas que se encuentran más cerca de OPERFLOR Cargo utilizan con mayor frecuencia su servicio, pues empresas mas lejanas tendrían también un costo adicional por gastos de transporte.

#### 3.6.1.1.4. Diferenciación de OPERFLOR Cargo x trabajo con OPERFLOR Cargo

**Cuadro 77:**  
**Diferenciación de OPERFLOR Cargo x Trabajo con OPERFLOR Cargo**

¿Qué tan diferente considera al servicio ofrecido por OPERFLOR CARGO del de sus competidores?		¿Ha trabajado o trabaja actualmente con OPERFLOR CARGO?		Total
		Si	No	
Muy diferente	Recuento	2	0	2
	% del total	2,9%	0,0%	2,9%
Diferente	Recuento	41	4	45
	% del total	60,3%	5,9%	66,2%
Nada diferente	Recuento	19	2	21
	% del total	27,9%	2,9%	30,9%
Total	Recuento	62	6	68
	% del total	91,2%	8,8%	100,0%

- H0: La diferenciación de la empresa SI es influida por haber trabajado con la misma.
- H1: La diferenciación de la empresa NO es influida por haber trabajado con la misma.

**Cuadro 78:  
Análisis de correlación**

Filas	4
Columnas	2
gl=	3
Nivel de significancia	0,05
Chi cuadrado teórico	7,814727903
Chicadrado calculado	168,60
Chi cuadrado teórico	7,814728
<b>Se acepta la hipótesis nula H0</b>	

La hipótesis nula dicta que la diferenciación de la empresa si es influida por haber trabajado con la misma, es decir, que al trabajar con la empresa de logística, las florícolas han podido observar las características específicas del servicio, mientras que en el caso de empresas con las que no han trabajado esta diferenciación no es evidente, lo que implica que las comunicaciones publicitarias y las acciones de mercadotecnia no están fomentando la diferenciación de los servicios.

### 3.6.1.1.5. Grado de diferenciación x Top of mind

**Cuadro 79:**  
**Grado de diferenciación x Top of mind**

¿Qué tan diferente considera al servicio ofrecido por las empresas de servicios de logística en comercio exterior, competidoras de OPERFLOR CARGO?		¿Cuál es la primera empresa en servicios de logística en comercio exterior que se le viene a la mente?						Total	
			EBF Cargo		Panatlantic	Royal Cargo	TIC		Transinternacional
		Muy diferente	5	1	2	0	0		2
		11,4%	2,3%	4,5%	0,0%	0,0%	4,5%	0,0%	11,4%
Diferente	25	6	8	4	3	0	4	25	
		56,8%	13,6%	18,2%	9,1%	6,8%	0,0%	9,1%	56,8%
Nada diferente	14	3	4	4	2	0	1	14	
		31,8%	6,8%	9,1%	9,1%	4,5%	0,0%	2,3%	31,8%
<b>Total</b>	<b>Recuento</b>	<b>44</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>44</b>	
	<b>% del total</b>	<b>100,0%</b>	<b>31,8%</b>	<b>18,2%</b>	<b>11,4%</b>	<b>4,5%</b>	<b>11,4%</b>	<b>100,0%</b>	

- H0: El grado de diferenciación SI incide en el Top of Mind.
- H1: El grado de diferenciación NO incide en el Top of Mind.

**Cuadro 80:**  
**Análisis de Correlación**

Filas	4
Columnas	6
gl=	15
Nivel de significancia	0,05
Chi cuadrado teórico	24,99579014

Continúa 

Chi cuadrado calculado		Chi cuadrado teórico
291,97	>	24,99579
<b>Se acepta la hipótesis nula H0</b>		

La prueba de chi cuadrado muestra que el grado de diferenciación si incide en el Top of Mind, lo que indicaría que, las empresas que han logrado mostrar un mayor grado de diferenciación son también las que se han posicionado mejor, por lo mismo, se debe buscar el énfasis en estrategias de diferenciación por lograr un posicionamiento eficaz.

### 3.6.1.1.6. Empresa preferida x empresa de trabajo actual

**Cuadro 81:**  
**Empresa preferida x empresa de trabajo actual**

		¿Qué empresa, fuera de OPERFLOR CARGO, utiliza para la exportación de su producto al exterior?								
		Deil Cargo	G&G Cargo	Mastertran Sport	Panatla ntic	Royal Cargo	Transinternaci onal	Otra	Total	
¿Si todas las empresas de servicios de logística en comercio exterior que conoce, representaran el mismo costo, cuál escogería y por qué?	Deil Cargo	Recuento	1	0	0	0	0	1	2	
		% del total	2,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,2%	4,3%
	G&G Cargo	Recuento	2	4	0	2	0	0	1	9
		% del total	4,3%	8,7%	0,0%	4,3%	0,0%	0,0%	2,2%	19,6%
	Mastertran Sport	Recuento	0	2	0	0	1	0	2	5
		% del total	0,0%	4,3%	0,0%	0,0%	2,2%	0,0%	4,3%	10,9%
	Panatlantic	Recuento	0	1	0	3	0	1	1	6
		% del total	0,0%	2,2%	0,0%	6,5%	0,0%	2,2%	2,2%	13,0%
	Royal Cargo	Recuento	0	0	0	0	2	0	0	2
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,3%	0,0%	0,0%	4,3%
	Trans internacional	Recuento	0	4	1	3	0	2	0	10
		% del total	0,0%	8,7%	2,2%	6,5%	0,0%	4,3%	0,0%	21,7%
	Otra	Recuento	0	5	0	4	0	1	2	12
		% del total	0,0%	10,9%	0,0%	8,7%	0,0%	2,2%	4,3%	26,1%
<b>Total</b>	Recuento	3	16	1	12	3	4	7	46	
	% del total	6,5%	34,8%	2,2%	26,1%	6,5%	8,7%	15,2%	100,0%	

- H0: La empresa preferida SI influye en la elección de la empresa con la que trabaja actualmente.
- H1: La empresa preferida NO influye en la elección de la empresa con la que trabaja actualmente

**Cuadro 82:**  
**Análisis de correlación**

Filas	7
Columnas	6
gl=	30
Nivel de significancia	0,05
Chi cuadrado teórico	43,77297183
Chic cuadrado calculado	126,03
Chi cuadrado teórico	43,77297
126,03 > 43,77297	
<b>Se acepta la hipótesis nula H0</b>	

La hipótesis que menciona que la empresa preferida si influye en la elección de la empresa con la que trabaja actualmente, indica que, el interés despertado por las empresas de logística ha influido en que las empresas florícolas cambien de proveedor, por ende, un plan para posicionar y diferenciar a la empresa tendría importantes beneficios económicas para OPERFLOR Cargo.

### 3.6.1.1.7. Objetivos a corto plazo x criterio de elección del servicio

**Cuadro 83:**

**Objetivos a corto plazo x Criterio de elección del servicio**

		¿Qué criterio define la elección de un servicio para su empresa?						
		Interés en precios bajos	Interés en seguridad para el producto	Interés en capacidad de exportación	Interés en puntualidad	Interés en servicios complementarios (gestión de aduanas, supervisión en ruta, tramites, etc)	Total	
<b>Objetivos a corto plazo</b>	Mayor rentabilidad	Recuento	7	21	14	5	3	50
		% del total	8,5%	25,6%	17,1%	6,1%	3,7%	61,0%
	Mayor seguridad en los procesos	Recuento	0	13	6	0	1	20
		% del total	0,0%	15,9%	7,3%	0,0%	1,2%	24,4%
	Mejora de los tiempos provistos para el transporte de flores	Recuento	5	18	8	0	1	32
		% del total	6,1%	22,0%	9,8%	0,0%	1,2%	39,0%
	Disminución de costos	Recuento	5	25	7	6	0	43
		% del total	6,1%	30,5%	8,5%	7,3%	0,0%	52,4%
<b>Total</b>		Recuento	7	41	23	6	5	82
		% del total	8,5%	50,0%	28,0%	7,3%	6,1%	100,0%

- H0: Los objetivos a corto plazo de la empresa SI influyen en los criterios de elección del servicio.
- H1: Los objetivos a corto plazo de la empresa NO influyen en los criterios de elección del servicio

**Cuadro 84:**

**Análisis de correlación**

Filas	4
Columnas	5

Continúa 

gl=	12
Nivel de significancia	0,05
Chi cuadrado teórico	21,02606982
Chic cuadrado calculado	88,01
Chi cuadrado teórico	21,02607
88,01 > 21,02607	
<b>Se acepta la hipótesis nula H0</b>	

Se aprueba la hipótesis nula, que menciona que, los objetivos a corto plazo de la empresa si influyen en los criterios de elección del servicio, en este caso, el proveedor es escogido en parte, a partir de lo que pueda aportar a los objetivos a corto plazo de la empresa, enfocados en gran medida a una mayor rentabilidad.

### 3.6.1.1.8. Valores de OPERFLOR Cargo x valores competencia

**Cuadro 85:**  
**Valores de OPERFLOR Cargo x Valores competencia**

			Valores competencia							Total
			Orientación a cliente	Compromiso con los resultados	Sostenibilidad	Interés por las Personas	Responsabilidad Social	Integridad	Otro	
<b>Valores de OPERFLOR Cargo</b>	Orientación al cliente	Recuento	31	21	8	7	9	10	2	88
		% del total	8,4%	5,7%	2,2%	1,9%	2,4%	2,7%	0,5%	23,7%
	Compromiso con los resultados	Recuento	18	13	11	7	8	10	1	68
		% del total	4,9%	3,5%	3,0%	1,9%	2,2%	2,7%	0,3%	18,3%
	Sostenibilidad	Recuento	12	8	5	5	5	6	2	43
		% del total	3,2%	2,2%	1,3%	1,3%	1,3%	1,6%	0,5%	11,6%

Continúa 

Interés por las Personas	Recuento	14	9	6	5	7	7	1	49
	% del total	3,8%	2,4%	1,6%	1,3%	1,9%	1,9%	0,3%	13,2%
Responsabilidad Social	Recuento	14	8	6	5	7	7	2	49
	% del total	3,8%	2,2%	1,6%	1,3%	1,9%	1,9%	0,5%	13,2%
Integridad	Recuento	17	13	8	6	8	11	1	64
	% del total	4,6%	3,5%	2,2%	1,6%	2,2%	3,0%	0,3%	17,3%
Otro	Recuento	4	4	1	1	0	0	0	10
	% del total	1,1%	1,1%	0,3%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	2,7%
<b>Total</b>	Recuento	110	76	45	36	44	51	9	371
	<b>% del total</b>	<b>29,6%</b>	<b>20,5%</b>	<b>12,1%</b>	<b>9,7%</b>	<b>11,9%</b>	<b>13,7%</b>	<b>2,4%</b>	<b>100,0%</b>

- H0: Los valores de OPERFLOR Cargo SI se relacionan con los valores de la competencia.
- H1: Los valores de OPERFLOR Cargo NO se relacionan con los valores de la competencia

**Cuadro 86:**  
**Análisis de correlación**

Filas	7
Columnas	7
gl=	36
Nivel de significancia	0,05
Chi cuadrado teórico	50,99846017
Chi cuadrado calculado	Chi cuadrado teórico
221,25	> 50,99846
<b>Se acepta la hipótesis nula H0</b>	

La hipótesis que menciona que los valores de OPERFLOR Cargo si se relacionan con los valores de la competencia, indica que el grado de diferenciación entre empresas de logística es bajo, por lo que los públicos observan de forma similar a las diversas empresas, siendo necesario el destacar la diferenciación de OPERFLOR Cargo.

### 3.6.1.1.9. Características OPERFLOR Cargo x características competencia

**Cuadro 87:**  
**Características OPERFLOR Cargo x Características competencia**

		Características competencia				Total
		Puntualidad	Seguridad para el producto	Eficiencia y Eficacia	Costo justo	
Puntualidad	Recuento	7	9	5	3	24
	% del total	3,4%	4,4%	2,4%	1,5%	11,7%
Seguridad para el producto	Recuento	15	34	31	4	84
	% del total	7,3%	16,6%	15,1%	2,0%	41,0%
Eficiencia y Eficacia	Recuento	14	26	23	9	72
	% del total	6,8%	12,7%	11,2%	4,4%	35,1%
Costo justo	Recuento	4	6	2	3	15
	% del total	2,0%	2,9%	1,0%	1,5%	7,3%
Otra	Recuento	4	2	2	2	10
	% del total	2,0%	1,0%	1,0%	1,0%	4,9%
<b>Total</b>	Recuento	44	77	63	21	205
	<b>% del total</b>	<b>21,5%</b>	<b>37,6%</b>	<b>30,7%</b>	<b>10,2%</b>	<b>100,0%</b>

- H0: Las características de OPERFLOR Cargo SI se relacionan con las características de la competencia.
- H1: Las características de OPERFLOR Cargo NO se relacionan con las características de la competencia

**Cuadro 88:**  
**Análisis de correlación**

Filas	5
Columnas	4
gl=	12
Nivel de significancia	0,05
Chi cuadrado	21,02606982

Continúa 

teórico	
Chi cuadrado calculado	Chi cuadrado teórico
94,04	> 21,02607
<b>Se acepta la hipótesis nula H0</b>	

La igual que con los valores, la hipótesis nula indica que las características de OPERFLOR Cargo si se relacionan con las características de la competencia, confirmando nuevamente la poca diferenciación entre competidores, y lo que sería uno de los principales problemas a solucionarse mediante estrategias de mercado.

### 3.6.1.1.10. Top of mind x valores competencia

**Cuadro 89:**  
**Top of Mind x Valores competencia**

		Valores competencia							Total	
		Orientación al cliente	Compromiso con los resultados	Sostenibilidad	Interés por las Personas	Responsabilidad Social	Integridad	Otro		
¿Cuál es la primera empresa en servicios de logística en comercio exterior que se le viene a la mente?	EBF Cargo	Recuento	5	2	2	0	1	2	2	14
		% del total	5,8%	2,3%	2,3%	0,0%	1,2%	2,3%	2,3%	16,3%
	G&G Cargo	Recuento	9	7	2	3	1	1	2	25
		% del total	10,5%	8,1%	2,3%	3,5%	1,2%	1,2%	2,3%	29,1%
	Panatlantic	Recuento	8	4	1	1	0	1	0	15
		% del total	9,3%	4,7%	1,2%	1,2%	0,0%	1,2%	0,0%	17,4%
	Royal Cargo	Recuento	3	2	2	0	2	3	0	12
		% del total	3,5%	2,3%	2,3%	0,0%	2,3%	3,5%	0,0%	14,0%
	TIC	Recuento	2	1	2	1	1	2	0	9
		% del total	2,3%	1,2%	2,3%	1,2%	1,2%	2,3%	0,0%	10,5%
	Transinternacional	Recuento	4	3	1	1	1	1	0	11
		% del total	4,7%	3,5%	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%	0,0%	12,8%
<b>Total</b>		Recuento	31	19	10	6	6	10	4	86
		% del total	36,0%	22,1%	11,6%	7,0%	7,0%	11,6%	4,7%	100,0%

- H0: Los valores de la competencia SI influyen en el Top of Mind.
- H1: Los valores de la competencia NO influyen en el Top of Mind.

**Cuadro 90:**  
**Análisis de correlación**

Filas	6
Columnas	7
gl=	30
Nivel de significancia	0,05
Chi cuadrado teórico	43,77297183
Chi cuadrado calculado	Chi cuadrado teórico
66,62	> 43,77297
<b>Se acepta la hipótesis nula H0</b>	

Los valores de la competencia si influyen en el Top of Mind, de acuerdo con la hipótesis aceptada, lo que implica que si bien las empresas de logística muestran patrones similares en cuanto a valores y características, las empresas que están posicionadas actualmente, se han destacado en cuanto a valores propios.

### 3.6.1.1.11. Top of mind x características competencia

**Cuadro 91:**  
**Top of Mind x Características competencia**

		Características competencia				Total	
		Puntualidad	Seguridad para el producto	Eficiencia y Eficacia	Costo justo		
¿Cuál es la primera empresa en servicios de logística en comercio exterior que se le viene a la mente?	EBF Cargo	Recuento	4	7	4	1	16
		% del total	5,3%	9,3%	5,3%	1,3%	21,3%
	G&G Cargo	Recuento	4	10	8	1	23
		% del total	5,3%	13,3%	10,7%	1,3%	30,7%
	Panatlantic	Recuento	3	5	2	3	13
		% del total	4,0%	6,7%	2,7%	4,0%	17,3%
	Royal Cargo	Recuento	1	2	4	0	7
		% del total	1,3%	2,7%	5,3%	0,0%	9,3%
	TIC	Recuento	1	1	2	1	5
		% del total	1,3%	1,3%	2,7%	1,3%	6,7%
	Transinternacional	Recuento	2	5	2	2	11
		% del total	2,7%	6,7%	2,7%	2,7%	14,7%
<b>Total</b>	Recuento	15	30	22	8	75	
	<b>% del total</b>	<b>20,0%</b>	<b>40,0%</b>	<b>29,3%</b>	<b>10,7%</b>	<b>100,0%</b>	

- H0: Las características de la competencia SI influyen en el Top of Mind.
- H1: Las características de la competencia NO influyen en el Top of Mind.

**Cuadro 92:**  
**Análisis de correlación**

Filas	6
Columnas	4
gl=	15
Nivel de significancia	0,05

Continúa 

Chi cuadrado teórico	24,99579014
Chi cuadrado calculado	Chi cuadrado teórico
38,37	> 24,99579
<b>Se acepta la hipótesis nula H0</b>	

Al igual que con los valores, las características de las empresas que se encuentran en el Top of Mind también se destacan por sobre el resto de empresas, que muestran al mercado un perfil muy similar entre ellas.

### **3.7. Segmentación**

La segmentación de mercados se la aplica como medio para efectivizar las estrategias de marketing de una empresa, pues mediante éstas se define o limita el mercado en base a determinadas variables.

Los mercados consisten en compradores, y los compradores difieren en uno o más sentidos. La diferencia podría radicar en sus deseos, recursos, ubicación, actitudes de compra o prácticas de compra. Mediante la segmentación de mercados, las empresas dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños a los cuales se puede llegar de manera más eficaz con productos y servicios congruentes con sus necesidades singulares. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2003, pág. 236)

El mercado meta constituye el punto hacia el cual se dirigirán todos los esfuerzos promocionales y publicitarios de la empresa.

#### **3.7.1. Proceso de segmentación de mercados.**

El proceso a seguir para la segmentación de mercados fue el siguiente:

- Realización de encuestas
- Establecimiento de macrosegmentación (ubicación, tipo de cliente, tamaño del cliente y uso del producto)
- Realización de la microsegmentación

#### **3.7.2. Criterios de segmentación de mercados.**

Para llevar a cabo una segmentación exitosa se debe considerar que la efectividad del segmento de mercado depende del producto o servicio que se ofrece. Por ende, se basa en la adaptación de las bases de segmentación a las cualidades o

atributos del servicio y a los beneficios que los consumidores definidos como mercado meta esperan recibir. Los criterios recomendados para llevar a cabo una segmentación exitosa, según Schiffman (2005) son los siguientes:

- **Tamaño:** Los segmentos deben ser lo bastante grandes como para justificar un esfuerzo de comercialización; s.
- **Identificación:** Los segmentos deben estar definidos en forma tal que permita describir de modo suficientemente exhaustivo las características de comportamiento de estos integrantes.
- **Mensurabilidad:** Los segmentos deben ser cuantificables. Este es un requisito indispensable para estimar la magnitud del negocio potencial. También en este punto es decisiva la importancia de la investigación de mercado.
- **Accesibilidad:** Los segmentos elegidos deben ser accesibles a las actividades de marketing.
- **Estabilidad:** Los segmentos deben integrar aquellos sectores del mercado de los cuales no es esperable una contracción notable en el futuro cercano.

### **3.7.3. Método de segmentación de mercados.**

Todas las empresas manejan productos o servicios que se destinan a consumidores que componen el mercado de dicho producto, no obstante en ocasiones el consumidor puede ser el propio consumidor u otra empresa, lo que conlleva a diferenciar dos tipos de mercados:

- Mercado de Negocios
- Mercado de Consumo

Un mercado de negocios se puede definir como:

El mercado de negocios (o mercado industrial) comprende todas las organizaciones que adquieren bienes y servicios para usarlos en la producción de otros bienes y servicios que se venden, alquilan o suministran a otros. Dicho mercado también incluye a detallistas y mayoristas que adquieren bienes con el fin de revenderlos o alquilarlos a otros obteniendo una utilidad. En el proceso de compra de negocios, los compradores de negocios determinan qué productos y servicios necesita comprar su organización, y luego buscan, evalúan y escogen entre los distintos proveedores y marcas. Las empresas que venden a otras organizaciones de negocios deben hacer todo lo posible por entender estos mercados, así como el comportamiento de los compradores de negocios. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2001, pág. 174)

El mercado de negocios difiere significativamente del mercado de consumo, principalmente en los aspectos relacionados a la estructura del mercado y la demanda, la naturaleza de la unidad de compra y los tipos de decisiones y el proceso de decisión. Para OPERFLOR Cargo S.A., el mercado de negocios está compuesto por las empresas florícolas que pueden requerir los servicios de logística de transporte

### **3.7.3.1. Macrosegmentación.**

La macrosegmentación, de acuerdo con Lamb, Hair, & McDaniel (2012), es el “método de dividir los mercados de negocios en segmentos con base en las características generales, como la ubicación geográfica, el tipo y el tamaño del consumidor y el uso del producto.”

A partir de las encuestas se llevó a cabo la siguiente macro segmentación:

**Cuadro 93:**  
**VARIABLES DE MACROSEGMENTACIÓN DE MERCADOS DE NEGOCIOS**

VARIABLES	DESCRIPCIÓN VARIABLE	DE	SEGMENTO OPERFLORCARGO	DE
<b>Demográficas</b>				
<b>Ubicación:</b>	¿Qué áreas geográficas deberemos servir?		Pichincha	
<b>Tipo de cliente:</b>	¿Qué industrias debemos servir?		Exclusivamente florícola	
<b>Tamaño de la empresa:</b>	¿Qué tamaño deben tener las empresas a las que serviremos?		Grandes y medianas	
<b>Uso del servicio</b>	¿Qué intensidad de uso tiene el servicio?		Habitual, frecuente	

### 3.7.3.2. Microsegmentación.

Puesto que el mercado de negocios se compone de empresas y no de personas, las variables de segmentación difieren en ciertos aspectos. Según (Kotler, Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales, 2003, pág. 153), las variables para una segmentación de negocios son las siguientes:

**Cuadro 94:**  
**VARIABLES DE MICROSEGMENTACIÓN DE MERCADOS DE NEGOCIOS**

VARIABLES	DESCRIPCIÓN VARIABLE	DE	SEGMENTO OPERFLORCARGO	DE
<b>VARIABLES OPERATIVAS</b>				
<b>Estatus de usuario/no usuario:</b>	¿Deberemos servir a usuarios intensivos, medios u ocasionales, o a no usuarios?		Usuarios intensivos	
<b>Capacidades de los clientes:</b>	¿Deberemos servir a clientes que necesitan muchos servicios o pocos servicios?		Muchos servicios	
<b>ENFOQUES DE COMPRA</b>				
<b>Organización de la función de compra:</b>	¿Deberemos servir a empresas con organizaciones de compras altamente centralizadas o descentralizadas?		Centralizadas	
<b>Estructura del poder.</b>	¿Deberemos servir a empresas que están dominadas por la ingeniería,		Empresas interesadas en la seguridad para el	

Continúa 

	las finanzas, etc.?	producto y en la capacidad de exportación (Ingeniería)
<b>Naturaleza de las relaciones existentes;</b>	¿Deberemos servir a las empresas con las que ya tenemos firmes relaciones o simplemente ir tras las empresas más deseables?	Empresas con relaciones firmes
<b>Políticas de compra generales:</b>	¿Deberemos servir a empresas que prefieren arrendamiento? ¿Contratos de servicio? ¿Compras de sistemas? ¿Licitaciones selladas?	Contratos de servicio
<b>Criterios de compra:</b>	¿Deberemos servir a empresas que estén buscando calidad? ¿Servicio? ¿Precio?	Servicio (Capacidad de exportación y seguridad para el producto)
<b>Factores de situación</b>		
<b>Urgencia:</b>	¿Deberemos servir a empresas que necesitan entrega o servicio rápido y repentino?	Urgencia en el servicio
<b>Tamaño del pedido:</b>	¿Deberemos concentrarnos en pedidos grandes o pequeños?	Pedidos grandes
<b>Características personales</b>		
<b>Similitud comprador-vendedor.</b>	¿Deberemos servir a empresas cuyo personal y valores son similares a los nuestros?	Empresas enfocadas en la calidad y productividad
<b>Actitudes hacia el riesgo:</b>	¿Deberemos servir a los clientes que se arriesgan o a los que evitan los riesgos?	Clientes que evitan los riesgos

**Fuente: Kotler, P. (2002) Dirección de Marketing. Conceptos esenciales. México D.F.: Pearson Educación. Pág. 153**

### 3.8. Selección del mercado meta.

El mercado al que se enfoca OPERFLOR Cargo S.A. se bastante definido, pues se compone por empresas principalmente florícolas con características y necesidades entre sí, y por ende, se adoptará una estrategia de marketing no diferenciado, misma que, de acuerdo con Lamb, Hair, & McDaniel (2012, p.230): “supone que los clientes individuales tienen necesidades similares que se satisfacen con una mezcla de marketing común.”

### 3.9. Posicionamiento y ventajas diferenciadoras.

De acuerdo a las encuestas realizadas, el valor que se relaciona con OPERFLOR Cargo con mayor frecuencia es la orientación al cliente, el compromiso con los resultados y la integridad; mientras que el servicio es considerado como seguro, eficiente y eficaz. Sobre el nivel de diferenciación de OPERFLOR Cargo S.A. más de la mitad de encuestados lo considera diferente, por lo que no está cimentado un buen nivel de diferenciación frente del mercado objetivo, lo que se confirma al observar que con las empresas competidoras de OPERFLORCARGO también se atribuyen valores como orientación al cliente y compromiso con los resultados, mientras que en las características del servicio destaca la seguridad para el producto y la eficiencia/eficacia.

#### 3.9.1. Mapa perceptual

Para elaborar el mapa perceptual se estableció, mediante las encuestas, la calificación de las principales empresas competidoras de OPERFLOR Cargo y la propia organización, en aspectos como calidad, variedad, precio y utilidad en el servicio, mediante una encuesta a 20 empresas.

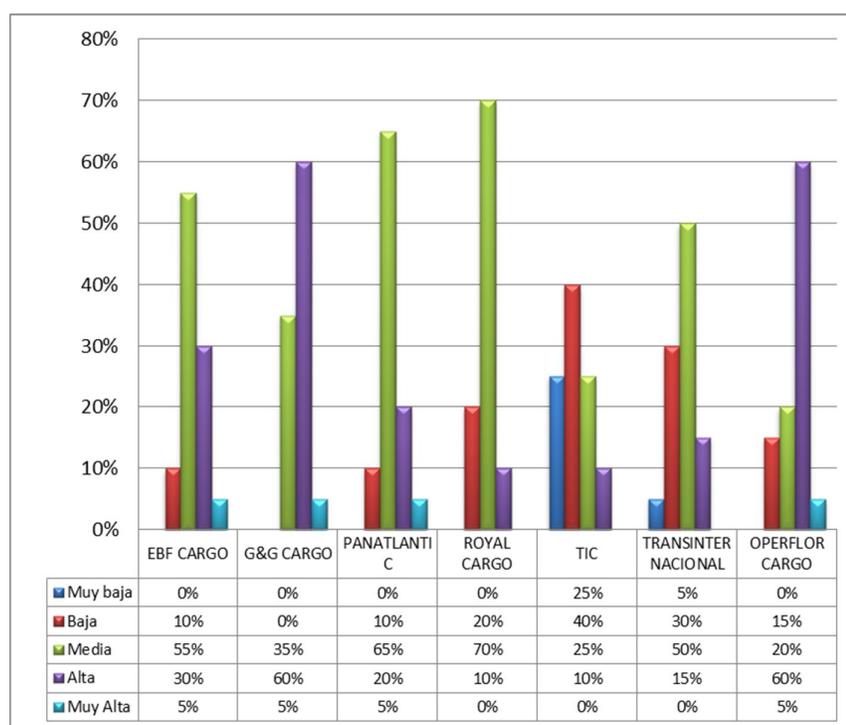
A continuación se muestra la calificación en calidad, en una escala del uno al cinco, a partir de 20 encuestas:

**Cuadro 95:**  
**Calidad en el servicio (número de respuestas)**

Empresa	CALIDAD EN EL SERVICIO					TOTAL respuestas
	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta	
<b>EBF CARGO</b>		2	11	6	1	20
<b>G&amp;G CARGO</b>			7	12	1	20
<b>PANATLANTIC</b>		2	13	4	1	20
<b>ROYAL CARGO</b>		4	14	2		20
<b>TIC</b>		5	8	5	2	20
<b>TRANSINTERNACIONAL</b>	1	6	10	3		20
<b>OPERFLOR CARGO</b>		3	4	12	1	20

**Cuadro 96:**  
**Calidad en el servicio (puntaje obtenido)**

Empresa	CALIDAD EN EL SERVICIO					TOTAL puntaje
	1	2	3	4	5	
<b>EBF CARGO</b>	0	4	33	24	5	66
<b>G&amp;G CARGO</b>	0	0	21	48	5	74
<b>PANATLANTIC</b>	0	4	39	16	5	64
<b>ROYAL CARGO</b>	0	8	42	8	0	58
<b>TIC</b>	5	16	15	8	0	44
<b>TRANSINTERNACIONAL</b>	1	12	30	12	0	55
<b>OPERFLOR CARGO</b>	0	6	12	48	5	71



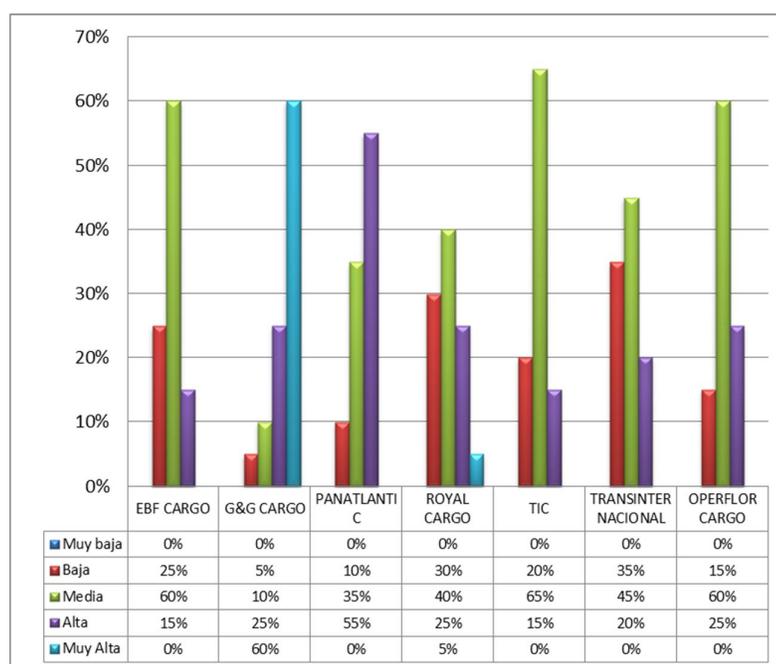
**Figura 36: Calidad en el servicio**

**Cuadro 97:**  
**Variación en el servicio (Número de respuestas)**

Empresa	VARIACIÓN EN EL SERVICIO					TOTAL respuestas	
	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta		
<b>EBF CARGO</b>			5	12	3	20	
<b>G&amp;G CARGO</b>			1	2	5	12	20
<b>PANATLANTIC</b>			2	7	11	20	
<b>ROYAL CARGO</b>			6	8	5	1	20
<b>TIC</b>			4	13	3	20	
<b>TRANSINTERNACIONAL</b>			7	9	4	20	
<b>OPERFLOR CARGO</b>			3	12	5	20	

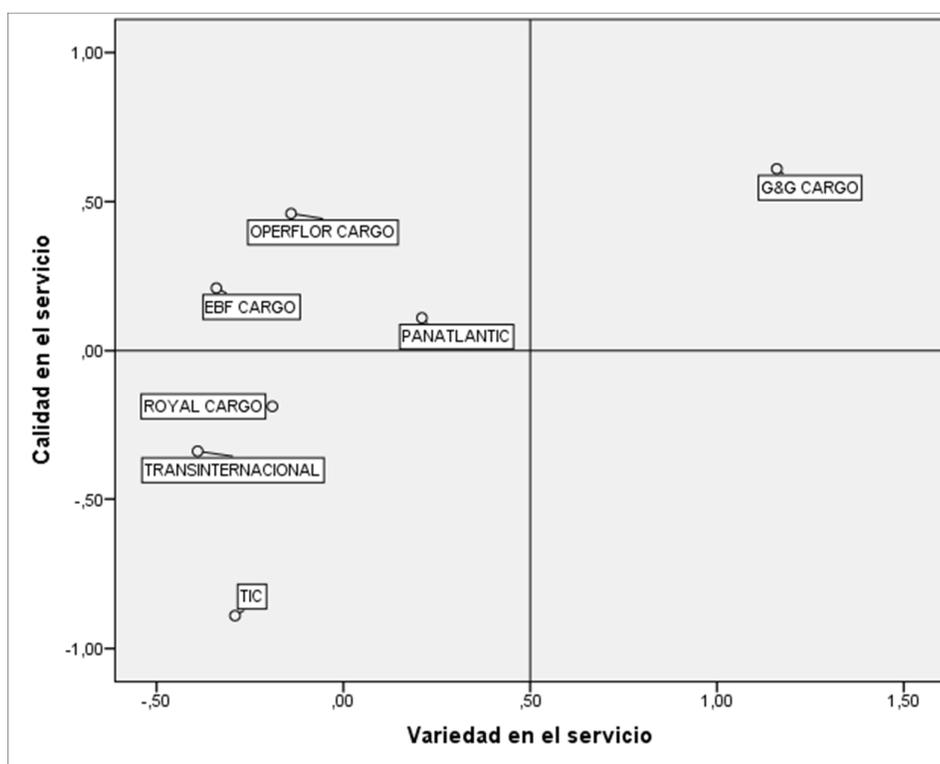
**Cuadro 98:**  
**Variedad en el servicio (puntaje obtenido)**

Empresa	VARIEDAD EN EL SERVICIO					TOTAL puntaje
	1	2	3	4	5	
<b>EBF CARGO</b>	0	10	36	12	0	58
<b>G&amp;G CARGO</b>	0	2	6	20	60	88
<b>PANATLANTIC</b>	0	4	21	44	0	69
<b>ROYAL CARGO</b>	0	12	24	20	5	61
<b>TIC</b>	0	8	39	12	0	59
<b>TRANSINTERNACIONAL</b>	0	14	27	16	0	57
<b>OPERFLOR CARGO</b>	0	6	36	20	0	62



**Figura 37: Variedad en el servicio**

A partir de estos datos se construyó el mapa perceptual en el que se observa que, en cuanto a calidad en el servicio, G&G Cargo y OPERFLOR Cargo muestran los mayores puntajes, seguidas de EBF Cargo y Panatlantic, sin embargo, solamente G&G Cargo muestra un posicionamiento alto en variedad en el servicio, seguido de Panatlantic.



**Figura 38: Mapa perceptual**

Se observa que las empresas mantienen un posicionamiento similar, donde pocas empresas se diferencian, en este caso, G&G tiene un alto grado de diferenciación con un posicionamiento muy alto, tanto en calidad como en variedad. OPERFLOR Cargo se encuentra en el cuadrante superior izquierdo, lo que indica posicionamiento en calidad pero no en variedad.

En cuanto a precio y utilidad se obtuvieron los siguientes resultados:

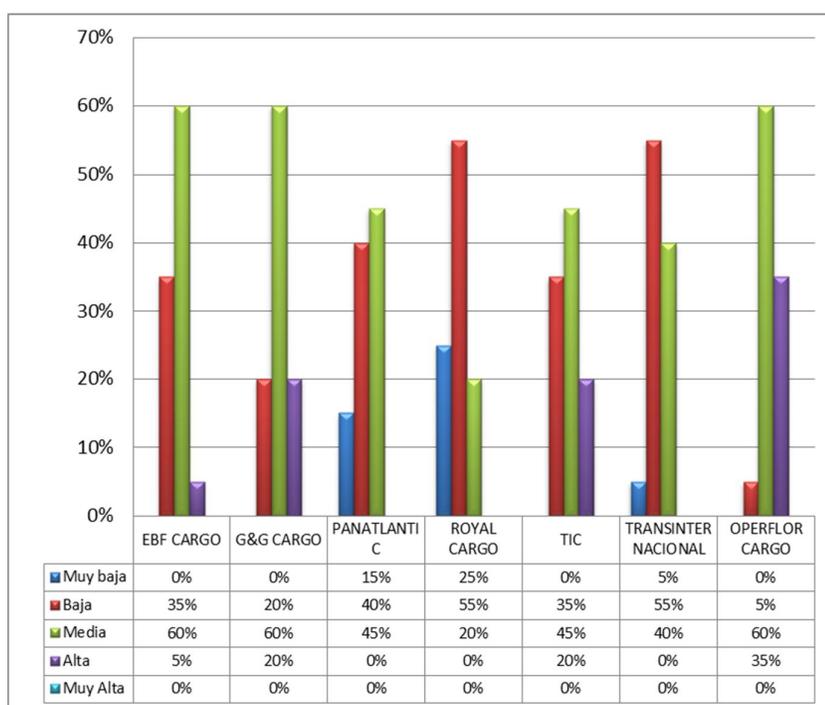
**Cuadro 99:**

**Precio (número de respuestas)**

Empresa	PRECIO					TOTAL respuestas
	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta	
EBF CARGO			7	12	1	20
G&G CARGO			4	12	4	20
PANATLANTIC		3	8	9		20
ROYAL CARGO		5	11	4		20
TIC			7	9	4	20
TRANSINTERNACIONAL	1		11	8		20
OPERFLOR CARGO			1	12	7	20

**Cuadro 100:**  
**Precio (puntaje obtenido)**

Empresa	PRECIO					TOTAL puntaje
	1	2	3	4	5	
EBF CARGO	0	14	36	4	0	54
G&G CARGO	0	8	36	16	0	60
PANATLANTIC	3	16	27	0	0	46
ROYAL CARGO	5	22	12	0	0	39
TIC	0	14	27	16	0	57
TRANSINTERNACIONAL	1	22	24	0	0	47
OPERFLOR CARGO	0	2	36	28	0	66



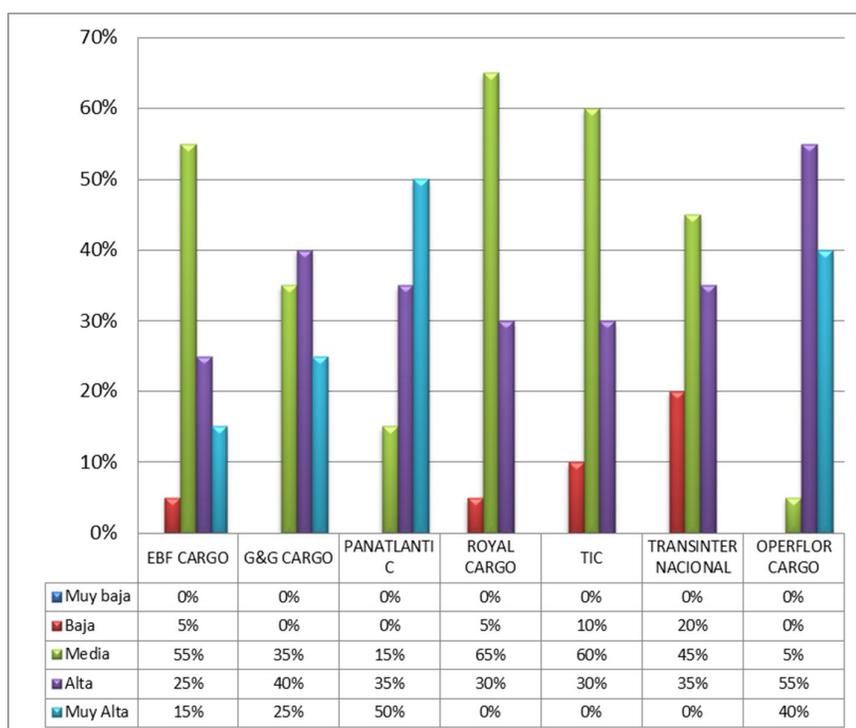
**Figura 39: Precio**

**Cuadro 101:**  
**Utilidad del servicio (número de respuestas)**

Empresa	UTILIDAD DEL SERVICIO					TOTAL respuestas
	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta	
EBF CARGO		1	11	5	3	20
G&G CARGO			7	8	5	20
PANATLANTIC			3	7	10	20
ROYAL CARGO		1	13	6		20
TIC		2	12	6		20
TRANSINTERNACIONAL		4	9	7		20
OPERFLOR CARGO			1	11	8	20

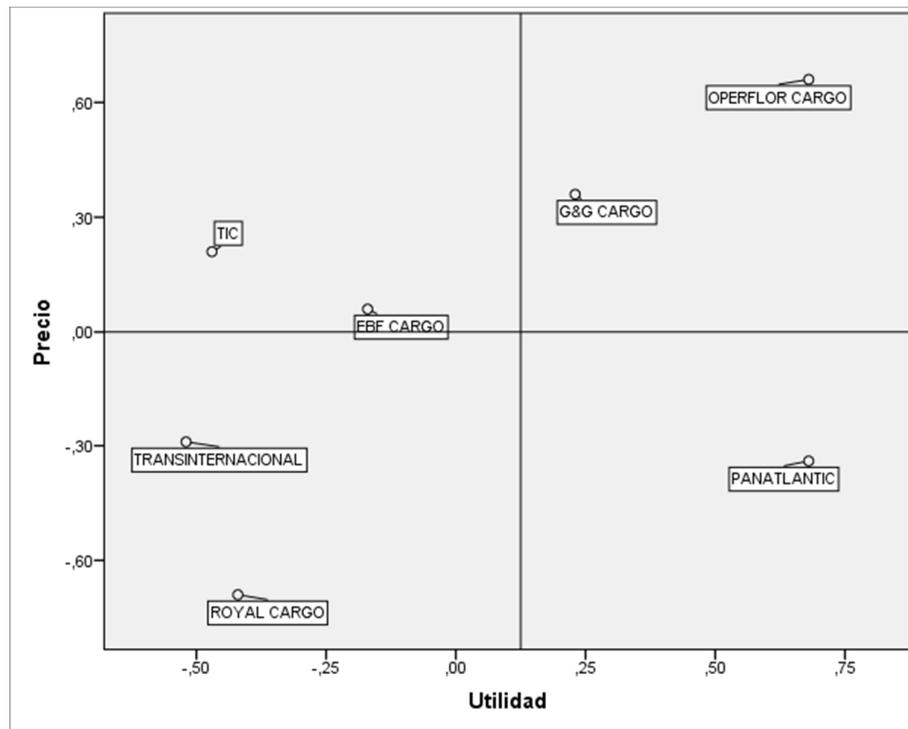
**Cuadro 102:**  
**Utilidad del servicio (puntaje obtenido)**

Empresa	UTILIDAD DEL SERVICIO					TOTAL puntaje	
	1	2	3	4	5		
EBF CARGO	0		2	33	20	15	70
G&G CARGO	0		0	21	32	25	78
PANATLANTIC	0		0	9	28	50	87
ROYAL CARGO	0		2	39	24	0	65
TIC	0		4	36	24	0	64
TRANSINTERNACIONAL	0		8	27	28	0	63
OPERFLOR CARGO	0		0	3	44	40	87



**Figura 40: Utilidad del servicio**

En cuanto a precio, OPERFLOR Cargo y G&G Cargo son las que mantienen mayor posicionamiento. Al igual que la utilidad, donde también destaca Panatlantic.



**Figura 41: Mapa perceptual**

En cuanto a precio y utilidad existe un posicionamiento más diverso, donde destaca OPERFLOR Cargo, seguido de G&G. en este caso el mapa perceptual muestra empresas en los cuatro cuadrantes, y sobre todo, dos empresas que se encuentran en el cuadrante inferior izquierdo, en el que se entendería un bajo posicionamiento en ambas variables.

## CAPÍTULO IV

### 4. PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING.

#### 4.1. Planificación y dirección estratégica.

La planificación y dirección estratégica consiste en la planeación y definición de los elementos organizacionales que permitirán a una empresa alcanzar los objetivos propuestos, en este sentido, todo inicia con la definición de una misión y visión claras, medibles y alcanzables. OPERFLOR Cargo tiene su misión y visión definidas, sin embargo, de acuerdo al análisis realizado en los cuadros 1 y 2 (ver pág. 11), se observa necesario el establecimiento de una nueva misión y visión.

#### 4.2. Visión propuesta

Alcanzar, en el mediano y largo plazo, un incremento significativo en la participación en el mercado de flores y posicionarnos en el Top of Mind, mediante un servicio diferenciado, óptimo, de calidad e innovador, inspirando la mejora continua en el personal y extendiendo los servicios de logística en transporte a provincias de la costa y el oriente ecuatoriano para diversos productos.

##### 4.2.1. Estructura de la visión

Para estructurar la visión se acogieron las preguntas establecidas por Vidal Arizabaleta (2004), con las cuáles se llevó a cabo el análisis de la misma.

**Cuadro 103:**  
**Estructura de la visión**

INTERROGANTES	RESPUESTAS
¿Cuáles son los límites (de tiempo, geográficos sociales) de la visión?	Mediano y largo plazo, nivel interprovincial.
¿Cómo se sabrá que ha sido exitosa?	Si logra incrementar su participación en el mercado de exportación de flores y posicionarse en el top of mind.
¿Conduce a la organización a un futuro mejor?	Busca un crecimiento organizacional y económico.
¿Refleja ideales elevados?	Pretende mantener un servicio

Continúa

	diferenciado, óptimo, de calidad e innovador.
<b>¿Está clara la dirección y el propósito?</b>	Se establecen metas operativas a largo plazo como extender servicios a la costa y oriente ecuatoriano, acoger el transporte de diversos productos.
<b>¿Inspirará un compromiso entusiasta y valiente?</b>	Inspira la mejora continua.

### 4.3. Misión propuesta

Ofrecer servicios profesionales, oportunos, confiables y eficientes de logística en comercio exterior a empresas florícolas y otras industrias, para el transporte de productos y gestión de trámites, con personal altamente capacitado y tecnología de punta que no provoque un impacto fuerte en el ambiente, para alcanzar una rentabilidad para los socios, y contribuir al logro de los objetivos operativos y económicos de sus clientes.

#### 4.3.1. Estructura de la misión

Para estructurar la misión se acogieron las preguntas establecidas por Vidal Arizabaleta (2004), con las cuáles se llevó a cabo el análisis de la misma.

##### Cuadro 104:

##### Estructura de la misión

INTERROGANTES	RESPUESTAS
<b>¿Cuál es la necesidad a la que está dando respuesta la organización?</b>	Servicio de logística en comercio exterior para el transporte de productos.
<b>¿Quiénes son los clientes?</b>	Empresas florícolas y otras industrias
<b>¿Cuáles son los principales productos o servicios?</b>	Transporte de productos y gestión de trámites
<b>¿Dónde compete la empresa?</b>	Mercado de logística
<b>¿Es la tecnología un interés primordial en la empresa?</b>	Tecnología de punta
<b>¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?</b>	La empresa busca lograr una rentabilidad para los socios, y contribuir al logro de los objetivos operativos y económicos de sus clientes.
<b>¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas?</b>	Se plantea como prioridad a la necesidad del cliente, y a un servicio profesional, oportuno, confiable y eficiente.

Continúa 

<b>fundamentales de la empresa?</b>	
¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja comparativa?	Seguridad para el producto, puntualidad, eficiencia, tecnología, información continua para el cliente
¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios o ambientales?	Responsabilidad con el ambiente
¿Se considera que los trabajadores son la fuente del éxito empresarial?	Se considera al talento humano altamente capacitado como un factor de éxito para la misión.

#### 4.4. Propuesta de valores y principios empresariales

##### 4.4.1. Principios

**Cuadro 105:**  
**Principios**

ASPECTO EMPRESARIAL	PRINCIPIOS NECESARIOS PARA LA EMPRESA
Servicio de transporte requiere cumplir horarios específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aseguramiento de la calidad</li> <li>• Puntualidad</li> </ul>
Servicio de transporte requiere asegurar la integridad del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Previsión</li> <li>• Cumplimiento de procesos de seguridad y mantenimiento</li> </ul>
Servicio de trámites necesita realizarse de forma correcta y eficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionalismo</li> </ul>
Cumplimiento de las ofertas de servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud de servicio</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>

##### 4.4.2. Valores

**Cuadro 106:  
Valores**

ASPECTO EMPRESARIAL	VALORES NECESARIOS PARA LA EMPRESA
Necesidad de trabajo en equipo hacia metas mutuas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto</li> <li>• Equidad</li> <li>• Honestidad</li> </ul>
Preocupación por la satisfacción del cliente externo e interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés</li> <li>• Compromiso</li> </ul>
Mantenimiento de relaciones positivas con clientes y proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridad</li> <li>• Apertura</li> </ul>
Preocupación por problemas a nivel general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad social</li> </ul>

#### **4.5. Objetivos y estrategias mediante el uso del cmi**

El Cuadro de Mando Integral es una metodología para el análisis de la organización y la definición de objetivos estratégicos, para lo cual se parte de las perspectivas de la empresa.

##### **4.5.1. Perspectivas del cuadro de mando integral (cmi)**

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard trabajo con 4 perspectivas como menciona Hellriegel y Jackson:

...el balancea scorecard requiere que los gerentes vean la toma de decisiones de sus organizaciones desde cuatro perspectivas estratégicas. La intención es vincular y equilibrar las metas y las medidas relacionadas para cada perspectiva entre sí. Las perspectivas financieras se ven enfocadas en los multados. Las perspectivas interna y de innovación y aprendizaje se ven enfocados en los resultados. (Hellriegel & Jackson, 2006, pág. 256)

**Cuadro 107:  
Perspectivas del CMI**

PERSPECTIVA	FINALIDAD	EJES ESTRATÉGICOS EN OPERFLOR CARGO S.A.
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	¿Cómo tiene que aparecer la empresa ante los accionistas?	La empresa debe aparecer sólida y rentable, considerando la disminución de gastos y el incremento en los ingresos para mejorar la rentabilidad.
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>	¿Cómo tiene que aparecer la empresa ante los clientes?	Como una empresa dinámica, diversa, con calidad en los servicios de transportación para asegurar la integridad y puntualidad en la entrega del producto a su destino
<b>PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO</b>	¿En qué procesos empresariales se debe destacar?	Se debe maximizar la calidad en los procesos operativos de transporte, a fin de reducir daños, pérdidas, reposiciones y mejorar plazos y tiempos.  Se debe mejorar el posicionamiento de la empresa ante los clientes, diferenciándose de los competidores
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	¿Cómo se mantendrá la capacidad de cambiar y mejorar?	Mediante la capacitación continua, y la inversión de nuevas tecnologías y procesos que aseguren la satisfacción total de los clientes

#### 4.6. Objetivos estratégicos

Un objetivo estratégico es un fin deseado, clave para la organización y para (a consecución de la estrategia. Su cumplimiento es de máxima prioridad para la organización.

La concreción de la estrategia en objetivos y, su enmarcación en las diferentes perspectivas es clave para que el Cuadro de Mando Integral sea un sistema de gestión enfocado a la implantación de la estrategia, así como para ayudar a la organización a explicar cómo va a desarrollarla, tanto a corto como a largo plazo. Alinear los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas es el elemento clave para la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia centrada, coherente y consistente. (Baraybar, 2011, pág.22).

#### 4.6.1. Metodología para fijar los objetivos

A partir del Cuadro de Mando Integral, el planteamiento de los objetivos debe tener una relación de causa y efecto entre ellos, que permitan relacionar a su vez, a las perspectivas.

Los objetivos planteados, dentro del enfoque del CMI son:

**Cuadro 108:**  
**Objetivos estratégicos**

---

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL CIM PARA OPERFLOR CARGO S.A.**

---

Mejorar el posicionamiento de la empresa mediante la diferenciación de la misma en relación con sus competidores, a través de estrategias de marketing y publicidad, para abarcar un mayor número de clientes y elevar la rentabilidad del negocio.

Elevar la rentabilidad económica a través del rediseño de los procesos internos, previamente evaluados, a nivel administrativo y operativo, para mejorar la calidad y satisfacción final del cliente, reducir costos y tiempo, y configurar una mezcla de marketing altamente competitiva.

---

Ambos objetivos están relacionados entre sí, pues el posicionamiento permitirá atraer una mayor cantidad de clientes, sin embargo, solo se puede lograr y mantener, si internamente la empresa puede ofrecer las características que hacen único al servicio. El rediseño de procesos internos buscaría aumentar la calidad en término de eficiencia y eficacia.

El impacto entre los objetivos sería directo y alto, y ambos general valor frente a las perspectivas internas establecidas anteriormente.

## **4.7. Estrategia corporativa**

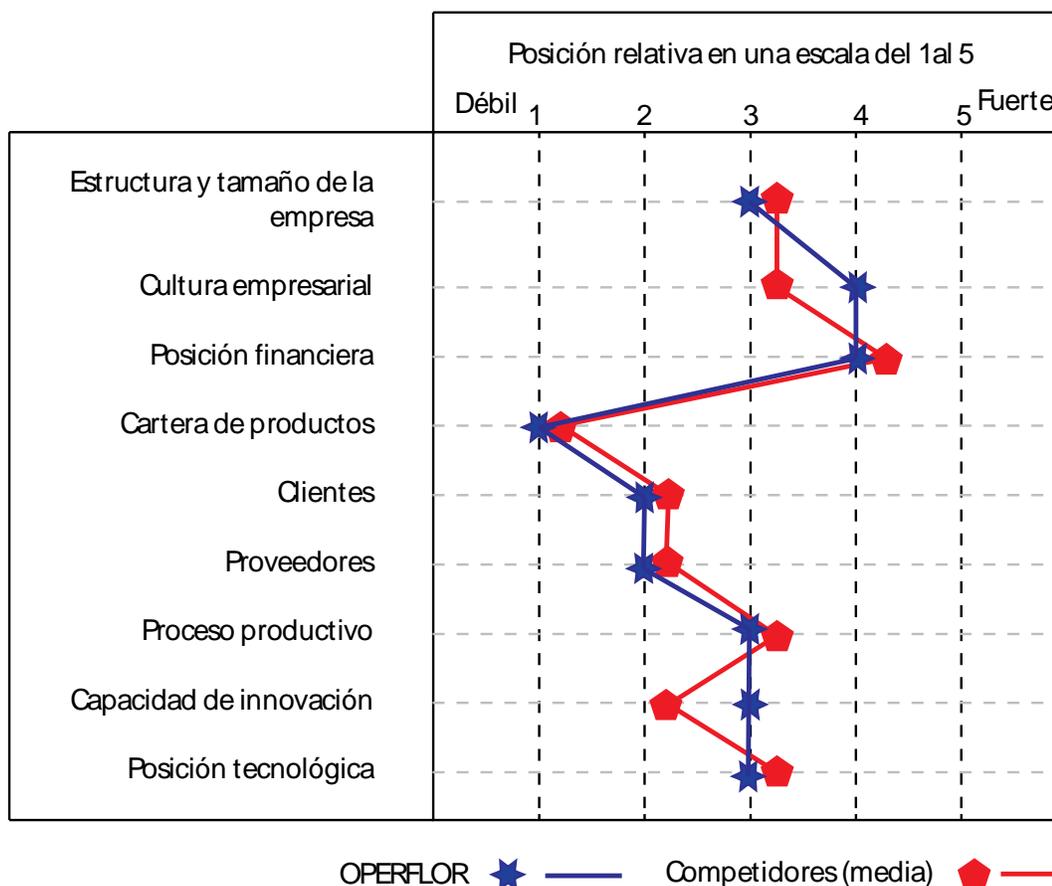
La estrategia corporativa se entiende como la planificación coordinada de los diversos recursos para lograr objetivos pre establecidos. Para Porter es:

La estrategia corporativa tiene que ver con dos preguntas distintas: en qué negocios debe competir la compañía y cómo es que la oficina corporativa debe manejar las diversas unidades de negocios. La estrategia corporativa es lo que asegura que la totalidad de la corporación represente más que la suma de sus partes o unidades de negocios. Porter, citado por (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997, pág.374)

La estrategia corporativa para OPRFLOR Cargo se la diseñó considerando el perfil estratégico, compuesto por las estrategias de desarrollo, crecimiento y competitividad, otras estrategias propuestas.

### **4.7.1. Perfil estratégico**

Los factores críticos para la elaboración del perfil estratégico se han tomado con base en Pérez Moya (1996, p.28) y Abascal Rojas (2000, pág.30):



**Figura 42: Perfil estratégico**

La estructura y el tamaño de la empresa es similar a la de la mayor y parte de competidores, lo que los posiciona en 3. En cuanto a cultura empresarial OPERFLOR mantiene un grupo de trabajo interno muy cohesionado y que mantiene a su vez una relación positiva, fortaleciendo la cultura empresarial. En el caso de las empresas competidoras no se observa externamente una cultura empresarial fuerte, pero tampoco se evidencia debilidad en la misma, calificándose con un valor medio.

La posición financiera de OPERFLOR y las empresas competidoras se puede considerar como similar, no obstante, unas pocas empresas manejan estructuras mucho más grandes, sin embargo, la mayoría mantiene una estructura similar a la de OPERFLOR.

La cartera de productos es bastante débil en la mayoría de empresas de logística de exportación, al ser poco común el que se implementen servicios complementarios que darían un mayor valor diferenciado a este ámbito.

Otros factores similares entre OPERFLOR y el promedio de empresas, es el manejo y tipo de clientes y proveedores, proceso productivo (debido a la necesidad de manejar procesos estándares de exportación) y posición tecnológica, sin embargo, se considera que la capacidad de innovación de las empresas competidoras es menor al no observarse cambios aparentes en su oferta de servicios y presencia en el mercado.

A partir de este perfil se establecen las estrategias destinadas al desarrollo, crecimiento y la competitividad de la organización:

#### 4.7.1.1. Estrategias de desarrollo

**Cuadro 109:**  
**Estrategias de desarrollo**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	ACCIONES DE OPERFLOR CARGO S.A.
Desarrollo de mercados	Ampliación de los mercados de venta para los productos de la empresa, haciéndolos psicológicamente más atractivos y/o buscando nuevos usos a los mismos.	El desarrollo de mercados constituiría para OPERFLOR una forma típica de crecimiento, al acceder a nuevos mercados, pues permitiría la ampliación de la empresa y repartir de esta manera los costos fijos entre una base mayor. De acuerdo a las encuestas se observó que OPERFLOR trabaja con empresas florícolas que se ubican en los cantones de la provincia de Pichincha principalmente, por lo mismo, la estrategia de desarrollo de mercados se establece en la búsqueda de abarcar geográficamente nuevas florícolas ubicadas en otras provincias, expandiendo sus operaciones.
Desarrollo de productos	consiste en realizar ligeras o importantes modificaciones de los productos para variar su coste o su calidad, haciéndolos más adecuados para los mercados actuales	Para OPERFLOR, el desarrollo de productos se basará en la implementación de características en el servicio que le atribuyan un mayor valor agregado, como la posibilidad de seguimiento en tiempo real de la mercadería a través de internet, el envío de informes constantes sobre el estado, ubicación de la carga y etapa en el proceso de aduanas. Implementación de ejecutivos de cuenta que se dediquen al manejo de carteras de clientes, a fin de otorgar mayor atención y seguimiento a

Continúa 

Desarrollo de Talento Humano	Mejorar la productividad del personal para maximizar los recursos internos	cada uno Para OPERFLOR es necesario el contar con programas de capacitación que permitan al personal aumentar su productividad, lo que resultará en un servicio de mayor calidad, más eficiente y eficaz
------------------------------	--	---

#### 4.7.1.2. Estrategias de crecimiento

**Cuadro 110:**  
**Estrategias de crecimiento**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	ACCIONES DE OPERFLOR CARGO S.A.
Crecimiento en profundidad	incremento de las ventas a los clientes actuales de la empresa	En este sentido, OPERFLOR Cargo, que actualmente se dedica a la logística de exportación para florícolas, puede realizar propuestas a los clientes actuales a fin de ser su principal proveedor en servicios de transporte, como la posibilidad de realizar también actividades de importación para las mismas, de insumos o maquinaria, o de prestar asistencia en comercio exterior para la planificación y preparación de sus envíos.
Crecimiento en superficie, obtener nuevos consumidores	Conseguir convertir en clientes de la empresa a los clientes de la competencia	El crecimiento en superficie para OPERFLOR Cargo se puede lograr mediante dos alternativas: primero, el realizar propuestas de servicio a empresas florícolas que actualmente no realizan envíos con OPERFLOR, y segundo, mediante la propuesta de servicios de logística a empresas no florícolas, pero que requieran un servicio similar en la transportación de productos delicados, tales como fruta fresca.
Nuevos productos	La empresa desarrolla o compra nuevos productos que añade a su oferta	El transporte de flores requiere de contenedores con sistemas de ventilación que mantengan frescas a las flores y en buen estado, por lo que la adquisición de transportes con sistemas de refrigeración y congelación podría permitir expandir la oferta a una nueva serie de productos y de mercados no florícolas para OPERFLOR.

### 4.7.1.3. Estrategias de competitividad

**Cuadro 111:**  
**Estrategias de competitividad**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	ACCIONES DE OPERFLOR CARGO S.A.
Estrategia de diferenciación	La empresa trata de tener una ventaja competitiva basada en diferencias con las empresas competidoras	Para OPERFLOR esta es la estrategia más importante para elevar su competitividad, pues las encuestas mostraron que las empresas de logística actuales mantienen un grado de diferenciación bajo. Esta diferenciación se la puede lograr mediante la aplicación de estrategias ya mencionadas, como la de desarrollo de producto y crecimiento en profundidad. Adicionalmente se requiere la aplicación de estrategias de marketing y publicidad que faciliten al mercado el conocer las características únicas del servicio de OPERFLOR
Enfoque o segmentación	Se trata de ser líderes en una pequeña porción del mercado	En este caso, se propone la creación de una marca propia de OPERFLOR Cargo pero alternativa a la logística de transportación para florícolas, esta nueva marca se enfocaría hacia segmentos en otra variedad de productos para exportación que requieren también procesos de logística diferentes como productos refrigerados o congelados. (Segmento A: Grandes florícolas, segmento B: pequeñas y medianas florícolas, segmento C: empresas de productos frescos y o congelados,

### 4.7.2. Estrategias propuestas

En resumen las estrategias propuestas son:

**Cuadro 112:**  
**Resumen de estrategias**

TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIAS
Estrategias de Desarrollo	<b>Desarrollo de mercados</b> , mediante la ampliación de las operaciones de OPERFLOR a nuevas provincias <b>Desarrollo de productos</b> , mediante la mejora del valor agregado en el servicio de logística de exportación <b>Desarrollo de Talento Humano</b> , mediante programas de capacitación
Estrategias de crecimiento	<b>Crecimiento en profundidad</b> , ampliación del

Continúa 

	servicio a clientes actuales
	<b>Crecimiento en superficie</b> , mediante la ampliación del servicio a empresas no florícolas
	<b>Nuevos productos</b> , mediante la implementación de servicios de transporte refrigerado o congelado.
Estrategias de competitividad	<b>Diferenciación</b> , mediante la elevación del valor agregado y crecimiento en profundidad del servicio, y la aplicación de marketing y publicidad
Enfoque o segmentación	<b>Segmentación</b> , a partir de la concentración de OPERFLOR en el mercado florícola y la creación de una marca alternativa para otros mercados

#### 4.8. Los kpi's y su definición operacional

Un KPI (Key Performance Indicator) es un indicador clave de desempeño. De acuerdo con Gil Estallo & Giner de la Fuente (2013) son fórmulas que permiten medir el nivel de desempeño de determinados procesos.

En este caso, los KPI que se utilizarán responderán al rendimiento de la empresa en relación al servicio y/ satisfacción de los clientes.

##### 4.8.1. Indicadores

Los indicadores que se proponen para el proyecto son:

**Cuadro 113:**  
**Indicadores**

PERSPECTIVA	KPI	FÓRMULA
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incremento en el presupuesto anual asignado	$\frac{\text{Total presupuesto año en curso}}{\text{Total presupuesto año anterior}} \times 100$
	Cumplimiento del presupuesto	$\frac{\text{Gastos y costos anuales del año}}{\text{Total presupuestado}} \times 100$
	Inversión en Marketing	$\frac{\text{Gasto de inversión en marketing}}{\text{Total presupuesto}} \times 100$

Continúa 

<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>	Promedio del tamaño de los servicios de transporte	$\frac{\sum \text{Toneladas transportadas al mes}}{\text{Número de servicios de transporte al mes}}$
	% de capacidad de oferta mercado disponible	$1 - \left( \frac{\text{Toneladas transportadas al mes}}{\text{Máximo de toneladas transportables al mes por OPERFLOR}} \right) \times 100$
	Nivel de satisfacción clientes	$\frac{\text{clientes atendidos} \times 100}{\text{Reporte de satisfacción de clientes}}$
	% de crecimiento en mercado	$\frac{\text{numero de clientes nuevos (al mes)}}{\text{Clientes totales}} \times 100$
	% de competitividad en precios	$\left( \frac{\text{precio por tonelada en OPERFLOR}}{\text{precio promedio por tonelada (competidores)}} - 1 \right) \times 100$
<b>PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO</b>	Costo promedio de servicio	$\frac{\sum \text{Costo individual de cada servicio de transporte}}{\text{Número de servicios de transporte al mes}}$
	Número de reclamos	$\frac{\text{Número de reclamos al mes}}{30}$
	Nivel de cumplimiento	$\frac{\text{clientes atendidos al mes}}{\text{previsión de servicios mensual}} \times 100$
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Número de horas de capacitación	$\frac{\text{Horas de capacitación recibidas}}{\text{Total horas planificadas para capacitación}}$
	Capacidad del personal	$\frac{\% \text{ cumplimiento de perfil de puesto}}{\text{Total personal}}$
	Gestión estratégica	$\frac{\text{índice de cumplimiento de la misión}}{\text{Plan estratégico}}$

#### 4.9. Formulación de metas

A partir de los indicadores establecidos se esperan las siguientes metas con la aplicación de la propuesta de marketing:

**Cuadro 114:**  
**Formulación de metas**

PERSPECTIVA	KPI	METAS
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	Incremento en el presupuesto anual asignado	Incrementar al 50%

Continúa 

	Cumplimiento del presupuesto	Mantener el 100% o menor
	Inversión en Marketing	Incrementar en un 10% anual
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>	Promedio del tamaño de los servicios de transporte	Promedio del tamaño de los servicios de transporte: Mantener un promedio constante de toneladas exportadas al mes
	% de capacidad de oferta mercado disponible	% de capacidad de oferta mercado disponible: Abarcar hasta un 90% de la capacidad de oferta de mercado de OPERFLOR
	Nivel de satisfacción clientes	Incrementar y mantener al 90% mínimo
	% de crecimiento en mercado	% de crecimiento en mercado: Elevar en un 18% anual el mercado existente
	% de competitividad en precios	% de competitividad en precios: Posicionarse por debajo del precio promedio del servicio en el mercado
<b>PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO</b>	Costo promedio de servicio	Costo promedio de servicio: Reducir el costo promedio del servicio en el primer año
	Número de reclamos	Mantener por debajo del 5%
	Nivel de cumplimiento	Mantener sobre el 95%
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Número de horas de capacitación	Incremento a 80 horas de capacitación al año
	Capacidad del personal	Incremento al 90%
	Gestión estratégica	Cumplimiento al 100%

#### 4.10. Desarrollar iniciativas estratégicas / medios

A partir de las estrategias establecidas en el punto 4.7.2, se conciben diversas iniciativas estratégicas, o medios para llevarlas a cabo:

**Cuadro 115:**  
**Iniciativas estratégicas**

Estrategias	Iniciativas estratégicas / medios
<b>Desarrollo de mercados,</b>	Ampliación geográfica
<b>Desarrollo de productos,</b>	Valor agregado
<b>Crecimiento en profundidad,</b>	Expansión de servicios a clientes actuales
<b>Crecimiento en superficie,</b>	Expansión de servicios a clientes no florícolas

Continúa 

<b>Nuevos productos</b>	Ampliación operativa
<b>Diferenciación</b>	Valor agregado, funcionalidad
<b>Segmentación</b>	Manejo de marcas
<b>Desarrollo de Talento Humano</b>	Programa de capacitación

### 4.10.1. Mapa estratégico

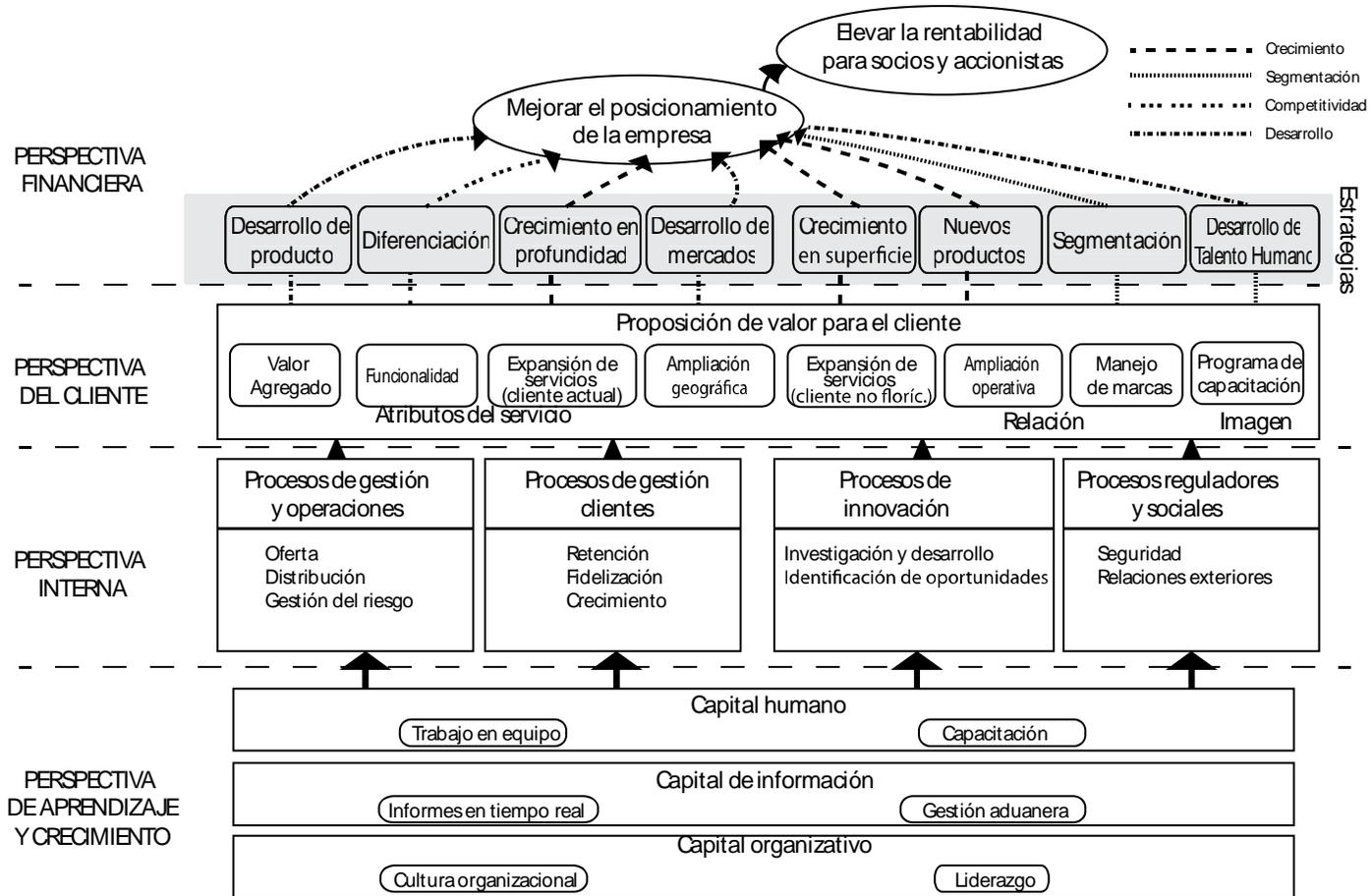


Figura 43: Mapa estratégico

#### 4.10.2. Cuadro de mando integral

**Cuadro 116:**  
**Cuadro de Mando Integral**

OBJETIVOS		PERSPECTIVA	EJES	KPI	META	ESTRATEGIA	INICIATIVAS/ MEDIOS			
<b>Mejorar el posicionamiento de la empresa mediante la diferenciación de la misma en relación con sus competidores, a través de estrategias de marketing y publicidad, para abarcar un mayor número de clientes y elevar la rentabilidad del negocio</b>	Elevar la rentabilidad económica a través del rediseño de los procesos internos, previamente evaluados, a nivel administrativo y operativo, para mejorar la calidad y satisfacción final del cliente, reducir costos y tiempo, y configurar una mezcla de marketing altamente competitiva	PERSPECTIVA FINANCIERA	Solidez y rentabilidad disminución de gastos e incremento de ingresos	Incremento en el presupuesto anual asignado	Incrementar al 50%	Análisis presupuestario Desarrollo de mercados Nuevos productos	Ampliación geográfica Ampliación operativa			
				Cumplimiento del presupuesto	Mantener el 100% o menor					
				Inversión en Marketing	Incrementar en un 10% anual					
		PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Dinamismo, diversidad, calidad, integridad y puntualidad	Promedio del tamaño de los servicios de transporte	Promedio del tamaño de los servicios de transporte	Promedio del tamaño de los servicios de transporte: Mantener un promedio constante de toneladas exportadas al mes	Desarrollo de productos Crecimiento en profundidad Segmentación Crecimiento en superficie	Valor agregado Expansión de servicios a clientes actuales		
									% de capacidad de oferta mercado disponible	% de capacidad de oferta mercado disponible: Abarcar hasta un 90% de la capacidad de oferta de mercado de OPERFLOR
									Nivel de satisfacción clientes	Incrementar y mantener al 90% mínimo
									% de	% de crecimiento en

Continúa 

		crecimiento en mercado	mercado: Elevar en un 30% anual el mercado existente		
		% de competitividad en precios	% de competitividad en precios: Posicionarse por debajo del precio promedio del servicio en el mercado		
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	Calidad, reducción del gasto (material y tiempo)	Costo promedio de servicio	Costo promedio de servicio: Reducir el costo promedio del servicio en el primer año	Alianzas con aerolíneas	Valor agregado, funcionalidad
	Posicionamiento	Número de reclamos	Mantener por debajo del 5%		
		Nivel de cumplimiento	Mantener sobre el 95%		
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitación, inversión	Número de horas de capacitación	Incremento a 80 horas de capacitación al año	Desarrollo de Talento Humano	Programa de capacitación
		Capacidad del personal	Incremento al 90%		
		Gestión estratégica	Cumplimiento al 100%		

## CAPÍTULO V

### 5. PLAN OPERATIVO DE MARKETING

#### 5.1. Definición del marketing mix

El marketing mix es una de las principales herramientas del marketing, definido por Serrano Gómez (1994) como “la organización de todos los elementos variables controlados por una empresa o cualquier otra institución, con objeto de optimizar sus intercambios de valor con el medio ambiente”(p.182). Las variables del marketing son todos aquellos factores sobre los que el marketing puede actuar para lograr los objetivos de mercado de la organización. “Las variables sobre las que el Marketing puede actuar para conseguir estos objetivos son: Producto, Precio, Distribución y Publicidad. El conjunto de políticas que la empresa establece respecto a estas variables, se denomina Marketing-Mix” (*La gestión del marketing, producción y calidad en las pymes*, 2008, p.33).

Independientemente de la empresa, producto o servicio, la mezcla de marketing habitualmente abarca 4 variables básicas: producto, precio, plaza y promoción, no obstante, existen propuestas alternativas en las que se añaden “procesos”, “personas” y “posicionamiento”. No obstante, al manejar el modelo de las 4 p no quiere decir que se descuiden estas variables, pues el manejo del precio, producto, plaza y promoción incide sobre estas.

Para el presente proyecto se utilizará el esquema de las 4 p.

#### 5.2. Importancia de la utilización del mix de marketing

Para una organización entrar en el mercado de una manera competitiva requiere que establezca objetivos en este sentido, sin embargo, es a través de las estrategias que se apliquen sobre las variables de marketing que la empresa podrá alcanzarlas. La importancia de la utilización del mix de marketing se encuentra en la capacidad

de poder modificar dichas variables para lograr diversos resultados o respuestas en el mercado.

Como menciona Schnaars (1993), el precio no es el único factor de éxito para un servicio o producto:

En el pasado, las estrategias enfatizaban la importancia del precio, pero ignoraban los otros componentes del marketing mix. La distribución, la promoción e, incluso, el producto, fueron vistos como aspectos incidentales que no debían ser considerados como de gran importancia en las estrategias. El énfasis en el precio demostró ser inadecuado. En muchos casos, las variables del marketing mix demostraron ser la fuente de importantes ventajas competitivas y no sólo factores incidentales. (Schnaars, 1993, p.5)

Para OPERFLOR cabe considerar que se encuentra en un mercado bastante competitivo puesto que la gran mayoría de empresas de logística de exportación presentan una configuración de mercado bastante similar, lo que hace evidente la necesidad del marketing mix para lograr mayores niveles de diferenciación y posicionamiento.

### **5.3. El sistema de marketing**

La implementación del marketing en una organización, responde no solo a la búsqueda estrategias de mercado, sino a la necesidad de contar con todo un sistema que permita el análisis y la toma de decisiones a partir de información sobre el mercado. Kotler & Keller (2009) lo denominan SIM – Sistema de Información de Marketing, mientras que para Lamb, Hair, & McDaniel (2012) se trata del SAD – Sistema de apoyo para la toma de decisiones. En ambos casos se refiere a un sistema que se apoya en la investigación de mercados para ofrecer datos e información actualizada y de manera constante para que los administradores puedan orientarse de mejor manera en la toma de decisiones.

Este sistema abarca un proceso que parte desde la identificación del problema u oportunidad, hasta la resolución del mismo y el posterior seguimiento. Para OPERFLOR Cargo, el planteamiento de estrategias de marketing requiere que la empresa establezca un sistema de marketing que le permita planificar, ejecutar, modificar y evaluar el plan sobre la marcha. El proceso que Lamb et al. (2012) sugieren es:

- Identificar y definir el problema /oportunidad
- Planear el diseño de investigación y obtener los datos primarios
- Especificar los procedimientos de muestreo
- Reunir los datos
- Analizar los datos
- Preparar y presentar el informe
- Dar seguimiento

Para OPERFLOR Cargo se sugiere lo siguiente en relación al sistema de marketing, y como requisito para que el plan de marketing sea operable, ejecutable y medible:

**Cuadro 117:**  
**Sistema de marketing**

PROCESO DEL SISTEMA DE MARKETING	SUGERENCIA PARA OPERFLOR
Identificar y definir el problema /oportunidad	Designar un Director/a de Marketing Identificar los problemas en cuanto al producto, precio, distribución y publicidad a través de conversaciones con el gerente general, del área financiera y bajo indagaciones a los clientes actuales
Planear el diseño de investigación y obtener los datos primarios	A partir de la base de datos de clientes actuales se pueden programar entrevistas con los gerentes de las mismas para identificar problemas en relación con el servicio ofrecido.
Especificar los procedimientos de muestreo	La base de clientes de OPERFLOR Cargo no es muy extensa al tratarse de clientes grandes, sin embargo la limitante es la distancia con las mismas. El muestreo puede ser aleatorio e ir variando de forma mensual con unas pocas entrevistas que

Continúa 

	permitan obtener la información básica necesaria.
<b>Reunir los datos</b>	El levantamiento de los datos a través de entrevistas con los gerentes lo realizará una representante de OPERFLOR Cargo especializada en servicio al cliente.
<b>Analizar los datos</b>	El análisis de los datos se lo realizará de forma cualitativa y cuantitativa
<b>Preparar y presentar el informe</b>	A partir del análisis de los datos se deberá comparar los logros con las metas y objetivos propuestos, por lo que en el informe se presentarán los avances y los problemas en relación al marketing de la organización, a fin de poder establecer medidas alternativas o de apoyo a las estrategias planteadas
<b>Dar seguimiento</b>	El seguimiento se llevará a cabo de forma trimestral, mediante levantamiento de datos con encuestas o entrevistas que permitan determinar la efectividad de las medidas adoptadas

## 5.4. Elementos del marketing mix

A continuación se presentan las estrategias referidas a los 4 elementos del marketing mix: producto, precio, plaza y promoción.

### 5.4.1. Producto o servicio

Los servicios de OPREFLOR Cargo son los siguientes:

- Gestión logística de exportaciones
- Consolidación especializada
- Servicio directo al consignatario
- Seguimiento de envíos
- Etiquetado y documentación
- Almacenamiento
- Manejo de mercancías peligrosas

### 5.4.1.1. Clasificaciones de los productos o servicios

**Cuadro 118:**

**Clasificación del servicio**

SERVICIO	TIPO DE SERVICIO
Gestión logística de exportaciones	Servicio primario
Consolidación especializada	Servicio complementario
Servicio directo al consignatario	Servicio opcional
Seguimiento de envíos	Valor agregado
Etiquetado y documentación	Servicio complementario
Almacenamiento	Servicio opcional
Manejo de mercancías peligrosas	Servicio opcional

### 5.4.1.2. Características del producto o servicio

**Cuadro 119:**

**Características del servicio**

SERVICIO	CARACTERÍSTICAS
Gestión logística de exportaciones	OPERFLOR se encarga de recoger la carga en el sitio acordado con el cliente, y funcionar como intermediario entre este y la empresa transportadora a nivel exterior.
Consolidación especializada	Para cargas menores OPERFLOR permite la consolidación de cargas de diversos clientes para envíos programados en un solo contenedor, o la consolidación de la carga de un mismo cliente
Servicio directo al consignatario	De acuerdo al Incoterm, OPERFLOR puede gestionar el control de carga desde el cliente hasta el comprador final en el país de destino, encargándose de los trámites y seguimiento del transporte contratado a nivel internacional, y de los trámites en puerto de destino
Seguimiento de envíos	Desde el sitio web de OPERFLOR se puede realizar el seguimiento de la carga mediante el <i>tracking number</i> , servicio que se basa en los reportes de las empresas transportadoras a nivel exterior
Etiquetado y documentación	Realización de trámites de etiquetado de cajas y documentación

Continúa 

<b>Almacenamiento</b>	Permite que el cliente almacene la carga temporalmente previo al proceso de exportación (centro de acopio)
<b>Manejo de mercancías peligrosas</b>	Gestión de trámites y medidas de seguridad requeridas para el transporte de químicos (utilizados en la empresa florícola)

### 5.4.1.3. Atributos de los productos o servicios

Se debe observar que, aun cuando OPERFLOR reporta aparentemente siete servicios, uno se considera como valor agregado, tres como servicio opcional y dos como servicio complementario. En otras palabras, son aspectos pertenecientes al servicio primario, por ende, es poco factible analizar factores como el precio, eficiencia, ubicación, entre otros atributos, de cada servicio, por el contrario, se analiza a la gestión logística de exportaciones como servicio eje del resto de servicios:

**Cuadro 120:**  
**Atributos del servicio**

SERVICIO	Gestión logística de exportaciones	
ATRIBUTO	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
<b>Precio *</b>	Medio	Se encuentra al nivel de la mayoría de empresas de logística del mercado
<b>Valor agregado</b>	Media	Ofrece la posibilidad de realizar el seguimiento de la carga mediante internet
<b>Ubicación / alcance</b>	Baja (en relación al país)	Se concentra en empresas florícolas de Pichincha
<b>Promoción</b>	Baja	Se realiza promoción en sitio web, publicidad nula, servicio de ventas directas eventual
<b>Calidad</b>	Alta	Se manejan procesos de forma muy certera y cuidadosa para no comprometer la integridad de la carga

Continúa 

<b>Marca</b>	Baja	No se maneja una identidad de marca para el servicio
<b>Posicionamiento</b>	Bajo	No existe diferenciación con la competencia

**\*El precio depende de la cantidad enviada y el país de destino, lo que hace poco factible una comparación en cuanto a cifras.**

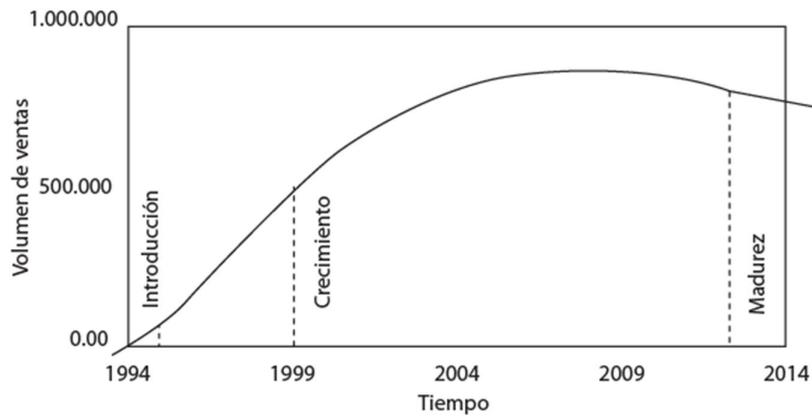
#### 5.4.1.4. Ciclo de vida del producto o servicio

Para poder establecer el ciclo de vida en el que se encuentra el producto se recurrió a la siguiente matriz, a fin de detectar las características del mismo:

**Cuadro 121:**  
**Ciclo de vida del servicio**

Características	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Volumen ventas	Bajo	<b>Creciente</b>	Máximo nivel ventas	Decreciente
Crecimiento Mercado	Bajo	Alto	<b>Bajo</b>	Negativo
Beneficios Clientes	Negativos Pocos, innovadores	Crecientes <b>Muchos</b>	<b>Estables</b> Mercado Masivo	Decrecientes Rezagados
Competencia Actuación	Escasa Penetración: Alta inversión comunicación	Creciente Expansión: Fidelización	<b>Alta</b> Búsqueda segmentos, modificar producto	Decreciente Relanzamiento o retirada del mercado

Al analizar los factores propios de cada ciclo, el servicio se encuentra en una etapa de madurez, sin embargo, el servicio se ha estabilizado en esta etapa, sin entrar a declive pero tampoco a una nueva etapa de crecimiento. El objetivo sería el de lograr que, mediante las estrategias de marketing propuestas el nivel de diferenciación y posicionamiento aumente, dando como resultado una introducción para clientes que no conocen del servicio y reintroducción de sus nuevos atributos para clientes actuales y potenciales.



**Figura 44: Ciclo de vida**

**Fuente: Elaborado a partir de (Kotler & Keller, 2009)**

### 5.4.2. Estrategias y tácticas de marketing

**Cuadro 122:**  
**Estrategias y tácticas de marketing**

OBJETIVOS	PERSPECTIVA	EJES	KPI	META	ESTRATEGIA	TÁCTICA	MARKETING MIX			
<b>Mejorar el posicionamiento de la empresa mediante la diferenciación de la misma en relación con sus competidores, a través de estrategias de marketing y publicidad, para abarcar un mayor número de clientes y elevar la rentabilidad del negocio</b>	PERSPECTIVA FINANCIERA	Solidez y rentabilidad, disminución de gastos e incremento de ingresos	Incremento en el presupuesto anual asignado	Incrementar al 50%	Análisis presupuestario	A.1 Ampliación de operaciones a Imbabura, Cotopaxi, Cañar, Azuay y Carchi	PLAZA			
			Cumplimiento del presupuesto	Mantener el 100% o menor	A. Desarrollo de mercados					
			Inversión en Marketing	Incrementar en un 10% anual	B. Nuevos productos		B.1 Implementar una línea de operaciones para el transporte de producto congelado (servicio primario)	PRODUCTO		
			PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Dinamismo, diversidad, calidad, integridad y puntualidad	Promedio del tamaño de los servicios de transporte		Promedio del tamaño de los servicios de transporte: Mantener un promedio constante de toneladas exportadas al mes	C. Crecimiento en profundidad	C.1 Implementación del servicio de apoyo para la ubicación de mercados para exportación a clientes actuales C.2 Consolidación y desconsolidación de carga en puerto de origen y destino	PRODUCTO
					% de capacidad de oferta mercado disponible		% de capacidad de oferta mercado disponible: Abarcar hasta un 90% de la capacidad de oferta de mercado de OPERFLOR	D. Segmentación	D.1 Segmentación de mercado a partir del volumen de exportaciones (para ofrecer la posibilidad de envíos compartidos a precios menores)	PRODUCTO PRECIO
					% de crecimiento en mercado		% de crecimiento en mercado: Elevar en un 18% anual el mercado existente	E. Crecimiento en superficie	E.1 Apertura de servicios de exportación para productoras de productos de consumo frescos y congelados (Cadena de frío completa)	PRODUCTO
	% de competitividad en precios	% de competitividad en precios: Posicionarse por debajo del precio promedio del servicio en el mercado			F. Desarrollo de productos	F.1 Implementación de un canal call center de asistencia para exportadores (posibilidad de seguimiento de carga vía telefónica y vía mail) (Valor agregado) F.2 Realización de informes diarios para el exportados sobre la condición y ubicación de la carga (Valor agregado) F.3 Control continuo de temperatura y humedad de la carga (Valor agregado) F.4 Coordinación de acopio "Just in Time"	PRODUCTO			
	PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	Calidad, reducción del gasto (material y tiempo) Posicionamiento	Costo promedio de servicio	Costo promedio de servicio: Reducir el costo promedio del servicio en el primer año	G. Diferenciación	G.1 Manejo de marcas para los servicios primarios G.2 Realización de campañas de marketing directo G.3 Preparación de una fuerza de ventas empresarial	PROMOCIÓN			
			Número de reclamos	Mantener por debajo del 5%						
				Nivel de cumplimiento	Mantener sobre el 95%					

Continúa 

	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitación, inversión	Número de horas de capacitación	Incremento a 80 horas de capacitación al año	H. Desarrollo de Talento Humano	H.1 Implementación de ejecutivos de cuenta para el manejo de carteras reducidas de clientes H.2 Capacitación al personal en logística de exportación, normativa aduanera, inglés y tecnología para exportación	PRODUCTO
			Capacidad del personal	Incremento al 90%			
			Gestión estratégica	Cumplimiento al 100%			

### 5.4.2.1. A.1 Ampliación de operaciones a Imbabura, Cotopaxi, Cañar, Azuay y Carchi

**Cuadro 123:**  
**Ampliación de operaciones**

TÁCTICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS HUMANOS <sup>1</sup>	RECURSOS MATERIALES <sup>2</sup>	PRESUPUESTO ANUAL	CRONOGRAMA ANUAL																		
						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D							
A.1 Ampliación de operaciones a Imbabura, Cotopaxi, Cañar, Azuay y Carchi	Realización de un estudio de mercado en las provincias mencionadas	Director de marketing	Encuestador	Ninguno	600	X																		
	Determinación de la oferta potencial		Ingeniero en marketing	Encuestas	\$ -	X																		
	Designación de personal para visitas eventuales a clientes		Ejecutivo de cuenta		Disponibles		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Realización de convenios con empresas de transporte del sector		Ejecutivo de cuenta	Disponibles	\$ -	x																		
	Promoción de operaciones a empresas del sector		Ejecutivo de servicio al cliente	Presupuesto para transporte a provincias		1200	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>TOTAL</b>					<b>1.800</b>																			

1 y 2 "Disponibles" hace referencia a los recursos propios de la organización que pueden ser utilizados y no suponen un costo adicional. "Ninguno" se utiliza cuando ningún recurso, o recursos muy básicos son usados para dicha actividad.

**3 La cantidad de personal dependerá del volumen de clientes y de ventas, sin embargo, el personal solo realizará el manejo de cuentas de estos clientes para su gestión desde OPERFLOR Cargo en Quito.**

### 5.4.2.2. B.1 Implementación del servicio de importaciones (maquinaria e insumos para la industria florícola) (servicio primario)

**Cuadro 124:**  
**Implementación del servicio de importaciones**

TÁCTICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS HUMANOS <sup>1</sup>	RECURSOS MATERIALES <sup>2</sup>	PRESUPUESTO ANUAL	CRONOGRAMA ANUAL															
						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
B.2 Implementación del servicio de importaciones (maquinaria e insumos para la industria florícola) (servicio primario)	Elaboración del proceso de servicio para importaciones para la industria florícola	Director de marketing	Gerente, encargado de exportaciones	Disponibles	--																
	Capacitación al personal		Recursos Humanos	Disponibles	\$ 500.00							X									
	Elaboración de la oferta	Director de marketing	Director de marketing	Disponibles	--																
	Establecimiento de una marca para el servicio de importaciones	Director de marketing, diseñador gráfico	Director de marketing, diseñador gráfico	Disponibles	\$ 500.00	X															
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 1000.00</b>																

1 y 2 "Disponibles" hace referencia a los recursos propios de la organización que pueden ser utilizados y no suponen un costo adicional. "Ninguno" se utiliza cuando ningún recurso, o recursos muy básicos son usados para dicha actividad.

### 5.4.2.3. C.1 Implementación de un canal call center de asistencia para exportadores (posibilidad de seguimiento de carga vía telefónica y vía mail) (Valor agregado)

Cuadro 125:

#### Implementación de un canal call center de asistencia para exportadores

TÁCTICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS HUMANOS <sup>1</sup>	RECURSOS MATERIALES <sup>2</sup>	PRESUPUESTO ANUAL	CRONOGRAMA ANUAL																
						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
C.1 Implementación de un canal call center de asistencia para exportadores (posibilidad de seguimiento de carga vía telefónica y vía mail) (Valor agregado)	Capacitación de personal para atención vía telefónica	Director de marketing	Recursos Humanos	Disponibles	\$ 500.00	X																
	Compra de equipo para call center		Ejecutivo de servicio al cliente	Equipo de Call center	\$ 1500.00	X																
	Promoción del servicio a clientes actuales y potenciales		Equipo de ventas	Material promocional y/o publicitario	\$500.00			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>TOTAL</b>					<b>\$2500.00</b>																	

1 y 2 "Disponibles" hace referencia a los recursos propios de la organización que pueden ser utilizados y no suponen un costo adicional. "Ninguno" se utiliza cuando ningún recurso, o recursos muy básicos son usados para dicha actividad.

**5.4.2.4. C.2 Realización de informes diarios para el exportador sobre la condición y ubicación de la carga  
(Valor agregado)**

Cuadro 126:

## Realización de informes diarios para el exportador sobre la condición y ubicación de la carga

TÁCTICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS HUMANOS <sup>1</sup>	RECURSOS MATERIALES <sup>2</sup>	PRESUPUESTO ANUAL	CRONOGRAMA ANUAL																
						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
C.2 Realización de informes diarios para el exportador sobre la condición y ubicación de la carga (Valor agregado)	Establecimiento del proceso de realización de informes para clientes	Director de marketing	Encargado de operaciones logísticas, Director de sistemas	Disponibles	--																	
	Automatización de recopilación de datos sobre exportaciones		Director de sistemas	Disponibles	\$ 500.00	X																
	Elaboración de informes diarios vía mail		Director de sistemas	Disponibles	--																	
<b>TOTAL</b>					<b>\$500.00</b>																	

1 y 2 "Disponibles" hace referencia a los recursos propios de la organización que pueden ser utilizados y no suponen un costo adicional. "Ninguno" se utiliza cuando ningún recurso, o recursos muy básicos son usados para dicha actividad.

**5.4.2.5. C.3 Control continuo de temperatura y humedad de la carga (Valor agregado)**

**Cuadro 127:  
Control continuo de temperatura y humedad de la carga**

TÁCTICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS HUMANOS <sup>1</sup>	RECURSOS MATERIALES <sup>2</sup>	PRESUPUESTO ANUAL	CRONOGRAMA ANUAL																
						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
C.3 Control continuo de temperatura y humedad de la carga (Valor agregado)	Implementación de monitores de temperatura y humedad en camiones propios	Director de marketing	Encargado de operaciones logísticas, Director de sistemas	Disponibles	\$ 1500.00	X																
	Establecimiento de convenios comerciales con empresas transportadoras internacionales que manejan un control continuo de humedad y carga		Gerente general	Disponibles	--	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Recopilación de datos diarios para informe a clientes		Director de sistemas	Disponibles	--	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 1500.00</b>																	

**1 y 2 "Disponibles" hace referencia a los recursos propios de la organización que pueden ser utilizados y no suponen un costo adicional. "Ninguno" se utiliza cuando ningún recurso, o recursos muy básicos son usados para dicha actividad.**

#### 5.4.2.6. C.4 Coordinación de acopio “Just in Time”

**Cuadro 128:**  
**Coordinación de acopio “Just in Time”**

TÁCTICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS HUMANOS <sup>1</sup>	RECURSOS MATERIALES <sup>2</sup>	PRESUPUESTO ANUAL	CRONOGRAMA ANUAL																
						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
C.4 Coordinación de acopio “Just in Time <sup>3</sup> ”	Implementación de la alternativa (just in time) para exportadores	Director de marketing	Gerente general, Encargado de operaciones logísticas,	Disponibles	--	X																
	Coordinación con el cliente		Ejecutivos de cuenta	Disponibles	--	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X
	Establecimiento de bodegas específicas para el servicio Just in Time		Encargado de operaciones logísticas,	Disponibles	\$ 1000.00																	
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 1000.00</b>																	

1 y 2 "Disponibles" hace referencia a los recursos propios de la organización que pueden ser utilizados y no suponen un costo adicional. "Ninguno" se utiliza cuando ningún recurso, o recursos muy básicos son usados para dicha actividad.

### 5.4.2.7. D.1 Implementación del servicio de apoyo para la ubicación de mercados para exportación a clientes actuales

**Cuadro 129:**

**Implementación del servicio de apoyo para la ubicación de mercados para exportación**

TÁCTICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS HUMANOS <sup>1</sup>	RECURSOS MATERIALES <sup>2</sup>	PRESUPUESTO ANUAL	CRONOGRAMA ANUAL																
						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
D.1 Implementación del servicio de apoyo para la ubicación de mercados para exportación a clientes actuales	Contratación de un asesor en comercio exterior	Director de marketing	Gerente general	Disponibles	--	X																
	Apertura del servicio de apoyo a clientes actuales		Asesor en comercio exterior	Disponibles	\$ 7200.00	X																
	Elaboración de alianzas estratégicas con brokers y compradores en el exterior		Gerente general	Disponibles	--		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>TOTAL</b>					<b>\$7200.00</b>																	

1 y 2 "Disponibles" hace referencia a los recursos propios de la organización que pueden ser utilizados y no suponen un costo adicional. "Ninguno" se utiliza cuando ningún recurso, o recursos muy básicos son usados para dicha actividad.

### 5.4.2.8. D.2 Consolidación y desconsolidación de carga en puerto de origen y destino

**Cuadro 130:**  
**Consolidación y desconsolidación de carga en puerto de origen y destino**

TÁCTICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS HUMANOS <sup>1</sup>	RECURSOS MATERIALES <sup>2</sup>	PRESUPUESTO ANUAL	CRONOGRAMA ANUAL													
						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
D.2 Consolidación y desconsolidación de carga en puerto de origen y destino	Creación de alianzas con empresas transportadoras en el exterior	Director de marketing	Gerente general, Encargado de operaciones logísticas,	Disponibles	--	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Implementación del servicio de consolidación y desconsolidación como valor agregado		Encargado de operaciones logísticas,	Disponibles	--	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>TOTAL</b>					--														

**1 y 2 "Disponibles" hace referencia a los recursos propios de la organización que pueden ser utilizados y no suponen un costo adicional. "Ninguno" se utiliza cuando ningún recurso, o recursos muy básicos son usados para dicha actividad.**

### 5.4.2.9. E.1 Manejo de marcas para los servicios primarios

**Cuadro 131:**  
**Manejo de marcas para los servicios primarios**

TÁCTICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS HUMANOS <sup>1</sup>	RECURSOS MATERIALES <sup>2</sup>	PRESUPUESTO ANUAL	CRONOGRAMA ANUAL																			
						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D								
E.1 Manejo de marcas para los servicios primarios	Elaboración de marcas diferenciadas para tres servicios: exportación para empresas florícolas, importaciones de insumos y equipos para florícolas, exportaciones de otros productos frescos	Director de marketing	Gerente, encargado de exportaciones	Disponibles	--	x	X																		
	Diseño de imagen para cada marca					Director de marketing, Diseñador gráfico	Disponibles	\$ 500.00		X															
	Elaboración de material promocional					Diseñador gráfico	Disponibles																		
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 500.00</b>																				

1 y 2 "Disponibles" hace referencia a los recursos propios de la organización que pueden ser utilizados y no suponen un costo adicional. "Ninguno" se utiliza cuando ningún recurso, o recursos muy básicos son usados para dicha actividad.

### 5.4.2.10. E.2 Realización de campañas de marketing directo

**Cuadro 132:**  
**Realización de campañas de marketing directo**

TÁCTICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS HUMANOS <sup>1</sup>	RECURSOS MATERIALES <sup>2</sup>	PRESUPUESTO ANUAL	CRONOGRAMA ANUAL																
						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
E.2 Realización de campañas de marketing directo	Elaboración de material promocional y publicitario	Director de marketing	Director de marketing, Diseñador gráfico	Disponibles	\$1000.00	x							x									
	Distribución del material promocional		Equipo de ventas	Material promocional y publicitario	\$500.00		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>TOTAL</b>					<b>1500.00</b>																	

1 y 2 "Disponibles" hace referencia a los recursos propios de la organización que pueden ser utilizados y no suponen un costo adicional.  
"Ninguno" se utiliza cuando ningún recurso, o recursos muy básicos son usados para dicha actividad.

### 5.4.2.11. E.3 Preparación de una fuerza de ventas empresarial

**Cuadro 133:**  
**Preparación de una fuerza de ventas empresarial**

TÁCTICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS HUMANOS <sup>1</sup>	RECURSOS MATERIALES <sup>2</sup>	PRESUPUESTO ANUAL	CRONOGRAMA ANUAL																
						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
E.3 Preparación de una fuerza de ventas empresarial	Designación del equipo de ventas	Director de marketing	Recursos Humanos, Director de ventas	Disponibles	--	X																
	Capacitación del personal		Recursos Humanos	Disponibles	\$ 800.00			x						X								
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 800.00</b>																	

**1 y 2 "Disponibles" hace referencia a los recursos propios de la organización que pueden ser utilizados y no suponen un costo adicional. "Ninguno" se utiliza cuando ningún recurso, o recursos muy básicos son usados para dicha actividad.**

### 5.4.2.12. F.1 Implementación de ejecutivos de cuenta para el manejo de carteras reducidas de clientes

**Cuadro 134:**

**Implementación de ejecutivos de cuenta para el manejo de carteras reducidas de clientes**

TÁCTICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS HUMANOS <sup>1</sup>	RECURSOS MATERIALES <sup>2</sup>	PRESUPUESTO ANUAL	CRONOGRAMA ANUAL																
						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
F.1 Implementación de ejecutivos de cuenta para el manejo de carteras reducidas de clientes	Designación de personal para el manejo de las cuentas de clientes	Director de Marketing	Recursos Humanos, Director de ventas			x																
	Agrupación de cuentas de clientes por sector geográfico y tamaño de ventas		Director de Marketing					x														
	Visita de los ejecutivos de cuenta a los clientes		Director de ventas								x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>TOTAL</b>																						

**1 y 2 "Disponibles" hace referencia a los recursos propios de la organización que pueden ser utilizados y no suponen un costo adicional. "Ninguno" se utiliza cuando ningún recurso, o recursos muy básicos son usados para dicha actividad.**

### 5.4.2.13. F.2 Capacitación al personal en logística de exportación, normativa aduanera, inglés y tecnología para exportación

Cuadro 135:

#### Capacitación al personal en logística de exportación, normativa aduanera, inglés y tecnología para exportación

TÁCTICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS HUMANOS <sup>1</sup>	RECURSOS MATERIALES <sup>2</sup>	PRESUPUESTO ANUAL	CRONOGRAMA ANUAL													
						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
F.2 Capacitación al personal en logística de exportación, normativa aduanera, inglés y tecnología para exportación	Planificación de capacitación en coordinación con el departamento de Recursos Humanos	Director de Marketing	Recursos Humanos	--	--	x													
	Ejecución de las capacitaciones		Recursos Humanos	--	\$ 800.00								x						
	Evaluación de las capacitaciones		Recursos Humanos	--	--									x					
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 800.00</b>														

1 y 2 "Disponibles" hace referencia a los recursos propios de la organización que pueden ser utilizados y no suponen un costo adicional. "Ninguno" se utiliza cuando ningún recurso, o recursos muy básicos son usados para dicha actividad.

#### 5.4.2.14. G.1 Segmentación de mercado a partir del volumen de exportaciones (para ofrecer la posibilidad de envíos compartidos a precios menores)

**Cuadro 136:**  
**Segmentación de mercado a partir del volumen de exportaciones**

TÁCTICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS HUMANOS <sup>1</sup>	RECURSOS MATERIALES <sup>2</sup>	PRESUPUESTO ANUAL	CRONOGRAMA ANUAL																	
						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D						
G.1 Segmentación de mercado a partir del volumen de exportaciones (para ofrecer la posibilidad de envíos compartidos a precios menores)	Recopilación de datos sobre el volumen de exportaciones promedio por cliente	Director de Marketing	Departamento de logística	Disponibles	--	x																	
	Segmentación de clientes en tres categorías por tamaño y destinos de exportación		Departamento de marketing	---	--	x																	
	Conversación con exportadores para analizar la factibilidad de realizar envíos compartidos para ofrecer precios mas competitivos		Ejecutivos de cuenta	Disponibles	--			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>TOTAL</b>					<b>\$ --</b>																		

1 y 2 "Disponibles" hace referencia a los recursos propios de la organización que pueden ser utilizados y no suponen un costo adicional. "Ninguno" se utiliza cuando ningún recurso, o recursos muy básicos son usados para dicha actividad.

### 5.4.2.15. H.1 Apertura de servicios de exportación para productoras de productos de consumo frescos y congelados (Cadena de frío completa)

Cuadro 137:

#### Apertura de servicios de exportación para productoras de productos de consumo frescos y congelados

TÁCTICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS HUMANOS <sup>1</sup>	RECURSOS MATERIALES <sup>2</sup>	PRESUPUESTO ANUAL	CRONOGRAMA ANUAL												
						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
H.1 Apertura de servicios de exportación para productoras de productos de consumo frescos y congelados (Cadena de frío completa)	Equipamiento de unidades de transporte con sistemas de congelamiento	Director de Marketing	Gerente, encargado de exportaciones	Disponibles	\$ --	X												
	Contratación de empresas proveedoras de transporte refrigerado y congelado		Gerente,	Disponibles	\$ --	X												
	Adecuación de vehículos propios		Gerente de operaciones, Departamento financiero	Sistemas de congelamiento	\$ 6000.00		X											
	Establecimiento de la oferta de exportación de producto fresco y/o congelado		Departamento de logística	Disponibles	\$ ---			X										
	Elaboración de material promocional y/o publicitario		Diseñador gráfico	Disponibles	\$ 1000.00				x									
<b>TOTAL</b>					<b>7000.00</b>													

1 y 2 "Disponibles" hace referencia a los recursos propios de la organización que pueden ser utilizados y no suponen un costo adicional. "Ninguno" se utiliza cuando ningún recurso, o recursos muy básicos son usados para dicha actividad.

### 5.4.3. Cronograma

**Cuadro 138:**  
**Cronograma**

TÁCTICA	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA ANUAL											
		E	F	M	A	M	JN	JL	A	S	O	N	D
A.1 Ampliación de operaciones a Imbabura, Cotopaxi, Cañar, Azuay y Carchi	Realización de un estudio de mercado en las provincias mencionadas	X											
	Determinación de la oferta potencial	X											
	Contratación de personal administrativo para el sector <sup>3</sup>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Realización de convenios con empresas de transporte del sector	x											
	Promoción de operaciones a empresas del sector	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X
B.2 Implementación del servicio de importaciones (maquinaria e insumos para la industria florícola) (servicio primario)	Elaboración del proceso de servicio para importaciones para la industria florícola												
	Capacitación al personal						X						
	Elaboración de la oferta												
C.1 Implementación de un canal call center de asistencia para exportadores (posibilidad de seguimiento de carga vía telefónica y vía mail) (Valor agregado)	Establecimiento de una marca para el servicio de importaciones	X											
	Capacitación de personal para atención vía telefónica		X										
	Compra de equipo para call center	X											
	Promoción del servicio a clientes actuales y potenciales			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
C.2 Realización de informes diarios para el exportador sobre la condición y ubicación de la carga (Valor agregado)	Establecimiento del proceso de realización de informes para clientes												
	Automatización de recopilación de datos sobre exportaciones	X											
	Elaboración de informes diarios vía mail												
C.3 Control continuo de	Implementación de monitores de temperatura y humedad en camiones propios	X											

Continúa 

temperatura y humedad de la carga (Valor agregado)	Establecimiento de convenios comerciales con empresas transportadoras internacionales que manejan un control continuo de humedad y carga	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Recopilación de datos diarios para informe a clientes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
C.4 Coordinación de acopio "Just in Time <sup>3</sup> "	Implementación de la alternativa (just in time) para exportadores	X											
	Coordinación con el cliente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X
	Establecimiento de bodegas específicas para el servicio Just in Time		x										
D.1 Implementación del servicio de apoyo para la ubicación de mercados para exportación a clientes actuales	Contratación de un asesor en comercio exterior	X											
	Apertura del servicio de apoyo a clientes actuales		X										
	Elaboración de alianzas estratégicas con brokers y compradores en el exterior			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
D.2 Consolidación y desconsolidación de carga en puerto de origen y destino	Creación de alianzas con empresas transportadoras en el exterior	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Implementación del servicio de consolidación y desconsolidación como valor agregado	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
E.1 Manejo de marcas para los servicios primarios	Elaboración de marcas diferenciadas para tres servicios: exportación para empresas florícolas, importaciones de insumos y equipos para florícolas, exportaciones de otros productos frescos	x	X										
	Diseño de imagen para cada marca			X									
	Elaboración de material promocional				X								
E.2 Realización de campañas de marketing directo	Elaboración de material promocional y publicitario	x					x						
	Distribución del material promocional		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
E.3 Preparación de una fuerza de ventas empresarial	Designación del equipo de ventas	X											
	Capacitación del personal		x					X					
F.1 Implementación de ejecutivos de cuenta para el manejo de carteras reducidas de clientes	Designación de personal para el manejo de las cuentas de clientes	x											
	Agrupación de cuentas de clientes por sector geográfico y tamaño de ventas		x										
	Visita de los ejecutivos de cuenta a los clientes			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
F.2 Capacitación al personal	Planificación de capacitación en coordinación con el	x											

Continúa 



#### 5.4.4. Presupuesto

**Cuadro 139:  
Presupuesto**

TÁCTICA	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO ANUAL
A.1 Ampliación de operaciones a Imbabura, Cotopaxi, Cañar, Azuay y Carchi	Realización de un estudio de mercado en las provincias mencionadas	600
	Determinación de la oferta potencial	\$ -
	Contratación de personal administrativo para el sector <sup>3</sup>	\$ -
	Realización de convenios con empresas de transporte del sector	\$ -
B.2 Implementación del servicio de importaciones (maquinaria e insumos para la industria florícola) (servicio primario)	Promoción de operaciones a empresas del sector	1200
	Elaboración del proceso de servicio para importaciones para la industria florícola	--
	Capacitación al personal	\$ 500.00
	Elaboración de la oferta	--
C.1 Implementación de un canal call center de asistencia para exportadores (posibilidad de seguimiento de carga vía telefónica y vía mail) (Valor agregado)	Establecimiento de una marca para el servicio de importaciones	\$ 500.00
	Capacitación de personal para atención vía telefónica	\$ 500.00
	Compra de equipo para call center	\$ 1500.00
C.2 Realización de informes diarios para el exportador sobre la condición y ubicación de la carga (Valor agregado)	Promoción del servicio a clientes actuales y potenciales	\$500.00
	Establecimiento del proceso de realización de informes para clientes	--
	Automatización de recopilación de datos sobre exportaciones	\$ 500.00
C.3 Control continuo de temperatura y humedad de la carga (Valor agregado)	Elaboración de informes diarios vía mail	--
	Implementación de monitores de temperatura y humedad en camiones propios	\$ 1500.00
	Establecimiento de convenios comerciales con empresas transportadoras internacionales que manejan un control continuo de humedad y carga	--
C.4 Coordinación de acopio "Just in Time" <sup>3</sup>	Recopilación de datos diarios para informe a clientes	--
	Implementación de la alternativa (just in time) para exportadores	--
	Coordinación con el cliente	--
D.1 Implementación del servicio de apoyo para la ubicación de mercados para exportación a clientes actuales	Establecimiento de bodegas específicas para el servicio Just in Time	\$ 1000.00
	Contratación de un asesor en comercio exterior	--
	Apertura del servicio de apoyo a clientes actuales	\$ 7200.00
D.2 Consolidación y desconsolidación de carga en puerto de origen y destino	Elaboración de alianzas estratégicas con brokers y compradores en el exterior	--
	Creación de alianzas con empresas transportadoras en el exterior	--
	Implementación del servicio de consolidación y desconsolidación como valor	--

Continúa 

E.1 Manejo de marcas para los servicios primarios	agregado	
	Elaboración de marcas diferenciadas para tres servicios: exportación para empresas florícolas, importaciones de insumos y equipos para florícolas, exportaciones de otros productos frescos	--
	Diseño de imagen para cada marca	\$ 500.00
E.2 Realización de campañas de marketing directo	Elaboración de material promocional y publicitario	\$500.00
	Distribución del material promocional	--
	Designación del equipo de ventas	--
E.3 Preparación de una fuerza de ventas empresarial	Capacitación del personal	\$ 800.00
	Designación de personal para el manejo de las cuentas de clientes	--
F.1 Implementación de ejecutivos de cuenta para el manejo de carteras reducidas de clientes	Agrupación de cuentas de clientes por sector geográfico y tamaño de ventas	--
	Visita de los ejecutivos de cuenta a los clientes	--
	Planificación de capacitación en coordinación con el departamento de Recursos Humanos	--
F.2 Capacitación al personal en logística de exportación, normativa aduanera, inglés y tecnología para exportación	Ejecución de las capacitaciones	\$ 800.00
	Evaluación de las capacitaciones	--
	Recopilación de datos sobre el volumen de exportaciones promedio por cliente	--
G.1 Segmentación de mercado a partir del volumen de exportaciones (para ofrecer la posibilidad de envíos compartidos a precios menores)	Segmentación de clientes en tres categorías por tamaño y destinos de exportación	--
	Conversación con exportadores para analizar la factibilidad de realizar envíos compartidos para ofrecer precios mas competitivos	--
	Equipamiento de unidades de transporte con sistemas de congelamiento	\$ --
H.1 Apertura de servicios de exportación para productoras de productos de consumo frescos y congelados (Cadena de frío completa)	Contratación de empresas proveedoras de transporte refrigerado y congelado	\$ --
	Adecuación de vehículos propios	\$ 6000.00
	Establecimiento de la oferta de exportación de producto fresco y/o congelado	\$ ---
	Elaboración de material promocional y/o publicitario	\$ 1000.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 26.100</b>

### 5.4.4.1. Proyección del presupuesto

La proyección de los datos se la realizó aplicando la inflación del 4,19% de acuerdo con los datos del Banco Central del Ecuador a septiembre del 2014.

**Cuadro 140:**  
**Proyección del presupuesto**

ACTIVIDADES	PRESUPUESTO ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	Observación
Realización de un estudio de mercado en las provincias mencionadas	600	600,00	-	651,33	
Determinación de la oferta potencial	0	-	-	-	
Contratación de personal administrativo para el sector <sup>3</sup>	0	-	-	-	
Realización de convenios con empresas de transporte del sector	0	-	-	-	
Promoción de operaciones a empresas del sector	1200	1.200,00	1.250,28	1.302,67	
Elaboración del proceso de servicio para importaciones para la industria florícola	0	-	-	-	
Capacitación al personal	500	500,00	520,95	542,78	
Elaboración de la oferta	0	-	-	-	
Establecimiento de una marca para el servicio de importaciones	500	500,00	-	-	
Capacitación de personal para atención vía telefónica	500	500,00	-	-	
Compra de equipo para call center	1500	1.500,00	31,26	32,57	(2do y 3er año valores por mantenimiento 2%)
Promoción del servicio a clientes actuales y potenciales	500	500,00	520,95	542,78	
Establecimiento del proceso de realización de informes para clientes	0	-	-	-	
Automatización de recopilación de datos sobre exportaciones	500	500,00	10,42	10,86	(2do y 3er año valores por mantenimiento)

Continúa 

					2%)
Elaboración de informes diarios vía mail	0	-	-	-	
Implementación de monitores de temperatura y humedad en camiones propios	1500	1.500,00	31,26	32,57	(2do y 3er año valores por mantenimiento 2%)
Establecimiento de convenios comerciales con empresas transportadoras internacionales que manejan un control continuo de humedad y carga	0	-	-	-	
Recopilación de datos diarios para informe a clientes	0	-	-	-	
Implementación de la alternativa (just in time) para exportadores	0	-	-	-	
Coordinación con el cliente	0	-	-	-	
Establecimiento de bodegas específicas para el servicio Just in Time	1000	1.000,00	1.041,90	1.085,56	(Presupuesto para bodegas)
Contratación de un asesor en comercio exterior	0	-	-	-	
Apertura del servicio de apoyo a clientes actuales	7200	7.200,00	7.501,68	7.816,00	(Sueldos de personal)
Elaboración de alianzas estratégicas con brokers y compradores en el exterior	0	-	-	-	
Creación de alianzas con empresas transportadoras en el exterior	0	-	-	-	
Implementación del servicio de consolidación y desconsolidación como valor agregado	0	-	-	-	
Elaboración de marcas diferenciadas para tres servicios: exportación para empresas florícolas, importaciones de insumos y equipos para florícolas, exportaciones de otros productos frescos	0	-	-	-	
Diseño de imagen para cada marca	500	500,00	-	-	
Elaboración de material promocional	1000	1.000,00	1.041,90	1.085,56	
Elaboración de material promocional y publicitario	500	500,00	520,95	542,78	
Distribución del material promocional	0	-	-	-	
Designación del equipo de ventas	0	-	-	-	
Capacitación del personal	800	800,00	833,52	868,44	
Designación de personal para el manejo de las cuentas de clientes	0	-	-	-	
Agrupación de cuentas de clientes por sector geográfico y	0	-	-	-	

Continúa 

tamaño de ventas					
Visita de los ejecutivos de cuenta a los clientes	0	-	-	-	
Planificación de capacitación en coordinación con el departamento de Recursos Humanos	0	-	-	-	
Ejecución de las capacitaciones	800	800,00	833,52	868,44	
Evaluación de las capacitaciones	0	-	-	-	
Recopilación de datos sobre el volumen de exportaciones promedio por cliente	0	-	-	-	
Segmentación de clientes en tres categorías por tamaño y destinos de exportación	0	-	-	-	
Conversación con exportadores para analizar la factibilidad de realizar envíos compartidos para ofrecer precios mas competitivos	0	-	-	-	
Equipamiento de unidades de transporte con sistemas de congelamiento	0	-	-	-	
Contratación de empresas proveedoras de transporte refrigerado y congelado	0	-	-	-	
Adecuación de vehículos propios	6000	6.000,00	125,03	130,27	(2do y 3er año valores por mantenimiento 2%)
Establecimiento de la oferta de exportación de producto fresco y/o congelado	0	-	-	-	
Elaboración de material promocional y/o publicitario	1000	1.000,00	1.041,90	1.085,56	
<b>TOTAL</b>	<b>26100</b>	<b>26100</b>	<b>15305,51</b>	<b>16598,14</b>	

## CAPÍTULO VI

### 6. PRESUPUESTO DE MARKETING

El presupuesto de marketing abarca a todos los rubros que supondrán la ejecución de las acciones estratégicas de marketing.

El presupuesto de marketing, abarca únicamente el detalle de las actividades, pertenecientes a las tácticas que requieren una inversión por parte de la empresa.

En ciertos casos se requiere de la gestión anual del diseñador para la elaboración del material publicitario y promocional, en otras, como en el establecimiento de una marca la inversión se realiza únicamente al primer año.

Los valores establecidos se proponen a modo de presupuesto por lo que en la práctica puede resultar en una inversión menor. En caso de significar una inversión mayor quedaría a disposición de la entidad el realizar los ajustes y análisis necesarios.

Ante todo, muchas de las estrategias planteadas buscan aprovechar los recursos disponibles de la organización, para optimizar el servicio y de esta forma lograr el posicionamiento deseado.

Se ha considerado una proyección de los datos a tres años, para lo cual se ha aplicado la inflación correspondiente a septiembre de 2014 del 4.19% según el Banco Central.

#### 6.1. Datos iniciales

Para la elaboración del análisis financiero se requirió de información de diversas fuentes, necesaria para el cálculo de los ingresos, gastos y costos proyectados, como también para la evaluación financiera. Los datos iniciales son los siguientes:

De acuerdo a registros y estados financieros internos proporcionados por el personal contable de la institución:

• Número de clientes que maneja actualmente OPERFLOR	17
• Ingresos anuales operacionales, año 2013	\$847.691,79
• Promedio de ingreso anual por cliente	\$49.864,22
• Valor anual de depreciaciones y amortizaciones	\$3.801,31
• % de crecimiento empresarial proyectado a 3 años	6%

Datos obtenidos del Banco Central del Ecuador

• Inflación anual a septiembre 2014	4,19%
• Tasa pasiva (octubre 2014)	5,08%
• Tasa activa (octubre 2014)	8,34%

Datos obtenidos del SRI

• Participación trabajadores	15%
• Impuesto a la renta 2014	22%
• Total (tasa de impuestos)	37%

## 6.2. Presupuesto de ingresos sin estrategias de marketing

Para efectos del análisis de comparación de los ingresos, se ha tomado como año base al 2013, a partir del balance general entregado por OPERFLOR.

El total de los Ingresos del año 2013 fue de \$899.084,73; valor que fue proyectado por el departamento financiero de OPERLFLOR para 5 años, bajo un crecimiento promedio del 6%, de acuerdo con cifras de sus propio registros. A estos valores se ha añadido el porcentaje de inflación del 4.19%.

**Cuadro 141:**  
**Presupuesto de los Ingresos**

Año	Ingresos totales proyectados por la empresa	Ingresos totales más Inflación
Año 1	\$ 953.029,81	\$ 992.961,76
Año 2	\$ 1.010.211,60	\$ 1.052.539,47
Año 3	\$ 1.070.824,30	\$ 1.115.691,84
Año 4	\$ 1.135.073,76	\$ 1.182.633,35
Año 5	\$ 1.203.178,18	\$ 1.253.591,35

### 6.3. Presupuesto de ingresos con estrategias de marketing

Para la proyección de los ingresos con estrategias de marketing se estima el logro esperado entre los objetivos estratégicos en el que se busca elevar un 18% el porcentaje de clientes actuales, no obstante, aunque parece un porcentaje bastante alto se debe considerar que OPERFLOR trabaja con florícolas que representan valores bastante altos por lo que maneja actualmente a un promedio de 17 clientes, de modo que un incremento del 18% significaría cerca de 2 clientes adicionales al año, mismos que representan un ingreso aproximado de 50.000 dólares por cliente.

En los últimos años el crecimiento de OPERFLOR ha sido normalmente del 6%, por lo cual, con la aplicación de las estrategias de marketing se puede prever tres escenarios:

**Cuadro 142:**  
**Crecimiento por estrategias de marketing**

Escenario	Porcentaje de crecimiento
Pesimista	16%
Previsible	18%
Optimista	20%

Se estiman estos porcentajes puesto que con la aplicación del plan de marketing se espera lograr un crecimiento adicional, en este caso el crecimiento óptimo se lograría al alcanzar el objetivo del 20%, un escenario previsible es en el que si bien no se alcanza el objetivo se tendría igualmente un crecimiento, por lo que se lo estableció en el 18% y un escenario pesimista en el que se logre un crecimiento mínimo sería del 16%.

**Cuadro 143:**  
**Ingresos proyectados de acuerdo a los diversos escenarios**

		2013	2014	2015	2016	2017
<b>Ingresos operacionales proyectados con el 6% de crecimiento normal</b>		\$ 953.029,81	\$ 1.010.211,60	\$ 1.070.824,30	\$ 1.135.073,76	\$ 1.203.178,18
Escenario pesimista 16%	Ingresos operacionales	\$1.096.798,34	\$1.162.606,24	\$1.232.362,62	\$1.306.304,37	\$1.384.682,64
	Crecimiento en valor	\$143.768,53	\$152.394,64	\$161.538,32	\$171.230,62	\$181.504,45
	Crecimiento en número de clientes	2,9	3,1	3,2	3,4	3,6
Escenario previsible 18%	Ingresos operacionales	\$1.114.769,41	\$1.181.655,57	\$1.252.554,91	\$1.327.708,20	\$1.407.370,69
	Crecimiento en valor	\$161.739,59	\$171.443,97	\$181.730,61	\$192.634,44	\$204.192,51
	Crecimiento en número de clientes	3,2	3,4	3,6	3,9	4,1
Escenario optimista 20%	Ingresos operacionales	\$1.132.740,47	\$1.200.704,90	\$1.272.747,20	\$1.349.112,03	\$1.430.058,75
	Crecimiento en valor	\$179.710,66	\$190.493,30	\$201.922,90	\$214.038,27	\$226.880,57
	Crecimiento en número de clientes	3,6	3,8	4,0	4,3	4,5

La previsión de crecimiento de los ingresos al aplicar las estrategias de Marketing es según lo indicado en el cuadro detallado a continuación, donde se ha considerado también el porcentaje de inflación del 4.19%. Para los cuadros a presentarse a continuación se utilizará el escenario previsible del 18%. En la evaluación financiera sin embargo, se presentarán los indicadores financieros con los tres escenarios.

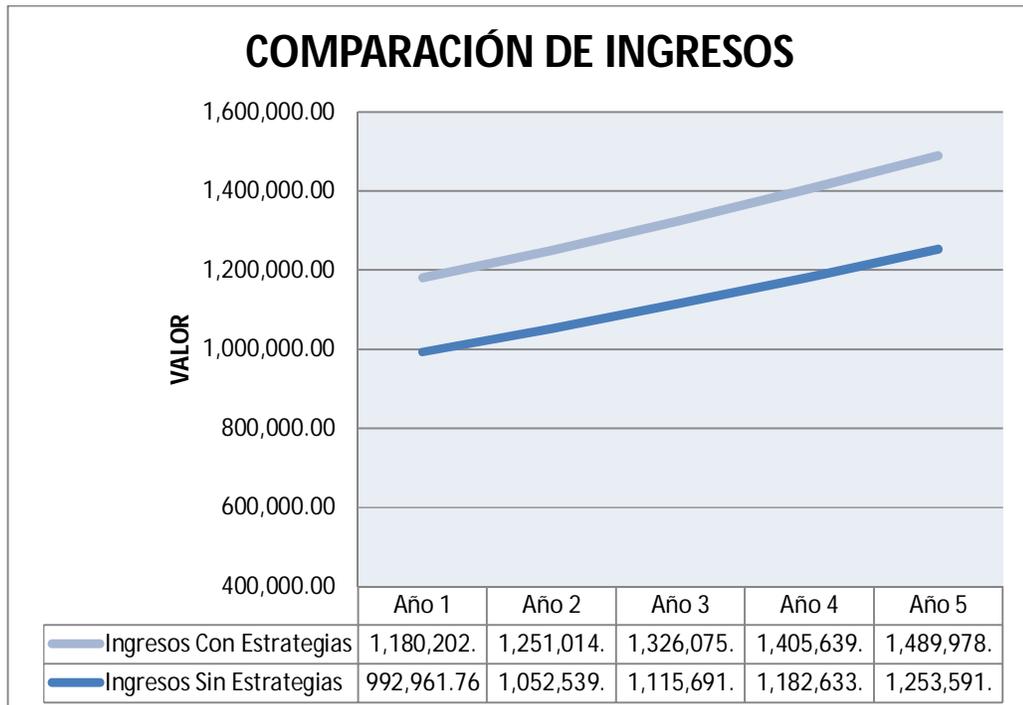
**Cuadro 144:**  
**Ingresos sin estrategias de marketing**

Año	Ingresos totales proyectados por la empresa	Ingresos totales con Inflación
<b>Año 1</b>	\$ 953.029,81	\$ 992.961,76
<b>Año 2</b>	\$ 1.010.211,60	\$ 1.052.539,47
<b>Año 3</b>	\$ 1.070.824,30	\$ 1.115.691,84
<b>Año 4</b>	\$ 1.135.073,76	\$ 1.182.633,35
<b>Año 5</b>	\$ 1.203.178,18	\$ 1.253.591,35

**Cuadro 145:**  
**Ingresos con estrategias de marketing**

Año	Ingresos operacionales proyectados por la empresa (6%)	Ingresos operacionales con crecimiento por estrategia de marketing (20%)	Otros ingresos no operacionales proyectados por la empresa	Ingresos totales	Ingresos totales con inflación
<b>Año 1</b>	\$898.553,30	\$1.060.292,89	\$54.476,52	\$1.114.769,41	\$1.161.478,25
<b>Año 2</b>	\$952.466,50	\$1.123.910,46	\$57.745,11	\$1.181.655,57	\$1.231.166,94
<b>Año 3</b>	\$1.009.614,48	\$1.191.345,09	\$61.209,81	\$1.252.554,91	\$1.305.036,96
<b>Año 4</b>	\$1.070.191,35	\$1.262.825,80	\$64.882,40	\$1.327.708,20	\$1.383.339,17
<b>Año 5</b>	\$1.134.402,84	\$1.338.595,35	\$68.775,35	\$1.407.370,69	\$1.466.339,52

#### 6.4. Comparación de ingresos



**Figura 45: Comparación de ingresos**

Se observa que los ingresos con estrategias son superiores a los ingresos sin estrategias, manteniéndose de esta manera en los tres años considerados.

#### 6.5. Presupuesto de costos sin estrategias de marketing

Así mismo para establecer la proyección de costos se tomó como año base el 2013, en el cual se registró un costo operacional de \$687.186,52.

Igualmente presenta una proyección de dichos costos a 3 años, tomando en cuenta el porcentaje de inflación anual y el porcentaje de crecimiento estimado por el departamento financiero de OPERFLOR.

**Cuadro 146:**  
**Presupuesto de los Costos de Ventas**

Año	Costos Totales proyectados por la empresa	Costos totales con inflación
Año 1	\$ 728.417,71	\$ 758.938,41
Año 2	\$ 772.122,77	\$ 804.474,72
Año 3	\$ 818.450,14	\$ 852.743,20
Año 4	\$ 867.557,15	\$ 903.907,79
Año 5	\$ 919.610,58	\$ 958.142,26

## 6.6. Presupuesto de costos con estrategias de marketing

Tomando en cuenta que el costo operacional está directamente relacionado con los ingresos, ya que si incrementan los ingresos lo hacen en casi la misma proporción los costos, para el crecimiento anual de los costos con la aplicación de las estrategias de marketing se considera el mismo porcentaje anual.

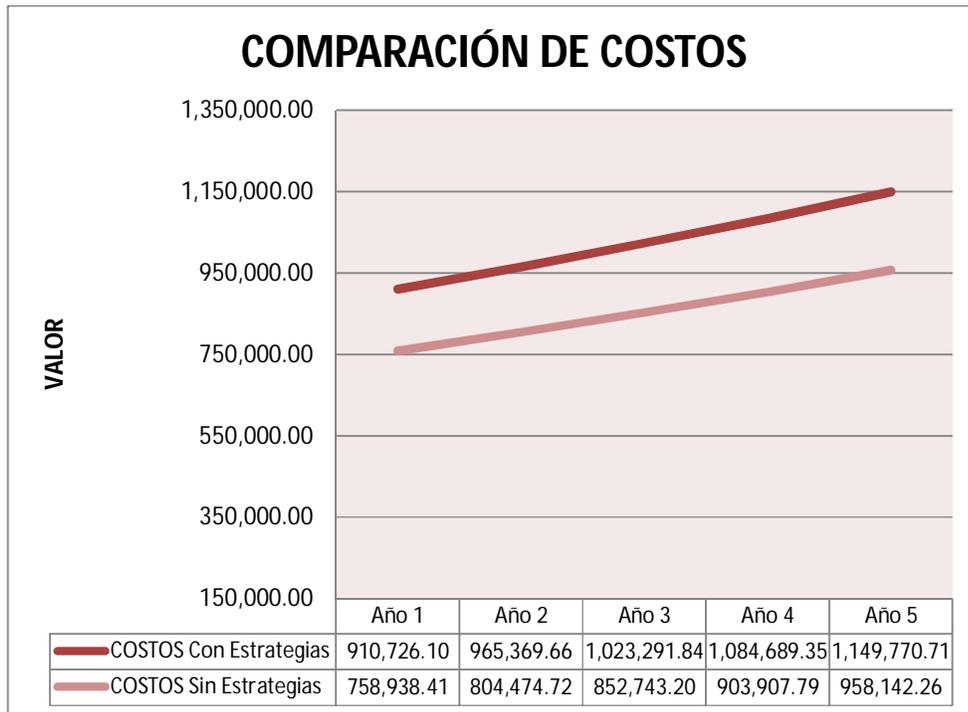
Tomando en cuenta la premisa planteada así como también el porcentaje de inflación anual se presenta el siguiente cuadro de proyección de Costos.

**Cuadro 147:**  
**Presupuesto de Costos con Marketing**

Año	Costos Totales proyectados por la empresa	Costos totales más crecimiento por plan de marketing 20%	Costo total con inflación
Año 1	\$ 728.417,71	\$ 859.532,90	895.547,33
Año 2	\$ 772.122,77	\$ 911.104,87	949.280,17
Año 3	\$ 818.450,14	\$ 965.771,17	1.006.236,98
Año 4	\$ 867.557,15	\$ 1.023.717,44	1.066.611,20
Año 5	\$ 919.610,58	\$ 1.085.140,48	1.130.607,87

**Elaborado: Fernanda Troya**

## 6.7. Comparación de costos



**Figura 46: Comparación de Costos**

Al igual que la diferencia existente en los ingresos, para el caso de los costos iniciará con un 18% manteniéndose hasta el tercer año de la proyección. Es decir que se espera un crecimiento proporcional tanto en ingresos como en costos para el presente escenario de análisis.

## 6.8. Presupuesto de gastos sin estrategias de marketing

Los gastos son todos aquellos egresos que debe realizar la empresa para administrar y ofrecer el servicio, pero que no están directamente implicados en el mismo. Por esto para el análisis se tomarán de igual manera los gastos del año base, que fueron de \$ 120.230,03.

El cálculo del cuadro de proyección de los gastos toma en cuenta el mismo porcentaje de inflación usado para las proyecciones anteriores de ingresos y costos, a partir de los valores proyectados por el departamento financiero de OPERFLOR.

**Cuadro 148:**  
**Presupuesto de los Gastos**

Año	Gastos totales proyectados por la empresa	Gastos totales más inflación
<b>Año 1</b>	\$ 127.443,83	\$ 132.783,73
<b>Año 2</b>	\$ 135.090,46	\$ 140.750,75
<b>Año 3</b>	\$ 143.195,89	\$ 149.195,80
<b>Año 4</b>	\$ 151.787,64	\$ 158.147,55
<b>Año 5</b>	\$ 160.894,90	\$ 167.636,40

## 6.9. Presupuesto de gastos con estrategias de marketing

Para el caso de la proyección de los gastos, se tomarán en cuenta los mismos gastos que en el caso de no aplicar estrategias pues se trata de gastos administrativos fijos. A este valor se suma a cada año el valor de la estrategia de marketing planteada, según el siguiente cuadro de resumen:

**Cuadro 149:**  
**Presupuesto de Marketing anual**

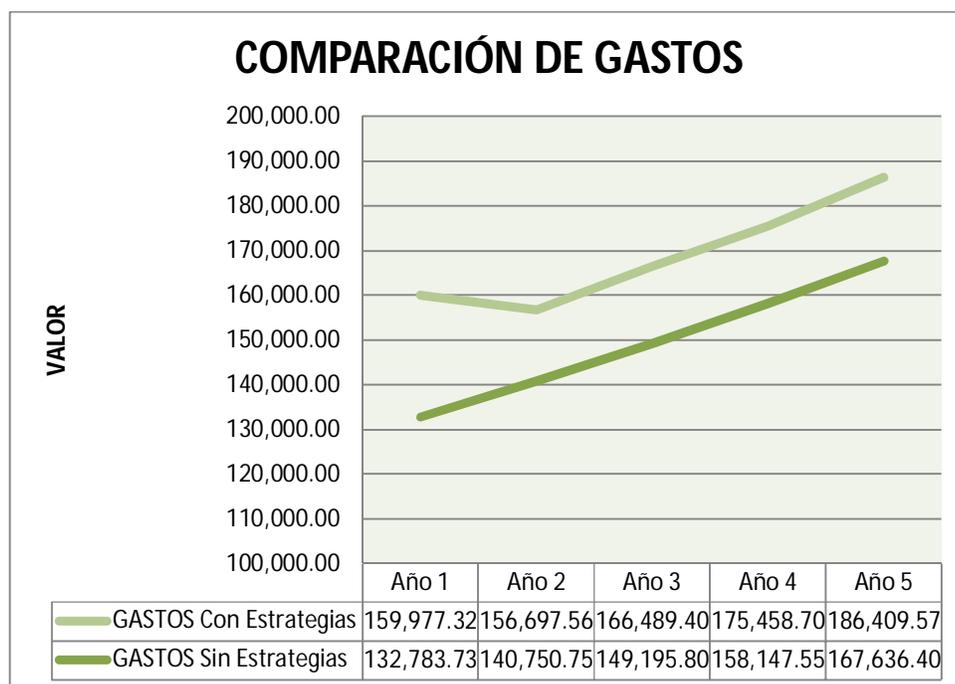
PRESUPUESTO MARKETING	
\$	26.100,00
\$	15.305,51
\$	16.598,15
\$	16.614,98
\$	18.018,21

Como último punto se toma en cuenta la inflación anual, con lo que se obtiene el cuadro de proyección.

**Cuadro 150:**  
**Presupuesto de Gastos con Marketing**

Año	Gastos proyectados por la empresa	Presupuesto de marketing	Gasto total	Gasto total con inflación
<b>Año 1</b>	\$ 127.443,83	\$ 26.100,00	\$ 153.543,83	\$ 159.977,32
<b>Año 2</b>	\$ 135.090,46	\$ 15.305,51	\$ 150.395,97	\$ 156.697,56
<b>Año 3</b>	\$ 143.195,89	\$ 16.598,15	\$ 159.794,03	\$ 166.489,40
<b>Año 4</b>	\$ 151.787,64	\$ 16.614,98	\$ 168.402,63	\$ 175.458,70
<b>Año 5</b>	\$ 160.894,90	\$ 18.018,21	\$ 178.913,11	\$ 186.409,57

## 6.10. Comparación de gastos



**Figura 47: Comparación de Gastos**

**Cuadro 151:  
Comparación de gastos**

Año	GASTOS Sin Estrategias	GASTOS Con Estrategias	Incremento en valor	Incremento en %
<b>Año 1</b>	132.783,73	159.977,32	27.193,59	20,48%
<b>Año 2</b>	140.750,75	156.697,56	15.946,81	11,33%
<b>Año 3</b>	149.195,80	166.489,40	17.293,61	11,59%
<b>Año 4</b>	158.147,55	175.458,70	17.311,15	10,95%
<b>Año 5</b>	167.636,40	186.409,57	18.773,17	11,20%

Para el caso de los gastos, la diferencia tiene mayor proporción que para las comparaciones anteriores debido a que en este elemento se tomó en cuenta el costo que tendrá anualmente la aplicación de las estrategias de Marketing, por esto la diferencia inicia con un 20,48% y llega al quinto año a ser un 11,20%.

## 6.11. Resultados sin estrategias de marketing

A continuación se presenta un cuadro que muestra los resultados del ejercicio que OPERFLOR obtuviera en el plazo proyectado si no aplicaría las estrategias de Marketing planteadas, en esta proyección únicamente se ha tomado en cuenta el

porcentaje de inflación anual tomado de la información publicada por el Banco Central del Ecuador.

**Cuadro 152:**  
**Resultados Projectado sin Marketing**

Año	INGRESOS	COSTOS	GASTOS	RESULTADOS DEL EJERCICIO
<b>Año 1</b>	\$ 992.961,76	\$ 758.938,41	\$ 132.783,73	\$ 101.239,62
<b>Año 2</b>	\$ 1.052.539,47	\$ 804.474,72	\$ 140.750,75	\$ 107.314,00
<b>Año 3</b>	\$ 1.115.691,84	\$ 852.743,20	\$ 149.195,80	\$ 113.752,84
<b>Año 4</b>	\$ 1.182.633,35	\$ 903.907,79	\$ 158.147,55	\$ 120.578,01
<b>Año 5</b>	\$ 1.253.591,35	\$ 958.142,26	\$ 167.636,40	\$ 127.812,69

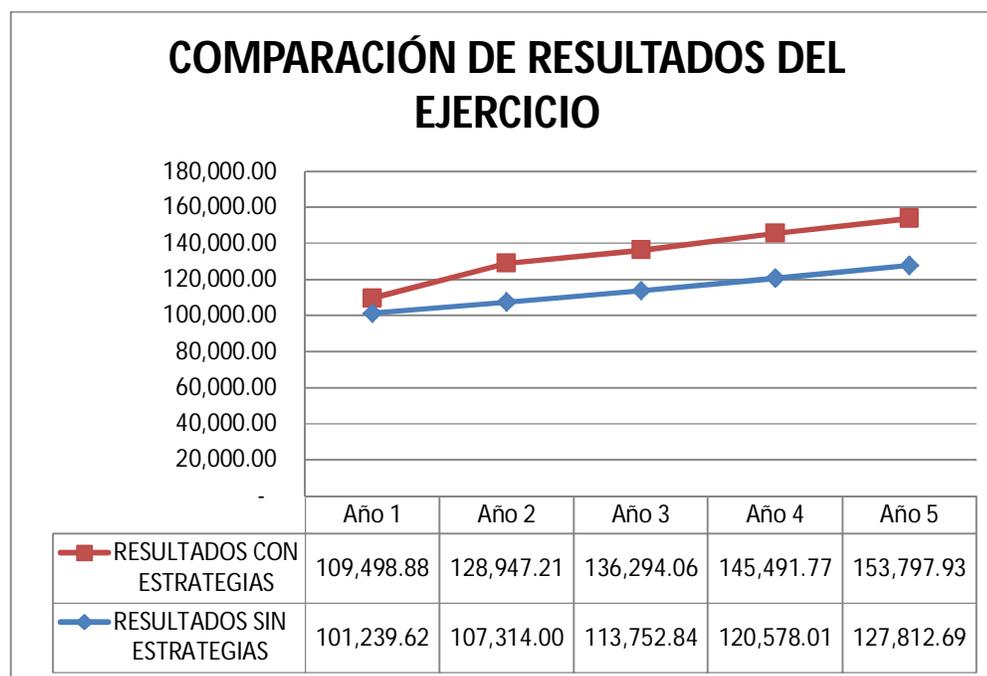
## 6.12. Resultados con estrategias de marketing

El cuadro que se presenta en este punto, toma en cuenta la inflación anual, el crecimiento esperado para cada año tanto en ingresos, costos y gastos; y por último el costo de la aplicación de las estrategias de Marketing.

**Cuadro 153:**  
**Resultados Projectados con Marketing**

Año	INGRESOS	COSTOS	GASTOS	RESULTADOS DEL EJERCICIO
<b>Año 1</b>	\$ 1.161.478,25	\$ 895.547,33	\$ 159.977,32	\$ 105.953,60
<b>Año 2</b>	\$ 1.231.166,94	\$ 949.280,17	\$ 156.697,56	\$ 125.189,21
<b>Año 3</b>	\$ 1.305.036,96	\$ 1.006.236,98	\$ 166.489,40	\$ 132.310,57
<b>Año 4</b>	\$ 1.383.339,17	\$ 1.066.611,20	\$ 175.458,70	\$ 141.269,28
<b>Año 5</b>	\$ 1.466.339,52	\$ 1.130.607,87	\$ 186.409,57	\$ 149.322,09

### 6.13. Comparación de resultados



**Figura 48: Comparación de Resultados**

**Cuadro 154:  
Comparación de Resultados**

Año	RESULTADOS SIN ESTRATEGIAS	RESULTADOS CON ESTRATEGIAS	Incremento en valor	Incremento en %
<b>Año 1</b>	101.239,62	105.953,60	4.713,98	4,66%
<b>Año 2</b>	107.314,00	125.189,21	17.875,21	16,66%
<b>Año 3</b>	113.752,84	132.310,57	18.557,74	16,31%
<b>Año 4</b>	120.578,01	141.269,28	20.691,27	17,16%
<b>Año 5</b>	127.812,69	149.322,09	21.509,40	16,83%

La comparación global de las proyecciones de ingresos y egresos realizadas, muestra resultados positivos en ambos escenarios, sin embargo para el caso de la aplicación de estrategias de Marketing inicia siendo un 4,66%, y al quinto año llega a ser 16,83% mejor que en el caso que no se aplicara las estrategias de Marketing.

## 6.14. Estado de pérdidas y ganancias sin estrategias de marketing

**Cuadro 155:**  
**Estado de resultados sin proyecto**

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) INGRESOS	992.961,76	1.052.539,47	1.115.691,84	1.182.633,35	1.253.591,35
(-) COSTO DE VENTAS	758.938,41	804.474,72	852.743,20	903.907,79	958.142,26
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>	<b>234.023,35</b>	<b>248.064,75</b>	<b>262.948,64</b>	<b>278.725,55</b>	<b>295.449,09</b>
(-) GASTOS TOTALES	132.783,73	140.750,75	149.195,80	158.147,55	167.636,40
<b>= UTILIDAD ANTES DE REPARTO</b>	<b>101.239,62</b>	<b>107.314,00</b>	<b>113.752,84</b>	<b>120.578,01</b>	<b>127.812,69</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	15.185,94	16.097,10	17.062,93	18.086,70	19.171,90
<b>= UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>	<b>86.053,68</b>	<b>91.216,90</b>	<b>96.689,91</b>	<b>102.491,31</b>	<b>108.640,79</b>
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	18.931,81	20.067,72	21.271,78	22.548,09	23.900,97
<b>= UTILIDAD NETA</b>	<b>67.121,87</b>	<b>71.149,18</b>	<b>75.418,13</b>	<b>79.943,22</b>	<b>84.739,81</b>

## 6.15. Estado de pérdidas y ganancias con estrategias de marketing

**Cuadro 156:**  
**Estado de resultados con proyecto**

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) INGRESOS	1.161.478,25	1.231.166,94	1.305.036,96	1.383.339,17	1.466.339,52
(-) COSTO DE VENTAS	895.547,33	949.280,17	1.006.236,98	1.066.611,20	1.130.607,87
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>	<b>265.930,92</b>	<b>281.886,77</b>	<b>298.799,98</b>	<b>316.727,98</b>	<b>335.731,66</b>
(-) GASTOS TOTALES	159.977,32	156.697,56	166.489,40	175.458,70	186.409,57
<b>= UTILIDAD ANTES DE REPARTO</b>	<b>105.953,60</b>	<b>125.189,21</b>	<b>132.310,57</b>	<b>141.269,28</b>	<b>149.322,09</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	15.893,04	18.778,38	19.846,59	21.190,39	22.398,31
<b>= UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>	<b>90.060,56</b>	<b>106.410,83</b>	<b>112.463,99</b>	<b>120.078,89</b>	<b>126.923,77</b>
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	19.813,32	23.410,38	24.742,08	26.417,36	27.923,23

## 6.16. Evaluación financiera

La evaluación financiera tiene un enfoque desde el punto de vista del inversionista, en este caso la propia empresa, y permite conocer la rentabilidad o pérdida obtenida por invertir en el plan..

### 6.16.1. Tasa de descuento

Para iniciar el análisis, se requiere calcular la tasa de descuento o de oportunidad del inversionista, la cual representa la tasa mínima que la empresa esperaría ganar por la inversión que realizará en este proyecto.

Para calcular la tasa se procederá a utilizar la siguiente fórmula:

$$i = (T.P * \%R.P) + T.A * (1-t) * \%P + \text{Riesgo} + \text{Inflación}$$

Dónde:

<b>tasa pasiva</b>	<b>T.P =</b>	<b>5,08%</b>
<b>recursos propios</b>	<b>R.P =</b>	<b>100,00%</b>
<b>tasa activa</b>	<b>T.A =</b>	<b>8,34%</b>
<b>tasa impuestos</b>	<b>t =</b>	<b>37,00%</b>
<b>préstamo</b>	<b>P =</b>	<b>0,00%</b>
	<b>Riesgo =</b>	<b>5,00%</b>
	<b>Inflación =</b>	<b>4,19%</b>

**Con lo que se obtiene el siguiente resultado:**

<b>i =</b>	<b>14.27%</b>
------------	---------------

## 6.17. Análisis del valor actual neto (VAN)

El VAN es uno de los indicadores más utilizados para verificar la factibilidad financiera de los proyectos, ya que compara la inversión inicial versus los flujos netos a recibir a descontados a valor actual, utilizando para esto la tasa de descuento calculada.

Para el cálculo del VAN se estableció el flujo de caja del proyecto, resultante de restar el flujo de caja sin proyecto del flujo de caja con proyecto:

**Cuadro 157:**

**Flujo de caja del plan de marketing**

<b>=</b>	<b>FLUJO DE EFECTIVO CON PROYECTO</b>	<b>74.048,55</b>	<b>86.801,76</b>	<b>91.523,22</b>	<b>97.462,84</b>	<b>102.801,8 5</b>
<b>(-)</b>	<b>FLUJO DE EFECTIVO SIN PROYECTO</b>	<b>70.923,18</b>	<b>74.950,49</b>	<b>79.219,44</b>	<b>83.744,53</b>	<b>88.541,12</b>
<b>=</b>	<b>FLUJO DE EFECTIVO CON PROYECTO</b>	<b>3.125,37</b>	<b>11.851,26</b>	<b>12.303,78</b>	<b>13.718,31</b>	<b>14.260,73</b>

La fórmula del VAN es:

$$VAN = S (FNC/(1+I)^n) - I$$

Dónde:

FNC = Flujos netos de caja

i = tasa de interés calculada

Io = Inversión inicial

n = tiempo (período en años)

El siguiente cuadro muestra el cálculo del VAN:

**Cuadro 158:**

**VAN**

<b>AÑOS</b>	<b>FNC</b>	<b>SFNC</b>	<b>(1+i)<sup>n</sup></b>	<b>FNC/(1+i)<sup>n</sup></b>
<b>0</b>	<b>-26.100,00</b>			<b>-26.100,00</b>
<b>1</b>	<b>3.125,37</b>	<b>3.125,37</b>	<b>1,14</b>	<b>2.735,07</b>
<b>2</b>	<b>11.851,26</b>	<b>14.976,63</b>	<b>1,31</b>	<b>9.076,12</b>
<b>3</b>	<b>12.303,78</b>	<b>27.280,41</b>	<b>1,49</b>	<b>8.245,97</b>
<b>4</b>	<b>13.718,31</b>	<b>40.998,72</b>	<b>1,49</b>	<b>9.193,99</b>
<b>5</b>	<b>14.260,73</b>	<b>55.259,45</b>	<b>1,49</b>	<b>9.557,52</b>
<b>SUMAN</b>	<b>29.159,45</b>			<b>12.708,67</b>

En el caso planteado, el proyecto es viable, ya que se obtiene un VAN de \$ 12.708,67 positivo; ya que el concepto de este indicador da por viable un proyecto, siempre y cuando el valor calculado del VAN sea mayor a 1, porque se entiende que se obtendrá beneficios adicionales a la inversión realizada.

## 6.18. Análisis de la tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno o rendimiento, demuestra la rentabilidad que obtendrá la empresa por llevar a cabo el plan. La TIR calculada se compara con la tasa de descuento calculada, y si es mayor que la tasa de interés o costo de oportunidad, es conveniente realizar la inversión, pero si ocurriría lo contrario se deberá rechazar el proyecto.

Aplicando la fórmula de TIR de Excel sobre el flujo de caja se obtiene un TIR de 19.78% que se comprueba al realizar el cálculo manual.

Para confirmar la TIR obtenida se calculó a través del método de ensayo error, el cual se busca lograr una aproximación de una TIR que genere un valor de cero, la fórmula es la siguiente:

$$TIR = ip + (in - ip) \cdot (VAN_p / (VAN_p - VAN_n))$$

Donde:

- $ip$  = tasa de interés que hace VAN cercano a cero positivo.
- $in$  = tasa de interés que hace VAN cercano a cero negativo.
- $VAN_p$  = Valor Actual Neto calculado  $> 0$
- $VAN_n$  = Valor Actual Neto  $< 0$

Aplicando se tiene:

**Cuadro 159:**  
**Cálculo manual de la TIR**

AÑOS	FNC	VAN CON Tm	
		80%	85%
0	-26.100,00	-26.100,00	-26.100,00
1	3.125,37	2.500,29	2.480,45
2	11.851,26	7.584,81	7.464,89
3	12.303,78	6.299,53	6.150,73
4	13.718,31	5.619,02	5.442,75
5	14.260,73	4.672,96	4.490,44
<b>SUMAN:</b>		576,62	-70,73

<b>Tm:</b>	<b>25,00%</b>
<b>TM:</b>	26,00%
<b>VPN_m:</b>	576,62
<b>VPN_M:</b>	(70,73)
<b>TIR:</b>	25,89%

La TIR obtenida es de igual forma 25.89%, mayor a la tasa de descuento de 14.27%.

## 6.19. Relación costo beneficio

**Cuadro 160:**  
**Relación Costo Beneficio**

AÑOS	BENEFICIO S	COSTOS	COEFICIENT E $(1+i)^n$	BENEFICIOS A VALOR ACTUAL	COSTOS A VALOR ACTUAL
-			100,00%	-	-
1	1.161.478,25	1.055.524,65	114,27%	1.016.433,22	923.711,08
2	1.231.166,94	1.105.977,73	130,58%	942.871,46	846.997,11
3	1.305.036,96	1.172.726,38	149,21%	874.633,54	785.959,22
4	1.383.339,17	1.242.069,89	170,50%	811.334,17	728.479,15
5	1.466.339,52	1.317.017,44	194,83%	752.615,93	675.974,62
				4.397.888,32	3.961.121,17
RELACIÓN BENEFICIO / COSTO:				1.11	

De acuerdo con el análisis del Costo Beneficio, por cada dólar invertido se tendrá una ganancia aproximada de 11 centavos, siendo factible también según este indicador.

## 6.20. Análisis de sensibilidad

Este análisis se lo realizará considerando los tres escenarios planteados:

- Pesimista 16%
- Previsible 18%
- Optimista 20%

Se exponen los indicadores financieros a fin de poder estimar como se presentaría el VAN, el TIR y el Costo beneficio si el porcentaje de crecimiento por el plan de marketing varía:

**Cuadro 161:**  
**Análisis de sensibilidad**

FACTORES	VAN	TIR	TMAR	B / C	Utilidad al quinto año
<b>ESCENARIO PESIMISTA CON ESTRATEGIAS DE MARKETING</b>					
	\$3.108,50	14,82%	14,27%	1,11	\$96.033,06
<b>INCREMENTO 25%</b>					
<b>ESCENARIO PREVISIBLE CON ESTRATEGIAS DE MARKETING</b>					
<b>INCREMENTO 30%</b>	12.708,67	25,89%	14,27%	1,11	99.000,54
<b>ESCENARIO OPTIMISTA CON ESTRATEGIAS DE MARKETING</b>					
<b>INCREMENTO 35%</b>	\$ 22.308,84	36,28%	14,27%	1,11	\$ 101.968,03

Se observa que los tres escenarios presentan un VAN positivo, no obstante, el escenario optimista alcanza un VAN y TIR mucho más alta que el que se obtiene con el escenario pesimista.

## CAPÍTULO VII

### 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1. Conclusiones

- OPERFLOR Cargo se maneja en un mercado altamente competitivo, pues existe un alto número de empresas que brindan servicios de logística en la exportación para florícolas.
- La principal debilidad de OPERFLOR Cargo es el no contar con acciones estratégicas de marketing, lo que ha afectado la diferenciación lograda ante sus competidores.
- El mercado de OPERFLOR Cargo se concentra en empresas florícolas de la provincia de Pichincha, no obstante, su infraestructura le permitiría manejar otros productos frescos o refrigerados y extenderse a otras provincias.
- La investigación de mercado mostró que la imagen de OPERFLOR Cargo es positiva ante el cliente potencial, sin embargo, su oferta de servicios no presenta un alto grado de diferenciación.
- Las acciones estratégicas propuestas parten del estudio de los aspectos internos de la empresa mediante el Cuadro de Mando Integral, y del estado del mercado.
- Las acciones estratégicas de marketing abarcan desde el fortalecimiento interno mediante la capacitación del personal, hasta el incremento del mercado mediante el desarrollo de servicios en cobertura (a más provincias), en amplitud (a empresas no florícolas) y en diversificación (con variantes y servicios adicionales).

#### 7.2. Recomendaciones

- Manejar un seguimiento del presupuesto anual designado para las acciones estratégicas de marketing, lo que permitiría tomar decisiones al

respecto, cotejando los resultados económicos con los del mercado, estos últimos recopilados a través de estudios de control.

- Llevar a cabo una evaluación anual de los logros y la eficiencia de las acciones de marketing.
- Realizar propuestas al inicio de cada año para aumentar la eficiencia de las acciones de marketing actuales.
- Designar un profesional en mercadotecnia en la empresa para que se haga cargo del seguimiento, ejecución y fortalecimiento de las acciones de marketing estratégico.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Sector florícola presenta cifras y quejas en comisión de la Asamblea.* (2013). Recuperado el 02 de Mayo de 2014, de Ecuador Inmediato: [http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=2818748418](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818748418)
- Abascal Rojas, F. (2004). *Cómo se hace un plan estratégico: la teoría del marketing estratégico*. ESIC Editorial.
- Águeda, E. (2002). *Introducción al Marketing*. Editorial Ariel.
- Amaya, J. (2007). *Gerencia, Planeación y Estrategia, Fundamentos, Modelos y Software de Planeación*. Editorial Publiarte.
- Asesores Bancarios y Financieros. (2008). *Renabilidad sobre Recursos propios*. Recuperado el 15 de Agosto de 2014, de ABANFIN: <http://www.abanfin.com/?tit=rentabilidad-sobre-recursos-proprios-roe-formulario-economico-financiero&name=Manuales&fid=ee0bccn>
- Balluerka Lasa, N., & Vergara Iraeta, A. (2002). *Diseños de investigación experimental en psicología: modelos y análisis de datos mediante el SPSS 10.0*. Pearson Educación.
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Supuestos Macroeconómicos 2011-2014*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2014, de Publicaciones del Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/Supuestos%20Macro2011-2014.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (Junio de 2013). *Cifras Económicas del Ecuador*. Recuperado el 25 de Mayo de 2014, de Publicaciones del Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCo yuntura/CifrasEconomicas/cie201106.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Resultados Económicos 2013*. Recuperado el 22 de agosto de 2014, de Publicaciones del Banco Central:

<http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/ComunicacionMedios/Articulos/resultadoseconomicos2011.pdf>

- Banco Central del Ecuador. (2014). *Inflación*. Recuperado el 05 de octubre de 2014, de [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. ESIC Editorial.
- Bernal Torres, C. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación.
- CEDATOS. (2013). *Gestión Presidente Correa*. Obtenido de CEDATOS: <http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=172>, 2010.
- Díaz de Santos. (1994). *Dirección por objetivos: aplicación en la pequeña empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Díaz, L. F. (2005). *Análisis y planteamiento*. San José-Costa Rica: EUNED.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Ediciones Granica S.A.
- Evans, J. (2008). *Administración Y Control de la Calidad*. México D.F.: Cengage Learning Editores.
- FAO. (2007). *Fortalecimiento de los sistemas nacionales de control de los alimentos. Directrices para evaluar las necesidades de fortalecimiento de la capacidad*. Food & Agriculture Org.
- Francés, A. (2006). *Estrategia Y Planes Para La Empresa: Con El Cuadro de Mando Integral*. México D.F.: Pearson Educación.
- Fred R., D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- García Echevarría, S. (1994). *Introducción a la economía de la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- García, F. (2008). *El Cuestionario: Recomendaciones Metodológicas para el diseño de un cuestionario*. México D.A.: ESIC Editorial.
- Gil Estallo, F., & Gil Estallo, M. d. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. ESIC Editorial.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Editorial Brujas.
- Goodstein, L., Nolan, T., Pfeiffer, J., Bernal Osorio, M., & Castrillón, M. A. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. McGraw-Hill.

- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2003). *Administración de costos: contabilidad y control*. México D.F.: Cengage Learning Editores.
- Hellriegel, D., & Jackson, S. (2006). *Administración*. Cengage Learning Editores.
- Hitt, M. (2006). *Administración*. Pearson Educación.
- Hitt, M. (2006). *Adminsitración*. México D.F.: Editorial Pearson-Prentice Hall.
- Koenes, A., & Soriano, C. (2005). *El diagnpostico de la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Kotler, P. (2003). *Direccion de Marketing: Conceptos Esenciales*. Pearson Educación.
- Kotler, P. (2008). *Las Preguntas Mas Frecuentes Sobre Marketing*. Editorial Norma.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing*. México D.F.: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2009). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación.
- Kratiroff, H. (2003). *Manual del product manager*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2012). *Markenting*. Cengage Learning.
- Llorens Fabregas, J. (2005). *Gerencia de proyectos de tecnología de información*. Caracas: El Nacional.
- Machado, D. (2014). *Decio Machado: Ecuador: análisis de coyuntura y nuevos escenarios políticos en el horizonte*. Recuperado el 27 de Abril de 2014, de Decio Machado: <http://deciomachado.blogspot.com/2014/02/ecuador-analisis-de-coyuntura-y-nuevos.html>
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados, un enfoque aplicado*. México D.F.: Pearson Educación.
- Malhotra, N., Dávila Martínez, J. F., & Treviño Rosales, M. E. (2004). *Investigación de mercados*. Pearson Educación.
- Martín, F. (1995). *Comunicación en empresas e instituciones*. Universidad de Salamanca.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación.
- Munuera, J. L., & Rodríguez, A. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC Editorial.

- Muñoz Razo, C., & Benassini Félix, M. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Pearson Educación.
- Mussons, J. (1997). *La empresa y la competitividad*. Madrid: Ediciones Universidad Politécnica de Catalunya.
- Naghi Namakforoosh, M. (2000). *Metodología de la investigación*. Editorial Limusa.
- Ortíz Soto, O. L. (2001). *El dinero: la teoría, la política y las instituciones*. UNAM.
- Parmenter, D. (2011). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. John Wiley & Sons.
- Pérez Moya, J. (1996). *Estrategia, gestión y habilidades directivas: un manual para el nuevo directivo*. Ediciones Díaz de Santos.
- Porter, M. (1999). *Estrategia Competitiva*. México: Editorial Continental.
- Quintana Díaz, M. (2005). *Principios de Marketing*. Madrid: Editorial Deusto.
- Ruiz, F. (2012). *Temas de investigación comercial (6ª edición)*. Ediciones Club Universitario.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2007). *El plan de marketing en la práctica*. ESIC Editorial.
- Schnaars, S. (1993). *Estrategias de marketing: un enfoque orientado al consumidor*. Ediciones Díaz de Santos.
- Sepúlveda, S. (2001). *Factores no económicos de la competitividad. No. 18*. Caracas: IICA Biblioteca Venezuela.
- Serrano Gómez, F. (1994). *Temas de introducción al marketing*. ESIC Editorial.
- Shaw, R., & Mazur, L. (1997). *Marketing Accountability: Improving Business Performance*. Robert Shaw.
- Soriano, C. (2001). *Instrumentos de análisis del marketing estratégico*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Sulser Valdéz, R. (2004). *Exportación Efectiva*. Ediciones Fiscales ISEF.
- Talaya, Á. E. (2008). *Principios de marketing*. ESIC Editorial.
- Universidad de Oriente. (2008). *Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)*. Recuperado el 15 de Mayo de 2014, de [http://wiki.monagas.udo.edu.ve/index.php/Matriz\\_de\\_Posici%C3%B3n\\_Estrat%C3%A9gica\\_y\\_Evaluaci%C3%B3n\\_de\\_la\\_Acci%C3%B3n\\_\(PEYEA\)](http://wiki.monagas.udo.edu.ve/index.php/Matriz_de_Posici%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_y_Evaluaci%C3%B3n_de_la_Acci%C3%B3n_(PEYEA))
- Vidal Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. ECOE Ediciones.

Whitehill, K. (2005). *Kleppner publicidad*. México D.F.: Pearson Educación.