



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS**

CARRERA DE: INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA
AGRÍCOLA AGRORAB CÍA. LTDA., PARA EL PERÍODO
2012-2014”**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniero Comercial

Autor:

Tayo Cruz Diego Armando.

Tutora:

Ing. Angelita Marlene Salazar Corrales.

Latacunga - Ecuador

Febrero del 2012.

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación **“PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA AGRÍCOLA AGRORAB CÍA. LTDA., PARA EL PERÍODO 2012-2014”**, son de exclusiva responsabilidad del autor.

.....
Tayo Cruz Diego Armando.
050328611-4.

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Tutora del Trabajo de Investigación sobre el tema: **“PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA AGRÍCOLA AGRORAB CÍA. LTDA., PARA EL PERÍODO 2012-2014”**, de Tayo Cruz Diego Armando, egresado de la carrera de Ingeniería Comercial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Grado, que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Febrero, 2012.

La Tutora.

Ing. Angelita Marlene Salazar Corrales.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI



UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, el postulante: Tayo Cruz Diego Armando, con el título de tesis: **“PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA AGRÍCOLA AGRORAB CÍA. LTDA., PARA EL PERÍODO 2012-2014”** ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Febrero, 2012.

Para constancia firman:

.....
Ing. Cristian Tinajero.
PRESIDENTE

.....
Ing. Patricio Bedón.
MIEMBRO

.....
Ing. Ruth Hidalgo.
OPOSITOR

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios y a mis padres por toda la fe y confianza que depositaron en mí, quienes me enseñaron que para alcanzar una meta hay que luchar y ser perseverante en la vida.

Así también a la Universidad Técnica de Cotopaxi y sus docentes por todos los conocimientos impartidos durante mi Carrera Universitaria

Tayo Cruz Diego Armando.

DEDICATORIA

Mi tesis está dedicada a los seres más maravillosos que Dios me regalo en la vida mis padres, mismos que son mis formadores y mejores amigos que con su ejemplo y sabiduría me han guiado por un camino para ser una persona de bien, y a todos mis familiares que me motivaron a seguir adelante.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINAS
PORTADA _____	i
AUTORÍA _____	ii
AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS _____	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO _____	iii
AGRADECIMIENTO _____	v
DEDICATORIA _____	vi
ÍNDICE GENERAL _____	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS _____	xv
ÍNDICE DE CUADROS _____	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS _____	xix
RESUMEN _____	xx
ABSTRACT _____	xxi
INTRODUCCIÓN _____	xxii
CAPÍTULO I _____	1
MARCO TEÓRICO _____	1
1.1 Administración _____	1
1.1.1 Proceso Administrativo _____	2
1.1.1.1 Planificación _____	2
1.1.1.2 Organización _____	2
1.1.1.3 Dirección _____	2
1.1.1.4 Control _____	3
1.2 Marketing _____	3
1.2.1 Necesidades _____	4
1.2.2 Deseos _____	4
1.2.3 Demanda _____	4
1.2.4 Actividades del Marketing _____	4

1.2.4.1 Información del Marketing _____	4
1.2.4.2 Control del Marketing _____	5
1.2.5 Entorno del Marketing _____	5
1.2.5.1 El Macro Entorno del Marketing _____	5
Ambiente Económico _____	5
Ambiente Tecnológico _____	6
Ambiente Político-Legal _____	6
Ambiente Socio-Cultural _____	6
1.2.5.2 El Micro Entorno del Marketing _____	7
La Empresa _____	7
Proveedores _____	7
Clientes _____	8
Competencia _____	8
1.2.6 Diagnóstico Situacional de la Empresa _____	8
1.2.6.1 Condiciones Generales _____	8
1.2.6.2 Condiciones de la Competencia _____	8
1.2.6.3 Condiciones de la Empresa _____	9
1.2.6.4 Factores Internos _____	9
1.2.6.5 Factores Externos _____	10
1.2.7 Sistemas de Información del Marketing _____	10
1.2.7.1 Investigación de Mercados _____	10
1.2.7.2 Análisis del Mercado _____	11
1.2.7.3 Ambiente del Mercado _____	11
1.2.7.4 Mercado Objetivo _____	11
1.2.7.5 Análisis Informático y Tecnológico _____	12
1.2.7.6 Proceso de Investigación _____	12
Reconocer las Necesidades de Información _____	12
Evaluar los Beneficios de la Investigación _____	12
Determinar los Objetivos de la Investigación _____	13

Determinar los Requerimientos de Información _____	13
Evaluar la Fuente, su Calidad y Compatibilidad _____	13
Seriedad de la Fuente _____	13
Calidad de la Información _____	13
Compatibilidad de los Datos _____	13
Presentar los Resultados de la Investigación _____	14
Interpretar y Analizar Datos _____	15
Resultados del Estudio de Mercado _____	15
1.2.7.7 Análisis FODA _____	15
1.3 Marketing Estratégico _____	16
1.3.1 Funciones del Marketing Estratégico _____	16
1.3.1.1 Delimitar el Mercado Relevante _____	17
1.3.1.2 La Segmentación del Mercado _____	17
1.3.1.3 Análisis del Consumidor _____	17
1.3.1.4 Análisis de la Competencia _____	17
1.3.1.5 Base Filosófica de la Empresa _____	17
1.3.2 Marketing Mix _____	18
1.3.2.1.- Producto _____	19
Portafolio de Productos _____	19
Matriz BCG _____	20
Productos Interrogantes _____	21
Productos Estrella _____	21
Productos Vaca Lechera _____	21
Productos Perro _____	21
Cartera Ideal de Productos _____	22
1.3.2.2 Precio _____	22
Políticas de Precios _____	23
1.3.2.3 Plaza _____	23
Políticas de Distribución _____	23
Canales de Distribución _____	23
1.3.2.4 Promoción _____	25

Políticas de Promoción _____	25
1.4 Plan de Marketing _____	25
1.4.1 Características del Plan de Marketing _____	26
1.4.1.1 Proceso de Decisión Correcto _____	26
1.4.1.2 Estructura de Responsabilidad _____	26
1.4.1.3 Derivar de la Realidad a la Estrategia _____	26
1.4.1.4 Vinculada al Tiempo _____	26
1.4.2 Estructura del Plan de Marketing _____	27
1.4.2.1 Sumario Ejecutivo _____	27
1.4.2.2 Objetivos del Plan de Marketing _____	27
1.4.2.3 Desarrollo de Estrategias de Marketing _____	27
1.4.2.4 Formulación de Estrategias Para el Mercado _____	28
Estrategias de Producto _____	28
Estrategia de Precio _____	29
Estrategia de Plaza _____	29
Estrategia de Promoción _____	29
Estrategia de Publicidad _____	30
Estrategias Competitivas _____	30
1.4.2.5 Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter _____	30
Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores _____	30
La Rivalidad Entre los Competidores _____	30
Poder de Negociación de los Proveedores _____	31
Poder de Negociación de los Compradores _____	31
Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos _____	31
Desarrollo de Tácticas de Marketing _____	31
1.4.2.6 Presupuesto del Plan _____	32
1.4.2.7 Cronograma _____	32
1.4.2.8 Flujo de Efectivo _____	32
1.4.3 Evaluación Financiera _____	33
1.4.3.1 Tasa Mínima Aceptable de Retorno _____	33

1.4.3.2 Valor Actual Neto _____	33
1.4.3.3 Tasa Interna de Retorno _____	33
1.4.3.4 Período de Recuperación _____	35
1.4.3.5 Relación Costo Beneficio _____	35
CAPÍTULO II _____	36
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL _____	36
2.1 Antecedentes de la Empresa _____	37
2.1.1 Reseña Histórica _____	37
2.1.2 Constitución legal _____	38
2.1.3 Ubicación de la Empresa _____	39
2.1.4 Misión _____	39
2.1.5 Visión _____	39
2.1.6 Valores Corporativos _____	39
2.1.7 Portafolio de Productos _____	40
2.1.8 Área de Mercado _____	41
2.1.9 Estructura Organizacional de la Empresa _____	43
2.1.10 Tipología de la Organización _____	45
2.1.11 Análisis Interno de la Empresa AgroRAB Cía. Ltda. _____	45
2.1.11.1 Departamento de Producción _____	46
2.1.11.2 Departamento Financiero _____	47
2.1.11.3 Departamento Comercialización _____	49
2.1.11.4 Recursos Humanos _____	50
2.1.12 Análisis Externo de la Empresa AgroRAB Cía. Ltda. _____	54
2.1.12.1 Macro Ambiente _____	55
Factor Económico _____	55
Inflación _____	55

Tasas de Interés _____	56
Tasa Activa _____	56
Tasa Pasiva _____	57
Factor Socio Cultural _____	58
Factor Político Legal _____	59
Factor Tecnológico _____	60
2.1.12.2 Micro Ambiente _____	61
Clientes Externos _____	61
Proveedores _____	62
Competencia _____	64
2.1.13 Matriz Perfil Externo _____	66
2.1.14 Matriz FODA _____	67
2.2 Matriz Balance Consulting Group (BCG) _____	69
2.2.1 Incógnitas o Dilemas _____	69
2.2.2 Estrellas _____	69
2.2.3 Vacas Lecheras _____	70
2.2.4 Perros _____	70
2.3 Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter _____	71
2.3.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores _____	71
2.3.2 La Rivalidad Entre los Competidores _____	71
2.3.3 Poder de Negociación de los Proveedores _____	72
2.3.4 Poder de Negociación de los Compradores _____	72
2.3.5 Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos _____	72
2.4 Investigación de Mercado _____	72
2.4.1 Proceso Metodológico de la Investigación _____	73

2.4.1.1 Problema	73
2.4.1.2 Solución	73
2.4.1.3 Justificación	74
2.4.1.4 Objetivos	74
2.5 Diseño Metodológico	75
2.5.1 Tipo de Investigación	75
Investigación Cuantitativa	75
2.5.2 Métodos a ser Empleados	75
Métodos Teóricos	75
Deducción	75
Métodos Empíricos	76
Métodos Estadísticos	76
2.5.3 Técnicas	76
Encuesta	76
Entrevista	76
2.5.4 Unidad de Estudio	77
Población	77
2.5.5 Resultados Generales	89
CAPÍTULO III	91
PROPUESTA ESTRATÉGICA	91
3.1 Reformulación de la Misión	91
3.2 Reformulación de la Visión	92
3.3 Reformulación de los Valores Corporativos	92
3.4 Objetivos	94
3.4.1 Departamento de Producción	94
3.4.2 Departamento de Recursos Humanos	95

3.4.3 Departamento de Comercialización _____	96
3.4.4 Departamento Financiero _____	97
3.5 Estrategias Operativas _____	98
3.5.1 Producto _____	98
3.5.2 Precio _____	102
3.5.3 Plaza _____	103
3.5.4 Promoción _____	105
3.5.5 Publicidad _____	108
3.6 Presupuesto de Estrategias _____	112
3.7 Financiamiento _____	113
3.8 Cronograma _____	113
3.9 Evaluación Económica del Plan de Marketing _____	115
3.9.1 Ingresos Normales Proyectados _____	115
3.9.2 Estimación de Egresos _____	117
3.9.3 Flujo de caja _____	119
3.9.4 Tasa Mínima Aceptable de Retorno (TMAR) _____	120
3.9.5 Valor Actual Neto (VAN) _____	121
3.9.8 Relación Costo Beneficio _____	123
3.10 Conclusiones _____	124
3.11 Recomendaciones _____	125
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS _____	126
Bibliografía Citada _____	126
Bibliografía Consultada _____	127
ANEXOS _____	128

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N.- 1: Matriz de Participación y Crecimiento del Mercado _____	20
GRÁFICO N.- 2: Representación de la Cobertura de la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda., en Rosas y Clavel _____	41
GRÁFICO N.- 3: Representación de los Clientes Potenciales de la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda., Nivel Internacional _____	43
GRÁFICO N.- 4: Diagrama Estructural de la Agrícola Roger Amores AgroRAB Cía. Ltda. _____	44

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N.- 1: Canales de Distribución _____	23
CUADRO N.-2: Portafolio de Productos de la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda. _	40
CUADRO N.-3: Cobertura de la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda., en Rosas y Clavel a Nivel Internacional _____	41
CUADRO N.-4: Clientes Potenciales de la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda., en Rosas y Clavel, a Nivel Internacional _____	422
CUADRO N.-5: Ponderación _____	45
CUADRO N.-6: Matriz del Departamento de Producción _____	47
CUADRO N.-7: Matriz del Departamento Financiero _____	48
CUADRO N.-8: Matriz del Departamento de Comercialización _____	50
CUADRO N.- 9: Matriz del Departamento de Recursos Humanos _____	51
CUADRO N.- 10: Matriz del Perfil Interno _____	52
CUADRO N.-11: Ponderación _____	54
CUADRO N.-12: Inflación del País Últimos 2 Años _____	55
CUADRO N.- 13: Tasa Activa _____	56
CUADRO N.- 14: Tasa Pasiva _____	57
CUADRO N.- 15: Matriz Factor Económico _____	57
CUADRO N.- 16: Matriz Factor Socio Cultural _____	59
CUADRO N.- 17: Leyes y Reglamentos que Cumple AgroRAB Cía. Ltda. ____	59
CUADRO N.- 18: Matriz Factor Político Legal _____	60
CUADRO N.- 19: Matriz Tecnológico _____	61
CUADRO N.- 20: Matriz Clientes Externos _____	62
CUADRO N.- 21: Principales Proveedores de Insumos y Materiales Para la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda. _____	63
CUADRO N.- 22: Matriz Proveedores _____	64
CUADRO N.- 23: Principales Competidores a Nivel Internacional _____	65
CUADRO N.- 24: Matriz Competencia _____	65

CUADRO N.- 25: Macro Ambiente _____	66
CUADRO N.- 26: Matriz FODA _____	68
CUADRO N.- 27: Objetivos Estratégicos y Operativos del Departamento de Producción _____	94
CUADRO N.-28: Objetivos Estratégicos y Operativos del Departamento de Recursos Humanos _____	95
CUADRO N.- 29: Objetivos Estratégicos y Operativos del Departamento de Comercialización _____	96
CUADRO N.-30: Objetivos Estratégicos y Operativos del Departamento Financiero _____	97
CUADRO N.- 31: Estrategia de Diferenciación del Producto _____	99
CUADRO N.-32: Presupuesto de la Estrategia de Diferenciación del Producto	99
CUADRO N.- 33: Estrategia Para Producir una Nueva Variedad de Flores ____	100
CUADRO N.- 34: Presupuesto de la Estrategia Para Producir una Nueva Variedad de Flores _____	100
CUADRO N.- 35: Estrategia Para Cambiar el Empaque de las Flores _____	101
CUADRO N.- 36: Presupuesto de la Estrategia Para Cambiar el Empaque de las Flores _____	101
CUADRO N.- 37: Estrategia de Descuentos _____	102
CUADRO N.- 38: Presupuesto de la Estrategia de Descuentos _____	103
CUADRO N.- 39: Estrategia de Venta Directa _____	104
CUADRO N.- 40: Presupuesto de la Estrategia de Venta Directa _____	104
CUADRO N.- 41: Estrategia Promoción de Nuevas Variedades de Flores Vía Internet _____	105
CUADRO N.- 42: Presupuesto de la Estrategia de Promoción de Nuevas Variedades de Flores Vía Internet _____	106
CUADRO N.- 43: Estrategia de Muestra de Productos _____	106
CUADRO N.- 44: Presupuesto de la Estrategia de Muestra de Productos _____	107
CUADRO N.- 45: Estrategia Para la Exposición en Ferias Internacionales _____	107

CUADRO N.- 46: Presupuesto de la Estrategia de la Exposición en Ferias Internacionales. _____	108
CUADRO N.-47: Estrategia de Mejoramiento de la Imagen Corporativa de la Empresa _____	109
CUADRO N.- 48: Presupuesto de la Estrategia de Mejoramiento de la Imagen Corporativa de la Empresa _____	109
CUADRO N.- 49: Estrategia Para el Diseño del Catálogo y Manual de Flores _	110
CUADRO N.- 50: Presupuesto de la Estrategia del Diseño del Catalogo y Manual de Flores _____	110
CUADRO N.- 51: Estrategia de Publicidad Vía Mail _____	111
CUADRO N.- 52: Presupuesto de la Estrategia de la Publicidad Vía Mail ____	111
CUADRO N.- 53: Presupuesto de Estrategias _____	112
CUADRO N.- 54: Cronograma _____	113
CUADRO N.- 55: Precio de Venta de los Productos _____	116
CUADRO N.- 56: Ingresos Normales Proyectados _____	116
CUADRO N.- 57: Ingresos Proyectados con Plan de Marketing _____	117
CUADRO N.- 58: Estimación de Egresos _____	118
CUADRO N.- 59: Flujo de Caja _____	119
CUADRO N.- 60: Tasa Mínima Aceptable de Retorno (TMAR) _____	120
CUADRO N.- 61: Cálculo del Valor Actual Neto (VAN) _____	121
CUADRO N.- 62: Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) _____	122

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N.-1: Portafolio de Clientes Internacionales Actuales de la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda. _____	128
ANEXO N.- 2: Clientes Potenciales de la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda. ____	130
ANEXO N.-3: Formulario de Encuesta Dirigida a los Clientes Internacionales de AgroRAB. Cía. Ltda. _____	131
ANEXO N.-4: Formulario de Entrevista al Administrador _____	133
ANEXO N.-5: Ferias Internacionales _____	135
ANEXO N.-6: Díptico _____	136
ANEXO N.- 7: Revista de Flores _____	138
ANEXO N.- 8: Diseño de Cajas _____	138
ANEXO N.-9: Rediseño de la Pagina Web _____	140
ANEXO N.-10: Diseño de Láminas y Capuchones _____	141



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

TEMA: “PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA AGRÍCOLA AGRORAB CÍA. LTDA., PARA EL PERÍODO 2012-2014”

Autor: Tayo Cruz Diego Armando.

RESUMEN

En el tema planteado se conoció que en el Ecuador, al pasar de los años las empresas del sector florícola tienen un mayor rubro económico al comercializar su producción de flores, por tal motivo es necesario estructurar objetivos comerciales a conseguir en el mediano y largo plazo para la empresa, detallando estrategias y acciones con la finalidad de optimizar su nivel competitivo dentro del mercado obteniendo así mejores beneficios.

Conociendo que en el país el nivel florícola tiene una gran competencia, es fundamental conocer la situación actual en que se encuentra la empresa, para poder tener una mejor visión del mercado, con el propósito de lograr posicionamiento de la imagen corporativa y de la producción.

Por lo expuesto se plantea un plan de marketing que permita manejar los recursos de la empresa de una manera eficiente, y los resultados que se obtengan de esta, sean productivos beneficiándola económicamente y principalmente satisfaciendo las necesidades o expectativas del cliente.



TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

**ACADEMIC UNIT OF ADMINISTRATIVE SCIENCES AND
HUMANITIES**

Latacunga – Ecuador

**TOPIC: "MARKETING PLAN FOR AGRICULTURAL
COMPANY AGRORAB CÍA. LTDA. FOR THE 2012-2014
PERIOD"**

Author: Tayo Cruz Diego Armando.

ABSTRACT

In the proposed topic was known that in Ecuador, with the years the flower companies have a higher economic item to market their production of flowers, for that reason is necessary to structure business objectives to achieve in the medium and long term to the company, detailing strategies and actions in order to optimize its competitive level in the market thus obtaining better benefits.

Knowing that in the country the level of the flower company has a great competition, it is essential to know the current situation where the company is, to get a better view of the market to achieve positioning of the corporate imagine and the production.

Based on the foregoing is presents a marketing plan that allows to manage company resources efficiently, and the results obtained from this, be productive and benefiting economically and overall satisfying the customer's needs or expectations.

Lic. Mayra Noroña.

INTRODUCCIÓN

El mundo actual en el que interactúan las empresas, se ha convertido en un mercado constituido por economías cada vez más interdependientes, la posibilidad de penetrar en los mercados internacionales abre las posibilidades aquellas empresas orientadas a obtener una mejor ventaja competitiva.

La manera que permitirá a la Agrícola AgroRAB a mejorar su nivel competitivo y posicionamiento en el mercado es la elaboración del plan de marketing, mediante el análisis teórico, la evaluación de los factores internos y externos de la empresa, el planteamiento de objetivos claros que se desea alcanzar y formulando estrategias operativas del marketing mix, que le permita tener una mayor participación, centrándose en los segmentos más rentables, aprovechando cada una de las oportunidades; este proceso que comprende creación, crecimiento y desarrollo, induce a optimizar los recursos y a estar preparados para atender las necesidades cambiantes que aparecen en el entorno.

El desarrollo del presente trabajo se realiza mediante la investigación cuantitativa, para recolectar y analizar datos de un total de 62 clientes actuales y 14 clientes potenciales de la empresa, se diseñó una encuesta con preguntas que permita conocer sus requerimientos, necesidades y perspectivas de la producción que oferta en el mercado; una vez aplicada la encuesta a los clientes se procede a tabular y codificar cada una de las preguntas, obteniendo gráficas los cuales serán analizados e interpretados de una manera en la que se pueda establecer resultados generales para tomar decisiones adecuadas y obtener ventaja competitiva y posicionamiento.

El presente tema de estudio está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I, se detalla la fundamentación teórica conceptualizando las variables de estudio necesario sobre el plan de marketing, que oriente a sustentar científicamente la investigación y establecer un modelo de aplicación para la empresa.

Capítulo II, la finalidad es conocer la situación actual de la empresa de cada uno de sus factores internos y externos, ver en qué áreas tiene dificultades para tomar decisiones correctivas, a su vez realizar la investigación de mercados, desarrollar, tabular e interpretar datos de la encuesta y plasmar los resultados finales de la misma.

Capítulo III, dentro de este se especifica la propuesta estratégica a realizar, como es la reformulación de la visión, misión y valores corporativos, establecer los objetivos estratégicos y los operativos, así también las estrategias que se utilizarán del producto, precio, plaza, promoción y publicidad, para realizar este plan con su respectivo presupuesto y su evaluación financiera conociendo el tiempo en el cual se recuperará lo invertido.

Finalmente se establecen las conclusiones y recomendaciones del presente plan expuesto.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Administración

Para **ROBBINS**, Stepher P. y **DECENZO**, David A. (2002) “El término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas.”

La administración es la manera de tener concordancia con los objetivos que tiene la empresa cumpliendo cada una de las tareas o actividades para así llegar a la meta, en la cual deben intervenir todas las personas involucradas, para que estos objetivos se cumplan, contando con una dirección enfocada al éxito y al mejoramiento continuo.

A su vez la administración es una ciencia que permite realizar de una manera adecuada todo un proceso dentro de una empresa, en la que se deben regir para cumplir sus objetivos alcanzando sus metas, caso contrario sería imposible salir adelante.

Como se puede entender, la administración cuenta con técnicas que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de todos los recursos existentes como son los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos, con la finalidad de obtener un mejor rédito económico en el sector privado y social en las entidades públicas.

1.1.1 Proceso Administrativo

Es un sistema en el que se basan los principios administrativos y la capacidad intelectual del ser humano para alcanzar los objetivos propuestos dentro de una empresa o institución.

Una buena administración garantiza un correcto proceso administrativo enfocado a la consecución de objetivos comunes dentro de la organización los mismos que están enmarcados en sus funciones como son:

1.1.1.1 Planificación

Es la forma de fijar el rumbo a seguir en el futuro, es decir que la empresa deberá establecer objetivos, ya sean estos a corto, mediano, o largo plazo, así también contar con estrategias y políticas que vayan a ser empleadas en el que se tomara en cuenta el tiempo en el cual se va a cumplir para llegar a la meta propuesta por la gerencia.

1.1.1.2 Organización

La organización es uno de los parámetros primordiales que una empresa debe realizar dentro del proceso administrativo, ya que se tendrá de una manera adecuada la jerarquización empresarial, los roles y responsabilidades que debe cumplir cada persona con el propósito de contribuir de una manera eficaz a la consecución de los objetivos empresariales.

1.1.1.3 Dirección

Este punto es muy importante dentro del campo empresarial por es aquí donde se logra la realización efectiva de todo lo planeado, al existir un líder el cual tiene a su mando al talento humano idóneo y comprometido con la empresa para la consecución de los objetivos fijados, también esta persona debe tener una adecuada comunicación aceptando las opiniones del personal a cargo tomando decisiones adecuadas en un tiempo determinado.

1.1.1.4Control

El control es el sistema que permite verificar, medir y corregir el desempeño individual y organizacional, con el propósito de establecer lo que acontece dentro de la empresa y que estos sean proporcionalmente iguales a los objetivos que al principio se han propuesto, así también se encarga de controlar las desviaciones que puedan darse dentro de este proceso para poder corregirlos de la mejor manera posible.

Al medir el desempeño, horas hombre u horas máquina, se podrá ver si los resultados esperados se han cumplido o no, de acuerdo a los objetivos planteados, ya que si no se planificó de una manera correcta sería imposible realizar el control.

1.2 Marketing

Para **KOTHER**, Philip y **ARMSTRONG**, Gary(2001) “Marketing es la entrega de satisfacción a los clientes obteniendo una utilidad. La meta doble del marketing es atraer nuevos clientes prometiendo por un lado, un valor superior y, por otro, conservar los clientes actuales dejándolos satisfechos.”

Se puede definir al marketing como una herramienta del campo empresarial el mismo que busca satisfacer las necesidades del consumidor a través de productos, en el momento y tiempo adecuado adaptándose a la demanda existente para que sea adquirido.

Un punto muy importante que se debe tomar en cuenta es no confundir el término marketing con ventas, publicidad o promoción, ya que este concepto es un conjunto amplio de técnicas que ayuda a identificar las necesidades cambiantes de los clientes, para crear productos y servicios acordes a la demanda que exista en el mercado.

Los términos que utilizan en su libro **KOTHER**, Philip y **ARMSTRONG** Gary para tener una mejor percepción del marketing son los que a continuación específica.

1.2.1 Necesidades

En la actualidad todas las empresas están para investigar las necesidades que el ser humano desea satisfacer, es por eso que estas deben crear ya sea un bien o un servicio que ofertarán en el mercado, mismo que deberá cumplir con los requerimientos del consumidor para su adquisición.

1.2.2 Deseos

Es verdad que los deseos son ilimitados, pero existe un factor determinante que son los recursos con los que cuenta la persona para poder comprar un producto, por lo cual debe ajustarse a su situación económica para adquirirlo.

1.2.3 Demanda

Aquí se determinan la cantidad de bienes que los consumidores están dispuestos a adquirir, se debe cuantificar la necesidad real o psicológica de una población de consumidores, que poseen ciertas características y condiciones que sirvan para explicar su probable comportamiento en el futuro.

Prácticamente es todo aquello que el cliente adquiere ya sea un bien o servicio para satisfacer sus necesidades a cambio del dinero.

1.2.4 Actividades del Marketing

Dentro de las actividades del marketing las principales que se utilizan son las siguientes:

1.2.4.1 Información de Marketing

Para que una empresa cuente con información verdadera de lo que el cliente en realidad desea, se debe realizar encuestas o entrevistas, analizando que necesidades tienen las personas para dar solución a este problema y poder satisfacer sus necesidades a través de la producción que será puesta a su disposición.

Desde un punto de vista empresarial la empresa debe enfocarse en mercados en los cuales exista la posibilidad de tener una mejor acogida de dicha producción ofertada.

1.2.4.2 Control del Marketing

Básicamente en esta etapa se controlará y evaluará los objetivos planteados para saber si se han cumplido en su debido tiempo, según las actividades programadas en el plan.

1.2.5 Entorno del Marketing

Dentro del entorno del marketing se sitúan los participantes y fuerzas externas que influyen en la capacidad del marketing para desarrollar y mantener transacciones exitosas con sus consumidores objetivos.

Se trata de un elemento de profunda incidencia sobre la empresa, en el cual se pueden presentar ventajas como inconvenientes, y la empresa debe utilizar sus sistemas de investigación de mercados y su información del marketing para observar el medio cambiante en el que se desenvuelve.

El entorno del marketing está formado por dos sub entornos que se les denomina el micro entorno y macro entorno.

1.2.5.1 El Macro Entorno del Marketing

El macro entorno está constituido por las grandes fuerzas sociales que influyen en todo el micro entorno de una empresa y son las siguientes: económicas, tecnológicas, político legales y socio culturales.

➤ *Ambiente Económico*

El ambiente económico está constituido por factores que influyen en el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. Los mercados necesitan tanto el poder de compra como los consumidores, y este poder de compra depende de los ingresos del momento, de los precios, los ahorros y el crédito. Por todo esto

es importante que el marketing tenga en cuenta las principales tendencias en los ingresos y en los cambios en los comportamientos de consumo.

El rendimiento económico medido por indicadores tales como las tasas de interés la distribución de ingresos, las tasas de crecimiento y las tendencias del sector al cual pretendamos incursionar son todas las variables sumamente importantes a nivel estratégico que se deben conocer antes de comenzar una investigación de marketing para introducir nuevos productos.

➤ *Ambiente Tecnológico*

El ambiente tecnológico está formado por fuerzas que influyen en las nuevas tecnologías y dan lugar a nuevos productos y oportunidades de mercado.

Las tecnologías son elementos de cambio que pueden suponer tanto el éxito como el fracaso de una empresa, por el simple hecho de que las tecnologías nuevas desplazan a las viejas. Por ello las empresas deben estar pendientes de las nuevas tendencias.

➤ *Ambiente Político-Legal*

Las decisiones en el ámbito del marketing tienen mucho de influencia por parte del estrato político y las decisiones que se toman en él. El entorno político está formado por las leyes, los organismos gubernamentales y los grupos de presión que influyen en los individuos y organizaciones de una sociedad determinada.

El ambiente legal de los mercados internacionales está constituido por todas las leyes, decretos, reglamentos, ordenanzas, que con base a las constituciones locales emiten los respectivos gobiernos, así como por convenios, tratados, o acuerdos bi o multinacionales que estos se hallan firmados entre sí.

➤ *Ambiente Socio-Cultural*

Está constituido por las instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores básicos, percepciones, preferencias y comportamientos de la sociedad.

Este punto es muy importante para las empresa que van incursionar en mercados internacionales, los mismos que deben conocer los valores, idioma, patrones de comunicación, religión que son variables cuyo estudio puede compensar la carencia, empatía y conocimiento de los mercados de países extranjeros hacia donde se quiere ubicar la empresa.

1.2.5.2 El Micro Entorno del Marketing

El micro entorno son aquellas fuerzas cercanas a la empresa que influyen en su capacidad de satisfacer a sus clientes; la propia empresa, los proveedores, los clientes externos y competidores son las principales fuerzas que se pueden distinguir en este micro entorno, conformándose estas en oportunidades y amenazas para la empresa.

➤ *La Empresa*

Los diferentes departamentos que forman la empresa influyen directamente en las funciones del marketing. En este apartado es en el cual se deben tomar decisiones que concuerden con los planes de la alta dirección, además se debe estar en contacto con otros departamentos: en finanzas se intentan conseguir fondos para cubrir el presupuesto de los planes de marketing, en investigación y desarrollo se dedica al diseño de los productos con aquellos atributos que pretenden incluirse en él según el plan de marketing, el de compras se preocupa por obtener provisiones, insumos y materiales, en contabilidad se comparan ingresos y egresos de manera que se pueda comprobar si se están cumpliendo los objetivos de marketing según lo planificado.

➤ *Proveedores*

Son aquellas empresas que proporcionan recursos materiales o insumos a otras para producir los bienes y servicios.

Las variables que afectan de una manera más directa son: número de proveedores que tiene una empresa, el volumen de producción que se adquiere de cada una de ellas, así como también el poder de negociación y poder de mercado.

➤ *Clientes*

Se debe realizar un estudio de las oportunidades y amenazas de los diferentes mercados de clientes a los que se dirige la empresa, cada uno de ellos tendrán características especiales que exigirán un cuidadoso análisis con la finalidad de poder llegar a ellos satisfaciendo sus expectativas, necesidades, deseos y requerimientos.

➤ *Competencia*

Es el estudio de las oportunidades y amenazas derivadas de aquellas empresas que desde un punto de vista amplio compiten con productos similares dentro de un mismo mercado.

1.2.6 Diagnóstico Situacional de la Empresa

Menciona **MALHOTRA**, Naresh K, (2004), “El Diagnostico Situacional es un mecanismo que permite analizar las variables que se presentan en el entorno, sean estas internas o externas que pueden influir de manera directa o indirecta en el diseño de la propuesta.”

El diagnóstico situacional nos proporcionara una información clara y concisa de las principales variables del mercado en la que se encuentra la empresa actualmente. Este apartado proporciona un conocimiento del entorno económico en él que está inmersa la organización.

1.2.6.1 Condiciones Generales

Son las variables o grandes tendencias de tipo tecnológico, políticas, económicas, legales o socioculturales, que afectan todo el ámbito en el que la empresa desarrolla sus operaciones.

1.2.6.2 Condiciones de la Competencia

En este punto se analizan todos los oferentes de productos que compiten directa o indirectamente con la empresa. Saber cómo estos oponentes actuarán en forma

expresa y deliberada contra los objetivos y los recursos de la compañía, se analizan detalladamente factores tales como productos, estrategia, proveedores, tácticas actuales y previsibles en el futuro.

1.2.6.3 Condiciones de la Empresa

Aquí se analizan en forma objetiva, entre otras variables, los productos, los proveedores, la experiencia y el soporte financiero, agrupando toda la información clasificados en puntos fuertes y débiles.

1.2.6.4 Factores Internos

Para realizar el análisis interno de una empresa se debe aplicar diferentes técnicas que permita identificar dentro de la organización atributos para generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Entre algunos aspectos internos de la empresa podemos apreciar principalmente los recursos con los que cuenta y como están siendo utilizados si son o no eficientes, a continuación se anotará los principales factores como son recursos financieros, productivos, humanos y materiales, con la finalidad de determinar que fortalezas o debilidades tiene una empresa.

Dentro del análisis interno podemos tomar en cuenta los puntos fuertes con los que cuenta la empresa para salir adelante manteniendo una ventaja competitiva, reduciendo las amenazas que se encuentren dentro de la misma.

➤ *Fortalezas*

Son una de las principales características que tiene la empresa internamente, esta permite tener una posición privilegiada, frente a la competencia.

➤ *Debilidades*

Son factores internos de la empresa que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

1.2.6.5 Factores Externos

Dentro de la situación actual de la empresa en su entorno podemos apreciar muy claramente cuáles son los factores que benefician o perjudican a la empresa en sí, para lo cual principalmente se deberá analizar cada uno de los factores como son el factor económico, político, legal, tecnológico, demográfico y el socio cultural de esta forma se podrá determinar las oportunidades y amenazas que se tiene para incrementar su mercado.

➤ *Oportunidades*

Son factores que resultan positivos y que se deben descubrir en el entorno externo de la empresa en la cual actúa, la misma que permite obtener una ventaja competitiva en el mercado en relación a la competencia.

➤ *Amenazas*

Son factores externos que influyen a la empresa de forma negativa en lo concerniente a la competitividad futura del objeto de análisis y en la consecución de los objetivos que se establezca.

1.2.7 Sistemas de Información del Marketing

Las estrategias eficaces de marketing requieren información sobre los mercados potenciales y sus probables respuestas a las mezclas de marketing, a la competencia y también a otras variables del entorno.

Este sistema es una forma organizada de recopilar y analizar la información que requieren los gerentes de marketing para tomar decisiones.

1.2.7.1 Investigación de Mercados

Para **GARCÍA**, Juan b. (2001) “La investigación de mercados internacionales es la recolección sistemática, registro y análisis de datos obtenidos para promover información útil para la toma de decisiones.”

La investigación de mercados es la recolección y análisis de información de la empresa y del mercado para poder tomar decisiones, a pesar que a nivel internacional se presenta un mayor grado de dificultad a la gran gama de variables que puedan suscitarse dentro de estos.

1.2.7.2 Análisis del Mercado

Con este análisis se pretende ver la posibilidad de posicionarse en nuevos mercados para lo cual es necesario realizar una adecuada segmentación tomando en cuenta el tamaño de mercado a donde se quiera llegar con su producción, de esta forma se incrementará el portafolio de clientes y se tendrá un mayor rendimiento económico.

1.2.7.3 Ambiente del Mercado

Dentro del ambiente de mercado en donde está participando la empresa se debe tomar muy en cuenta los productos disponibles con los que cuenta, así como también la eficiencia del sistema de producción que es muy importante para obtener una excelente calidad en el producto, en base a estos parámetros se podrá fijar la política de precios para cada uno de los segmentos a los que se esté enfocando.

1.2.7.4 Mercado Objetivo

Tomando en cuenta el entorno económico y los factores externos que pueden afectar en el futuro a la empresa, es necesario realizar un análisis específico del sector global en el que se desarrollarán las estrategias y operaciones, así como también conocer el segmento de mercado en el que la empresa se ubicara para ofertar sus productos.

Es de suma importancia seleccionar los mercados hacia donde está dirigido el producto para su distribución. Asimismo, es importante analizar separadamente la problemática y la vinculación con el cliente mayorista a quien se le vende y el consumidor final que adquiere el producto.

1.2.7.5 Análisis Informático y Tecnológico

Las variables a analizar en este campo son los sistemas de información y comunicación, que brindarán a la organización una mejor información de lo que esté sucediendo dentro de los mercados, ya que en estos se puede obtener información de estadísticas que ayudará a incursionar en nuevos segmentos, conociendo nuevas tecnologías que pueden ser adaptadas para beneficio de la empresas.

1.2.7.6 Proceso de Investigación

Este proceso investigativo está compuesto por una serie de etapas, las cuales se derivan unas de otras para poder recolectar una adecuada información.

Por ello al llevar a cabo un estudio o investigación, no se puede omitir ninguna de las etapas que a continuación se detallan:

Reconocer las Necesidades de Información

Con frecuencia la persona encargada de la toma de decisiones supone que todas las culturas se comportarían de la misma manera, cosa que es falso, ya que en los distintos países la cultura, religión e idioma son diferentes y la empresa que va a realizar esta investigación para obtener datos verídicos, deberá conocer cuáles son las necesidades y requerimientos de los clientes para poder enviar un cierto tipo de producción para cubrir la demanda insatisfecha existente con el fin de introducirse en el mercado.

Evaluar los Beneficios de la Investigación

La empresa debe utilizar recursos económicos para realizar este tipo de investigación y que los beneficios de esta deberán ser mayores que se obtendrán si no se los realiza, aunque es muy importante tener un conocimiento del riesgo que incurre la empresa al no llevarlo a cabo, ya que si decide entrar en un mercado nuevo sin realizar una previa investigación de mercado puesta traerá consigo una pérdida económica.

Determinar los Objetivos de la Investigación

Se deberá definir el problema y establecer un objetivo de investigación específico.

El problema de la empresa se deberá transformar en un plan de investigación para el investigador quien interpretará, de qué manera la nueva cultura haría diferente la investigación y los beneficios que esta traerá.

Determinar los Requerimientos de Información

En este punto se utilizan los objetivos de la investigación como guía para determinar el tipo de información que se necesita.

Al determinar los requerimientos de información el responsable de realizar la investigación debe formular preguntas en base a los asuntos estratégicos del marketing en el se definirá que producto enviar, a qué precio y como promover lo producción, así como también los objetivos a lograrse en el mercado extranjero.

Evaluar la Fuente, su Calidad y Compatibilidad

➤ Seriedad de la Fuente

El investigador no debe aceptar como ciertos todos los materiales informativos que recibe sin antes verificar el origen de la información, esta persona deberá desechar o validar los datos mediante el estudio de la fuente.

➤ Calidad de la Información

La calidad de este tipo de información se ve reflejada en la vigencia de los datos, su relación misma en el contexto global de la investigación, así como también su exactitud la cual depende de los métodos utilizados para obtenerlos.

➤ Compatibilidad de los Datos

Se debe tener especial cuidado en convertir toda la información antes de pasar a tomar las decisiones.

➤ *Presentar los Resultados de la Investigación*

Para la presentación de resultados de la investigación que se desea realizar se debe tomar en cuenta lo siguiente:

Muestreo

Es el proceso en la cual se selecciona una cantidad representativa de personas de una población o universo, con el fin de realizar una investigación de mercado y ver si existe o no aceptación de la producción.

El cuestionario

Para el caso de investigación de mercados internacionales el cuestionario debe redactarse en distintos idiomas para conocer las necesidades y requerimientos de cada uno de los clientes de los distintos países en donde se desea incursionar para posicionarse.

Herramientas

Una de las herramientas que se utilizan para obtener información verídica de las necesidades de los consumidores del extranjero se lo debe realizar mediante lo siguiente:

Entrevista por Teléfono

Es la forma en la cual el encargado de promocionar los productos se comunica con los clientes para informar la nueva gama de producción que se desarrollo para que esta sea adquirida, con la finalidad de incrementar el volumen de ventas, así también se busca conocer que cambios se puede dar al producto mediante la sugerencia del cliente.

Entrevista por Correo

El internet es una de las herramientas que proporciona una información en cualquier lugar del mundo, y la comunicación mediante esta es muy importante,

porque se interactúa entre el cliente al que se desea vender un cierto producto ofertándole vía mail.

Interpretar y Analizar Datos

La tarea crítica del proceso empieza cuando la recolección de datos a terminado, es aquí donde los datos secundarios generalmente deben intercalarse entre varias series de información para poder llegar a una conclusión la misma que permitirá tomar decisiones acertadas para ingresar a este tipo de mercados.

Una de las labores más importante del marketing es analizar la información recabada sobre los mercados, los datos deben ser analizados para lograr una visión concreta de lo que se desea realizar.

Resultados del Estudio de Mercado

Se trata de llevar a cabo tres funciones, necesarias e importantes, antes de analizar la información obtenida en el campo:

Edición: es la forma de obtener resultados precisos, coherentes y exactos de las respuestas consignadas en los cuestionarios.

Codificación: es la asignación de valores numéricos representativos que se da a las respuestas concretas a determinadas preguntas.

Tabulación y Análisis: que consiste en disponer ordenadamente los datos en una tabla u otro formato resumido, por lo que es necesario utilizar el programa estadístico SPSS 12.5 o a su vez el programa de Microsoft Office Excel que sirva para codificar las preguntas y obtener gráficas.

1.2.7.7 Análisis FODA

Para **GARRIDO**, Buy Santiago (2006) “La matriz FODA surge como consecuencia de la aplicación del análisis FODA en el campo de las matrices. A través de ella se busca las diferentes combinaciones entre los factores internos y los aspectos externos.”

Una vez realizado este estudio se podrá hacer un análisis FODA para determinar las fortalezas y debilidades internas que tiene la empresa, así como también se conocerá las oportunidades y amenazas que tiene, de esta manera se podrá mejorar internamente y aprovechar cada una de las oportunidades que se dan para incrementar mercados aplacando las amenazas, ya que esto trae consigo un mayor rédito económico para la empresa.

1.3 Marketing Estratégico

Para, **HERNÁNDEZ**, Cesáreo, **DEL OLMO**, Ricardo y **GARCIA**, Jesús (2000) “El desarrollo del marketing estratégico se basa en el análisis de los consumidores, competidores u otras fuerzas del entorno que pueden combinarse con otras variables estratégicas para alcanzar una estrategia integrada de empresa.”

El marketing estratégico parte del análisis de las necesidades de los individuos, de las organizaciones y de la investigación de los mercados, para de esta forma poder realizar de una manera adecuada estrategias que se enfoquen a las variables del producto, precio, plaza y promoción que permiten tener una mejor cuota de mercado, utilizando todo y cada uno de los recursos de la empresa.

También es tomar decisiones estratégicas del producto, precio, plaza y promoción, las cuales deben incluir un valor agregado para la satisfacción del cliente, definiendo el rumbo que la empresa ha de seguir para ser competitivo en el mercado.

Es la forma de identificar los segmentos actuales o potenciales, analizando las necesidades de los clientes y orientando a la empresa a obtener mejores beneficios económicos.

1.3.1 Funciones del Marketing Estratégico

Entre las funciones más importantes del marketing tenemos las siguientes que a continuación se especifican.

1.3.1.1 Delimitar el Mercado Relevante

La delimitación del mercado relevante permite definir el grupo de consumidores que la empresa está satisfaciendo con su producción, esto en base a los distintos mercados que se esté cubriendo.

1.3.1.2 La Segmentación del Mercado

Según **KOTLER Philip** y **ARMSTRONG Gary**, 2001, Segmentación de Mercado es: “Dividir un mercado en grupos distintos de compradores, con base a sus necesidades, características o comportamiento, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos.”

Toda empresa debe segmentar muy bien sus mercados para poder ofrecer una línea de productos al consumidor, para que sean adquiridos de acuerdo a sus necesidades o preferencias.

1.3.1.3 Análisis del Consumidor

Una vez segmentado el mercado se deberá tomar en cuenta la decisión del consumidor para adquirir la producción, por ello es muy importante realizar un plan de marketing que ayudará a tener estrategias del marketing mix para que el cliente lo adquiera sin pensarlo dos veces.

1.3.1.4 Análisis de la Competencia

Primeramente para que una empresa ofrezca un producto deberá analizar a su competencia, ver sus precios de venta al público, la publicidad que este tiene, sus puntos fuertes o débiles para poder atacar.

Por lo cual es necesario detallar los principales competidores de los productos similares, debilidades, puntos fuertes y cuotas de mercado en el que interactúan.

1.3.1.5 Base Filosófica de la Empresa

La base filosófica que debe tener una empresa comprende los siguientes aspectos importantes:

Misión, Visión, Propósito y Filosofía Organizacional

Para **FRED**, David R (2003) “La elaboración de la declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica, precediendo incluso al desarrollo de una declaración de la misión.”

La visión es una declaración amplia y muy detallada de lo que la empresa desea alcanzar en el futuro, señala el rumbo y da dirección a la misma para cumplir con sus objetivos trazados.

Según, **FRED**, David R (2003) “La elaboración de una declaración de la misión impulsa a los estrategas a considerar la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales; y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y las actividades en el futuro.”

La misión es la razón de ser de la empresa, es la forma de identificar lo que está en la actualidad haciendo.

El propósito se lo puede definir como la razón de ser de una empresa, es la actividad que va a realizar, de la cual no se debe desviar y cumpliendo con lo planeado.

La filosofía de una empresa es la forma en la cual está realizando sus actividades, buscando establecer, de manera racional, los principios más generales que organizan y orientan el conocimiento de mejorar continuamente.

La filosofía actual de la empresa es la base para confeccionar objetivos y estrategias para el futuro.

1.3.2 Marketing Mix

Para **JOBBER**, David. **FAHY**, Jonh. (2007) “Marketing mix se compone de 4 elementos: producto, precio, plaza y promoción. Las denominadas 4ps son 4 áreas de decisión clave y constituyen una faceta primordial de la implementación del concepto de marketing.”

El marketing mix es una de las herramientas que ayuda al desarrollo y mejoramiento del manejo comercial de todas las empresas al ser bien estructurado, en las que el producto, precio, promoción y distribución permite obtener posicionamiento en los distintos mercados, enfocándose a la satisfacción de las necesidades, deseos y requerimientos de cada uno de los consumidores mediante la aplicación de estrategias que permitan una mejor comunicación entre la empresa y el cliente.

El marketing mix permite a la empresa a ser competitiva dentro del mercado a través del análisis e interpretación de las diferentes variables existentes dentro del mismo.

1.3.2.1.- Producto

El producto es un bien o servicio que se ofrece al mercado para que sea adquirido por las personas para satisfacer una necesidad.

Cabe destacar también que los productos destinados para la exportación deben contar con un estricto control de calidad, ajustándose a los requerimientos de los clientes para obtener su fidelidad.

La estrategia de producto es una de las más importantes dentro del marketing, ya que los productos fracasan si no satisfacen los deseos, necesidades y expectativas de los clientes.

Portafolio de Productos

Según **FISHER**, Laura. **ESPEJO**, Jorge (2004) “Conjunto de todos los productos agrupados en línea que una organización ofrece a su mercado.”

Este enfoque considera al beneficio más las amortizaciones como la variable más importante a la hora de la toma de decisiones sobre la composición de la cartera de productos o centros de estrategia de una empresa, y sobre cómo asignar los recursos de una manera eficiente.

Matriz BCG

Manifiesta **GARRIDO**, Buy Santiago (2003) “La Matriz BCG es un indicador gráfico de la situación de necesidad o generación de recursos que tiene los productos de la empresa así como de ser implicaciones sobre el equilibrio económico y financiero al relacionar los flujos de tesorería con la rentabilidad de cada línea de negocios.”

A nivel operativo y con una adaptabilidad práctica, se puede utilizar el BCG para analizar la gama de productos con los que cuenta la empresa, los de la competencia e incluso las redes de franquicia.

En el siguiente cuadro podemos apreciar cómo se realiza la matriz BCG que utilizan las empresas.

GRÁFICON.- 1: Matriz de participación y crecimiento de mercado



Fuente: Libro Métricas Del Marketing, DOMÍNGUEZ, Alejandro. MUNOZ, Gemma.

Realizado por: Diego Tayo.

➤ ***Productos Interrogantes***

Los productos interrogantes están situados en mercados de gran crecimiento con reducidas cuotas de mercado relativas, lo que implica unos beneficios reducidos, y la necesidad de grandes inversiones para mantener sus cuotas de mercado.

Los productos situados en este campo suelen ser aquellos introducidos por primera vez en un mercado ya existente, o introducidos con anterioridad pero que por algún motivo no alcanzaron una alta cuota de mercado, o aquellos que llegaron a tener una alta cuota de mercado pero la perdieron.

➤ ***Productos Estrella***

Este tipo de productos denominados estrellas son los que presentan mejores posibilidades, tanto para invertir como para obtener beneficios, ya que en este campo se puede mantener y consolidar la participación en el mercado, para lo cual a veces será necesario sacrificar márgenes de utilidad y así establecer barreras de entrada a la competencia.

La política de precios puede ser una estrategia importante, pues permite elegir entre obtener unos menores flujos de caja a cambio de aumentar la cuota de mercado.

➤ ***Productos Vaca Lechera***

Los productos vaca lechera son generadores de liquidez, ya que al no necesitar grandes inversiones van a servir para financiar el crecimiento de otras unidades, la investigación y desarrollo de nuevos productos, y retribuir al capital propio y ajeno.

➤ ***Productos Perro***

Este tipo de productos perro son verdaderas trampas de liquidez, ya que debido a su baja cuota de mercado, su rentabilidad es muy pequeña y es difícil que lleguen a ser una gran fuente de liquidez, por lo que están inmovilizando recursos de la

empresa que podrían ser invertidos más adecuadamente en otros centros para incrementar sus ingresos.

Cartera Ideal de Productos

Atendiendo a la clasificación realizada por el BCG, las empresas han de mantener bien equilibrada su cartera de productos, introduciendo al mercado productos con perspectivas de futuro en categorías de productos interrogantes y productos estrellas, además de los productos vacas lecheras, que proporcionan ingresos a través de los cuales se realizarán inversiones y acciones de investigación y marketing en los anteriores.

Una empresa puede tener productos perros, siempre que estén bien diferenciados y posean un ciclo concreto de mercado.

La representación gráfica de la cartera se realiza mediante una nube de puntos, ubicando éstos en el lugar que les corresponda por su participación en el mercado y tasa de crecimiento.

1.3.2.2 Precio

Para, **HERNÁNDEZ**, Cesáreo, **DEL OLMO**, Ricardo y **GARCIA**, Jesús (2000) “La fijación de precios es crítica ya que debe ser suficientemente alto para cubrir los costes y conseguir un beneficio, y debe ser suficientemente bajo como para ser competitivo”.

El precio es un valor monetario que se le asigna a un producto para que sea adquirido por los clientes, es necesario saber definir el precio que se le otorgará a cada uno de los productos, tomando principalmente en cuenta la rentabilidad que esta traerá utilizando este como estrategia para competir dentro de los diferentes segmentos, aun más si se trata de mercados internacionales.

El precio constituye una variable dentro del plan de marketing que no se la debe tomar en forma aislada.

Políticas de Precios

Es muy importante analizar el precio de los productos similares con los que cuenta la competencia para poder ingresar al mercado, con la finalidad de ser competitivos y que los clientes o consumidores adquieran la producción que la empresa oferte.

1.3.2.3 Plaza

La distribución es un proceso en el cual el productor pone a disposición del consumidor su producción para que esta sea adquirida.

Al incursionar en mercados internacionales es de suma importancia contar con una adecuada y relevante información para poder ingresar a estos, identificando los riesgos y oportunidades que esta pueda traer para la empresa, tomando decisiones correctas.

Políticas de Distribución

Se deberá analizar los canales de distribución de los productos a ofertar en el mercado, de los cuales se elegirá el más idóneo para enviar la producción y la adquisición de los mismos por parte de los clientes.

Canales de Distribución

Los canales de distribución son las rutas que siguen los productos hasta llegar al consumidor final contando con una cantidad y calidad para satisfacer las necesidades del cliente.

CUADRO N.- 1: Canales de Distribución

Productor	Consumidor			
Productor	Minorista	Consumidor		
Productor	Mayorista	Minorista	Consumidor	
Productor	Mayorista	Minorista	Detallista	Consumidor

Fuente:Libro Distribución Comercial PERIS, Salvador.

Elaborado por:Diego Tayo.

Dice **CRUZ**, Leonel (2008) “Los mayoristas simplifican los problemas de transporte, el fabricante se evita de grandes stocks y puede captar y aceptar grandes cantidades de productos.

En el caso de los detallistas, los fabricantes deben mantener un stock suficiente, que permita satisfacer las demandas.

Venta directa al consumidor, se realiza a través de tiendas controladas por los fabricantes.”

La venta directa del productor al consumidor es la forma que se realiza para evitar tantos problemas que puedan suscitarse en este tipo de transacciones y mantener una fidelidad entre las partes.

El mayorista se encarga de comprar altos volúmenes de producción para ser comercializados a través de los consumidores minoristas que son los encargados de poner a disposición en el mercado para su venta.

El detallista es la comercializadora encargada de adquirir la producción del productor y verificar la calidad para que esta sea puesta en el mercado para el consumidor.

Para **FISHER**, Laura. **ESPEJO**, Jorge (2004) El canal de distribución “Productor, mayorista, minorista, detallista, consumidor: es el tipo de canal que se utiliza para distribuir productos con gran demanda, ya que los fabricantes no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos a todo el mercado consumidor.”

Este tipo de canal de distribución es uno de los más idóneos para las empresas que envían sus productos a países extranjeros, en el cual el control de la calidad va desde la empresa productora, pasando por estrictos controles y estándares de calidad para así llegar al consumidor final y satisfacer sus deseos, necesidades y expectativas.

1.3.2.4 Promoción

Para **KOTHER**, Philip; **AMSTRONG**, Gary; **CAMARAIBAÑEZ**, Dionisio; **CRUZROCHE**, Ignacio (2004) “Publicidad es cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.”

Una empresa realiza su promoción con la finalidad de atraer al cliente para vender un cierto tipo de producto que satisfaga su necesidad, hoy en día el internet es una herramienta la cual permite que las empresas se den a conocer internacionalmente con la producción que ofertan al mercado para su distribución y adquisición.

Políticas de Promoción

Para ofertar los productos de una empresa se debe contar con una adecuada publicidad en el cual el cliente se sienta atraído a la compra, también se deberá realizar este tipo de promoción en medios más conocidos a nivel nacional y en horarios en el que las personas estén en sus hogares, y en el caso del mercado internacional mediante el internet a través de catálogos virtuales para que el cliente pueda conocer la imagen corporativa de la empresa y su producción que ofertara al mercado, para de esta forma puedan realizar sus pedidos.

1.4 Plan de Marketing

Según **KOTLER**, Philip, (2000) “El Plan de Marketing es un documento de trabajo donde se puede definir los escenarios en que se va a desarrollar un negocio y los objetivos específicos.”

Un plan de marketing es un documento en el cual se definen objetivos comerciales a los que se desea llegar o alcanzar dentro de un cronograma específico para ser cumplido, en el que se detallan cada una de las estrategias que se utilizarán dentro de una empresa para posicionarla en el mercado.

El plan de marketing es una secuencia de pasos lógicos, en la cual se podrá apreciar la situación del entorno actual de la empresa por tal motivo se deberá

utilizar estrategias del marketing mix, que serán puestas en acción de acuerdo a la necesidad para incrementar su rentabilidad.

1.4.1 Características del Plan de Marketing

Las principales características que debe contener un plan de marketing para tener éxito es:

1.4.1.1 Proceso de Decisión Correcto

El encargado de realizar el plan de marketing debe tener en cuenta los objetivos que se desea alcanzar en beneficio de la organización, conociendo las causas y efectos para mejorar la productividad de la empresa tomando decisiones acertadas para la misma.

1.4.1.2 Estructura de Responsabilidad

Dentro del proceso para la realización del plan, toda la empresa debe interactuar para una mejor estructuración del mismo, mediante la comunicación e información oportuna en base a lo que se desea alcanzar a futuro para el mejoramiento empresarial.

1.4.1.3 Derivar de la Realidad a la Estrategia

Una adecuada planificación permite acoplar estrategia necesarias ya sea para la empresa, como para la comercialización de la producción, por lo cual es necesario contar con información mediante estadísticas históricas en lo concerniente a la producción y ventas, con el fin de realizar un pronóstico de estas dos variables, para determinar los beneficios que se tendrán a futuro.

1.4.1.4 Vinculada al Tiempo

Los objetivos que se planteen para realizar el plan deben ser bien estructurados en base al corto, mediano y largo plazo, mismo que deben ser cumplidos a cabalidad mediante la formulación y utilización de estrategias comerciales a conseguir en un periodo de tiempo.

1.4.2 Estructura del Plan de Marketing

Para, **HERNÁNDEZ**, Cesáreo, **DEL OLMO**, Ricardo y **GARCIA**, Jesús (2000) “Un plan de marketing ha de estar bien estructurado y organizado para que sea fácil de encontrar lo que se busca y no se omita información relevante”.

Para contar con un plan de marketing que ayude a la toma de decisiones a nivel gerencial se debe tener información clara y específica de lo que se desea realizar para beneficio de la empresa, la cual se debe presentar al gerente para su aprobación y puesta en marcha.

1.4.2.1 Sumario Ejecutivo

Dentro del sumario ejecutivo se manifiesta los principales objetivos, estrategias y recursos que serán necesarios, así como también los resultados en términos de metas, como retorno sobre inversión o participación de mercado.

El sumario ejecutivo debe ser realizado al finalizar la elaboración del plan, su inclusión al inicio es vital para convencer al gerente general para que siga leyendo.

1.4.2.2 Objetivos del Plan de Marketing

Para la elaboración del plan de marketing, definir los objetivos es una de las tareas más difíciles, ya que estos deben ajustarse a la realidad de la empresa y la manera más adecuada para realizarlos es que sean factibles y alcanzables en un periodo de tiempo especificado en el plan.

1.4.2.3 Desarrollo de Estrategias de Marketing

Dice **FRED**, David R (2003) “Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo.”

Las estrategias de marketing detallan la forma en la cual se lograrán los objetivos empresariales.

Una vez definido todos los puntos anteriores la empresa debe realizar estrategias adecuadas para el marketing en lo concerniente al producto, precio, plaza y promoción, para adquirir la fidelidad del cliente e incursionar en nuevos nichos de mercado que beneficie económicamente, obteniendo posicionamiento en relación a la competencia.

1.4.2.4 Formulación de Estrategias Para el Mercado

En el momento que se realice un estudio situacional de la empresa se podrá identificar las fallas existentes para tomar las medidas pertinentes en la cual se deberá partir de las estrategias y las acciones a tomar para alcanzar los objetivos propuestos.

Al contar con estrategias y aplicarlas se podrá tomar decisiones de acuerdo al mercado al que la empresa se ha enfocando, siempre y cuando se analice la cartera de productos a ofrecer al cliente.

Toda empresa se enfrenta a la toma de decisiones en relación a los productos en el que va a invertir para satisfacer a sus clientes, así como también debe saber elegir, los segmentos de mercado que va a cubrir, de esta manera la elaboración de una estrategia permitirá conocer la ventaja competitiva que tendrá a futuro para posicionarse en la mente del consumidor.

Siempre se debe formular estrategias en base a los cuatro puntos básicos del marketing como es el producto, precio, plaza y promoción para que las empresas tengan una mejor participación en el mercado y obtengan posicionamiento y ventaja competitiva.

Estrategias de Producto

Se deben estudiar los usos alternativos del producto, o métodos para incentivar la fidelidad del cliente.

Así como también se debe buscar las formas más idóneas y eficientes de elaborar un producto a menor costo y con buena calidad para incrementar la rentabilidad de la empresa.

Una de las estrategias que se deben tomar muy en cuenta en este punto es cambiar la imagen que se le dará al producto con la finalidad que sea atractivo para que el cliente lo adquiera, incentivándolo a la compra por el diseño, forma y calidad proporcionada.

Estrategias de Precio

Una de las estrategias que se deben utilizar para competir en el mercado es contar con un precio adecuado acorde a los costos de producción que incurrió para su elaboración, fijando precios inferiores o superiores al de la competencia, ya que si utilizamos este tipo de estrategias pues producirán resultados satisfactorios para la empresa, ya que a mayor demanda el precio tiende a incrementarse y a menor demanda el precio del producto disminuye.

Mediante un adecuado precio se podrá posicionar en el mercado de mejor manera el producto, ya que un precio bajo permite contar con una posición ventajosa frente a la competencia y un precio alto refleja excelente calidad y distinción empresarial.

Estrategias de Plaza

Es la forma en la cual una empresa decide tomar un canal de distribución para cada uno de sus productos y llegue al consumidor de una manera rápida y oportuna sin que la producción sufra maltrato.

Una de las estrategias que en este punto se debe tomar, es analizar el canal más idóneo para llegar al consumidor con la calidad en el producto y servicio que se le preste al cliente.

Estrategias de Promoción

Es una de las actividades que proporcionaran un incentivo adicional, para que en los distintos mercados se obtenga un incremento en el comportamiento de compra a corto plazo.

Las estrategias que se utilizarán en base a la promoción es de suma importancia ya que permitirá a la empresa incrementar sus volúmenes de ventas, por los beneficios que dará al cliente.

Estrategia de Publicidad

Es la forma en la cual la empresa se dará a conocer, ya sea nacional o internacionalmente, a través medios publicitarios existentes, así como también la utilización de tecnología como es en el caso del internet para realizar las distintas transacciones en el ámbito empresarial.

Estrategias Competitivas

Esta estrategia versa exclusivamente sobre el plan de acción de la administración para competir con el éxito y proporcionar a los clientes un mayor valor, un buen producto a un precio más bajo o un mejor producto por el cual vale la pena pagar más.

1.4.2.5 Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia:

Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

El mercado o el segmento no son atractivos 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 en relación a las empresas ya constituidas.

La Rivalidad Entre los Competidores

Para una empresa será más difícil competir en un mercado en 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.

Poder de Negociación de los Proveedores

Dentro de un mercado o segmento no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

Poder de Negociación de 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 y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

Amenaza de Ingreso de Productos 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 empresa.

Desarrollo de Tácticas de Marketing

Este método es empleado para llevar a cabo las estrategias de las variables del marketing mix como son las del producto, precio, plaza, promoción y publicidad.

Las tácticas deben abarcar todas las actividades para llevar a cabo la estrategia de forma que no se omita ninguna variable.

1.4.2.6 Presupuesto del Plan

Todas las estrategias utilizadas dentro de un plan de marketing tienen un costo, el cual debe ser considerado desde la etapa de desarrollo hasta la puesta en marcha del mismo.

La parte fundamental y final del plan es realizar el presupuesto de acuerdo a lo que se deberá invertir para que las estrategias a utilizar tengan éxito y traigan consigo un mayor rendimiento económico que beneficie a la empresa especificando los ingresos y egresos en los que incurrirá.

1.4.2.7 Cronograma

Manifiesta **NUÑEZ**, Rafael (2007) “El cronograma de inversión se refiere a la estimación del tiempo en que se realizarán las inversiones fijas y diferidas. En este cronograma se debe señalar claramente su composición y las fechas en que se efectuarán los mismos.”

Para convertir al plan de marketing en una verdadera herramienta de gestión, se debe establecer un procedimiento cronológico que permitan medir con eficacia cada uno de los objetivos que se plantearon, realizando controles periódicos que se ajusten al cronograma planteado con la finalidad de prevenir desviaciones del objetivo del plan de marketing, de esta manera, y una vez conocidas las causas de dichas desviaciones, se podrá adoptar medidas correctoras oportunas para poder anticiparse a cualquier resultado negativo.

1.4.2.8 Flujo de Efectivo

Para **SCOLL BESLEY**, Eugene F. Brigham (2001) “El flujo de efectivo es el efectivo real en oposición a la utilidad contable neta que una empresa recibe o paga durante algún periodo específico.”

El flujo del efectivo son aquellos cobros y pagos realizados en efectivo por parte de una empresa en un periodo determinado, así también especifica las actividades operacionales realizadas de inversiones o financiamiento.

1.4.3 Evaluación Financiera

Según **OCAMPO**, José Eliseo. (2002) “Determina de manera cuantitativa y monetaria el costo de la operación del proyecto, adquisición de activos fijos y gastos hasta obtener indicadores financieros de los estados financieros.”

La evaluación financiera de un proyecto permite conocer la factibilidad para ver si la inversión propuesta será económicamente rentable beneficiando o no a la empresa.

1.4.3.1 Tasa Mínima Aceptable de Retorno

Mediante el cálculo de la TMAR, se podrá conocer la ganancia que se obtendrá al momento de la puesta en marcha del plan de marketing.

El TMAR establece el rendimiento que desean obtener los accionistas y los prestatarios del crédito bancario por la inversión realizada en el proyecto.

Para la obtención de esta tasa se procederá a realizar un promedio entre la tasa activa y pasiva que presenta el Banco Central del Ecuador, más el porcentaje del riesgo país.

1.4.3.2 Valor Actual Neto

Para **NUÑEZ**, Rafael (2007) “Es el valor monetario que resulta de restar, el total de los flujos descontados a la inversión inicial. Una inversión es ejecutable cuando el van es ≥ 0 es decir, cuando la suma de todos los flujos de caja valorados en el año 0 supera la cuantía del desembolso inicial.”

Es la forma de ganar intereses, mediante el cobro aplazado del dinero, este es descontado en el valor de los intereses que deja de ganar en el plazo de cobro, o a su vez, descontado a una tasa de actualización correspondiente a la tasa mínima aceptable del proyecto TMAR. Para el inversionista, el disponer de un dinero hoy no es equivalente a disponer de la misma cantidad en uno o varios años, por el hecho de que una unidad hoy, puede reinvertirla y obtener $(1 + i)^n$ después de n años.

Se parte del criterio de que el proyecto debe generar un Valor Actual Neto superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos actualizados (flujo de efectivo actualizado).

Su formulación matemática es la siguiente:

$$VAN = \frac{FN0}{(1+i)^0} + \frac{FN1}{(1+i)^1} + \frac{FN2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FNn}{(1+i)^n}$$

Donde:

FN = Flujo de Efectivo Neto

n = Años de vida útil

i = Tasa de interés de actualización

1.4.3.3 Tasa Interna de Retorno

Según el glosario de términos financieros **RUTERS(2000)** “El TIR es la medición de la rentabilidad que tiene en cuenta, tanto la magnitud como el momento de los flujos de efectivo.”

La TIR, evalúa el proyecto en función de una tasa de rendimiento por período con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente igual a los desembolsos expresados en moneda actual, en otras palabras, es la tasa a la cual el valor actual neto de los ingresos de efectivo anuales es igual al valor actual de la inversión (VAN = 0).

La fórmula empleada para el cálculo de la T.I.R, es la siguiente:

$$T.I.R. = r_2 + (r_2 - r_1) * \frac{VAN_1}{VAN_1 - VAN_2}$$

Donde:

r1 = Tasa de descuento 1

r2 = Tasa de descuento 2

V.A.N=Valor Actual Neto.

1.4.3.4 Período de Recuperación

Para **CASTRO**, Raul. **MOKATE**, Karen (2003) “Es el tiempo requerido para que las ganancias u otros beneficios económicos sobre una inversión iguallen el valor de los costos de inversión.”

Este método es el tiempo o periodo en que se recuperara el valor total de lo que se invirtió.

$$\text{PRI} = \text{último año fe acumulado negativo} + \frac{\text{primer fe acumulado positivo}}{\text{Inversión inicial}}$$

1.4.3.5 Relación Costo Beneficio

Manifiesta **NUÑES**, Rafael (2007) “Mide la capacidad de que presentan los flujos netos del proyecto para cubrir las inversiones, además indica la rentabilidad promedio que se puede generar por cada dólar que se invierte en la ejecución y funcionamiento.”

Este parámetro de evaluación permite relacionar los flujos netos del plan para cubrir la inversión necesaria. Para que exista una rentabilidad la relación costo beneficio debe ser mayor a 1.

La fórmula está dada por:

$$\text{B/C} = \frac{\Sigma \text{Flujos Netos}}{\text{Inversión Inicial}}$$

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El diagnóstico situacional para la Agrícola Roger Amores AgroRAB Cía. Ltda., permitirá identificar las fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene la empresa.

Mediante la adecuada recopilación de información tanto del entorno externo como de la propia empresa, ayudará a dar solución a los problemas que se encuentre en el presente estudio.

Las oportunidades son las situaciones del entorno mismas que surgen desde fuera de la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda., siendo potencialmente favorables, esto puede consistir en una necesidad del mercado aún no cubierta que permita mejorar el posicionamiento, correspondiendo a aspectos que deben ser aprovechados ventajosamente.

Las amenazas son situaciones del medio externo desfavorables para la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda., que pueden afectar negativamente la marcha de la misma, de no tomarse las medidas necesarias en el momento oportuno. Si la gerencia no toma una determinada acción estratégica ante esta tendencia desfavorable, que proviene del entorno, puede llevarla a su estancamiento o incluso a su desaparición.

Las fortalezas son las principales características internas de la empresa, que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia, las cuales deberán ser aprovecharlas para el mejoramiento continuo.

Las debilidades que tiene la empresa provocan una posición desfavorable frente a la competencia mismas que deberán ser transformadas a fortalezas para que sea competitiva dentro del mercado.

2.1 Antecedentes de la Empresa

La Agrícola “Roger Amores AgroRAB Cía. Ltda.” es una Empresa dedicada a la actividad florícola, localizada en la Provincia de Cotopaxi, Cantón Pujilí, Sector Patoa de Quevedos, la misma que se dedica al cultivo de rosas y claveles en su Núcleo I y a la producción de Claveles en su Núcleo II y la exportación de estos productos al mercado interno y externo del País, siendo proveedora de trabajo estable y activando la economía nacional.

En lo referente a las actividades se ejecuta de una manera responsable preocupándose de desarrollar un producto de excelente calidad realizándolo de manera sustentable, así también es consciente de que sus actividades provocan impactos sobre los recursos naturales, por ello y en su afán de siempre cumplir con las reglamentaciones de toda índole, y siguiendo su filosofía basada en el mejoramiento continuo busca conocer el impacto ambiental real debido a sus actividades, y de la misma manera participar en las reformas a ordenanzas ambientales locales.

2.1.1 Reseña Histórica

El 10 de Junio de 1.997 la Empresa Florícola FLORAMON, ubicada en el Cantón Guayllabamba perteneciente a la Provincia de Pichincha en vinculación con el Dr. Roger Amores Benalcazar decide crear una filial productora en el Cantón Pujilí de la Provincia de Cotopaxi, para lo cual experimentan con la implantación de 6 hectáreas de cultivo de Gypsophila con fines de exportación siendo su principal destino los Estados Unidos de Norte América, País al cual se llegó a exportar el 75% de la producción, el 15% restante era destinado para el continente Europeo y el 10% para consumo nacional.

Para el año 2.000 se crea la sociedad FLORAMON – ANDEAN CARNAT Cía. Ltda., y se decide realizar la producción de dos nuevas especies como son el clavel y rosas; con las cuales se mantienen hasta el 2.001, año en el que se elimina la producción de Gipsofila por problemas climatológicos.

Esta sociedad se mantuvo hasta el año 2.004 y dio paso a la creación de la Agrícola Roger Amores AgroRAB Cía. Ltda.

En el año 2.005, a partir de este año la Empresa ha ido creciendo en la producción principalmente de **clavel** teniendo un total de 35 variedades de distintos tamaños y colores, en la actualidad la Empresa cuenta con 33.52 hectáreas, cuya producción se exporta en un 83% para Rusia, un 8% para Estados Unidos, 4% para Chile, 3% para Inglaterra, 2% para España y en una variación del 1 al 2% para el consumo nacional, todo esto dependiendo de la temporada.

La Empresa también cuenta con 14 variedades de **rosas** las mismas que ocupan 7.2 hectáreas y son destinadas para la exportación principalmente a Rusia con un 80%, Estados Unidos un 7%, Inglaterra un 4%, Chile con un 6%, España con un 2% y para consumo nacional en el 2%.

2.1.2 Constitución legal

El 10 de junio de 1.997 la Empresa Florícola FLORAMON ubicada en el Cantón Guayllabamba de la Provincia de Pichincha en vinculación con el Dr. Roger Amores Benalcazar decide crear una filial productora en el Cantón Pujilí de la Provincia de Cotopaxi.

En el año 2.000 se crea la sociedad FLORAMON – ANDEAN CARNAT Cía. Ltda., y se decide la producción de clavel y rosa; con las cuales se mantienen hasta el 2.001; esta sociedad se mantuvo hasta el año 2.004 y dio paso a la creación de la Agrícola Roger Amores AgroRAB Cía. Ltda., para el año 2.005.

El número de registro en el S.R.I. de la Empresa Agrícola Roger Amores AgroRAB Cía. Ltda., es el RUC. 0590060828001. Cabe recalcar que todas las

personas que conforman la empresa están afiliadas al Instituto De Seguridad Social (IESS).

2.1.3 Ubicación de la Empresa

En las faldas del Volcán Cotopaxi, a pocos metros de la Ciudad de Pujilí, coincidiendo con uno de los mejores centros turísticos del mundo, se encuentra la planta productora de flores Agrícola AgroRAB Cía. Ltda., en la Vía Alpamalag.

2.1.4 Misión

Desarrollar la más alta calidad de flor a través de la utilización de tecnología de punta y la selección de variedades, logrando un equilibrio entre la productividad agroindustrial, el respeto ambiental y el desarrollo social, todo conducido por un equipo humano altamente calificado.

2.1.5 Visión

Ser una empresa altamente tecnificada, comprometida con el equilibrio, ambiental, y el respeto al ser humano, que está reconocida internacionalmente como una de las mejores, imprimiendo un liderazgo de calidad.

2.1.6 Valores Corporativos

Eficiencia.- Utilizamos de forma adecuada los medios y recursos con los cuales contamos, para alcanzar nuestros objetivos y metas programadas, optimizando el uso de los recursos y el tiempo disponible.

Honestidad.- Nos guiamos por la sinceridad y la coherencia de nuestras acciones dentro de un marco de franqueza y transparencia, tanto con la organización como consigo mismo.

Liderazgo.- Somos personas comprometidas en dar ejemplo, influyendo positivamente en el trabajo de los demás, generando un trabajo de equipo que produce resultados exitosos para la empresa.

Lealtad.- Nuestros colaboradores trabajan en equipo, demuestran compromiso y respeto a los valores de la empresa, somos recíprocos con la confianza depositada en cada uno de nosotros.

Responsabilidad.- Nos comprometemos con el cliente, a ofrecer un producto de calidad en el lugar y tiempo acordado. Asumimos y reconocemos las consecuencias de nuestras acciones.

2.1.7 Portafolio de Productos

La Empresa Agrícola AgroRAB Cía. Ltda., cuenta con dos tipos de productos en flores, teniendo un total de 14 variedades en rosas y 30 variedades en clavel, para ser ofertadas principalmente a los clientes internacionales, y destinando una parte al mercado nacional.

CUADRO N.-2: Portafolio de Productos de la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda.

N.-	Productos	Variedades			
1	Clavel	Arevalo	Blanco	Pink Nelson	Rendez Vous
		Beinght	Cherrio	Prado	Rififi K.
		Brillifi	Dakota	Nelson	Salamanca
		Cameron	Delphi	Rendez	Tabasco
		Charlie	Eskimo	Toldo	Viana
		Komachi	Max	Tundra	White Tundra
		Lorenza	Minerva	Oriente	Noblece
		Orange	Raggio di Sole		
2	Rosas	Carousel	Malibu	Forever	Sweetness
		Cezanne	Mohana	Freedom	Topaz
		Cherry O	Versilia	High Magic	Vendela
		Circus	Purple		

Fuente: AgroRabCía.Ltda.

Elaborado por: Diego Tayo.

2.1.8 Área de Mercado

El área de mercado de la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda., de flores en rosas y clavel, en la actualidad tiene una cobertura en los siguientes países que a continuación se detallan; siendo Rusia uno de los países que mayor porcentaje de producción adquiere, y con una mínima cantidad de comercialización al país de España.

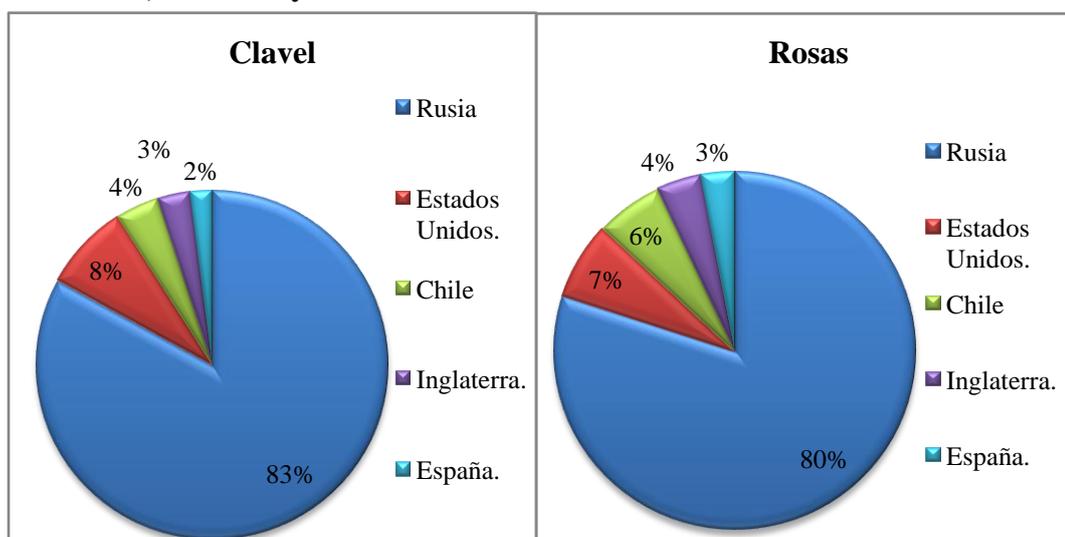
CUADRO N.-3: Cobertura de la Empresa AgroRAB Cía. Ltda., en Rosas y Clavel a Nivel Internacional

Productos	País	Clientes Reales	% de Compra por País	
			Clavel	Rosas
Rosas	Rusia	49	83%	80%
	Estados Unidos	9	8%	7%
	Chile	2	4%	6%
Clavel	Inglaterra	1	3%	4%
	España	1	2%	3%
Total Clientes.		62	100%	100%

Fuente: AgroRAB Cía. Ltda.

Elaborado por: Diego Tayo.

GRÁFICO N.- 2: Representación de la Cobertura de la Empresa AgroRAB Cía. Ltda., en Rosas y Clavel



Fuente: AgroRAB Cía. Ltda.

Elaborado por: Diego Tayo.

CUADRO N.-4: Clientes Potenciales de la Empresa AgroRAB Cía. Ltda., en Rosas y Clavel, a Nivel Internacional

Productos	País	Clientes Potencial	Valor en %
Rosas	Rusia	6	43%
	Estados Unidos	5	36%
	Argentina	1	7%
Clavel	Japón	1	7%
	Italia	1	7%
Total Clientes Potenciales		14	100%

Fuente: AgroRAB Cía. Ltda.

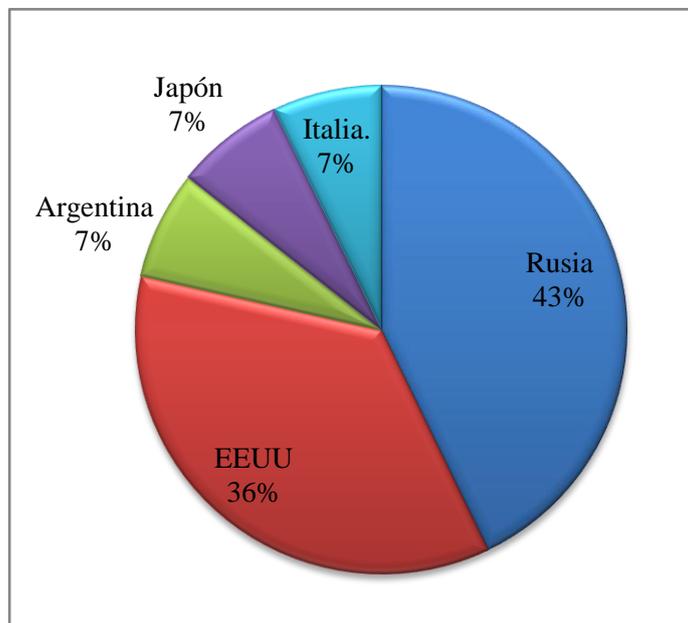
Elaborado por: Diego Tayo.

Como se observa en el cuadro 4la Empresa desea llegar con la producción de flores a distintos países ampliando la cartera de clientes, ofreciendo un producto de calidad libre de plagas que satisfaga los requerimientos y deseos de cada uno de los ellos, distribuyendo variedades de flores que no estén caducas dentro del mercado.

El nivel de satisfacción de los clientes se encuentra en un nivel moderado por lo cual es importante aplicar estrategias de marketing para mantener o mejorar el nivel de satisfacción de los actuales y potenciales clientes ya que será uno de los factores claves para seguir creciendo y ampliando sus mercados internacionales

Representando esto para la empresa una de las mejores oportunidades de expansión, al saber que siempre existirá una gran demanda y acogida de esta producción por la calidad que les caracteriza a las flores ecuatorianas a nivel internacional.

GRÁFICO N.- 3: Representación de los Clientes Potenciales de la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda., Nivel Internacional



Fuente: AgroRAB Cía. Ltda.
Elaborado por: Diego Tayo.

2.1.9 Estructura Organizacional de la Empresa

En este apartado se representa la distribución administrativa y la participación de cada uno de sus miembros dentro de la empresa para cumplir sus obligaciones encomendadas.

En el presente organigrama se observa las funciones y finalidades como:

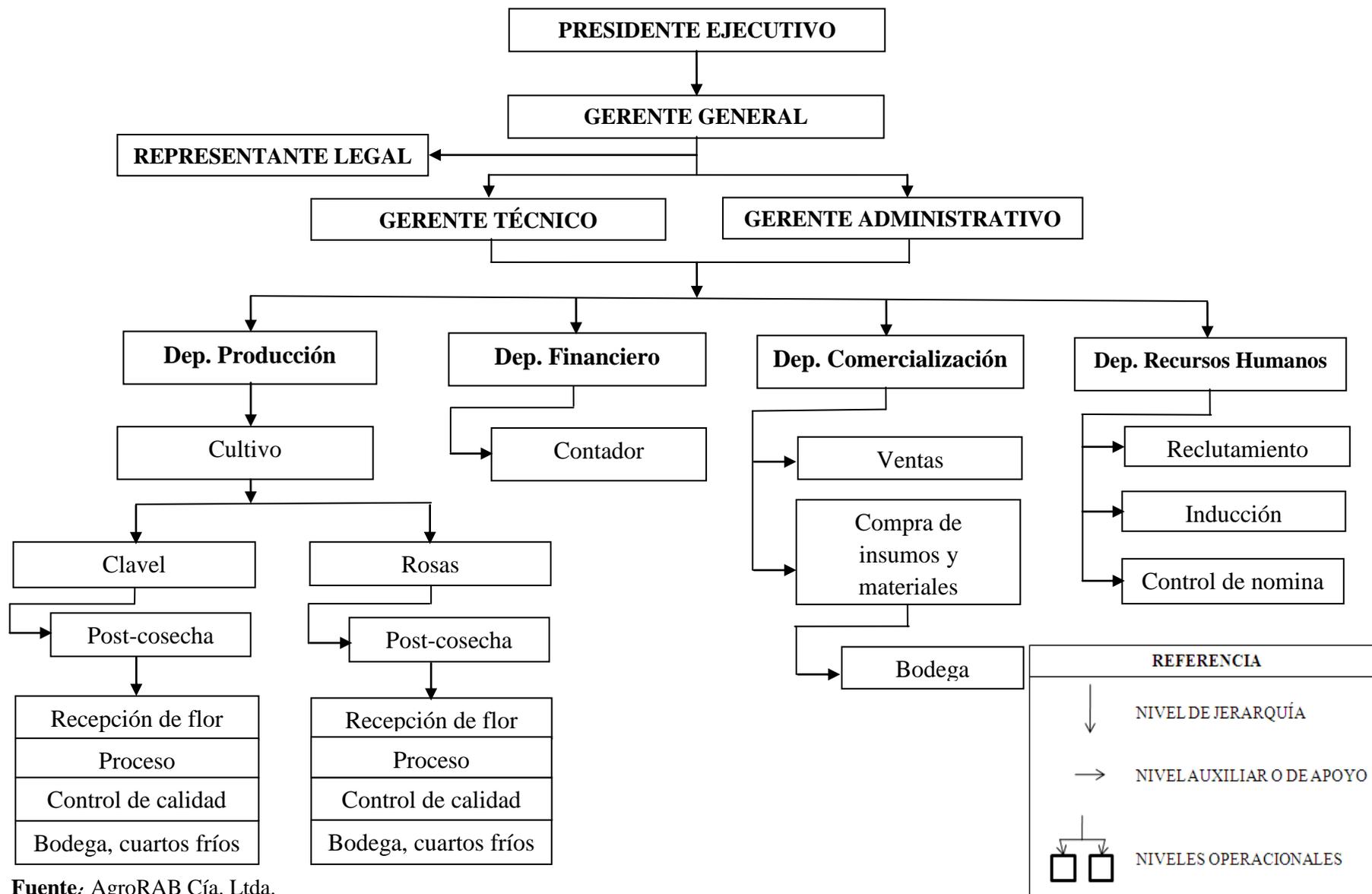
Reflejar los diversos tipos de trabajo, que se realizan en la empresa por área de responsabilidad o función y muestra una representación de la división de trabajo, indicando:

Los cargos existentes en la empresa,

Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas y

Como la autoridad se le asigna a los mismos.

GRÁFICO N.- 4: Diagrama Estructural de la Agrícola Roger Amores AgroRAB Cía. Ltda.



Fuente: AgroRAB Cía. Ltda.
Elaborado por: Diego Tayo.

2.1.10 Tipología de la Organización

La Agrícola AgroRAB Cía. Ltda., se guía por una estructura vertical donde la delegación de autoridad es de arriba hacia abajo, en el cual los lineamientos de la empresa están en función del nivel directivo y la gerencia, la misma que emite órdenes que llegan a los niveles medios y bajos.

Esta estructura refleja el manejo de funciones que deben cumplir cada uno de los departamentos para lograr los objetivos de la empresa de la manera más eficiente posible.

2.1.11 Análisis Interno de la Empresa AgroRAB Cía. Ltda.

Para el desarrollo del plan de marketing es importante realizar un análisis interno con el propósito de conocer la influencia que tendrán estos factores; para de esta manera relacionarlos en esta actividad y alcanzar un eficiente desarrollo, éstos cambios serán regulados en cierta medida a través de estudios permanentes que ayuden a un mejor control.

Entonces este análisis consiste en valorar lo que la empresa tiene para proporcionar una respuesta apropiada ante la presencia de fortalezas y debilidades.

De esta manera se deben aprovechar los atributos que contribuyen y apoyan al logro de los objetivos de la empresa, tomando en cuenta las dificultades que se pueda encontrar para controlarlas de la mejor manera.

CUADRO N.-5: Ponderación

EVALUACIÓN				
1	2	3	4	5
Gran Fortaleza	Fortaleza	Equilibrio	Debilidad	Gran Debilidad

Fuente: AgroRAB Cía. Ltda.

Elaborado por: Diego Tayo.

2.1.11.1 Departamento de Producción

En la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda., la parte productiva constituye una de las principales áreas de la finca, pues es aquí donde se obtiene el producto adecuado para ser comercializado a los distintos países en donde se encuentran ubicados los clientes.

El área de producción está a cargo del gerente técnico, quien es el encargado de verificar el cumplimiento de las actividades de producción con el fin de obtener un producto final satisfactorio, convirtiéndose en una fortaleza ya que existe un control que debe tener la flor desde el cultivo para llegar a post cosecha al proceso de selección, clasificación, boncheo, empaque, almacenamiento y comercialización.

En el área de producción los supervisores cuentan con una planificación proyectada en periodos semanales, con el fin de obtener los datos exactos para la venta de la misma, con el fin de que dentro del departamento de comercialización pueda enviar la disponibilidad de flor a cada uno de los clientes siendo una fortaleza que esta tiene.

A su vez una fortaleza de medio impacto es contar con supervisores en cada una de las áreas de cultivo, como son de rosas y clavel, quienes realizan estudios del suelo para utilizar abonos y fertilizantes para un mejor desarrollo de las plantas y tener una producción libre de plagas y enfermedades.

El control de calidad en el área de post cosecha de la empresa es muy estricto ya que debe cumplir estándares especificados por Agro Calidad para que la flor sea exportada a los distintos países, siendo para la finca una gran fortaleza al contar con una producción que se maneja desde el cultivo con un control exhaustivo para que la flor sea de excelente calidad para ser procesada.

Una gran debilidad que la empresa tiene es que no ha introducido en su cultivo nuevas variedades de flores para producirlas y ser comercializadas de acuerdo a la variedad que mayor demanda tenga en el mercado.

CUADRO N.-6: Matriz del Departamento de Producción

Código	Factor	Comportamiento	Evaluación				
			1	2	3	4	5
FDP001	Cumplimiento de actividades	Casi siempre		F			
FDP002	Planificación proyectada	Siempre	F				
FDP003	Estudios de suelos	Ocasionalmente			F		
FDP004	Control libre de plagas y enfermedades	Ocasionalmente			F		
FDP005	Control de calidad	Siempre	F				
FDP006	No cultiva una nueva variedad en flor	Nunca					D
FDP007	Estándares de productividad	Poco adecuado				D	
FDP008	Aporte ambiental	Poco adecuado				D	
FDP009	Materiales e insumos agrícolas	Adecuados		F			

Fuente: AgroRAB Cía. Ltda.

Elaborado por: Diego Tayo.

2.1.11.2 Departamento Financiero

En esta área el contador es el encargado de llevar el control contable de la finca mediante las transacciones realizadas supervisando que ingresen al sistema contable sin errores., elaborando balances que son los indicadores de la situación económica, eje fundamental para su normal desempeño y rentabilidad.

Uno de los puntos débiles de la empresa es no estar al día con las obligaciones patronales en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, así también el no realizar el pago a empleados, trabajadores y proveedores de la empresa en fechas acordadas.

El planificar, dirigir, supervisar, controlar y evaluar las actividades que se lleva a cabo en el Departamento Financiero Contable resulta para la empresa una fortaleza, ya que los recursos presupuestarios se estiman en función a los ingresos y gastos en los que va estar inmersa la empresa.

El control del destino de los recursos económicos para cada una de las actividades productivas de la finca resulta una fortaleza ya que es en base a los requerimientos de cada unas de las áreas productivas, evitando el desvió de la materia prima directa o indirecta.

El incumplimiento de sus obligaciones hace que la liquidez de la empresa sea variable.

Realizar inversiones previa autorización del presidente ejecutivo de la empresa y de acuerdo a lo que establece la ley, constituye una fortaleza por lo que se obtendrá una rentabilidad beneficiando a la finca.

CUADRO N.-7: Matriz del Departamento Financiero

Código	Factor	Comportamiento	Evaluación				
			1	2	3	4	5
FDF001	Supervisar transacciones	Siempre	F				
FDF002	Obligaciones patronales	Ocasionalmente				D	
FDF003	Pagos puntuales	Nunca					D
FDF004	Planificar actividades financieras	Casi siempre		F			
FDF005	Control del recurso económico	Casi siempre		F			
FDF006	Inversiones	Casi siempre		F			
FDF007	Rentabilidad	Aceptable		F			
FDF008	Liquidez	Variable			D		
FDF009	Cumplimiento de obligaciones con proveedores	Inadecuada					D
FDF010	Créditos	Amplia para captar clientes		F			

Fuente: AgroRAB Cía. Ltda.

Elaborado por: Diego Tayo.

2.1.11.3 Departamento Comercialización

Al terminar todo el proceso desde el área de cultivo y post cosecha, el departamento de comercialización envía al encargado de cuartos fríos el pedido de acuerdo a los requerimientos del cliente para proceder a empacar la producción de flor por cantidad, variedades y tamaños, para que sean enviados.

La utilización vía telefónica, Messenger y correo electrónico es una gran fortaleza para la finca ya que todas sus negociaciones se realizan por estos medios de comunicación en los cuales se informan sobre las variedades, tipos y demás información que el cliente desea conocer.

La promoción y publicidad por parte de la empresa no es la adecuada por lo cual es necesario poner mayor énfasis en dar a conocer a la empresa mejorando su imagen, a fin de captar la atención de nuevos clientes dentro del mercado ofertando sus productos con una mejor perspectiva.

Al llegar a un acuerdo con el cliente, se procede a realizar la respectiva factura con el tipo de flor, la cantidad, variedades y el precio acordado, siendo el internet una herramienta que fortalece a la empresa para realizar las negociaciones y transacciones de una manera ágil y práctica.

Una gran fortaleza es que se planifica con anterioridad el traslado en el camión con las cajas de flor para ser despachadas hacia las cargueras, donde se procederá a una última verificación para su envío.

Los pagos se realizan después de recibido el producto, si no ha presentado novedades se hace un depósito a la cuenta de la empresa por el valor acordado, cerrando así el proceso de la venta beneficiando a la empresa.

Una debilidad en cuanto a envío de las cajas de flor es que si se dieran novedades el cliente pagara únicamente el valor de la flor en buen estado, incurriendo en una pérdida para la empresa ya que en su envío la flor puede sufrir algún daño, y esa será devuelta a la finca.

CUADRO N.-8: Matriz del Departamento de Comercialización

Código	Factor	Comportamiento	Evaluación					
			1	2	3	4	5	
FDC001	Utilizar teléfono, messenger y correo electrónico para negociar	Muy bueno	F					
FDC002	Publicidad y promoción	Inadecuado				D		
FDC003	Imagen corporativa	Adecuada			F			
FDC004	Planificar embarques de la flor a las cargueras	Muy bueno	F					
FDC005	Canales de distribución	Adecuados		F				
FDC006	El pago se realiza después de recibir la producción	Adecuado			F			
FDC006	Flor en mal estado	Perjudicial						D
FDC008	Investigación de mercados	No adecuado				D		

Fuente: AgroRAB Cía. Ltda.

Elaborado por: Diego Tayo.

2.1.11.4 Recursos Humanos

La Agrícola AgroRAB Cía. Ltda., cuenta con alrededor de 447trabajadores, los cuales se encuentran distribuidos entre las áreas de cultivo y post cosecha, así también con 31 personas en el área administrativa.

Los niveles administrativos, como son directores, mandos medios y técnicos, cuentan con una instrucción formal para la realización de las diferentes actividades administrativas, ya que son personas profesionales que ejercen este tipo de actividades con responsabilidad y compromiso.

La mayor concentración de trabajadores se encuentra en la finca, es decir son aquellos que realizan las labores de cultivo y post cosecha, su nivel de formación va de acuerdo a las actividades artesanales a desempeñar dentro de la empresa.

El contar con personal calificado como es el área administrativa representa una fortaleza, pues están en la capacidad de desarrollar sus funciones con una alta ética profesional y compromiso con la empresa.

Por lo cual el encargado del departamento de recursos humanos deber realizar la contratación de personal idóneo para el lugar en donde desempeñaran sus actividades laborales.

Realizar los respectivos contratos de trabajo y asegurar a los empleados y trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social que formarán parte la empresa.

Cabe recalcar que es muy importante realizar un adiestramiento y capacitación al personal para el puesto a desempeñar mejorando así los procesos productivos dentro de la finca, ya que de no realizarlo sería una falencia que tendría la empresa.

El no contar con un manual de seguridad e higiene en la empresa, hace que los trabajadores estén expuestos a riesgos de accidentes laborales al no tener una señalización adecuada en cada una de las áreas de trabajo.

CUADRO N.- 9: Matriz del Departamento de Recursos Humanos

Código	Factor	Comportamiento	Evaluación				
			1	2	3	4	5
FRH001	Personal administrativo capacitado	Casi siempre		F			
FRH002	Contratación del personal idóneo	Ocasionalmente				D	
FRH003	Contratar y afiliar al IESS	Siempre	F				
FRH004	Adiestramiento	Ocasionalmente				D	
FRH005	Capacitación y mejora continua	Inexistente					D
FRH006	Relaciones humanas	Buena		F			
FRH007	Estabilidad laboral	Rotativa					D
FRH008	Seguridad e higiene del trabajo	Inadecuada					D

Fuente: AgroRAB Cía. Ltda.

Elaborado por: Diego Tayo.

CUADRO N.- 10: Matriz del Perfil Interno

Código	Factor	Evaluación				
		1	2	3	4	5
FDP001	Cumplimiento de actividades casi siempre		●			
FDP002	Planificación proyectada siempre	●				
FDP003	Estudios de suelos ocasionalmente			●		
FDP004	Control libre de plagas y enfermedades ocasionalmente			●		
FDP005	Control de calidad siempre	●				
FDP006	No cultiva variedades nuevas en flor					●
FDP007	Estándares de productividad poco adecuados				●	
FDP008	Aporte ambiental poco adecuado				●	
FDP009	Materiales e insumos agrícolas adecuados		●			
FDF001	Supervisar transacciones, siempre	●				
FDF002	Obligaciones patronales ocasionalmente				●	
FDF003	Pagos puntuales nunca					●
FDF004	Planificar actividades financieras casi siempre		●			
FDF005	Control del recurso económico casi siempre		●			
FDF006	Inversiones casi siempre		●			
FDF007	Rentabilidad aceptable		●			
FDF008	Liquidez variable			●		
FDF009	Cumplimiento de obligaciones con proveedores inadecuado					●
FDF010	Créditos, amplia para captar clientes		●			
FDC001	Utilizar teléfono, messenger y correo electrónico para negociar muy bueno	●				
FDC002	Publicidad y promoción inadecuada				●	
FDC003	Imagen corporativa adecuada			●		
FDC004	Planificación adecuada de la flor a las cargueras	●				
FDC005	Canales de distribución		●			

Total

	adecuado						
FDC006	El pago se realiza después de recibir la producción adecuado			●			
FDC007	Flor en mal estado, perjudicial						●
FDC008	Investigación de mercados no adecuado						●
FRH001	Personal administrativo capacitado casi siempre		●				
FRH002	Contratación del personal idóneo, ocasionalmente					●	
FRH003	Realizar contratos afiliación al IEES siempre	●					
FRH004	Adiestramiento ocasionalmente					●	
FRH005	Capacitación ocasionalmente						●
FRH006	Relaciones humanas buena		●				
FRH007	Estabilidad laboral rotativa						●
FRH008	Seguridad e higiene del trabajo inadecuada						●
Total		6	10	5	6	8	35
Porcentaje		17%	29%	14%	17%	23%	100%

Fuente: AgroRAB Cía. Ltda.

Elaborado por: Diego Tayo.

Al realizar la matriz del perfil interno de la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda., se observa las fortalezas y gran fortaleza con las que cuenta, siendo estas ventajas de competitividad, así también las debilidades y gran debilidad siendo estas una desventaja perjudicando el normal funcionamiento dentro de la finca, a su vez se identifica un punto de equilibrio en aquellas actividades que no son favorables o desfavorables alcanzando un 14%.

El 17% representa la gran fortaleza que la empresa tiene en sus actividades de una adecuada planificación proyectada de la flor, el control de calidad que se realiza en el área de cultivo, la supervisión de las transacciones financieras, la utilización de medios de comunicación como es vía telefónica, messenger y correo electrónico para negociar con los clientes, la planificación adecuada de la flor para enviar a las cargueras, la contratación y afiliación al IEES al personal que forma parte de la empresa; cabe recalcar que las fortalezas ascienden a un 29% dentro de la misma.

En el grupo de la gran debilidad tenemos un total del 23% en el que se identifica la falta de producción de nuevas variedades en flor, los pagos impuntuales a los trabajadores, el incumplimiento de obligaciones con proveedores, la flor en mal estado que llega al cliente perjudica a la empresa económicamente, la falta de investigación de mercados para conocer las variaciones que se dan, y de hecho la falta de capacitación al personal que conforma la empresa en cada una de las áreas, la inestabilidad laboral y la falta de seguridad e higiene del trabajo; así también las debilidades llegan a un 17%.

Razón por la cual la empresa deberá tomar decisiones correctivas para el mejoramiento continuo, cambiando procesos y utilizando estrategias que le permitan tener un adecuado control.

2.1.12 Análisis Externo de la Empresa AgroRAB Cía. Ltda.

El análisis externo que se realizará para la Empresa AgroRAB Cía. Ltda., del plan de marketing permitirá fijar las oportunidades y amenazas que puedan presentarse en el mercado, mediante un estudio que ayudará a conocer los cambios que inciden en el país, por tal motivo es importante realizar una indagación del entorno en el cuál se desempeñará con el propósito de conocer la influencia que tienen cada uno de sus factores para alcanzar un eficiente desarrollo.

Este análisis consiste en determinar la influencia que tienen los factores externos en el desempeño de sus actividades y saber el impacto que tiene en el entorno empresarial.

CUADRO N.-11: Ponderación

Evaluación				
1	2	3	4	5
Gran Oportunidad	Oportunidad	Equilibrio	Amenaza	Gran Amenaza

Fuente: AgroRAB Cía. Ltda.

Elaborado por: Diego Tayo.

2.1.12.1 Macro Ambiente

El factor externo del macro ambiente de la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda., son las fuerzas que le rodean, sobre las cuales la empresa no puede ejercer ningún control sobre ellas; y son las que a continuación se describen.

➤ Factor Económico

Afectan el poder de compra y el patrón de gastos de los consumidores. Los países tienen diversos niveles de vida distribución de ingreso de sus habitantes.

Esta variable permitirá conocer la situación macroeconómica y su evolución en el tiempo, para lo cual se analizará cada uno de estos componentes con el fin de tener una visión general del impacto que puede tener para una correcta comercialización de productos como son las flores.

✓ Inflación

Es el aumento sostenido y generalizado de los precios de los bienes y servicios. Las causas que la provocan son variadas, aunque destacan el crecimiento del dinero en circulación, que favorece una mayor demanda, o del coste de los factores de la producción (materias primas, energía, salario, entre otros).

CUADRON.-12: Inflación del País Últimos 2 Años

Años	Porcentaje
2010	5.53 %
2011	3.17%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Diego Tayo.

En el cuadro 12 se puede apreciar que la inflación en los últimos dos años, 2010 y 2011 reflejan un 5.53% y 3.17% respectivamente tomando como promedio entre las dos tenemos un total del 4.30% convirtiéndose para la empresa una amenaza pues se incrementan los costos de producción lo que genera mayor gasto para la empresa.

➤ **Tasas de Interés**

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

El Banco Central del Ecuador calcula semanalmente las tasas de interés en función de la información que remiten las instituciones financieras los días jueves de cada semana. Existen dos tipos de tasas de interés:

✓ **Tasa Activa**

Es la tasa de interés que cobran los bancos a sus clientes.

Esta siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa pasiva es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.

CUADRO N.- 13: Tasa Activa

ENERO2012			
Tasas de Interés Activas Efectivas Vigentes			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Diego Tayo.

En el cuadro 13 se aprecian las tasas de interés activas, mismas que varían de acuerdo al ámbito comercial al que la empresa esté dirigida; en relación a la tasa

activa la propuesta del plan de marketing está enfocada con el segmento productivo empresarial y se puede observar que tiene un porcentaje del 9.53% siendo para la empresa una amenaza, ya que las tasa de interés sufren variaciones constantes.

✓ *Tasa Pasiva*

Es la tasa de interés que pagan los bancos a sus depositantes.

CUADRO N.- 14: Tasa Pasiva

ENERO 2012			
Tasas de Interés Pasivas Efectivas Promedio por Instrumento			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjetahabientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		

Fuente: Banco Central Del Ecuador.

Elaborado por: Diego Tayo.

El cuadro 14 muestra las tasas de interés pasivas que están fijadas de acuerdo al tipo de depósito y operaciones que la empresa realice; ésta permitirá que el propietario de la cuenta adquiera un valor adicional por el monto del capital invertido. En este caso la tasa de interés que las instituciones financieras pagan al beneficiario son porcentajes bajos dando lugar a que los empresarios no realicen una inversión ya que no generarían mayor rentabilidad, siendo para la empresa una amenaza al ser esta variable.

CUADRO N.- 15: Matriz Factor Económico

Código	Factor	Comportamiento	Evaluación				
			1	2	3	4	5
FI001	Inflación, inestabilidad de precios	Variable					A
FTI002	Tasa de interés, limitación para invertir	Variables				A	
FE003	Impuestos, disminución de rentabilidad	Fijos				A	

Fuente: Instrumentos de Investigación.

Elaborado por: Diego Tayo.

➤ ***Factor Socio Cultural***

Dentro de este factor como es el socio cultural se enfoca a los principios y valores que las empresas deben cumplir para tener un ambiente laboral adecuado y comprometido con la empresa.

Está compuesta por los elementos que pueden o no afectar los valores, percepciones, preferencias y comportamientos de la sociedad, absorbiendo una visión del mundo que define sus relaciones con los demás y consigo mismas.

Esta variable ha sido tomada a consideración en el desarrollo del plan ya que esta indicará los beneficios o contratiempos que se puedan presentar en el entorno de la empresa, y principalmente en las fechas que tendrá mayor aceptación la producción de flores.

Por eso es necesario conocer la cultura y tradición mundial para poder ofertar en estas fechas como son:

- ✓ San Valentín
- ✓ Día de las madres
- ✓ Día del padre
- ✓ Día de finados
- ✓ Festividades navideñas
- ✓ Fechas especiales de cada país
- ✓ Entre otras

Este factor para la empresa vendría a convertirse en una gran oportunidad de crecimiento por el alto porcentaje de ventas que se obtendrán en estas fechas específicas.

CUADRO N.- 16: Matriz Factor Socio Cultural

Código	Factor	Comportamiento	Evaluación				
			1	2	3	4	5
FSC001	Nuevos clientes	Ascendente	O				
FSC002	Valores, creencias y estilo de vida	Tendencia creciente		O			

Fuente: Instrumentos de Investigación.

Elaborado por: Diego Tayo.

➤ **Factor Político Legal**

Consiste en leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión. Las leyes de protección al consumidor, las normas sanitarias, las normas ISO, las organizaciones de defensa del consumidor, mayor énfasis en la ética y la responsabilidad social de la empresa.

CUADRO N.- 17: Leyes y Reglamentos que Cumple AgroRAB Cía. Ltda.

N.	Detalle
1	Registros sanitarios de Agro Calidad
2	Estándares de Exportación
3	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
4	Ministerio del Medio Ambiente
5	Servicio de Rentas Internas
6	Ministerio de Relaciones Laborales

Fuente: AgroRAB Cía. Ltda.

Elaborado por: Diego Tayo.

El cuadro 17 indica las leyes y reglamentos establecidos que la empresa cumple rigurosamente haciendo que esta sea una oportunidad de mantener la calidad de las flores, cuidar el medio que les rodea, contando con normas sanitarias y

estándares para exportación, así también cumpliendo con las obligaciones establecidas en la ley ecuatoriana.

CUADRO N.- 18: Matriz Factor Político Legal

Código	Factor	Comportamiento	Evaluación				
			1	2	3	4	5
FPL001	Registros de Agro Calidad	Cumplimiento		O			
FPL002	Ley tributaria	Rígida				A	
FPL003	Ley laboral	Seguridad			O		

Fuente: Instrumentos de Investigación.

Elaborado por: Diego Tayo.

➤ *Factor Tecnológico*

Las nuevas tecnologías que existen en la actualidad crean oportunidades y mercados nuevos para la empresa, lamentablemente Ecuador no es un país desarrollador de tecnología, a pesar de contar con profesionales altamente capacitados.

Al utilizar tecnología de última generación se facilitarían las labores tanto productivas como de post cosecha dentro de la plantación, lo que representa un gran esfuerzo tanto tecnológico como económico por parte de la empresa para mejorar sus procesos.

La utilización del internet beneficia a la empresa a obtener posicionamiento y competitividad al interactuar con los clientes ya que pueden acceder para conocer las variedades y calidad de las flores para realizar sus pedidos de forma ágil y rápida, por lo cual se convierte en una gran oportunidad para la empresa llegando a otros mercados dando a conocer los productos y servicios que oferta.

Para la empresa contar con equipos y maquinaria tecnológica representa una oportunidad, pues gracias a los mismos la finca puede simplificar sus procesos, realizándolos de una manera más exacta y con mayor precisión.

CUADRO N.- 19: Matriz Tecnológico

Código	Factor	Comportamiento	Evaluación					
			1	2	3	4	5	
FT001	Maquinaria y equipos	Tecnología nueva	O					
FT002	Mejorar calidad del producto	Implementar tecnología	O					
FT003	Herramientas informáticas	Interacción	O					

Fuente: Instrumentos de Investigación.

Elaborado por: Diego Tayo.

2.1.12.2 Micro Ambiente

En el análisis del micro ambiente se pretende obtener una evaluación actual de la situación de la empresa, permite reconocer las oportunidades y amenazas que posee la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda., dentro de su entorno, las mismas que ayudarán emprender las acciones para mejorar la situación.

Al enfocarse al ámbito internacional la actividad comercial que lleva a cabo la empresa se debe tomar en cuenta los comportamientos de compra de los consumidores.

Por lo cual, el análisis del micro ambiente está orientado a realizar un estudio en relación a los clientes, proveedores y a la competencia.

➤ *Clientes Externos*

No es sólo aquel que utiliza o disfruta de nuestros servicios, sino también son todos aquellos clientes con los cuales las empresas interactúan en el desarrollo de su gestión empresarial, teniendo la oportunidad de tratar, contactar o establecer negocios.

La Empresa Agrícola AgroRAB Cía. Ltda., cuenta con clientes internacionales los mismos que adquieren las diferentes variedades en rosas y claveles, llegando a un total de 62 clientes. **Ver anexo 1**

Los clientes que tiene la empresa, están comprometidos y principalmente existe una fidelización por la razón que reciben flores de calidad y el servicio que brindan es eficaz y oportuno como se lo merecen, pero a su vez es una amenaza ya que la producción se lo vende mediante crédito a los clientes internacionales y el depósito no lo realizan de inmediato.

CUADRO N.- 20: Matriz Clientes Externos

Código	Factor	Comportamiento	Evaluación				
			1	2	3	4	5
FCE001	Nivel de satisfacción	Alto		O			
FCE002	Clientes potenciales	Incremento	O				
FCE003	Requerimiento	Nuevas variedades	O				
FCE004	Capacidad de pago	Crédito				A	

Fuente: Instrumentos de Investigación.

Elaborado por: Diego Tayo.

➤ **Proveedores**

Son aquellas personas o empresas que proveen o abastecen de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, empresas de productos, entre otras.

El rol importante que desempeñan los proveedores es constituir una fuerza fundamental en el análisis estructural del comportamiento de un sector en cada una de las actividades que realice.

En efecto, ellos definen en parte el posicionamiento de la empresa dentro del mercado, de acuerdo a su poder de negociación son quienes les suministran los insumos para la producción, como sería para el caso de la producción de flores.

La empresa cuenta con un gran número de proveedores la mayoría de insumos agrícolas y de materia prima necesarios para la producción de las flores, en el mercado existen varias opciones en donde se pueden adquirir dichos insumos, por

lo cual es posible obtener variedad de precios y productos sin tener que limitarse a un solo proveedor de esta manera la empresa está en la capacidad de negociar y obtener un mejor precio y producto.

Cabe mencionar por la trayectoria de la empresa la mayoría de proveedores le otorga crédito directo, debido a la cantidad los pedidos que realiza constantemente.

La Agrícola AgroRAB cuenta con los siguientes proveedores de insumos y materiales químicos para la producción y comercialización de flores; a continuación se detallan:

CUADRO N.- 21: Principales Proveedores de Insumos y Materiales Para la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda.

Empresa	Dirección	Productos
AGRIANDES S.A.	Vía Ambato	Insumos Agrícolas
AM ALEXIS MEJIA Cía. Ltda.	Quito	Insumos agrícolas.
AMC ECDUADOR Cía. Ltda.	Quito	Empaques, etiquetas, productos de seguridad industrial y herramientas agrícolas.
CODI SOFT	Quito	Etiquetas.
CORPCULTIVO	Quito	Insumos y materiales agrícolas.
CORRUEMPAQUE Cía. Ltda.	Quito	Tapas y fondos de cajas.
ECOAGRO	Latacunga	Insumos agrícolas.
ECUAQUIMICA C.A.	Vía a Quito	Químicos e insumos agrícolas
GRUPASA S.A.	Guayaquil	Tapa y fondos de cajas
LA YAPA	Quito	Malla florícola.
MARQUIM FLOWERS C.A.	Quito	Químicos.
NITZAN	Latacunga	Grava y materiales para cultivo
PLASTI FLOR 1	Ambato	Capuchones
QUIMIROSBURG Cía. Ltda.	Quito	Químicos agrícolas.
SOLUCIONES AGRICOLAS	Cayambe	Insumos y químicos agrícolas.

Fuente: AgroRAB Cía. Ltda.

Elaborado por: Diego Tayo.

El cuadro 21 indica a los principales proveedores de materiales e insumos, estos para la empresa representan una oportunidad ya que los mismos son fieles y brindan de sus productos de inmediato al momento que se lo solicite.

CUADRO N.- 22: Matriz Proveedores

Código	Factor	Comportamiento	Evaluación				
			1	2	3	4	5
FP001	Productos de calidad	Adecuados		O			
FP002	Stock en bodega	Suficiente			O		
FP003	Precios	Adecuados			O		
FP004	Crédito	Inmediato		O			
FP005	Tiempo de entrega	Oportuno	O				

Fuente: Instrumentos de Investigación.

Elaborado por: Diego Tayo.

➤ **Competencia**

Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.

El mercado florícola tiene una gran extensión tanto a nivel nacional como internacional, Ecuador es privilegiado al estar ubicado en una zona geográfica en donde se producen grandes variedades de flores dentro de su territorio, las mismas que son sumamente cotizadas en el mercado exterior, por su gran belleza, tamaño y peculiaridad.

En el mercado existen un gran número de competidores dedicados a las mismas actividades que la Empresa AgroRAB Cía. Ltda., por lo que su nivel de competencia resulta alto, lo cual se lo considera como una amenaza de expansión que esta tendría.

AgroRAB Cía. Ltda., produce en sus invernaderos flores para ser exportadas, en gran número de variedades, tamaños y colores, por tal motivo su posicionamiento en el mercado es aceptable.

Resulta difícil obtener información sobre la competencia ya que no se puede establecer la participación de cada una de las empresas dedicadas a esta actividad, pues no se identifica el grado de aceptación que estas tienen.

CUADRO N.- 23: Principales Competidores a Nivel Internacional

N.	Empresas Competidoras a Nivel Internacional
1	AGRICOLA AMORE FLOWERS S.A.
2	AGRICOLA SAN ANDRES DEL CHAUPI.
3	AGRIEXOTICA S.A.
4	AGRIFEG S.A.
5	AGROINDUSTRIAS SAN ALFONSO.
6	AGROPECUARIA MONTERREY MONTREY S.A.

Fuente: AgroRAB Cía. Ltda.

Elaborado por: Diego Tayo.

La competencia que la empresa tiene en el mercado a nivel nacional e internacional de la producción de flores, resulta una amenaza al existir otras florícolas que brindan la misma producción a los distintos países introduciendo en sus invernaderos nuevas variedades para producirlas y distribuirlas.

CUADRO N.- 24: Matriz Competencia

Código	Factor	Comportamiento	Evaluación				
			1	2	3	4	5
FC001	Profesionales	Nueva competencia				A	
FC002	Competencia	Posicionamiento				A	
FC003	Precios	Competitivos				A	
FC004	Calidad y variedad	Satisfacción del cliente		O			
FC005	Nuevas variedades	Venta de la competencia					A

Fuente: Instrumentos de Investigación.

Elaborado por: Diego Tayo.

2.1.13 Matriz Perfil Externo

CUADRO N.- 25: Macro Ambiente

Código	Factor	Evaluación						
		1	2	3	4	5		
FI001	Inflación variable					●	TOTAL	
FTI002	Tasa de interés variables				●			
FE003	Impuestos fijos				●			
FSC001	Nuevos clientes ascendente	●						
FSC002	Valores y estilo de vida creciente		●					
FPL001	Registros de Agro Calidad cumplimiento		●					
FPL002	Ley tributaria rígida				●			
FPL003	Ley laboral seguridad			●				
FT001	Maquinaria y equipos tecnológicos	●						
FT002	Mejorar calidad del producto tecnología							
FT003	Herramientas informáticas para interactuar	●						
FCE001	Nivel de satisfacción alto		●					
FCE002	Clientes potenciales incremento	●						
FCE003	Requerimiento de nuevas variedades	●						
FCE004	Capacidad de pago crédito				●			
FP001	Productos de calidad adecuados		●					
FP002	Stock en bodega suficiente			●				
FP003	Precios adecuado			●				
FP004	Crédito inmediato		●					
FP005	Tiempo de entrega oportuno	●						
FC001	Profesionales nueva competencia				●			
FC002	Competencia posicionada							
FC003	Precios competitivos				●			
FC004	Calidad y variedad satisfacer al cliente		●					
FC005	Nuevas variedades competencia					●		
Total		7	6	3	7	2		25
Porcentaje		28%	24%	12%	28%	8%		100%

Fuente: AgroRAB Cía. Ltda.

Elaborado por: Diego Tayo.

Al realizar la matriz del perfil externo de la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda., se observa las oportunidades y gran oportunidad con las que cuenta, siendo estas ventajas de competitividad, así también las amenazas y gran amenaza, siendo estas una desventaja perjudicando el normal funcionamiento de la finca, a su vez se identifica un punto de equilibrio en aquellas actividades que no son favorables o desfavorables teniendo un 12%.

El 28% representa la gran oportunidad que la empresa tiene en sus actividades para captar nuevos clientes, nuevas maquinarias, equipos y herramientas tecnológicas, los requerimientos de nuevas variedades que necesitan los clientes y la entrega oportuna de los productos; cabe recalcar que las oportunidades igual ascienden a un 24%.

En el grupo de la gran amenaza tenemos un total del 8% en el que se identifica la inflación variable y las nuevas variedades que la competencia tiene; así también las amenazas alcanzan un 28%.

Por este motivo la empresa deberá transformar las amenazas en oportunidades tomando decisiones adecuadas, utilizando estrategias que le permitan tener un mejoramiento continuo.

2.1.14 Matriz FODA

Dentro de la matriz FODA de la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda., para sugerir posibles soluciones primeramente identificamos las principales amenazas y oportunidades con las que se enfrenta la empresa para hacer relación con los factores internos como son las fortalezas y debilidades para poder establecer objetivos y estrategias correctivas.

Es necesario tomar en cuenta el FODA para así analizar cuáles son los puntos más críticos que interfieren en la óptima operación de la empresa y minimizar los mismos.

CUADRO N.- 26:Matriz FODA

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Cumplimiento de actividades casi siempre F2. Planificación proyectada siempre F3. Control de calidad, siempre F4. Materiales e insumos agrícolas adecuados F5. Supervisar transacciones siempre F6. Planificación financiera casi siempre F7. Control del recurso económico casi siempre F8. Realizar inversiones casi siempre F9. Rentabilidad aceptable F10. Créditos amplia para captar clientes F11. Utilización telefónica, messenger y correo electrónico para negociar muy bueno F12. Canales de distribución adecuado F13. Planificación de la flor hacia las cargueras F14. Personal administrativo capacitado casi siempre F15. Realizar contratos afiliación al IEES siempre F16. Buenas relaciones humanas	D1. No cultiva variedades nuevas en flor D2. Estándares de productividad poco adecuados D3. Aporte ambiental poco adecuado D4. Obligaciones patronales ocasionalmente D5. Pago puntuales nunca D6. Cumplimiento de obligaciones con proveedores inadecuado D7. Inadecuada publicidad y promoción D8. Inadecuada investigación de mercados D9. Flor en mal estado perjudicial D10. Contratación de personal idóneo ocasionalmente D11. Adiestramiento ocasionalmente D12. Capacitación ocasionalmente D13. Estabilidad laboral rotativa D14. Seguridad e higiene del trabajo inadecuada
ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Nuevos clientes ascendente O2. Valores, creencias y estilo de vida creciente O3. Registros de Agro Calidad cumplimiento O4. Maquinaria y equipos tecnológicos O5. Mejorar calidad del producto tecnología O6. Herramientas informáticas actualizada O7. Nivel de satisfacción alto O8. Clientes potenciales incremento O9. Requerimiento de nuevas variedades O10. Productos de calidad adecuados O11. Crédito inmediato O12. Tiempo de entrega oportuno O13. Calidad y variedad satisfacer al cliente	A1. Inflación variable A2. Tasa de interés variables A3. Impuestos fijos A4. Ley tributaria rígida A5. Capacidad de pago crédito A6. Profesionales nueva competencia A7. Competencia posicionada A8. Precios competitivos A9. Nuevas variedades competencia

Fuente: AgroRAB Cía. Ltda.

Elaborado por: Diego Tayo.

2.2 Matriz Balance Consulting Group (BCG)

Agrícola AgroRAB Cía. Ltda., cuenta con dos productos que son rosas y claveles, cada una de distintas variedades que produce en su finca para ser procesadas y comercializadas en los distintos países a nivel internacional en donde están ubicados los clientes.

2.2.1 Incógnitas o Dilemas

Es la producción de flores que cuentan con una baja participación dentro del mercado pero con un potencial de crecimiento elevado.

A este tipo de flores se desea convertir en productos estrellas, a corto plazo ya que su cuota de inversión es elevada, y para AgroRAB Cía. Ltda., la variedad en clavel: Withe Tundra, Toldo, Arevalo, RendezVous; y en rosas: Mohana, Cherry O, High Magic y Versillahan tenido una adecuada aceptación y tiene proyecciones de incrementarse en el futuro, por lo que se pretende darle mayor movimiento dentro del mercado para lo cual es necesario invertir en nuevos cultivos de esta variedad para mejorar la competitividad dentro del ámbito empresarial.

2.2.2 Estrellas

Son aquellos productos de flores que cuentan con un alto crecimiento, y alta participación en el mercado, los mismos que contribuyen al crecimiento y auto financiamiento para la empresa.

Las variedades estrellas de la agrícola AgroRAB Cía. Ltda., en clavel son las siguientes: Nelson, Eskimo, Duero, Delphi, Comanchi Blanco, Dakota, Viana Lorenza y Tundra.

Las variedades estrellas en rosas son, Freedom, Forever, y Vendela, las cuales tienen una alta aceptación manteniendo un alto nivel en ventas, a pesar de existir nuevas variedades que la competencia introduce al mercado para obtener una mejor participación.

Estas son las variedades tanto en rosas y claveles las que mejor proyección tienen de mantenerse en el mercado, y que puede invertirse en su producción para ser comercializadas.

2.2.3 Vacas Lecheras

Es la producción de flores que ha logrado alcanzar una posición relativa y estable en el mercado.

Para AgroRAB Cía. Ltda., son consideradas como vacas lecheras de la empresa las que a continuación se detallan siendo las siguientes variedades en rosas: Topaz, Circus, Sweetness.

Mientras que en clavel son las variedades de Cherrio, Noblece, Tundra, BeinghtRendez yRaggio di Sole.

Siendo estas las variedades que más utilidades generan para la empresa ya que el costo de producción es considerablemente inferior que las demás.

El beneficio de estas es que ayuda a impulsar a las variedades que se encuentran en el campo de las incógnitas.

2.2.4 Perros

La comercialización de flores tiene una baja participación del mercado y además poco crecimiento, debido a que no trae consigo una rentabilidad aceptable para la empresa.

Para la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda., la variedad en clavel que entra dentro de este factor es: Rififi, y en rosas la MovieStar.

Estas variedades fueron introducidas hace ya algún tiempo, mismas que no se han logrado desarrollar dentro del mercado por sus sensibilidad, y sus proyecciones de crecimiento son demasiado bajas.

Dentro del mercado florícola las estrategias a utilizar son cambiantes debido a la percepción que el cliente tiene de la empresa para adquirir la producción de flores

y lo que ellos buscan es variedades no caducas, garantía y por supuesto calidad en el producto.

Debido a esto se ve en la necesidad de implantar nuevas variedades tanto en rosas y claveles las cuales tienen un alto nivel de demanda dentro del mercado internacional, produciendo flores que cuenten con un estricto control de la calidad, incorporando tecnología y capacitando al personal para ser competitivos y beneficiando a la empresa.

2.3 Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter

2.3.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

El área de mercado del sector florícola es altamente competitiva, pero cabe manifestar que para la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda., no representa una gran amenaza ya que para emprender actividades florícolas es necesario realizar una gran inversión.

Es por eso que la amenaza de nuevos competidores para la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda., representa una amenaza de leve impacto, debido a los altos costos en los cuales se deben incurrir para crear una la planta productora y comercializadora de flores.

2.3.2 La Rivalidad Entre los Competidores

En la actualidad se puede apreciar el gran número de florícolas en el país que están compitiendo con el fin de incrementar su participación, especialmente accediendo a mercados en donde las flores ecuatorianas son su principal atractivo, razón por la cual AgroRAB Cía. Ltda., debe cumplir con rigurosos parámetros y estándares de calidad de su producción que son establecidos y requeridos por Agro Calidad para que se pueda realizar la exportación de flores a los distintos países del planeta, contando con una adecuada fijación de precios para obtener clientes exclusivos posicionándose en el mercado obteniendo mejores rubros económicos.

2.3.3 Poder de Negociación de los Proveedores

Dentro del mercado existen varios proveedores que ofrecen diferentes productos químicos, insumos y materiales para el proceso de producción de flores, razón por la cual AgroRAB Cía. Ltda., cuenta con la capacidad de negociación para encontrar los mejores y adecuados productos de excelente calidad a un precio conveniente para la empresa, por lo que es considerado a este factor como favorable.

2.3.4 Poder de Negociación de los Compradores

Los mercados a los que AgroRAB Cía. Ltda., se enfoca y comercializa la producción de flores son altamente exigentes en lo relacionado a la calidad, es por eso que al encontrarnos en un país con una gran biodiversidad se produce las mejores flores siendo reconocida a nivel internacional, por su calidad y vida en el florero.

La empresa exporta a los distintos países a sus clientes mayoristas los cuales reciben la flor y lo entregan a sus distribuidores para su comercialización, en este apartado se debe plasmar que los clientes tienen la capacidad de negociación con la empresa, por ser ellos los que establecen la frecuencia de compra, variedades y cantidades a adquirir.

2.3.5 Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos

En lo que a flores se refiere, existe una amplia gama de productos que pueden satisfacer los gustos y preferencias de los distintos clientes como son las flores de verano, tropicales, ornamentales o artificiales.

Lo primordial que se debe realizar es contar con la fidelidad y confianza del cliente a que adquieran un producto de calidad a un precio justo.

2.4 Investigación de Mercado

Vincular a la empresa con el mercado es el objetivo más grande que tiene un estudio de mercado, mediante la recolección de información con la que se

identifican y definen las oportunidades y los problemas que trae dicho mercado ha investigar.

La investigación de mercados que se realizará para la Agrícola AgroRABCía. Ltda., permitirá reunir, registrar y analizar los hechos acerca de los problemas relacionados con las actividades de la empresa.

Para la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda., la investigación de mercados ayudará a direccionar y comprender el ambiente, identificar problemas y oportunidades, evaluar para desarrollar alternativas de acción de mercadotecnia.

Por lo tanto, esta investigación de mercados es una herramienta en la que se podrá tomar decisiones adecuadas, la misma que aplacará el riesgo al que está sujeta la empresa.

2.4.1 Proceso Metodológico de la Investigación

2.4.1.1 Problema

Conocer el decrecimiento de las ventas en los últimos años de la producción de flores de la empresa, con la finalidad de incrementar el volumen de ventas y a su vez la rentabilidad de la misma.

La empresa AgroRAB Cía. Ltda., deberá implementar un plan de marketing que permita desarrollar estrategias enfocadas al éxito en la parte del producto, plaza, precio y promoción, para contar con una ventaja competitiva.

Uno de los problemas más significativos que la empresa tiene es la competencia existente dentro del sector floricultor, en el cual AgroRAB Cía. Ltda., deberá formular estrategias para poder fidelizar al cliente de acuerdo a la producción que enviará a cada uno de ellos.

2.4.1.2 Solución

Plan de marketing para la empresa Agrícola Agro RAB Cía. Ltda., para el período 2.011-2.013”

2.4.1.3 Justificación

El principal interés de este plan de marketing es resolver los problemas que la empresa tiene, planteando objetivos que se desea alcanzar, formulando estrategias operativas del marketing mix, que permita tener una mayor participación en el mercado.

También es de suma importancia, ya que mediante este se formularán estrategias enfocadas a las variables del mercado, permitiendo a la Agrícola AgroRABCía. Ltda., centrarse en los segmentos de mercado más rentables, aprovechando cada una de las oportunidades, orientándose a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

El plan de marketing ayudará a la empresa a dinamizar su comercialización de su producción al contar con clientes específicos que adquirirán un mayor volumen de producción por la calidad de la flor que recibirán.

2.4.1.4 Objetivos

- ✓ Realizar una investigación de mercado con el fin de conocer las necesidades y expectativas de los clientes para satisfacer sus necesidades de acuerdo a la demanda existente de la producción de flores.
- ✓ Investigar la oferta y la demanda a través de una encuesta que permita obtener información sobre los requerimientos que presenta el mercado.
- ✓ Conocer el nivel de satisfacción de los clientes al adquirir la producción de flores de la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda.
- ✓ Conocer las necesidades del mercado para identificar las estrategias que permita a la empresa ser más competitiva y sirva como una herramienta en la toma de decisiones, asegurando el desarrollo de la misma en el mercado.

2.5Diseño Metodológico

2.5.1Tipo de Investigación

Investigación Cuantitativa.- Permite recoger y analizar datos cuantitativos sobre variables del producto, precio, plaza y promoción, determinando la fuerza de asociación o correlación entre estas variables, obteniendo resultados de la población a ser encuestada para conocer sus necesidades.

Para AgroRAB Cía. Ltda., la utilización de esta investigación le permitirá cuantificar estadísticamente los resultados que se obtendrán, a través de la aplicación adecuada de la encuesta, ya que al encontrarse con problemas se podrá tomar decisiones que permitan dar soluciones acertadas para la empresa.

Por ese motivo este tipo de investigación es la que se aplicará en el presente estudio para conocer con exactitud lo que el cliente en realidad desea y tomar acciones correctivas para la misma.

2.5.2Métodos a ser Empleadas

Métodos Teóricos

Este método permitirá descubrir en el objeto de investigación las relaciones esenciales y las cualidades fundamentales. Por ello se apoya básicamente en los procesos de abstracción, análisis, síntesis, inducción y deducción.

Deducción

En este método la modalidad de investigación es la que parte de premisas o leyes de aplicación universal, para llegar a conclusiones particulares.

Para el estudio del plan de marketing se lo realizará a través del método deductivo por que analiza aspectos generales para llegar a una conclusión particular que permitirá dar solución a las diversas inquietudes, requerimientos y expectativas de los clientes.

Métodos Empíricos

Revelan y explican las características fenomenológicas del objeto. Estos se emplean fundamentalmente en la primera etapa de acumulación de información empírica y en la tercera de comprobación experimental de la hipótesis de trabajo.

Métodos Estadísticos

La materia prima de la estadística consiste en conjuntos de números obtenidos al contar o medir elementos. Al recopilar datos estadísticos se ha de tener especial cuidado para garantizar que la información sea completa y correcta.

En este estudio para realizar el plan de marketing, se utilizará el estadístico que permita analizar el comportamiento de las variables del mercado para contar con una información necesaria que desea la empresa para enviar un mayor volumen de producción, de esta manera se analizará los datos obtenidos para tomar decisiones correctas, mejorando el servicio y calidad para el cliente y obteniendo un mayor rédito económico.

2.5.3 Técnicas

Encuesta.- Es el conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos que tienen las personas.

La encuesta ayudará a la recopilación de datos sobre las características, necesidades, expectativas y requerimientos que el cliente espera del producto, la información obtenida permitirá a la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda., tomar decisiones cambiando ciertos parámetros enfocados al cliente para su satisfacción. **(Ver anexo 3)**

Entrevista.- Se lo realizará a los clientes potenciales de la empresa para conocer sus requerimientos, deseos o necesidades, de esta manera se podrá llegar a ellos con la producción de flores de una manera adecuada.

2.5.4 Unidad de Estudio

Población

La población o universo del siguiente estudio investigativo esta dado por 62 clientes internacionales reales, así también se toma en cuenta a los 14 clientes potenciales en los cuales se desea incrementar el volumen de ventas y tener posicionamiento.

Recopilación de Información

Una manera de obtener información para el plan de marketing es diseñar una encuesta con preguntas que permitan conocer las perspectivas y necesidades del cliente externo; aplicando la técnica del cuestionario.

El contenido de la encuesta se realizó planteando un objetivo que está relacionado con el tema de estudio, para el cual se formuló un cuestionario de 9 preguntas de las cuales se obtendrán datos importantes que permitirá establecer resultados generales de la investigación.

Análisis e Interpretación de Resultados

Una vez aplicada la encuesta al cliente externo de la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda., se procede a la tabulación y codificación de cada una de las preguntas mediante la utilización del paquete Microsoft Office Excel 2007.

Este programa facilitará la obtención de gráficos, los cuales serán analizados e interpretados de una manera en la que se pueda establecer resultados generales de la empresa.

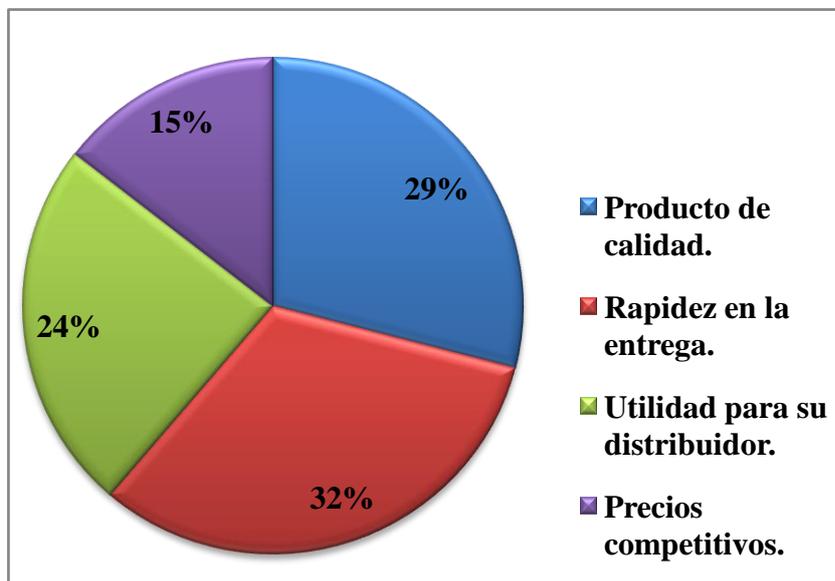
Presentación de resultados globales de la investigación al cliente real

A continuación, se detalla los resultados obtenidos por medio de la investigación realizada:

1. ¿Cuáles son los beneficios que la Empresa AgroRAB le ofrece?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Producto de calidad	18	29%
Rapidez en la entrega	20	32%
Utilidad para su distribuidor	15	24%
Precios competitivos	9	15%
TOTAL	62	100%

Fuente: Encuesta Aplicada.



ANÁLISIS:

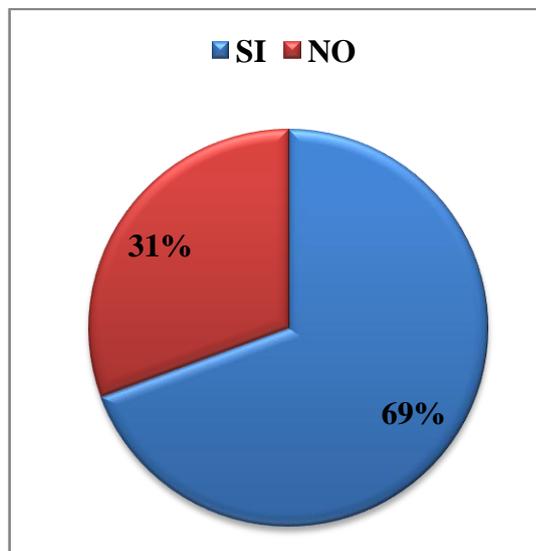
Los resultados de la encuesta aplicada al grupo investigado arrojaron que 18 consideran que el producto es de calidad representando el 29%, mientras 20 expresaron que la entrega de la producción es rápida abarcando el 32%, en tanto 15 dicen que trae una utilidad para distribuir en su país de origen constituyéndose en el 24% y 9 afirman que los precios de la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda., son competitivos en el mercado, misma que está compuesta por el 15%.

Se observa que la mayor parte del mercado considera que los beneficios que la empresa le ofrece es la rapidez en la entrega, así también se deberá considerar un mejor control de calidad de la producción para satisfacer al cliente.

2. ¿El producto que la Empresa AgroRAB entrega cumple con las expectativas de su comercializadora?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	43	69%
NO	19	31%
TOTAL	62	100%

Fuente: Encuesta Aplicada.



ANÁLISIS:

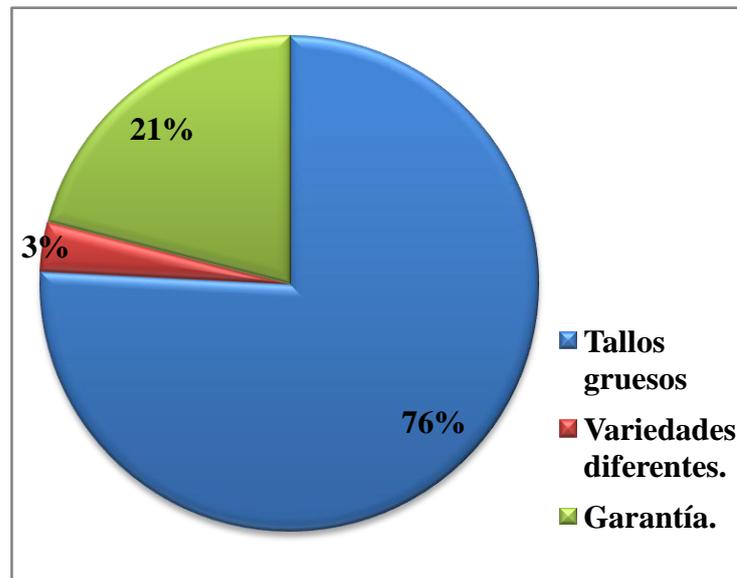
Se ha logrado analizar que del número total compuesta por 62 clientes, 43 están de acuerdo con los productos que la empresa ofrece, y cumple con las expectativas del mercado; engloba el 69%, frente a 19 que indican no está de acuerdo alcanzando el 31%.

Deduciendo así que la empresa deberá mejorar la calidad de la producción para satisfacer la demanda existente en su totalidad, por tal razón esta propuesta está enfocado a mejorar al producto, para ser comercializado y contribuya a satisfacer al cliente.

3. ¿Qué atributos busca su distribuidora al momento de adquirir flores?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Tallos gruesos	47	76%
Variedades diferentes	2	3%
Garantía	13	21%
TOTAL	62	100%

Fuente: Encuesta Aplicada.



ANÁLISIS:

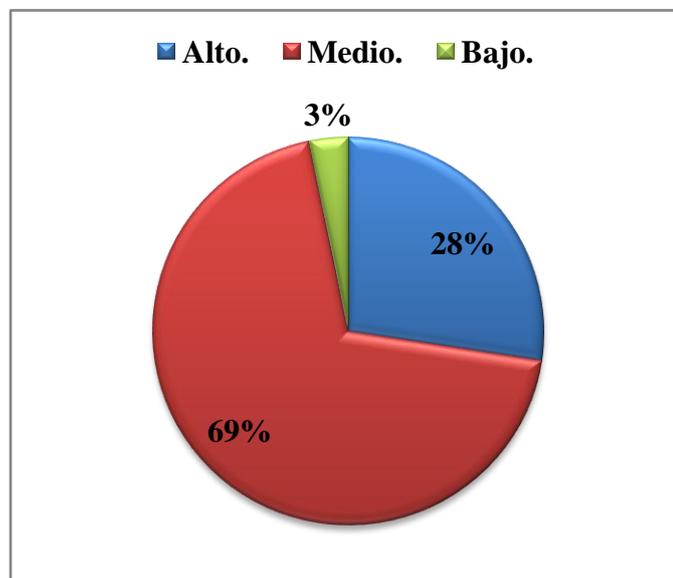
De los resultados de la encuesta aplicada se puede determinar que 47 clientes prefieren tallos gruesos de los atributos de las flores representando el 76%, seguido por 13 que buscan garantía al momento de adquirir flores abarcando el 21%, en tanto 2 afirman que desean nuevas variedades para realizar sus compras reflejando el 3%.

Los atributos que el cliente desea al momento de adquirir la producción de flores siempre será que los tallos cumplan con los requerimientos que ellos necesitan para comercializarlos en su país de origen.

4. ¿El precio de nuestros productos en relación al de sus otros proveedores es?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Alto	17	28%
Medio	43	69%
Bajo	2	3%
TOTAL	62	100%

Fuente: Encuesta Aplicada.



ANÁLISIS:

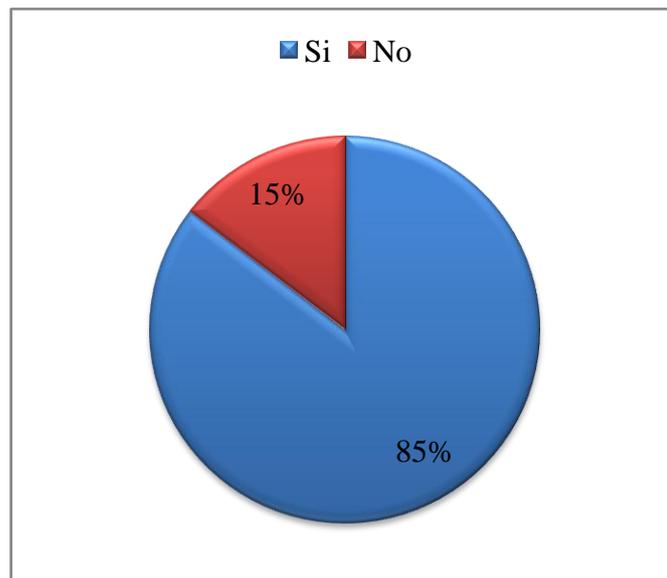
En lo referente a los precios de un total de 62 clientes encuestados se puede observar que: 69 adquieren la producción de AgroRAB por contar con precios medios en relación a la competencia representando el 69%, mientras 17 afirman que los precios son altos constituyéndose el 28%; en tanto 2 dicen que el precio es bajo expresa un 3%.

Se deduce que la mayor parte de los clientes compra estos productos en la Empresa AgroRAB ya que sus precios son medios, haciendo relación a la oferta de la competencia.

5. ¿Está de acuerdo que la Empresa implante una sucursal en su País para realizar de mejor manera la comercialización de flor?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	53	85%
No	9	15%
TOTAL	62	100%

Fuente: Encuesta Aplicada.



ANÁLISIS:

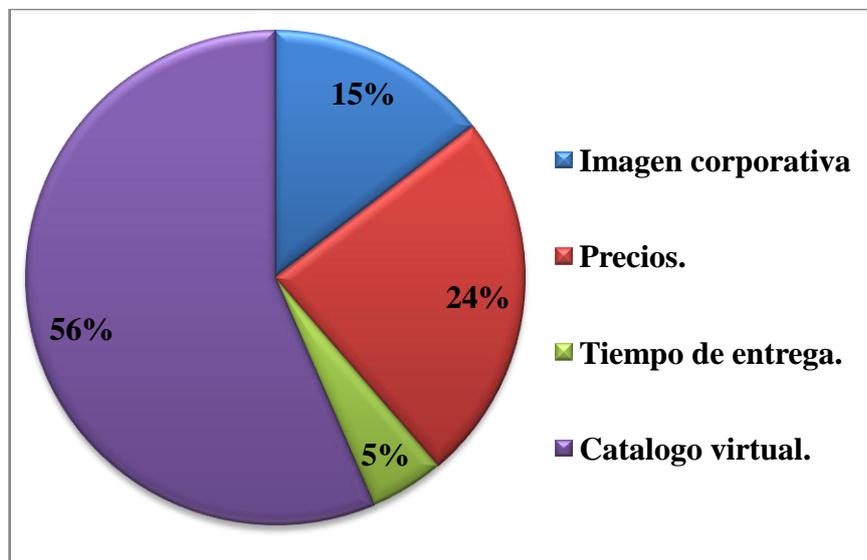
Del total de clientes investigados que son 62 dan a conocer que prefieren realizar sus compras de una forma directa, del productor y que la misma lo distribuya en su país, siendo principal referente el mercado Ruso ya que sus exigencias de calidad son estrictas y prefieren que se cree una sucursal distribuidor en su país representando el 85% del total encuestado.

Concluyendo que los clientes mayoristas que la empresa tiene prefieren adquirir de una forma directa sus productos para ser comercializados en su país de origen.

6. ¿Qué aspectos debería contener la publicidad de la empresa AgroRAB en su página web?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Imagen corporativa	9	15%
Precios	15	24%
Tiempo de entrega	3	5%
Catalogo virtual	35	56%
TOTAL	62	100%

Fuente: Encuesta Aplicada.



ANÁLISIS:

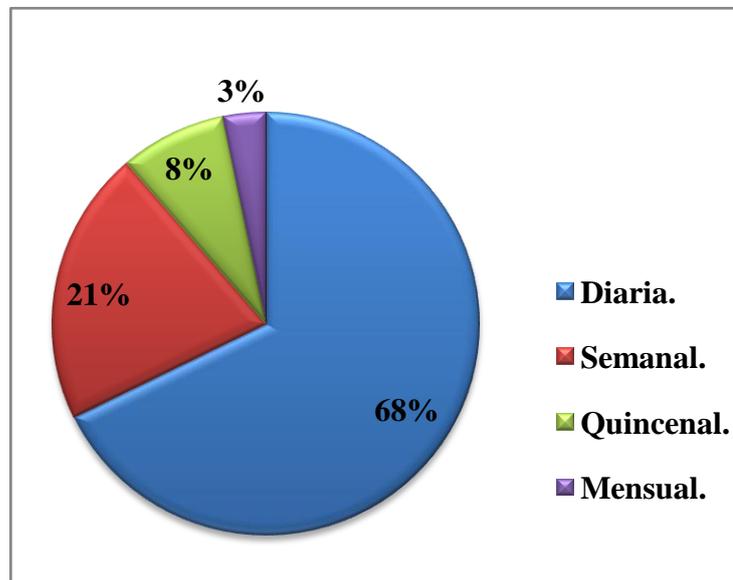
Se observa que de los resultados obtenidos por 62 clientes investigados en el mercado indicaron 35 que la página web de la empresa debe contener un catálogo virtual estableciendo un 56%; mientras 15 dicen que debe contener los precios de los productos alcanzado el 24%; seguido por 9 que afirman debe contener la imagen corporativa representando el 15%; y finalmente 3 dicen que se debe incorporar el tiempo de entrega llegando al 5%.

Para mejorar la publicidad de la Empresa AgroRAB Cía. Ltda., se deberá incorporar un catálogo virtual que le permita interactuar al cliente del exterior para que realice su adquisición de la producción rediseñando su página web.

7. ¿Cuál es su frecuencia de compra de la producción de flores?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Diaria	42	68%
Semanal	13	21%
Quincenal	5	8%
Mensual	2	3%
TOTAL	62	100%

Fuente: Encuesta Aplicada.



ANÁLISIS:

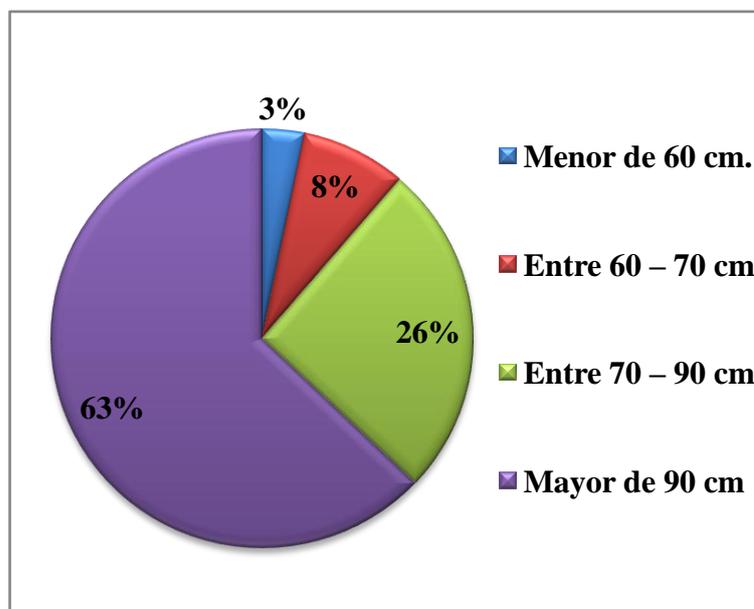
De acuerdo a las encuestas realizadas la frecuencia de compra se ve reflejada en 42 clientes que adquieren esta producción de manera diaria alcanzando un 68%; mientras 13 lo realizan semanalmente representando el 21%; seguido por 5 que lo hacen quincenalmente llegando a un 8%; y finalmente 2 que adquieren de forma mensual logrando un 3%.

Para la Empresa AgroRAB Cía. Ltda., ratifica que existe demanda para el producto, lo que representa una oportunidad rentable para la empresa.

8. ¿Señale cuáles considera usted que son los requerimientos básicos del producto para adquirir flores en la empresa AgroRAB Cía. Ltda.?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Menor de 60 cm	2	3,23%
Entre 60 – 70 cm	5	8,06%
Entre 70 – 90 cm	16	25,81%
Mayor de 90 cm	39	62,90%
TOTAL	62	100%

Fuente: Encuesta Aplicada.



ANÁLISIS:

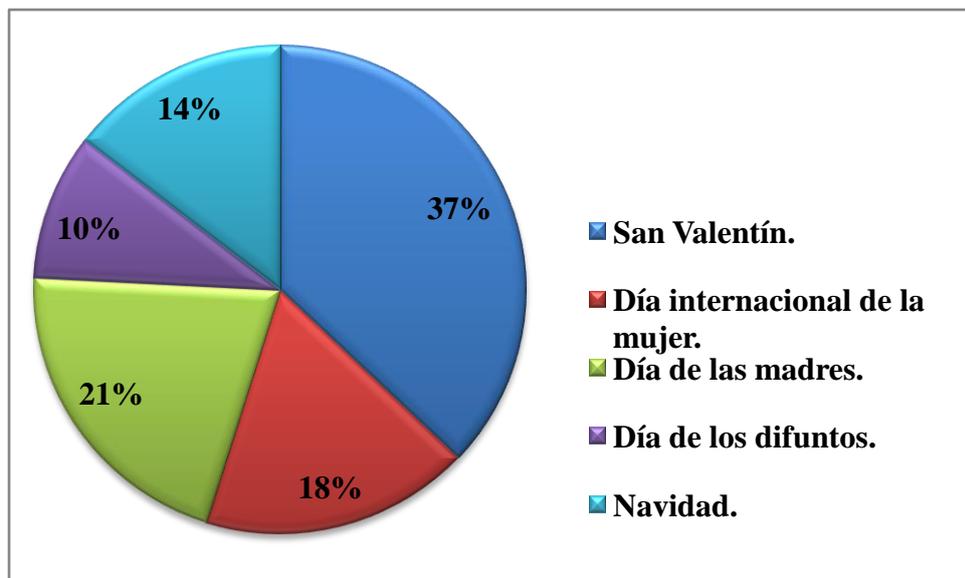
De acuerdo a lo expresado en las encuestas realizadas un 63 % dice que el tamaño de los tallos de las flores debe ser mayor de 90 centímetros especialmente el cliente Ruso.

En conclusión estos resultados demuestran que el tamaño de los tallos de las flores ecuatorianas a nivel mundial es ampliamente aceptado, lo que beneficia al sector pues se cuenta con un producto perdurable a los ojos de los actuales y potenciales clientes.

9. ¿En qué fechas adquiere un mayor volumen de producción de flores para comercializarlas en su país de origen?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
San Valentín.	23	37%
Día internacional de la mujer	11	18%
Día de las madres	13	21%
Día de los difuntos	6	10%
Navidad	9	14%
TOTAL	62	100%

Fuente: Encuesta Aplicada.



ANÁLISIS:

Mediante el presente estudio se ha podido determinar las fechas en que mayor demanda de flores se presenta en el mercado, obteniendo así que 23 clientes compran un mayor volumen de producción para san Valentín representando un 37%; 13 para el día de las madres logrando un 21%; mientras 11 lo realizan para el día internacional de la mujer alcanzando un 18%; seguido por 9 que adquieren para la navidad con un porcentaje del 14%; y finalmente 6 que compran para el día de los difuntos constituyendo en el 10%.

Evidentemente estas son las fechas en que mayor demanda se produce en especial en San Valentín, por lo que son estas fechas en las cuales se debe incrementar las ventas en la Empresa AgroRAB Cía. Ltda., pues representa mayor movimiento comercial.

Formulario de Entrevista al Cliente Potencial



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FORMULARIO DE ENTREVISTA

Objetivo: Conocer cuáles son las necesidades y/o expectativas del cliente potencial para incorporarlo en la cartera de la empresa.

1.- Esta usted de acuerdo a adquirir la producción de flores de la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda.

Es conveniente primeramente adquirir muestras para conocer las características y cualidades que tienen las flores de la empresa para realizar el pedido respectivo siempre y cuando se guíen por un estricto control de calidad y la durabilidad que estas tengan, superen nuestras expectativas.

2.- Usted está de acuerdo comprar los productos de nuestra Empresa a un bajo precio y de buena calidad.

La calidad se mide en relación a la vida en el florero y textura de la flor que se nos envíe, pues de ahí no importa pagar un precio más alto, lo que si es necesario es adquirir calidad y un buen servicio.

3.- En un medio como es el Internet al cual se puede acceder desde cualquier lugar, está dispuesto a revisar la página web de la Agrícola AgroRAB para verificar la existencia de las distintas variedades de flores para que lo adquiera.

Internet es una de las mejores herramientas fundamentales para los negocios aun más en aquellos mercados que están fuertemente intermediados, y con la red se

pueden conseguir mejorar sustancialmente el precio de las flores. Pero a la hora de repartirlas, hay que seguir siendo conscientes de que es importante hacerlo bien y aprender cómo dar el mejor servicio y disponibilidad de flor a todos los clientes.

4.- Esta usted de acuerdo que en Ecuador se está generando la más alta calidad de flor para los distintos mercados.

De hecho no queda duda que la flor que llega del Ecuador pues cuenta con un alto grado de calidad y garantía por la que en la actualidad se la está adquiriendo sin dejar atrás a los otros países que igual se mantienen y están mejorando la calidad de la floricultura.

5.- En que fechas existe una mayor demanda de flores en su país de origen.

Las fechas especiales en las cuales se adquieren un mayor volumen de compras es en febrero, mayo y agosto de cada año para distribuir las a los distintos clientes de nuestro país, así también en las festividades de las ciudades a donde se las distribuye.

6.- De las siguientes opciones, a que actividad cumple su empresa en el mercado; Actividad de Comercialización Mayorista o Actividad de Comercialización Minorista.

La actividad que en la actualidad desempeña nuestra empresa es la adquisición de flores de forma de mayoreo para distribuirlos a los distintos lugares de nuestro país.

7.- El precio de sus otros proveedores de flores es competitivo en relación a los que nuestra empresa le ofrece.

El precio depende mucho de la calidad que tenga la flor para poder adquirirlo para satisfacer la necesidad que el cliente tiene, es por esta razón que se debe realizar una adecuada fijación de los precios a ser enviados a nuestros servidores de internet.

2.5.5 Resultados Generales

- ✚ Según la investigación de mercado se llegó a determinar que los resultados obtenidos reflejan beneficios para el plan de marketing a realizar, de tal forma se mejorará el servicio y calidad de la producción que se ofrecerá al cliente; mediante la optimización de recursos brindando una mejor imagen que permita tener prestigio a nivel internacional.
- ✚ En el mercado el 32% considera que los beneficios los cuales la empresa le ofrece es la rapidez en la entrega, así también es calificado con un 29% según el criterio de cada uno de los clientes es el control de calidad de la producción.
- ✚ Deduciendo así que la empresa deberá mejorar la calidad de la producción para satisfacer la demanda existente en su totalidad según el criterio de los clientes que llego a un 69% del total analizado.
- ✚ El 76% de los clientes en lo referente a los atributos del producto es verificar que los tallos de las flores cumplan con los requerimientos que ellos necesitan para ser comercializarlos en su país de origen; razón por la cual se deduce que el 69% de los clientes adquieren de esta producción ya que sus precios son moderados, haciendo relación a la oferta de la competencia.
- ✚ Se puede decir también que el total de clientes encuestados prefieren la forma de comercialización de la producción de flores de manera directa sin intermediarios, por lo que es necesario crear una sucursal en el país de Rusia para llegar de mejor manera y satisfacer las necesidades de calidad y perdurabilidad de la flor, mejorando así las relaciones comerciales y obteniendo fidelidad por parte del cliente.
- ✚ El 56% de los clientes creen necesario que la empresa mejore su publicidad incorporando en su sitio web un catalogo virtual que les

permita interactuar para realizar la adquisición de la producción de flores, ratificando el 68% que la frecuencia de compra lo realizan de manera diaria representando una oportunidad rentable para la empresa.

- ✚ Para finalizar se afirma que el 63% de los clientes dicen que el tamaño de los tallos de las flores debe ser mayor de 90 centímetros especialmente el cliente Ruso, demostrando de esta manera que la flor ecuatoriana a nivel mundial es ampliamente aceptado, lo que beneficia a la empresa pues se cuenta con un producto de buena calidad y que es aceptada por los actuales y potenciales clientes.
- ✚ El mayor movimiento comercial alcanza un 21% en el mes de las madres fecha con mayor demanda, por lo que se incrementará las ventas para la Empresa AgroRAB Cía. Ltda.

CAPÍTULO III

PROPUESTA ESTRATÉGICA

3.1 Reformulación de la Misión

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa, es la forma de identificar lo que en la actualidad está haciendo; por lo expuesto en el criterio anterior se propone la siguiente misión para la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda.

MISIÓN

Ser una empresa agrícola dedicada a la producción de la más alta calidad de flor a través de la utilización de tecnología de punta y la selección de variedades, cuidando al medio ambiente y el desarrollo social logrando la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes mediante un servicio eficaz, oportuno y de calidad.

3.2 Reformulación de la Visión

Al saber que la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo, señalando el rumbo que ha de tomar para el cumplimiento de sus objetivos; se propone para la empresa la siguiente visión:

VISIÓN

Ser la empresa florícola líder en el mercado por la excelente calidad de la producción, implantando una nueva variedad de flores para la satisfacción de nuestros clientes, mediante un control de calidad que permita a la empresa ser rentable, a su vez cuidando la integridad de nuestros recurso humano y del medio ambiente.

3.3Reformulación de los Valores Corporativos

Los valores se definen como una guía de las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos con los cuales cuenta la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda.

Los valores son los cimientos de toda cultura humana y por ende de toda cultura organizacional. Éstos conforman los principios éticos y el soporte filosófico del ser y quehacer de la empresa, mismos que permitirán de manera óptima el logro de los objetivos de productividad, calidad, compromiso y satisfacción de su personal y de sus clientes.

Los valores manejados por la empresa de acuerdo a la propuesta se basarán en los siguientes:

Calidad.- Contar con una excelente calidad en los productos de flores para que satisfagan las necesidades, deseos y requerimientos del cliente, para fomentar la adquisición de esta producción.

Confianza.- Generar credibilidad frente al cliente, proveedores y trabajadores, para alcanzar una relación más estrecha y duradera, en un clima de confianza mutua y valores compartidos.

Eficiencia.- Utilizar de forma adecuada los medios disponibles de la empresa, para alcanzar los objetivos y metas programadas, optimizando el uso de los recursos y el tiempo disponible.

Excelencia.- Producir flores con la mejor calidad desde el principio, para satisfacer y superar las expectativas de los clientes, generando un ambiente de fidelidad y confianza mutua.

Honestidad.- Desarrollar las actividades con transparencia, de tal manera que se generen relaciones mutuamente confiables con los clientes tanto internos como externos.

Liderazgo.- Obtener liderazgo por medio de actividades creativas e innovadoras, influyendo positivamente en el trabajo de los demás, generando un trabajo de equipo que produzca un resultado exitoso para la empresa.

Puntualidad.- Los clientes se merecen una atención rápida, amable y personalizada, de tal manera que todos sus requerimientos serán atendidos de manera oportuna y rápida.

Medio ambiente.- Realizar cada una de las actividades sin afectar negativamente al medio ambiente, ni comprometiendo al desarrollo de las futuras generaciones, adquiriendo la licencia ambiental.

3.4Objetivos

Los objetivos proporcionan una orientación de los esfuerzos que lleva a cabo una empresa y permite evaluar el desempeño de la misión.

La Agrícola AgroRAB Cía. Ltda., se ha orientado a los departamentos de producción, recursos humanos, comercialización y el financiero, con la finalidad de establecer objetivos estratégicos y operativos en el mediano y largo plazo, para obtener una mejor ventaja competitiva.

3.4.1 Departamento de Producción

CUADRO N.- 27: Objetivos Estratégicos y Operativos del Departamento de Producción

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operativos
Departamento de Producción	
Producir flores de alta calidad mediante la utilización de tecnología para satisfacer las necesidades de la demanda en el mercado.	Mejorar la calidad de la flor mediante la implementación de equipos tecnológicos en el área de fertirrigación y bombas para la adecuada utilización de fertilizantes.
	Implementar tecnología en el área de cultivo y post cosecha para mejorar los procesos productivos y la calidad de la flor.
	Realizar un adecuado estudio del suelo para determinar el grado de beneficio o perjuicio para las plantas
	Cultivar nuevas variedades de flores para distribuirlas a los distintos clientes.
	Generar una producción basada en la calidad para mantener a los clientes satisfechos.

Elaborado por: Diego Tayo.

3.4.2 Departamento de Recursos Humanos

CUADRO N.-28: Objetivos Estratégicos y Operativos del Departamento de Recursos Humanos

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operativos
Departamento Recursos Humanos.	
Crear un excelente ambiente laboral con la finalidad de seguir evolucionando como un equipo productivo y comprometido con la empresa obteniendo liderazgo en cada actividad realizada.	Establecer las políticas apropiadas para el reclutamiento, selección y contratación del personal
	Realizar programas de motivación e incentivos para mantener un grupo de trabajo estable y fidelizado con la empresa.
	Implantar un sistema de capacitación constante en cada una de las áreas de trabajo, mejorando los procesos productivos obteniendo un mejor desenvolvimiento del personal dentro de la empresa.
	Evaluar el rendimiento laboral del talento humano para establecer su nivel de eficiencia y eficacia dentro de la empresa.
	Desarrollar un programa de incentivos económicos para el personal operativo, que tienda a incrementar y mejorar la productividad de la empresa.

Fuente: Diagnóstico.

Elaborado por: Diego Tayo.

3.4.3 Departamento de Comercialización

CUADRO N.- 29: Objetivos Estratégicos y Operativos del Departamento de Comercialización

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operativos
Departamento de Comercialización	
Incrementar el volumen de ventas, fidelizando y captando nuevos clientes para tener mayores ingresos económicos.	Realizar una adecuada promoción y publicidad de la empresa y sus productos a través del Internet y la participación en ferias y exposiciones para captar potenciales clientes.
	Realizar la comercialización de flor en un mayor porcentaje a través de una propia comercializadora estableciéndola en Rusia para reducir el pago de comisiones y llegar de mejor manera al cliente.
	Contar con un cliente fiel quien realice sus pedidos y órdenes fijas con el fin de tener ubicado el mayor porcentaje de producción, y no tener problemas en las temporadas bajas que originan el desecho de la flor y la pérdida de ingresos económicos para la empresa.
	Identificar los requerimientos de los clientes para proceder a comercializar la flor a los distintos países del exterior.
	Realizar la facturación de acuerdo al pedido realizado y controlar el despacho exacto de lo que el cliente adquirió.

Fuente: Diagnóstico.

Elaborado por: Diego Tayo.

3.4.4 Departamento Financiero

CUADRO N.- 30:Objetivos Estratégicos y Operativos del Departamento Financiero

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operativos
Departamento Financiero	
<p>Incrementar la utilidad sobre la inversión que le permita a la empresa solventarse económicamente sin problemas generando un alto margen de rentabilidad minimizando costos.</p>	<p>Incrementar la eficiencia operativa de la organización realizando inversiones financieras y acciones que ponga a la empresa en niveles financieros adecuados.</p>
	<p>Realizar el presupuesto anual de acuerdo a los recursos a utilizar de una manera adecuada.</p>
	<p>Asegurar la disponibilidad de los recursos financieros suficientes y necesarios para la cada una de las actividades empresariales.</p>
	<p>Evaluar las actividades que se lleven a cabo verificando el presupuesto estimado.</p>
	<p>Mantener la puntualidad en el cumplimiento de sus obligaciones.</p>

Fuente: Diagnóstico.

Elaborado por: Diego Tayo.

3.5 Estrategias Operativas

El marketing mix es una de las herramientas que permitirá mejorar el manejo comercial de la Agrícola AgrorAB Cía. Ltda., en el mercado, en la cual el producto, precio, promoción, publicidad y distribución ayudará a tener posicionamiento, enfocándose a la satisfacción de las necesidades y requerimientos de cada uno de los clientes mediante la aplicación de estrategias creando una mejor comunicación entre las partes.

3.5.1 Producto

Los productos de flores tanto rosas y claveles son producidos con los mejores insumos y productos químicos bajo un estricto control de calidad, a fin de satisfacer plenamente las exigencias de los clientes, siendo las flores ecuatorianas las mejores del mundo.

Con la finalidad de mejorar la participación dentro del mercado la empresa establecerá beneficios que satisfagan los requerimientos de los clientes mediante el mejoramiento en los atributos y presentación del producto que serán puestos a su disposición para que sean adquiridos.

Características:

Entre las principales características de las flores que produce la empresa podemos citar las siguientes:

-  Buena calidad y presentación
-  Amplia gama de variedades en rosas y claveles
-  Precios competitivos
-  Empaques adecuados para cuidar la flor
-  Tamaño de tallos, color y frescura de la flor.

CUADRO N.- 31: Estrategia de Diferenciación del Producto

<p>ESTRATEGIA N° 1.- Diferenciación del Producto</p> <p>La empresa diferenciará sus productos mediante el cambio en la presentación de láminas y capuchones con diseños diferentes, para que sea atractivo a la vista del cliente y lo adquiera.</p>
<p>POLÍTICA: Contar con una mejor presentación de la producción para el cliente, con el fin de incrementar en el volumen de ventas y satisfacción del mismo.</p>
<p>ACCIÓN: Realizar el pedido a proveedores de laminas y capuchones con diseños para las flores que llamen la atención y sean atractivos a la vista del cliente.</p>

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Diego Tayo.

CUADRO N.- 32: Presupuesto de la Estrategia de la Diferenciación del Producto

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Valor Total
Capuchones con diseños y colores diferentes por cada variedad en rosas y clavel.(mensual)	96568	(\$ 0,0313)*12	\$ 36.270,94
Diseño gráficos en láminas para rosas.	7200	(\$ 0,052)*12	\$ 4.492,80
Valor Total			\$ 40.763,74

Fuente: Proformas.

Elaborado por: Diego Tayo.

CUADRO N.- 33: Estrategia Para Producir una Nueva Variedad de Flores

ESTRATEGIA N° 2.- Producir una Nueva Variedad de Flores
Es la forma en la que la empresa realiza un estudio para conocer que producto tiene mayor demanda en el mercado con el fin de distribuirlo con una mejor calidad.
POLÍTICA: Mejorarla participación en el mercado mediante la oferta de variedades de flores no caducas con el fin de ampliar la cartera de clientes y mejorar los beneficios económicos.
ACCIÓN: Cultivar una nueva variedad de flor en los invernaderos para introducirlas al mercado.

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Diego Tayo.

CUADRO N.- 34: Presupuesto de la Estrategia Para Producir una Nueva Variedad de Flores

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Valor Total
Injertadores	15	\$ 80,00	\$ 1.200,00
Compra de barretas (yemas)	2000	\$ 0,50	\$ 1.000,00
Compra de yemas de clavel	5000	\$ 0,20	\$ 1.000,00
Valor Total			\$ 3.200,00

Fuente: Proformas.

Elaborado por: Diego Tayo

El cultivo de las nuevas variedades como es la engesmen en rosas, y en clavel la carnation mix se lo realizará solo en el primer año de la aplicación del plan de marketing con un total de 10000 plantas de rosas y 5000 plantas de clavel para producidas en los invernaderos.

CUADRO N.- 35: Estrategia Para Cambiar el Empaque de las Flores

<p>ESTRATEGIA N° 3.-Cambiar el Empaque de las Flores</p> <p>El empaque es el contenedor de un producto, diseñado y producido para protegerlo y preservarlo adecuadamente durante su transporte, almacenamiento y entrega al cliente; pero además, también es muy útil para promocionar y diferenciar el producto de la competencia, por lo cual la empresa debe diseñar una imagen moderna para captar la atención de los distintos clientes.</p>
<p>POLÍTICA: Diseñar una imagen moderna, que sea atractiva para el cliente, en base a conceptos que guarden relación con la naturaleza sin dejar de lado la marca, que debe siempre estar presente en todas las cajas.</p>
<p>ACCIÓN: Realizar el pedido de cajas con el nuevo diseño para la distribución de las flores a los distintos clientes.</p>

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Diego Tayo.

CUADRO N.- 36: Presupuesto de la Estrategia Para Cambiar el Empaque de las Flores

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Valor Total
Cajas con nuevo diseño.	2533	\$ (1,10)*12	\$ 33.435,00
Valor Total			\$ 33.435,00

Fuente: Proformas.

Elaborado por: Diego Tayo.

3.5.2 Precio

Es uno de los factores importante para la comercialización de flores mismas que deben ser analizados con cautela para fijar el precio el cual se venderá a los clientes sin que sea tan alto o muy bajo, sin dejar de lado la calidad y variedad de los mismos, siempre se deberá tener un punto de equilibrio considerando un margen de rentabilidad que se obtendrá para la empresa.

El precio de los productos de la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda., es competitivo frente a sus principales competidores, lo que constituye el pilar fundamental de la empresa para garantizar la venta de los mismos, esto permite alcanzar prestigio y posicionamiento considerable de la marca en el mercado.

CUADRO N.- 37: Estrategia de Descuentos

<p>ESTRATEGIA N° 4.- Descuentos</p> <p>Los descuentos son reducciones del precio de un producto el que se realizará en temporadas que disminuya la demanda de la producción de flor para conservar a los clientes.</p>
<p>POLÍTICA: Realizar descuentos a clientes cuando baje la demanda en el mercado para enviar la producción con el fin de no desechar la flor ya que ocasiona en una pérdida para la empresa.</p>
<p>ACCIÓN: Del precio del tallo que tiene la flor realizar un 10% de descuento en cada uno para incentivar al cliente que no deje de adquirir la producción.</p>

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Diego Tayo.

CUADRO N.- 38: Presupuesto de la Estrategia de Descuentos

Descripción	Meses	Costo Unitario	Valor Total
Descuentos del 10% en épocas que disminuyen las ventas.	3	\$ 1.000,00	\$3.000,00
Valor Total			\$ 3.000,00

Fuente: Proformas.

Elaborado por: Diego Tayo.

Los precios de los productos de AgroRAB Cía. Ltda., se fijarán basándose en el costo de producción, el precio que marque el mercado y la capacidad adquisitiva de los consumidores.

La fijación de precios es en base al mercado, mayor demanda mayor precio, menor demanda menor precio, por lo que se ve en la necesidad de realizar un descuento del 10% en fechas que disminuya de la demanda de la producción de flores.

3.5.3 Plaza

Es la forma de colocar el producto, de forma eficiente, para llegar al cliente. La distribución es indispensable para hacer llegar los productos de la empresa a los clientes que adquieren la producción de flores en el exterior, considerando que el tamaño del mercado es relativamente grande es necesario que esta disponga de una distribución exclusiva para hacerles llegar.

La Agrícola AgroRAB Cía. Ltda., para la comercialización y venta de la producción de flores lo realiza de manera directa sin intermediarios, con el fin de obtener mejor posicionamiento en el mercado incrementando su volumen de ventas, obteniendo una amplia cobertura en los países del extranjero.

CUADRO N.- 39: Estrategia de Venta Directa

<p>ESTRATEGIA N° 5.- Venta Directa</p> <p>Con la venta directa tendrá una mejor visión del cliente y se podrá adaptar a sus necesidades con mayor facilidad, además de prestar un servicio más cercano que mejore la percepción de calidad del producto.</p>
<p>POLÍTICA: Realizar la comercialización directa a clientes internacionales sin intermediarios.</p>
<p>ACCIÓN: Establecer una sucursal distribuidora en Rusia para garantizar la calidad y perfección de la flor a ser entregada al cliente.</p>

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Diego Tayo.

CUADRO N.- 40: Presupuesto de la Estrategia de Venta Directa

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Valor Total
Pago a la compañía carguera	1	(\$ 25,582.00)*12	\$ 306.984,00
Punto de venta en Rusia.	1	(\$ 1.250,00)*12	\$ 15.000,00
Valor Total			\$ 321.984,00

Fuente: Proformas.

Elaborado por: Diego Tayo.

Con la finalidad de obtener un mejor posicionamiento dentro del mercado se creará una sucursal para la distribución directa de la flor a los distintos clientes en el mercado Ruso para llegar a fidelizarlo de mejor manera con la empresa.

3.5.4 Promoción

La promoción es el proceso que consiste en desarrollar mensajes y enviarlos a los clientes para convencerlos o persuadirlos sobre la calidad de los productos que ofrece la Agrícola AgroRAB.

Varios segmentos de mercado se caracterizan por comprar los productos por su calidad y precio, por lo cual es muy importante realizar una adecuada mezcla promocional que permita diferenciar los productos e influir en la conducta de compra de los clientes, a través, de una acertada promoción de ventas, vía mail y además de un catálogo y manual de productos de flores serán promocionados en los puntos de venta y en ferias exposiciones.

CUADRO N.- 41: Estrategia Promoción de Nuevas Variedades de Flores Vía Internet

<p>ESTRATEGIA N° 6.- Promoción de Nuevas Variedades de Flores Vía Internet</p> <p>Este tipo de promoción tiene como finalidad dar a conocer a los clientes la producción de flores con sus distintas variedades que la empresa está ofreciendo en el mercado</p>
<p>POLÍTICA: Desarrollar una comunicación directa enfocándose a los clientes con el afán de dar a conocer las variedades que se oferta en el mercado para su adquisición.</p>
<p>ACCIÓN: Informar a los clientes vía telefónica, mail y publicaciones en la página web de la empresa las variedades que se introduce al mercado.</p>

Fuente: Investigación de Campo.
Elaborado por: Diego Tayo.

CUADRO N.- 42: Presupuesto de la Estrategia de Promoción de Nuevas Variedades de Flores Vía Internet

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Valor Total
Comunicación telefónica, mails.	300	1.00	300.00
Publicación pagina web.	1	50.00	50.00
Valor Total			\$350.00

Fuente: Proformas.

Elaborado por: Diego Tayo.

CUADRO N.- 43: Estrategia de Muestra de Productos

<p>ESTRATEGIA N° 7.- Muestras del Productos</p> <p>El enviar muestras a los clientes potenciales de la producción de flores de la finca permitiera realizar relaciones comerciales por la calidad y servicio que se le brinde.</p>
<p>POLÍTICA: Dar una mejor imagen al producto con el fin de posicionarnos en el mercado para satisfacer los requerimientos del cliente potencial.</p>
<p>ACCIÓN: Realizar bouquets especiales de flores de acuerdo al pedido que realicen los potenciales clientes con el fin de dar a conocer el producto e incentivar a la compra.</p>

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Diego Tayo.

CUADRO N.- 44: Presupuesto de la Estrategia de Muestra de Productos

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Valor Total
Envío de muestras a clientes potenciales.	200	\$ 3.75	\$ 750,00
Empaques	20	\$ 1.71	\$ 34,20
Capuchones	200	\$ 0.0313	\$ 6.26
Dípticos de las variedades de flores.	500	\$ 0,35	175,00
Valor Total			\$ 965.46

Fuente: Proformas.

Elaborado por: Diego Tayo.

CUADRO N.- 45: Estrategia Para la Exposición en Ferias Internacionales

<p>ESTRATEGIA N° 8.- Exposición en Ferias Internacionales</p> <p>Las ferias son encuentros periódicos entre oferentes y demandantes de productos en las que se promociona a la empresa con su producción para atraer a nuevos clientes.</p>
<p>POLÍTICA: Participar en ferias internacionales con la producción de la finca para ser reconocida como una de las empresas que produce flores de excelente calidad para ofrecer al mercado.</p>
<p>ACCIÓN: Captar nuevos clientes y obtener posicionamiento en los distintos países por la calidad y textura de la flor ecuatoriana que se produce en la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda.</p>

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Diego Tayo.

CUADRO N.- 46: Presupuesto de la Estrategia de la Exposición en Ferias Internacionales.

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Valor Total
Pasajes en avión a los distintos lugares del mundo	5	\$ 200.00	\$ 1.000.00
Transporte de la flor para su exposición.	5	\$ 50.00	\$ 250.00
Empaque y embalaje de las flores	100	\$ 1.00	\$ 100.00
Valor Total			\$ 1.350.00

Fuente: Proformas.

Elaborado por: Diego Tayo.

3.5.5Publicidad

Mediante la publicidad se podrá dar a conocer al mercado nacional e internacional la producción de flores de la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda., cumpliendo con el objetivo de posicionarse en la mente del consumidor, utilizando la publicidad de la imagen corporativa que es esencial para mejorar las relaciones de comercialización.

Es necesaria la publicidad en nuestro producto debido a que es una herramienta esencial para darse a conocer y sobre todo poder captar clientes; por tal razón la publicidad se la realizará a través de medios de internet como es mails y actualizando la pagina web de la empresa

CUADRO N.- 47: Estrategia de Mejoramiento de la Imagen Corporativa de la Empresa

<p>ESTRATEGIA N° 9.- Mejorar la Imagen Corporativa de la Empresa</p> <p>El mejorar la imagen corporativa es importante ya que el cliente tendrá una mejor visión de la empresa en el mercado.</p>
<p>POLÍTICA: Lograr posicionamiento en la mente del cliente mediante la oferta de productos de calidad.</p>
<p>ACCIÓN: Utilizar el sitio web de internet como un canal para proporcionar información actualizada e interactuar con el cliente para dar a conocer los productos de flores y las formas en las que se puede entregar sus pedidos.</p>

Fuente: Investigación de Campo.
Elaborado por: Diego Tayo.

CUADRO N.- 48: Presupuesto de la estrategia de mejoramiento de la imagen corporativa de la empresa

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Valor Total
Rediseñar la pagina web.	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Valor Total			\$ 200,00

Fuente: Proformas.
Elaborado por: Diego Tayo.

El rediseño de la página web se lo realizará cada año implementando nuevos link para que el cliente tenga una mejor perspectiva de la empresa, y obtener posicionamiento en la mente del cliente.

CUADRO N.- 49: Estrategia del Diseño de un Catálogo y Manual de Flores

<p>ESTRATEGIA N° 10.-Diseñar un Catálogo y Manual de Flores</p> <p>El crear un catálogo y manual para el cliente es que conozcan las características y cualidades que tiene cada una de las distintas variedades de flores con las que cuenta la empresa.</p>
<p>POLÍTICA: Incentivar a la compra al cliente.</p>
<p>ACCIÓN: Enviar a los clientes un catálogo y manual con las distintas variedades tanto en rosas como clavel que produce la empresa para que realicen sus pedidos.</p>

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Diego Tayo.

CUADRO N.- 50: Presupuesto de la Estrategia Para Diseñar un Catálogo y Manual de Flores

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Valor Total
Crear un catálogo de productos de las distintas variedades.	500	\$ 1,50	\$ 750,00
Diseñar un manual con la descripción, características y fotos de las distintas variedades de rosas y claveles.	100	15,00	\$ 1.500,00
Valor Total			\$ 2.250,00

Fuente: Proformas.

Elaborado por: Diego Tayo.

CUADRO N.- 51: Estrategia de Publicidad Vía Mail

<p>ESTRATEGIA N° 11.-Publicidad Vía Mail</p> <p>Esta forma permitirá informar al cliente la disponibilidad que la empresa tiene en flor de acuerdo al tamaño, color y variedad.</p>
<p>POLÍTICA: Impulsar las relaciones comerciales de manera eficiente a fin de llegar con la producción de flores ecuatorianas a los distintos lugares donde se encuentran los clientes</p>
<p>ACCIÓN: Enviar un anuncio, una oferta, o un recordatorio a todos los clientes a su dirección electrónica que permita llegar de una manera muy selectiva y personalizada hacia ellos.</p>

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Diego Tayo.

CUADRO N.- 52: Presupuesto de la Estrategia de la Publicidad Vía Mail

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Valor Total
Anuncios y ofertas por mes.	800	0,05	40,00
Disponibilidad en clavel y rosas de acuerdo a las variedades con las que se cuenta.	800	0,05	40,00
Valor Total			80,00

Fuente: Proformas.

Elaborado por: Diego Tayo.

3.6 Presupuesto de Estrategias

El presupuesto para el plan de marketing reúne todos los gastos referentes a la aplicación de las estrategias planteadas, con el fin de incrementar las ventas y obtener una mejor cuota de mercado.

CUADRO N.- 53: Presupuesto de Estrategias

N.-	Gastos Ejecución de Estrategias	Valor
Estrategia de Producto		
1	Diferenciación del producto	\$ 40.763,74
2	Producir una nueva variedad de flores	\$ 3.200,00
3	Cambiar el empaque de las flores	\$ 33.435,60
Estrategia de Precio		
1	Descuentos	\$ 3.000,00
Estrategia de Plaza		
1	Venta directa	\$ 321.984,00
Estrategia de Promoción		
1	Promoción de nuevas variedades de flores vía internet	\$350,00
2	Muestras del producto	\$ 965,46
3	Exposición en ferias internacionales	\$ 1.350,00
Estrategia de Publicidad		
1	Mejorar la imagen corporativa de la empresa	\$ 200,00
2	Diseñar un catálogo y manual de flores	\$ 2.250,00
3	Publicidad vía mail	\$ 80,00
Presupuesto Total.		\$ 407.578,80

Fuente: AgroRAB Cía. Ltda.

Elaborado por: Diego Tayo.

3.7 Financiamiento

La Agrícola AgroRAB Cía. Ltda., al contar con una liquidez representativa destinará el total presupuestado para la implementación de las estrategias de marketing sin la necesidad de realizar algún crédito a una institución del sector financiero.

3.8 Cronograma

Para poner en marcha el plan de marketing es necesario describir cada una de las actividades estratégicas previas y necesarias que deberán ejecutarse en un período de tiempo determinado por el encargado de la puesta en marcha del plan mismo que se especifican a continuación:

CUADRO N.- 54: Cronograma

Estrategia	Acciones	Costo	Fecha de Cumplimiento	Responsable
Producto				
Diferenciación del producto	Realizar el pedido a proveedores de láminas y capuchones con diseños para las flores que llamen la atención y sean atractivos para el cliente.	\$ 40.763,74	2012-2014	Administrador
Producir una nueva variedad de flores	Cultivar una nueva variedad de flor en los invernaderos para introducirlas al mercado.	\$ 3.200,00	2012	Gerente técnico
Cambiar el empaque de las flores	Realizar el pedido de cajas con el nuevo diseño para la distribución de las flores a los distintos clientes.	\$ 33.435,60	2012-2014	Comercialización
Precio				
	Del precio del tallo que tiene la flor		2012-2014	

Descuentos	realizar un 10% de descuento en cada uno para incentivar al cliente que no deje de adquirir la producción.	\$ 3.000,00		Financiero
Plaza				
Venta directa	Establecer una sucursal distribuidora en Rusia para garantizar la calidad y perfección de la flor a ser entregada al cliente.	\$ 321.984,00	2012-2014	Comercialización
Promoción				
Promoción de nuevas variedades de flores vía internet	Informar a los clientes vía telefónica, mail y publicaciones en la página web de la empresa las variedades que se introduce al mercado.	\$350,00	2012-2014	Ventas
Muestras del producto	Realizar bouquets especiales de flores de acuerdo al pedido que realicen los potenciales clientes con el fin de dar a conocer el producto e incentivar a la compra.	\$ 965,46	2012-2014	Ventas
Exposición en ferias internacionales	Captar nuevos clientes y obtener posicionamiento en los distintos países por la calidad y textura de la flor ecuatoriana que se produce en la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda.	\$ 1.350,00	2012-2014	Ventas
Publicidad				
	Utilizar el sitio web de internet como un canal para proporcionar		2012-2014	

Mejorar la imagen corporativa de la empresa	información actualizada e interactuar con el cliente para dar a conocer los productos de flores y las formas en las que se puede entregar sus pedidos	\$ 200,00		Ventas
Diseñar un catalogo y manual de flores	Enviar a los clientes un catalogo y manual con las distintas variedades tanto en rosas como clavel que produce la empresa para que realicen sus pedidos.	\$ 2.250,00	2012-2014	Ventas
Publicidad vía mail	Enviar un anuncio, oferta, y recordatorio a los clientes a su dirección electrónica que permita llegar de una manera muy selectiva y personalizada hacia ellos.	\$ 80,00	2012-2014	Ventas

Fuente: Estrategias Operativas.

Elaborado por: Diego Tayo.

3.9 Evaluación Económica del Plan de Marketing

Para realizar la evaluación financiera del plan de marketing se procede a efectuar un análisis para la toma de decisiones en lo que respecta a la inversión del plan mediante la agrupación de instrumentos que facilitará conocer el beneficio que traerá la puesta en marcha, así también se establecerá si lo invertido alcanzará una rentabilidad aceptable para la empresa.

3.9.1 Ingresos Normales Proyectados

Los ingresos proyectados están dados en base a la producción por tallo diario de la empresa, mismos que pasan por un proceso de selección y clasificación de 25

tallos por bonche en el caso de clavel, siendo empacados en cajas de 20 bonches y en rosas 8 bonches por tabaco para ser comercializados, teniendo un promedio de venta mensual de 1100 cajas y 600 tabacos respectivamente que son distribuidos a los distintos países del mundo en donde se encuentran cada uno de los clientes a los que se les envía la producción.

CUADRO N.- 55: Precio de Venta de los Productos

Productos		Precio por Tallo	Precio por Bonche
Clavel	Fancy	\$ 0,11	3,25
	Select	\$ 0,13	2,75
Rosas		\$ 0,19	4,75

Fuente: AgroRAB Cía. Ltda.

Elaborado por: Diego Tayo.

CUADRO N.- 56: Ingresos Normales Proyectados

Productos	Años		
	2012	2013	2014
Clavel	\$ 2.481.255,75	\$ 2.580.505,98	\$ 2.683.726,22
Rosas	\$ 21.104,84	\$ 21.949,03	\$ 22.826,99
Total	\$ 2.502.360,59	\$ 2.602.455,02	\$ 2.706.553,22

Fuente: AgroRAB Cía. Ltda.

Elaborado por: Diego Tayo.

Para realizar las proyecciones de ingresos se analizó los 3 períodos anteriores en los cuáles se pudo determinar un crecimiento del 4% anual de las ventas que ha realizado la empresa.

CUADRO N.- 57: Ingresos Proyectados con Plan de Marketing

Productos	Años		
	2012	2013	2014
Clavel	\$ 3.308.341,00	\$ 3.440.674,64	\$ 3.578.301,63
Rosas	\$ 29.265,37	\$ 30.435,99	\$ 31.653,43
Total	\$ 3.337.606,38	\$ 3.471.110,63	\$ 3.609.955,06

Fuente: AgroRAB Cía. Ltda.

Elaborado por: Diego Tayo.

Como se puede observar la estimación de ingresos se incrementará notable en un 20% anual al poner en marcha las estrategias, lo que simboliza que la empresa tendrá mayores ingresos durante los próximos tres años al aplicar el plan de marketing mencionado en este capítulo.

3.9.2 Estimación de Egresos

Para realizar la estimación de egresos de la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda., del plan de marketing se lo hace de acuerdo a lo que se pretende gastar para la puesta en marcha, proyectándolos para los próximos años en base a la inflación que el Banco Central del Ecuador da como un promedio del 4.3% para el cálculo respectivo.

En el siguiente cuadro se especifica el gasto para la ejecución del plan de marketing para la empresa:

CUADRO N.- 58: Estimación de Egresos

Egresos	Años		
	1	2	3
Estrategia de Producto	\$ 77.399,34	\$ 80.727,51	\$ 80.727,51
Diferenciación del producto	\$ 40.763,74	\$ 42.516,58	\$ 44.344,79
Producir una nueva variedad de flores	\$ 3.200,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Cambiar el empaque de las flores	\$ 33.435,60	\$ 34.873,33	\$ 36.372,88
Estrategia de Precio	\$ 3.000,00	\$ 3.129,00	\$ 3.263,55
Descuentos	\$ 3.000,00	\$ 3.129,00	\$ 3.263,55
Estrategia de Plaza	\$ 321.984,00	\$ 335.829,31	\$ 350.269,97
Venta directa	\$ 321.984,00	\$ 335.829,31	\$ 350.269,97
Estrategia de Promoción	\$ 2.665,46	\$ 2.780,07	\$ 2.899,62
Promoción de nuevas variedades de flores vía internet	\$ 350,00	\$ 365,05	\$ 380,75
Muestras del producto	\$ 965,46	\$ 1.006,97	\$ 1.050,27
Exposición en ferias internacionales	\$ 1.350,00	\$ 1.408,05	\$ 1.468,60
Estrategia de Publicidad	\$ 2.530,00	\$ 2.638,79	\$ 2.752,26
Mejorar la imagen corporativa de la empresa	\$ 200,00	\$ 208,60	\$ 217,57
Diseñar un catálogo y manual de flores	\$ 2.250,00	\$ 2.346,75	\$ 2.447,66
Publicidad vía mail	\$ 80,00	\$ 83,44	\$ 87,03
Egreso Total.	\$ 407.578,80	\$ 425.104,69	\$ 439.912,91

Fuente: AgroRAB Cía. Ltda.

Elaborado por: Diego Tayo.

3.9.3 Flujo de Caja

En el flujo de caja se especifica los ingresos y egresos realizados por parte de la empresa en un período determinado, así también especifica las actividades operacionales que se realizarán con la aplicación del plan de marketing propuesto y sus beneficios económicos que esta traerá consigo.

CUADRO N.- 59: Flujo de Caja

Ingresos	Años		
	1	2	3
Ingresos normales	\$ 2.502.360,59	\$ 2.602.455,02	\$ 2.706.553,22
Ingresos con plan de marketing	\$ 3.308.341,00	\$ 3.440.674,64	\$ 3.578.301,63
Incremento de ingresos	\$ 690.425,00	\$ 838.219,63	\$ 871.748,41
Total Ingresos	\$ 690.425,00	\$ 838.219,63	\$ 871.748,41
Egresos			
Estrategia de Producto	\$ 77.399,34	\$ 80.727,51	\$ 80.727,51
Diferenciación del producto	\$ 40.763,74	\$ 42.516,58	\$ 44.344,79
Producir una nueva variedad de flores	\$ 3.200,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Cambiar el empaque de las flores	\$ 33.435,60	\$ 34.873,33	\$ 36.372,88
Estrategia de Precio	\$ 3.000,00	\$ 3.129,00	\$ 3.263,55
Descuentos	\$ 3.000,00	\$ 3.129,00	\$ 3.263,55
Estrategia de Plaza	\$ 321.984,00	\$ 335.829,31	\$ 350.269,97
Venta directa	\$ 321.984,00	\$ 335.829,31	\$ 350.269,97
Estrategia de Promoción	\$ 2.665,46	\$ 2.780,07	\$ 2.899,62
Promoción de nuevas variedades de flores vía internet	\$ 350,00	\$ 365,05	\$ 380,75
Muestras del producto	\$ 965,46	\$ 1.006,97	\$ 1.050,27

Exposición en ferias internacionales	\$ 1.350,00	\$ 1.408,05	\$ 1.468,60
Estrategia de Publicidad	\$ 2.530,00	\$ 2.638,79	\$ 2.752,26
Mejorar la imagen corporativa de la empresa	\$ 200,00	\$ 208,60	\$ 217,57
Diseñar un catalogo y manual de flores	\$ 2.250,00	\$ 2.346,75	\$ 2.447,66
Publicidad vía mail	\$ 80,00	\$ 83,44	\$ 87,03
Total Egresos	\$ 407.578,80	\$ 425.104,69	\$ 439.912,91
Flujo de Caja	\$ 282.846,20	\$ 413.114,94	\$ 431.835,51

Fuente: AgroRAB Cía. Ltda.

Elaborado por: Diego Tayo.

3.9.4 Tasa Mínima Aceptable de Retorno (TMAR)

Mediante el cálculo de la TMAR, se podrá conocer la ganancia que se obtendrá al momento de la puesta en marcha del plan de marketing.

Para la obtención de esta tasa se procederá a realizar un promedio entre la tasa activa y pasiva que presenta el Banco Central del Ecuador, más el porcentaje del riesgo país para obtener el siguiente resultado:

CUADRO N.- 60: Tasa Mínima Aceptable de Retorno (TMAR)

Variables	Porcentaje
Tasa activa	8,17%
Tasa pasiva	4.53%
Riesgo país	7,90%
TMAR	14.25%

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Diego Tayo.

3.9.5 Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto permite medir la rentabilidad que se obtendrá en el plan de marketing después de haber recuperado lo que la empresa invirtió. Para determinar este cálculo se debe considerar dos factores importantes que se detallan a continuación, siendo:

- ✚ Los flujos futuros que generará el activo.

- ✚ Tasa de descuento (consideración del valor del dinero en el tiempo).

Su fórmula matemática es la siguiente:

$$VAN = \frac{FN_0}{(1+i)^0} + \frac{FN_1}{(1+i)^1} + \frac{FN_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FN_n}{(1+i)^n}$$

Donde:

FN = Flujo de Efectivo Neto

n = Años de vida útil

i = Tasa de interés de actualización.

CUADRO N.- 61: Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)

Años	Flujos de efectivo	Factor de actualización	Flujos de efectivo actualizados	Flujos de efectivo actualizados acumulados
0	\$ 407.578,80	1		(\$ 407.578,80)
1	226566,41	0,88	198307,5799	(\$ 181.012,39)
2	413114,94	0,77	316488,9006	\$ 5.536,14
3	431835,51	0,67	289567,4392	\$ 24.256,71

Fuente: Cuadros Anteriores.

Elaborado por: Diego Tayo.

Los flujos que se proyectan para los próximos 3 años dan como resultado del valor actual neto (VAN) \$ 24.256,71 demostrando la factibilidad para ser puesto en marcha.

3.9.6 Tasa Interna de Retorno (TIR)

El cálculo de la tasa interna de retorno para el plan de marketing se lo realizó en una hoja de Excel, donde se tomó en cuenta el valor de la inversión inicial con signo negativo y los flujos proyectados para un período de 3 años como se demuestra a continuación:

CUADRO N.- 62: Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

Años	Flujos de Efectivo
0	(\$ 407.578,80)
1	\$ 226.566,41
2	\$ 413.114,94
3	\$ 431.835,51
TIR	60%

Fuente: Cuadros Anteriores.
Elaborado por: Diego Tayo.

Desde el punto de vista financiero el plan de marketing es rentable ya que el resultado de la tasa interna de retorno es el 60%; mayor a la tasa pasiva que en las instituciones financieras del país alcanza un promedio del 4,53% anual y de la misma tasa mínima aceptable de retorno que es el 13,43%.

3.9.7 Período de Recuperación

Este método es el tiempo o período en que la empresa recuperará el valor total de lo invertido.

$$\text{PRI} = \frac{\text{último año fe acumulado negativo} + \text{primer fe acumulado positivo}}{\text{Inversión inicial}}$$

$$\text{PRI} = 2 + \frac{5.536,14}{407.578,80}$$

$$\text{PRI} = 2 + 0,0136$$

PRI= 2 Años

De acuerdo a la información obtenida la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda., recuperará la inversión en el lapso de 2 años.

3.9.8 Relación Costo Beneficio

Este parámetro de evaluación permite relacionar los flujos netos del plan para cubrir la inversión necesaria. Para que exista una rentabilidad la relación costo beneficio debe ser mayor a 1.

La fórmula está dada por:

$$\text{B/C} = \frac{\Sigma \text{Flujos Netos}}{\text{Inversión Inicial}}$$

$$\text{B/C} = \frac{804.363,92}{407.578,80}$$

Costo beneficio = \$ 1,97

En la relación costo beneficio se observa que el plan de marketing generará \$ 1,97 por cada dólar que se invirtió.

3.10 Conclusiones

- Para obtener un mejor posicionamiento en el mercado con la producción de flores internacionalmente se debe contar con una adecuada promoción y publicidad de las variedades que la empresa posee, logrando incrementar el margen de ventas deseado.
- Con la implementación de las estrategias de marketing propuestas se obtendrán mejores resultados logrando así un incremento en las ventas, además se llegará a captar la atención y preferencia de los clientes hacia los productos y variedades de la empresa a través de la creación de una sucursal en Rusia para llegar de mejor manera al cliente, mejorando la presentación, produciendo nuevas variedades y demás valores agregados al enviar muestras de productos para captar su atención.
- El análisis financiero realizado, permitió determinar que la implementación de las estrategias es factible en términos económico, contando con un adecuado manejo técnico que garantice la calidad y volumen de ventas, el incremento esperado de ventas por la implementación de las estrategias es del 25% lo que asegura una rentabilidad considerable para la empresa.

3.11 Recomendaciones

- Al ser el sector florícola muy competitivo es necesario que la empresa se preocupe por mantener y mejorar la producción rigiéndose a estrictos controles y estándares de calidad de las flores con el fin de satisfacer los requerimientos existentes en el mercado.
- También es indispensable pensar en la creación de nuevas variedades de flores, pues siendo un mercado tan exigente y cambiante, la empresa a futuro se verá en la necesidad de innovar las variedades de los productos.
- Realizar el mejoramiento de la imagen corporativa para dar mayor énfasis al posicionamiento de la empresa en la mente del cliente extranjero con el afán de incrementar el volumen de ventas.
- Fijar los precios de acuerdo al volumen de compra que realizan cada uno de los clientes en fechas específicas con el fin de incrementar las ventas, misma que generarán un mayor rubro económico beneficiando a la empresa.
- Con la implementación de los indicadores que se han propuesto para la empresa y conjuntamente con los controles se podrá medir de mejor manera los resultados que se vayan obteniendo en el transcurso de la implementación de las estrategias para así realizar una retroalimentación en el momento que sea preciso.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía Citada

CASTRO, Raul. **MOKATE**, Karen “Evaluación Económica y Social De Proyectos De Inversión” Alfaomega Colombiana S.A. Segunda Edición. Colombia 2003. (Pág. 72)

CRUZ, Leonel “Mercadotecnia Expres” Primera Edición. ISBN 978-968-24.8350-9 México 2008. (Pág. 82)

HERNÁNDEZ, Cesáreo, **DELOLMO**, Ricardo y **GARCIA**, Jesús, “Plan de Marketing Estratégico” Segunda edición. ED Gestión. Barcelona España, 2000. (Pág. 15, 27, 89)

FISHER, Laura. **ESPEJO**, Jorge “Mercadotecnia” Tercera Edición, Mc Graw-Hill ISBN 970-10-3964-5 México 2004. (Pág. 175, 266)

FRED R. David, “Conceptos de Administración Estratégica” Pearson Educación, Novena Edición, ISBN 970-26-0427-3, México, 2003 (Pág. 9, 10, 11)

GARCÍA-Sordo Juan b. “Marketing Internacional” Mc Graw-Hill, ISBN 970-10-2857-0 México 2001. (Pág. 264)

GARRIDO Buy Santiago. “DIRECCION ESTRATEGICA” Mc Graw-Hill. Primera Edición. ISBN: 84-481-3634-9 España 2003. (Pág. 58)

GARRIDO Buy Santiago. “DIRECCION ESTRATEGICA” Mc Graw-Hill. Segunda Edición. ISBN: 84-481-4649-2 España 2006. (Pág. 150)

JOBBER, David. **FAHY**, Jonh. “Fundamentos De Marketing” McGraw-Hill. Segunda Edición. ISBN: 178-84-481-5660-2 Madrid 2007. (Pág. 10)

KOTLER, Philip; “Marketing” Pearson Educación S.A. Primera Edición, México 2000 (Pág. 25)

KOTHER, Philip y **ARMSTRONG** Gary, “Segmentación de Mercado” Pearson Educación S.A. Segunda Edición, México 2001. (Pág. 03, 202)

KOTHER, Philip; **AMSTRONG**, Gary; **CAMARAIBAÑEZ**, Dionisio; **CRUZ ROCHE**, Ignacio, “Marketing” Pearson Educación S.A. ISBN: 84-205-4198-2 Madrid 2004. (Pág. 521)

MALHOTRA, Naresh K. “Investigación De Mercados Un Enfoque Aplicado” Pearson Educación. Cuarta Edición. México 2004. (Pág. 14)

NUÑES, Rafael. “Manual Para Evaluación De Proyectos” México 2007. (Pág. 87, 97, 107)

OCAMPO, José Eliseo. “Costos y Evaluación De Proyectos” Compañía Editorial Continental. Primera Edición. México 2002. (Pág.167)

ROBBINS, Stepher P. y **DECENZO**, David A. “Fundamentos de Administración” Pearson Education, ISBN 970-26-0323-4, MEXICO, 2002 (Pág.5)

REUTERS, Glosario de términos financieros. ClosasOrcoyen. S.L., ISBN: 84-205-3204-5 España 2000. (Pág.172)

SCOLL BESLEY, Eugene F. Brigham “Fundamentos De Administración Financiera” Mc Graw-Hill. ISBN: 0-03-025872-3México 2001. (Pág.420)

Bibliografía Consultada

DECENZO David, **STEPHEN**Robbins, “Fundamentos de Administración” Prentice Hall. Tercera Edición. México 2002.

FERNANDES, Ricardo “Manual Para Elaborar Un Plan De Mercadotecnia” Primera Edición. Mc Graw Hill, ISBN 970-10-6054-7, México 2007.

KOTHER, Philip; **AMSTRONG**, Gary; **CAMARAIBAÑEZ**, Dionisio; **CRUZROCHE**, Ignacio, “Marketing” Pearson Educación S.A. ISBN: 84-205-4198-2 Madrid 2004.

MALHOTRA, Naresh K. “Investigación de Mercado un Enfoque Aplicado”, Pearson Educación, Cuarta Edición, México 2004.

ROBBINS, Stepher P. y **DECENZO**, David A. (2002) “Fundamentos de Administración” Pearson Education, ISBN 970-26-0323-4, MEXICO, 2002

REUTERS, Glosario de términos financieros. ClosasOrcoyen. S.L., ISBN: 84-205-3204-5 España 2000.

ANEXOS

ANEXO N.-1: Portafolio de Clientes Internacionales Actuales de la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda.

N.	PAÍS	CLIENTES INTERNACIONALES ACTUALES
1	CHILE	DOLORES BRAVO
2		MARIA DE LOURDES ORTEGA
3	ESPAÑA	TROPIFLOR S.L.
4	INGLATERRA	SGP
5	RUSIA	7 FLOWERS
6		AL-TO FLOWERS
7		AMELIEEXPORT
8		ANGELA ESPINOSA
9		AVENTA
10		AZERI ZAKIR ROSES
11		CAMELIA
12		DTS FLORAL GROUP
13		ECO CVET
14		ELENA YAKOLVLEVA
15		ENIGMA FLOWERS
16		FLORALTIME
17		FLORES DE AMERICA
18		FLORISOL EU
19		FLORUS S.A.
20		FRESHCODE
21		FRUTIFLOR
22		HELEN FLOWERS
23		IMPEX GROUP
24		INTERNATIONAL FLOWERS
25		IRENNA KEHAYOVA
26		KVC FLOWERS
27		LB FLOWERS
28		LIPONT, IRINA LIJACHOVA
29		LOLA SANCHEZ
30		LUXUS BLUMEN S.A.

31		M & F TRADE
32		MARINA PTCHELKINA
33		MARK FLOWERS
34		MAXIMUS ROSES
35		MOSFLOR
36		MOSTRAIL S.A.
37		NATALIA DE VELEZ
38		NERTERA
39		OLGA BOUKANOVA
40		OLGA FLOWERS
41		ORQUIDEA-SVETA
42		PICAFLOR
43		QUICK FLOWERS TRADING
44		SAFARI
45		SKIF FLOWERS
46		SVIETA POGORELTSEVA
47		TATIANA STRUKOVA
48		TC&L
49		TROPIC TRADE
50		VOLGA FLOWERS
51		YACTA FLOWERS C. LTDA.
52		ZIGZAG GROUP INC
53		ZVEZDA
54	USA	BEST QUALITY
55		DESTINY FLOWERS
56		EMPIRI WHOLESALE
57		FADILEKE S.
58		FRESH PRO
59		J&S FLOWERS
60		MARGARETA EXPORT FLOWERS
61		POLO FARMS
62		UNIQUE FLOWERS/HARVIN PEÑA

Fuente: AgroRAB Cía. Ltda.

Elaborado por: Diego Tayo.

ANEXO N.- 2: Clientes Potenciales de la Agrícola AgroRAB Cía. Ltda.

N.	PAIS	CLIENTES POTENCIALES INTERNACIONALES	
1	ARGENTINA	CENTER FLOWERS	
2	JAPON	CLASSIC JAPAN	
3	ITALIA	CONDOR SSRL	
4	RUSIA	BEST FLORA	
5		ECRUS HOLDING INC	
6		INTIECUADOR	
7		KING FLOWERS	
8		MK FLOWERS	
9		ROSES LAND	
10		USA	ALVARO FLOWERS
12			BEST TRADE
13			BLOOMS OF ECUADOR CORP
15	DIMENTION FLOWERS		
16	FARM EXPORT		

Fuente: AgroRAB Cía. Ltda.

Elaborado por: Diego Tayo.

ANEXO N.-3: Formulario de Encuesta Dirigida a los Clientes Internacionales de AgroRAB Cía. Ltda.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FORMULARIO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNACIONALES DE AgroRAB. Cía. Ltda.

Objetivo: Obtener información necesaria que permitirá mejorar el producto y servicio para establecer relaciones comerciales adecuadas.

Instrucciones: Lea cada una de las preguntas y conteste con la mayor credibilidad posible.

1. ¿Cuáles son los beneficios que la Empresa AgroRAB le ofrece?

Producto de calidad _____
Rapidez en la entrega _____
Utilidad para su distribuidor _____
Precios competitivos _____

2. ¿El producto que la Empresa AgroRAB entrega cumple con las expectativas de su distribuidor?

Si _____
No _____

3. ¿Qué atributos busca su distribuidora al momento de adquirir flores?

Tallos gruesos _____
Variedades diferentes _____
Garantía _____

4. ¿El precio de nuestros productos en relación al de sus proveedores es?

Alto _____
Medio _____
Bajo _____

5. ¿Está de acuerdo que la Empresa implante una sucursal en su País para realizar de mejor manera la comercialización de flor?

Si _____

No _____

6. ¿Qué aspectos debería contener la publicidad de la Empresa AgroRAB en su página web?

Imagen corporativa _____

Precios _____

Tiempo de entrega _____

Catalogo virtual _____

7.Cuál es su frecuencia de compra de la producción de flores?

Diaria _____

Semanal _____

Quincenal _____

Mensual _____

8. ¿Señale cuáles considera usted que son los requerimientos básicos del producto para adquirir flores en la empresa AgroRAB Cía. Ltda.?

Menor de 60 cm _____

Entre 60 – 70 cm _____

Entre 70 – 90 cm _____

Mayor de 90 cm _____

9. ¿En qué fechas adquiere un mayor volumen de producción de flores para comercializarlas en su país de origen?

San Valentín _____

Día internacional de la mujer _____

Día de las madres _____

Día de los difuntos _____

Navidad _____

ANEXO N.-4: Formulario de Entrevista al Administrador



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FORMULARIO DE ENTREVISTA

DATOS INFORMATIVOS.

Nombre: Ing. Duval Germánico Saltos Olalla.

Cargo: Administrador.

Nombre de la Empresa: Agrícola Roger Amores AgoRAB Cía. Ltda.

Ubicación de la Empresa: Vía Alpamalag, Barrio Patoa.

1.- Tiempo de funcionamiento de la Empresa.

La empresa se encuentra funcionando con el nombre de AgroRAB Cía. Ltda., desde el año 2005 hasta la actualidad produciendo la mejor calidad en flor para llegar al cliente.

2.- Productos que exporta.

Los productos que nuestra empresa exporta a los clientes del exterior son clav y rosas de las distintas variedades existentes en el mercado, 35 y respectivamente para satisfacer los requerimientos de cada uno de ellos.

3.- Problema que enfrenta la Empresa en cuanto a la exportación.

En el caso de nuestra empresa los problemas que sea suscitado para realizar las exportaciones, son las estrictos controles de calidad por parte de Agrocalidad por algunas plagas y enfermedades que se dan en el ambiente, para lo cual se está buscando la forma de terminar con los mismos mediante la utilización de químicos que no afecte a las plantas ni al medio ambiente sino a los insectos perjudiciales para la flor.

4.- Que tipos de variedades existen en la Empresa que son de menor exportación, porque.

En el caso del clavel tenemos a las denominados novedades que son de distintos colores y sus tallos no son tan gruesos por lo cual en el extranjero no lo adquieren con frecuencia y en el caso de rosas son las variedades de carroucel, sweet Ness.

5.- Usted cree que el cliente se siente conforme con el producto que le proporciona.

Sí, pero a veces existen clientes que exigen una mejor calidad de la flor para que lo adquieran.

6.- Ustedes como empresa realizan investigación de mercados para obtener posicionamiento en los diferentes países.

En la actualidad no realizamos investigación de mercados solo nos manejamos con los clientes actuales para realizar la comercialización de flor.

7.- El precio de sus productos son competitivos dentro del mercado.

El precio de nuestras flores son en base a los costos de producción no podemos reducirnos y aumentarnos para ofrecer al mercado.

8.- Cuales son los canales de distribución que la empresa utiliza.

El canal de distribución que se utiliza es el directo del productor al cliente extranjero.

9.- Cual es el principal problema que actualmente la empresa enfrenta en cuanto al mercado.

La competencia existente de empresas del extranjero que igual producen flores y sus costos en algunas es reducida.

10.- Usted como empleador cree que sus empleados están conformes con las actividades y con los derechos que les proporciona la empresa.

En nuestra empresa todas las personas tenemos el mismo trato, derechos y obligaciones que debemos acatar de acuerdo al reglamento interno de la empresa y basándonos en el código laboral de nuestro país.

ANEXO N.-5: Ferias Internacionales



ANEXO N.-6: Díptico

Anverso

AgroRAB Cia. Ltda.

Rosas & Claveles

AgroRAB Cia. Ltda.

Clavel

AgroRAB Cia. Ltda.

ROSAS

Rosas

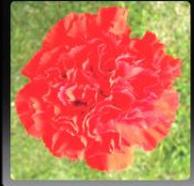
				
Topaz	Circus	Sweetness	Vendela	Purple Cezanne
				
Cherry O	High Magic	Versilia	Forever	Malibu
				
Carousel	Movie Star	Mohana	Freedom	

Reverso

Claveles



Arevalo



Oriente



Salamanca



Eskimo



Noblece



Charlie



Lorenza



Prado



Nelson



Viana



Komachi



Pink Nelson



Toldo



Minerva



K. Blanco



Tundra



Max



Riffi



Cherrio



Dakota



Cameron



Delphi



Tabasco



Raggio di Sole



White Tundra



BeightRendez



Orange Tundra

AgraRAB Cia. Ltda.

ANEXO N.- 7: Revista de Flores

Anverso



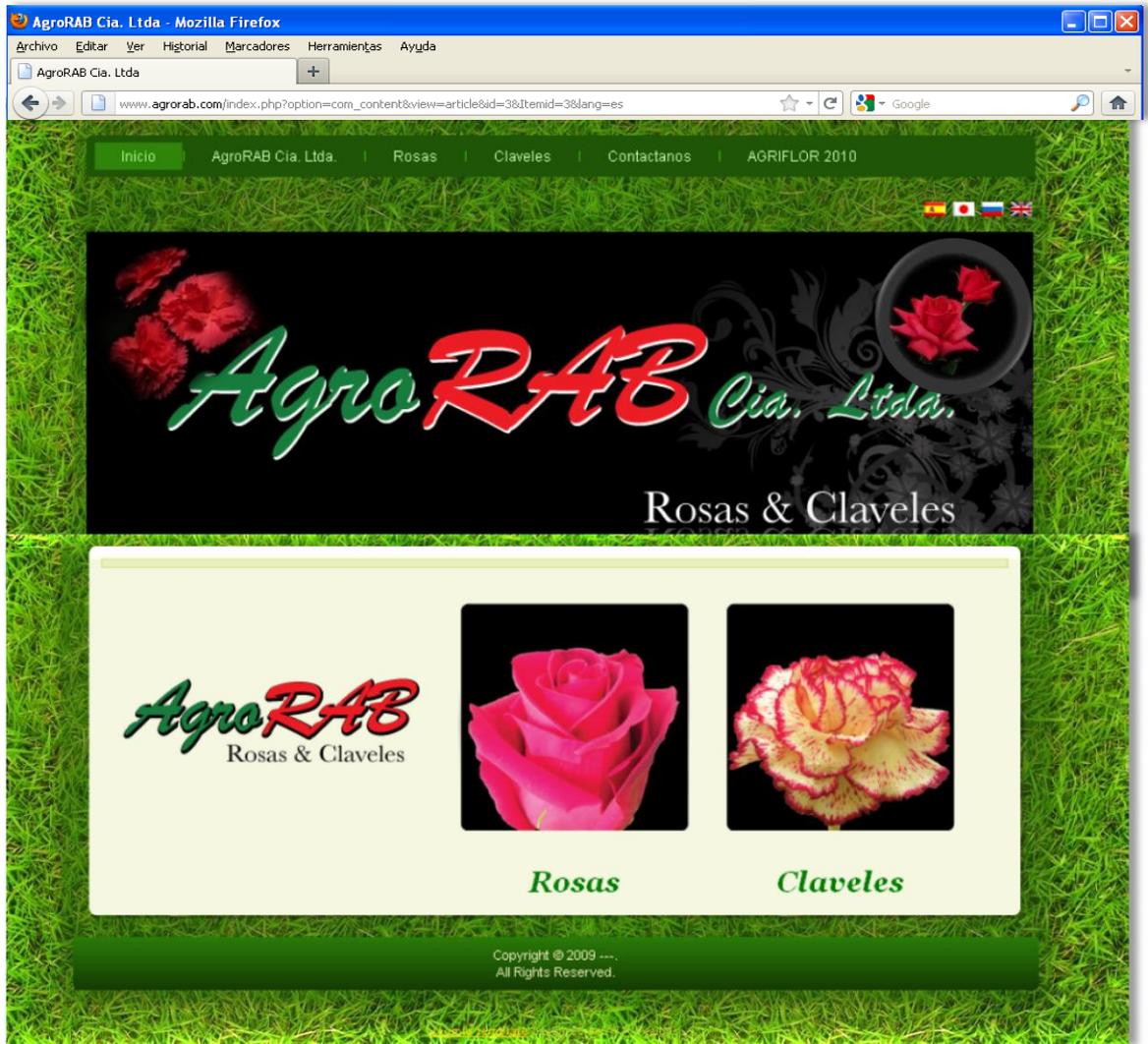
Reverso



ANEXO N.-8: Diseño de Cajas



ANEXO N.-9: Rediseño de la Página Web



ANEXO N.-10: Diseño de Láminas y Capuchones

Láminas



Capuchones.

