ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA INGENIRÍA EMPRESARIAL

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA “SUN RITE FARMS”

PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN EMPRESAS

SANDRA MARIBEL SUNTAXI SUNTAXI

DIRECTOR: ING. MANUEL AGISTIN ESPINOSA

2007

DECLARACIÓN

Yo Sandra Maribel Suntaxi Suntaxi, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Sandra Maribel Suntaxi Suntaxi

CERTIFICACIÓN

Certifico que le presente trabajo fue desarrollado por Sandra Maribel Suntaxi Suntaxi, bajo mi supervisión.

Ing. Manuel Agustín Espinosa
DIRECTOR DE PROYECTO

AGRADECIMIENTOS

Le doy gracias a mi padres Nelly y Bolero a mi Hermano Carlos que fueron los pilares fundamentales para que yo haya terminado mis estudios superiores, que los llevo en mi corazón día a día.

Tambien agradezco a mis tíos Gladis y Braulio e Hijos que me supieron abrir las puertas de su hogar y brindarme su apoyo incondicional y sin olvidarme de mi familia paterna y materna los cuales en su momento me aconsejaron y guiaron, a mis amigos y amigas que se encuentran conmigo y al amigo inolvidable le doy gracias porque siempre supo cuidarme y aconsejarme a pesar de que el no este con nosotros siempre será un angelito para todos aquellos que le conocimos.

Por ultimo quiero mencionar a la familia que también me abrió su corazón, su hogar y me considero una mas de ella, a la cual les agradezco mucho. Es la familia Galeano Cadena.

Y a todos los que contribuyeron con un granito de arena en el día a día les agradezco mucho de corazón.

Sandra Suntaxi

Resumen Ejecutivo

El presente estudio tiene como objetivo Diseñar un Plan Estratégico de Marketing para la empresa SUN RITE FARMS, tomando en cuenta las estrategias y técnicas a emplear, iniciando con el conocimiento de la situación actual de la organización, comprendiéndose el análisis interno como desarrollo de la visión, misión y objetivos.

En el segundo capitulo se describe un resumen del marco teórico antecedentes de la floricultura explicando la importancia refiriéndose al marco legal que lo ampara y una breve historia desde el comienzo de las actividades florícolas hasta la situación actual que implica el estudio interno y externo de la empresa y se evalúa la posición en cada ambiente para determinar las Fortalezas y Oportunidades que pueda explotar y las Debilidades y Amenazas que debe contrarrestar.

El tercer capitulo se realiza el análisis del mercado el mismo que identifica la oferta y demanda por consecuencia se determina el volumen de demanda insatisfecha que representa una oportunidad para la empresa se realiza el analisis de la competencia, los componentes organizacionales, los clientes, los productos, ventas, precios, para Lo cual será el punto de partida para formular el conjunto de estrategias y objetivos e indicadores que aseguren el cumplimiento de las metas planteadas para la organización.

El cuarto capitulo se realiza la aplicación de las estrategias y matrices de HOLMES, FODA, MPC, MARKETING MIX, estableciéndose las mas importantes para el desarrollo y la mejora continua de la empresa.

En el quinto capitulo es la evaluación, donde se puede encontrar una serie de situaciones para las que hay que tomar sus respectivas decisiones. con el objeto de analizar a cada uno de los resultados obtenidos tras la implantación de las estrategias de marketing.

Una vez analizados los resultados se puede decir lo que ocurrió durante el período de implantación de las estrategias, se procede a analizar las causas que

pudieron intervenir para la obtención de los resultados, evaluando alternativas que solucionen a la causa principal de cada problema o resultado, ya sea positivo o negativo, para lo cual, se deben definir medidas correctivas que ayuden a mejorar el resultado.

Por ultimo tenemos las conclusiones y recomendaciones las cuales fueron se basaron en los resultados obtenidos en el transcurso del proyecto.

CAPITULO 1

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 INTRODUCCION

Actualmente la evolución empresarial en mercados internacionales tiene un alto índice de participación, lo que ha conllevado a las organizaciones a prepararse con medios y herramientas de gran importancia empresarial para justificar y cumplir con las necesidades y demandas de los clientes, por ello el desarrollar un Plan Estratégico de Marketing representa una estrategia comercial, la misma que permite a la empresa incrementar la comercialización de sus productos y mantener una estabilidad de mercado.

La planeación estratégica de marketing en una empresa, es un proceso el cual enmarca la evaluación de la situación actual de la organización, con la participación de los responsables en la toma de decisiones, bajo el propósito de prever y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro.

El presente proyecto tiene como objetivo fundamental el fortalecer las debilidades, aprovechar las fortalezas y oportunidades y anular las amenazas como base fundamental para el incremento productivo y comercial de la empresa, alcanzando un elevado rédito nacional e internacional.

1.2 MARCO DE REFERENCIA

En la actualidad, las flores representan el tercer rubro de ingresos económicos para el Ecuador. Los principales sectores en donde se cultivan flores son: Tabacundo, Cayambe, Ascázubi, Yaruqui, Amaguaña, Puembo, Chávezpamba y Otón, dichos sectores son parte de la provincia de Pichincha con una superficie

aproximada de 1.600 hectáreas, y también en menor grado en provincias como: Cotopaxi, Tungurahua, Imbabura, Azuay, entre otras.

En el país existen aproximadamente 257 empresas florícolas, las mismas que brindan empleo directo a 25.000 personas y en forma indirecta 60.000 personas; debido a las condiciones climáticas existentes en el Ecuador, especialmente su alta luminosidad permite mantener una producción continua y de alta calidad durante todo el año, especialmente en la temporada de invierno por lo que presenta perspectivas halagadoras en este segmento productivo tanto para el país como para la inversión extranjera.

Los principales mercados a los cuales van dirigidas las flores Ecuatorianas son: Estados Unidos, Holanda, Alemania, Italia, España, Rusia, donde se colocan más del 90% de las ventas nacionales.

En los últimos 10 años la tasa de crecimiento anual de las exportaciones de las flores fue del 19.6%. Ecuador exporta flores a 72 países en todo el mundo.

El sector floricultor 1´000.000 de dólares al año al organismo de promoción de exportaciones CORPEI de acuerdo al esquema de 0.3 por mil del total de exportaciones.

1.3 ANTECEDENTES DE SUN RITE FARMS

SUNRITE FARMS, es una empresa privada, constituida bajo los reglamentos legales del Ecuador, se dedica a la producción y comercialización de flores, con fines de exportación a los mercados internacionales.

1.3.1 CONSTITUCIÓN

La empresa SUNRITE FARMS perteneciente al grupo GUAISA, fue constituida el 7 de Julio de 1987 en Quito. Tiene como objetivo dedicarse a la actividad agrícola y en particular a la exportación y comercialización de todo tipo de flores.

Los accionistas son Julio Hidalgo González, Julio Hidalgo Barahona, Juan hidalgo Barahona, Olivia Hidalgo Barahona, Fernando Hidalgo Barahona.

Los miembros de esta familia con el deseo de promover productos no tradicionales se dedicaron a las rosas, esta compañía a futuro se ha constituido en la pionera en la industria de la producción de flores como Rosas, Astromelias, Gypsophila.

En 1992 se elimino la producción de Gypsophila se reemplazo por rosas, la plantación esta en Ascázubi, comprende un cultivo de 35 hectáreas de espacio terrenal, la misma que se encuentra conformada por fincas Guaisa, San Elías, Daniela Lucia.

Se inicio con un capital de 55 millones de sucres haciendo un incremento de capital a 40 mil dólares el 8 de marzo de 1996, su principal mercado es en Estados Unidos en un 90% y 10% Europa, no tienen ventas locales.

Demoro la constitución aproximadamente 2 años para remoción de suelos, infraestructura administrativa, tecnológica, riesgo, equipamiento. Sus invernaderos son metálicos y mixtos (madera y metal), son 92 variedades de flores las que ahora se produce y exporta, al inicio de la empresa hubo 60 trabajadores, ahora son un promedio de 380.

1.3.2 CAPACIDAD E INFRAESTRUCTURA

SUN RITE FARMS cuenta con varios departamentos los cuales desempeñan varias funciones para el mejoramiento de la calidad de las flores en general.

FERTIRRIGACIÓN.- Esta área desempeña las funciones de nutrición vegetal, cuenta con tuberías, filtros de agua, anillos, bombas, inyectores y 1 válvula (cada 40 camas).

FUMIGACIÓN.- Se desenvuelve en las funciones de sanidad vegetal, este departamento tiene el control de las enfermedades, cuenta con personas capacitadas para utilizar los mejores fertilizantes para la eliminación de las plagas.

MEDICO DE LA CALIDAD DEL AGUA.- En esta área se desenvuelve de forma manual cuenta con herramientas como: tensiometros (15 centivares), extractor la cual mide el agua, regula la Calidad del PH y del nitrógeno

CUARTOS FRÍOS.- los cuartos fríos se encuentran a una temperatura de 2 a 4 grados bajo cero para mantener la calidad de las flores.

Cuentan además con oficinas de marketing, ventas y comedores.

1.3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

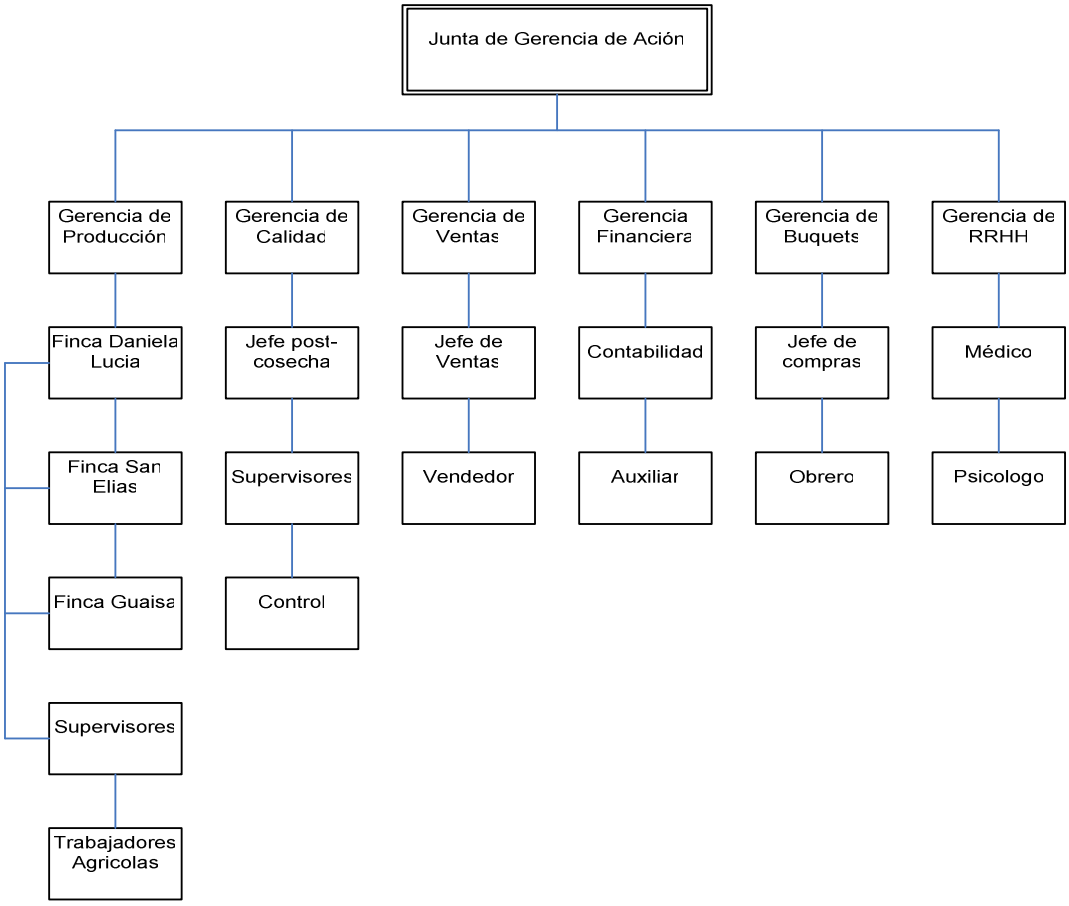


FIGURA 1. Estructura Organizacional de SUN RITE FARMS
Fuente. SUN RITE FARMS

Departamento de Producción

Considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales, y herramientas requeridas.

Departamento de Ventas

El departamento de ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender.

Departamento Financiero

Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos.

Departamento de Recursos Humanos

El objeto del Departamento es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

Departamento de Calidad

Este departamento se encarga de verificar la calidad del producto a desarrollarse en cada una de las etapas de post cosecha, cosecha, recolección de la flor, empacadora y comercializadora.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cabe mencionar que, el exagerado crecimiento de este sector ha provocado que varias de las grandes compañías productoras de flor fracasen en sus inversiones. Esto fue ocasionado por la falta de estrategias comerciales y financieras que les permiten observar el entorno en el cual se desenvuelven dejando así el campo abierto para que las empresas con inversiones menores ingresen en este negocio con ventajas como: tamaño de las fincas, costos reducidos y sin complejas estructuras administrativas.

La empresa SUN RITE FARMS, inicia en el año de 1987, dicha empresa se encarga de la producción y comercialización de flores, pertenece al grupo GUAISA, actualmente no cuenta con una Planificación Estratégica de Marketing, ya que en este ultimo año se ha reducido en un 5% el nivel de comercialización y con el propósito de adecuarse la empresa a los cambios y demandas que nos impone la realidad actual, se ve inmersa en la estructuración del diseño de un Plan Estratégico para la organización.

Por lo manifestado anteriormente se detecta como el problema de la organización un diseño de Plan Estratégico no adecuado a la situación actual del mercado

1.5 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.5.1 FORMULACIÓN:

¿Qué aspectos y características debe tener el diseño de la estrategia de marketing para que enfrente el mercado Europeo específicamente España?

1.5.2 SISTEMATIZACIÓN:

¿Qué parámetros se obtendrán en el desarrollo del diagnostico situacional de la organización?

¿Qué factores me permitirán establecer la misión, visión y objetivos de la empresa?

¿Cómo incidirán en la comercialización de flores los factores de oferta y demanda del mercado Español?

¿Qué ventajas se obtendrían con el planteamiento y análisis de los objetivos estratégicos y estrategias de mercadeo?

¿Qué resultados brindaría a la organización la implementación del Diseño del Plan Estratégico de Marketing?

1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico de marketing para el mejoramiento de la organización que le permite a la empresa SUN RITE FARMS, conocer el manejo de la situación actual en la que se desenvuelve, tanto en el marketing como en el manejo operacional de sus recursos, las oportunidades de mejora, ventajas competitivas y la formulación de objetivos que se alcanzarán mediante las estrategias de la organización.

1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Formular la declaración de la misión y visión de la organización, objetivos, que permitirán alcanzar los objetivos deseados.

Describir el entorno de la organización, sus clientes, situación tecnológica, situación geográfica el mercado en el que se desarrolla, así como los recursos disponibles para el departamento.

Realizar una investigación de mercado que de a conocer una aproximación de la demanda potencial y probable del servicio.

Determinar objetivos y estrategias. Tomando en cuenta la evaluación externa e interna de la organización y enfocarnos en una aplicación de la participación en el mercado Español de la empresa SUN RITE FARMS.

Realizar un estudio del comportamiento del consumidor por parte de clientes potenciales y reales, que nos permitirá conocer el nivel de conocimiento

1.7 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.7.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

El Plan Estratégico de Marketing, es una herramienta de gestión enfocado en el determinar: misión, visión, objetivos y estrategias en base al estudio situacional y el análisis del nicho de mercado de actuación especifica del sector en el que se desenvuelve la organización, como una herramienta óptima para alcanzar mejores resultados de la empresa SUN RITE FARMS

1.7.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para el desarrollo del estudio de mercado, es necesaria la realización de una investigación descriptiva, ya que ésta, me permite conocer el mercado donde se está y se podría comercializar los productos de la organización, por consiguiente podré acceder al planteamiento de la estrategia de marketing para satisfacer las necesidades del mercado.

1.7.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El plan estratégico de marketing, es una herramienta que ayudará a un reordenamiento de la empresa SUN RITE FARMS, tanto en el área de mercadeo como organizacional, aplicando estrategias como medidas de ayuda y mejoramiento en cada uno de los problemas comerciales en la que se encuentre inmersa la organización.

1.8 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

- El diseño de un plan estratégico de marketing planteara un escenario, en el cual se puedan aplicar acciones de mercado lógicas que permitan mejorar la rentabilidad de la empresa.
- El planteamiento de misión, visión, objetivos y estrategias permite establecer el camino de la organización.
- El análisis financiero estratégico de marketing determinara acciones de mercado lógicas y medirá su resultado en función de la rentabilidad de la empresa.

1.9 FUENTES DE INFORMACIÓN

La investigación comercial es una investigación de fuentes primaras como secundarias por ello la información será obtenida de:

1.9.1 FUENTES PRIMARIAS

- ❖ Empresa productora SUN RITE FARMS perteneciente al Grupo GUAISA
- ❖ Empresa comercializadora SUN RITE FARMS

1.9.2 FUENTES SECUNDARIAS

- ❖ Banco Central del Ecuador
- ❖ Embajada de España en Ecuador
- ❖ Departamento Comercial de la Embajada Española
- ❖ Asociación Expoflores del Ecuador

1.10 ANALISIS EMPRESARIAL

Actualmente la empresa SUN RITE FARMS. Perteneciente al grupo GUAISA posee tres fincas de producción, las cuales se encuentran segmentadas en Guayllabamba como: Daniela Lucia, San Elías y Guaisa.

Esta organización esta dirigida principalmente a satisfacer los gustos y preferencias del mercado internacional

Existen muchas florícolas que se reparten el mercado con las similares características. La diferenciación está basada en la calidad, el servicio y el precio.

La mano de obra es calificada, con un alto grado de responsabilidad en general, existiendo alta oferta de ésta.

En periodos de crisis económica bajan inmediatamente las ventas, siendo sus épocas de mayor auge en el año, el Día de las Madres y San Valentín, donde sus precios suben de un 300% a 400% de acuerdo al precio establecido.

La distribuidora se encuentra ubicada en Miami, privilegiando la cercanía de sus compradores, realizando una distribución a nivel de Estados Unidos siendo el principal mercado para la industria florícola ecuatoriana, las flores ecuatorianas son altamente apreciadas en este país, debido a su alta calidad y frescura, el segundo mercado en importancia son conformadas por la Unión Europea, pero a comparación con el mercado Estadounidense esta representa menos de la cuarta parte

Se están realizando estrategias para enfocarse a un mayor nivel al mercado Europeo que les brindara a futuro mayor rentabilidad.

La empresa realiza exportaciones 3 veces al día, vía aérea de acuerdo a la demanda solicitada, siendo sus ingresos anuales de $12.000.000 dólares

Las empresas florícolas hoy en día no son rentables como en años pasados ya que la mano de obra es más cara los insumos cada vez tienen precios altos siendo este su mayor problema para mantenerse en el mercado internacional ya que los precios de las flores no han tenido ninguna variación.

Por todo lo mencionado anteriormente la organización se encuentra inmersa en la ejecución de un plan estratégico de marketing para obtener ventajas competitivas en el mercado florícola, alcanzando satisfacer las necesidades del mercado y logrando ampliar el ámbito de negociación internacional con el mercado Europeo.

VISIÓN

Ser la marca predilecta de rosas para los clientes que buscan calidad, servicio y Consistencia.

1.10.1 ANALISIS DE VISIÓN

De acuerdo a la visión planteada por la organización, lo fundamental es ser la marca predilecta del mercado internacional y para alcanzar dicha visión se considera como una herramienta adecuada el estudio de un Plan Estratégico de Marketing, el cual traerá beneficios empresariales para el desempeño, alcance y visión de la organización comercializando rosas de calidad, servicio y consistencia al mercado Norte Americano y Europeo.

MISIÓN

Producir y vender rosas frescas, en armonía con el medio ambiente, buscando el bienestar del hombre y la lealtad de los clientes, con excelencia en calidad, servicio, consistencia y rentabilidad.

1.10.2 ANÁLISIS DE LA MISIÓN

La misión esta enmarcada en la producción y comercialización de rosas frescas, con calidad, servicio, consistencia y rentabilidad, lo que brindará a la organización satisfacción empresarial, en el proceso de satisfacción de clientes lo que conducirá a alcanzar mayor réditos y posicionamiento en el mercado internacional, por lo cual, al desarrollar este proyecto le brindare a SUN RITE

FARMS una herramienta estratégica de mercado efectiva para el logro de la misión.

CAPITULO 2

MARCO TEORICO

2.1 FLORICULTURA ECUATORIANA

2.1.1 INTRODUCCIÓN[1]

La floricultura ecuatoriana tiene enormes expectativas para este año 2007. Vemos con optimismo cómo las exportaciones en las temporadas de san Valentín, el día de la mujer, experimentaron un crecimiento de un 18,3% respecto al 2006; claro que esta cifra esta magnificada, por que recordemos que el primer trimestre de 2006 la floricultura sentía los efectos de heladas que golpearon nuestro sector y la sierra ecuatoriana. Este crecimiento hace suponer que, de continuar así, en el período presidencial 2007 – 2011, generaremos 40,000 nuevos puestos de trabajo, en igual número de familias de nuestro país, que tanto necesita de empleo que ayude a mejorar el bienestar familiar, de una franca lucha contra la pobreza.

La floricultura ha sido uno de los sectores de más rápido crecimiento y de mayor impacto en las zonas donde se asientan las fincas productoras; vemos así como poblaciones antes muertas y abandonadas por sus habitantes, se transformaron en polos de acción de mano de obra, dinamizando otras áreas económicas, entre ellas el comercio y la banca, y dando vida, nueva vida a la sierra ecuatoriana.

Cada año representa un reto para la producción, ante la apertura de nuevos mercados y el aumento de las ventas; cada año es, casi siempre, un nuevo tope de ventas. El incremento de la exportación de flores ha sido constante desde 1997, lo que da como resultado comparando Valentín de 1997 con el de 2007 que han tenido un desarrollo equivalente al 327%, y una elevación de 225% para la temporada del día de la mujer.

[1] Revista LA FLOR, Expoflores, Febrero – Marzo 2007, No. 44, p. 4, 10

Las expectativas para la floricultura, en base a las nuevas áreas sembradas, son de un crecimiento de entre el 10% y 12%, siempre y cuando se solucionen algunos problemas como el alto costo del transporte, la exportación de impuestos, vía aranceles e IVA, insumos, bienes de capital y servicios, y el alto precio de la energía eléctrica, comunicaciones, combustibles, entre otros servicios controlados por el Estado.

Se espera una política de Comercio Exterior clara, definida, y no tener sobresaltos políticos que se confabulen en contra de los mercados internacionales, principalmente EE.UU., nuestro primer comprador, así las expectativas de producción y comercialización se cumplirán.

2.1.2 RESEÑA HISTORICA

Entrada la década de los 80, se inaugura un nuevo proceso democrático que modifica las relaciones sociales, el eje económico basado en el petróleo, se implanta las políticas de ajuste impulsadas por el banco mundial. En el país, se dan las condiciones para el desarrollo de un nuevo modelo de producción que incentiva a la producción de los cultivos no tradicionales de exportación CNT, donde la agroindustria de flores en la sierra, y la producción de camarones en la costa son las más representativas en los últimos años, este nuevo sector exportador, agroindustrial, ha generado tal cantidad de recursos que, en nivel de importancia, se ha ubicado detrás de los productos tradicionales como el petróleo, banano y cacao. Revitalizando la economía del país

El cultivo de estos productos no tradicionales, (CNT), se desarrolla en un momento en el que el país empieza a dar pasos agigantados en la implantación de políticas neoliberales de ajuste estructural. Los gobiernos del Dr. Oswaldo Hurtado y del Ing. León Febres Cordero posibilitan que estas empresas se instalen, resultando la inversión en extremo rentable a más de que hay convenios internacionales que dejan sin gravámenes a este tipo de productos, debiendo mencionarse que la industria de flores se ha desarrollado en el Ecuador en un contexto de estabilización coyuntural impuesta por el FMI. Esta participa en la

reorientación del aparato productivo hacia los sectores de bienes intercambiables para exportación en línea recta de una política neoliberal.

El complejo aparecimiento de los CNT y el proceso de implantación de las políticas de ajuste estructural implementadas en el país, que buscan, entre otras cosas modificar las estructuras de los ingresos, aumentar el margen de utilidad de los exportadores, mantener en funcionamiento el aparato productivo y crear un nuevo nivel de acumulación, esto solo se lo puede hacer disminuyendo los impuestos y los aranceles a las exportaciones. El país se inserta en una nueva propuesta de desarrollo, con las siguientes características:

- Rápida transformación tecnológica
- Aumento de la productividad del trabajo
- Niveles de consumo interno estables y homogéneos
- Capacidad de trans-nacionalización e intercambio
- Capacidad de inserción en mercados monopólicos u oligopolios
- Los trabajadores no son consumidores, por lo cual se prioriza la producción
- Es considerable la dependencia tecnológica
- Disponibilidad de mano de obra joven y barata

2.1.2.1 Factores que Impulsan a la Producción de Flores[2]

El corto tiempo de retorno de la inversión, está calculado en tres años: esto, garantiza un repliegue rápido en caso de problemas políticos o económicos del país que pongan en riesgo la estabilidad del negocio implementado

La exoneración del pago de aranceles para la exportación de flores cortadas, botones, plantas, etc. A Estados Unidos, países de la Unión Europea y del Pacto Andino, según la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas

La aplicación de la Ley del Trabajo Compartido que permite la realización del proceso productivo con un mínimo de trabajadores de planta, el mismo que se

[2] **Expoflores: DIPA / gmontenegro@mag.gov.ec, MAG. Gmontenegro / LCadena - Abril 2006**

completa con la contratación de empresas especializadas en determinadas labores productivas. Esto favorece la tercerización de los trabajadores florícolas

*En el Ecuador, la actividad florícola de exportación se inició hace tres décadas gracias a la iniciativa privada. Tuvo un buen comienzo, a tal grado que la primera empresa dedicada al cultivo de flores para exportación, “Jardines del Ecuador”, proyectaba adquirir un avión carguero para transportar su valioso producto. Desgraciadamente un conflicto laboral liquidó la empresa. Sin embargo varios años más tarde tomó la posta el Econ. Mauricio Dávalos Guevara; y la compañía del ingeniero Jaime Muñoz, también empezaron a exportar rosas. Así esta industria ha ido desarrollándose aceleradamente.

Luego de iniciada esta etapa, la floricultura empieza a crecer en forma inusitada y es así como, dejando de circunscribirse a la provincia de Pichincha, sus cultivos se expanden a las provincias de Imbabura, Cotopaxi, Chimborazo, Azuay, Cañar y Guayas, renaciendo la esperanza en aquellos pueblos donde la fe se había perdido y obligadamente sus habitantes emigraban a las grandes ciudades a engrosar los cinturones de miseria.

En el presente año, la floricultura ecuatoriana agrupa a más 350 empresas afiliadas y 150 empresas no asociadas que producen Rosa, Clavel, Clavelina Pompón, Crisantemo, Gysophila, Flores de Verano y Flores Tropicales, con una extensión cultivada de 3.4126,53 hectáreas y dando ocupación directa a 38.000 trabajadores, de los cuales el 60 % son mujeres; además de otorgar trabajo indirecto a mas de 68.472 personas, cabe recalcar que de esta mano de obra el 62 % trabajan en rosas, con una actividad que genera ventas de USD $ 398.504,24 que es un significativo aporte a la economía del país, constituyéndose la floricultura en el primer artículo de exportación de la sierra.

Estimas en el camino que no amilanaron el espíritu del empresario.

Entre septiembre de 1994 y marzo de 1995, al sector floricultor le tocó vivir una época en la que podían desaparecer varias empresas, cuando el Departamento de los Estados Unidos aplicó un arancel del 49,75 para la Importación de rosas desde el Ecuador.

Esta situación adversa en la industria florícola incentivó mayores esfuerzos. El golpe, en un inicio fue contundente, pues del total de exportaciones de rosas, un 80 % entraba al mercado estadounidense; el resto iba a Europa.

La búsqueda de nuevos mercados permitió que la flor ecuatoriana, cultivada en siete provincias del país, llegue países como España, Suecia, Holanda, Italia, Alemania, Rusia, etc.

2.1.3 FLORICULTURA

La floricultura es el arte y la disciplina hortícola del cultivo de flores y plantas ornamentales para jardinería, para el mercadeo en floristería (ramos, ikebana, pompas fúnebres, etc.) El desarrollo del mejoramiento genético cruzamiento de plantas de nuevas variedades, inter-especies, inter-géneros, es ocupación de los floricultores.

Los cultivos en floricultura incluyen: plantas de almácigo, plantas de flor, plantas de follaje, pastos de corte para "greens", flores de corte; generalmente herbáceas. Las plantas de jardín consisten en plantas de flores jóvenes (anuales y perennes). Crecen en pequeños potes, unitarios o celulares, en cajas maniobrables o no, usualmente dentro de ambientes internos controlados, y vendidos a jardineros, paisajistas, etc. Geranios, impatiens y petunias son los más vendidos de las plantas de almácigo. El crisantemo es la planta perenne de jardín más vendida en EE.UU.

Las plantas de flor más vendidas son poinsetias, orquídeas, crisantemos, azaleas.

Las flores de corte se venden en manojos, en bouquet con follaje de corte. Esta producción es específica, llamada **industria de flores de corte**. El trabajo en el campo de flores y de follaje emplea aspectos especiales de la floricultura, como el espaciamiento, plantas para entrenar la poda para una óptima cosecha de flores; tratamientos post-cosecha como los químicos, almacenaje, preservación, empaque.

2.1.4 IMPORTANCIA DE LA FLORICULTURA [3]

El sector agropecuario tiene una importante participación en la economía nacional y es así como sector floricultor a pesar de tener poco tiempo de participación tiene una contribución al PIB agrícola del 15,08 % en el año 2000 y es notorio su crecimiento que al año 2004 alcanza el 17,07.

Desde que se iniciaron los cultivos con miras a la exportación, el crecimiento del sector ha sido permanente, aunque en los primeros años la tarea no fue fácil debido a múltiples factores, vemos que a partir del año 1.999 el sector floricultor con 2.803,08 Há ha crecido al año 2.006 a 3.621,52 Há

La importancia de la floricultura del Ecuador se muestra no solamente en el enorme aporte económico para el país medido en divisas, sino en el gigantesco aporte social. Este sector genera 60 000 puestos de trabajo en las fincas florícolas ubicadas en las provincias de Carchi, Imbabura, Pichincha. Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Cañar y Azuay. Del total de trabajadores, 36 000 son mujeres, muchas de ellas cabezas de familia. La floricultura se ha convertido en una alternativa frente a la presión migratoria que ha experimentado el Ecuador.

Esto, junto a la provisión de servicios de atención médica, cuidado infantil, educación, capacitación del talento humano de las empresas florícolas, participación de los gobiernos locales y tecnificación de las labores agrícolas, hace de la floricultura una actividad determinante para mejorar la calidad de vida y el bienestar de la población rural en la sierra ecuatoriana.

Bien se puede afirmar que es el esfuerzo mancomunado de trabajadores, empleados, técnicos, empresario, gobiernos locales ligados al sector florícola el que ha generado estos resultados. Para mantenerlos y ampliarlos es necesario que a este empeño se sume el gobierno nacional cumpliendo adecuada la tarea que le corresponde.

[3] Fuente: http://www.expoflores.com

A mediados de enero los floricultores le dirigimos al presidente de la república una carta pública en la que le solicitamos acciones concretas. Aún no hemos recibido respuesta. Creemos que el momento sigue siendo oportuno para resolver los problemas.

2.1.5 FLORES Y TLC [4]

Las flores ecuatorianas son conocidas por su calidad, la exportación de este producto representa alrededor de 300 millones de dólares al año. Pero el sector corre peligro debido a la propuesta estadounidense, que ha colocado a las rosas (principal producto de la floricultura ecuatoriana), en la canasta D, cuando actualmente existe un acuerdo de preferencia arancelaria, el ATPDA, con el cual la rosa entra con o arancel en el marcado norteamericano, gracias a la condición de que no se propicie en el país el cultivo de insumos de narcóticos.

Esta posición D significa que nuestra flor ingresará con un impuesto de alrededor de 7 % y su desgravación tardía 10 años. En el contexto de una economía dolarizada como la ecuatoriana que ha significado un incremento de los costos de producción y una relativa pérdida de competitividad con Colombia, por ejemplo se ocasionará un grave perjuicio a la producción florícola y de rosas, en particular.

2.1.5.1 Estrategias de Negociación[5]

Hay que tener presente que poner a las rosas en canasta D es una estrategia de Estados Unidos, que ha colocado también en canasta D a otros productos como atún enlatado, mangos y melones, que son potencialmente buenas venta. El país, por su parte, puso en canasta D al maíz, algodón, trigo y otros productos agrícolas norteamericanos. Los celulares y computadores están también en la canasta más exigente para presionar a Estados Unidos y que, de esa manera, haga las concesiones necesarias a los productos ecuatorianos.

En otro concepto, los floricultores proponen que en el marco del TLC se tomen en cuenta no sólo los elementos comerciales de la negociación, sino otros de

[4] Fuente: www.expoflores.com; DIPA / MAG. Gmontenegro / Lcadena - Diciembre 2006
[5] Fuente: www.expoflores.com; DIPA / MAG. Gmontenegro / Lcadena - Diciembre 2006

carácter político como el combate al narcotráfico, problema de la migración y el de la base de Manta. “Y que cuando negociemos los aspectos comerciales, utilicemos las fortalezas que tiene el Ecuador, que no son muchas en el plano comercial, pero que son muchas en el plano de la geopolítica”. Según Diego Borja, director ejecutivo de Expoflores, el equipo negociador debe utilizar las fortalezas de negociación que tiene el país y no las debilidades, pues el comercio con Estados Unidos es muy importante para nosotros: representa el 60 %. En cambio, las importaciones y las exportaciones de los Estados Unidos para el Ecuador no constituyen más del 0,2 % del comercio total de ese país.

El reto de los negociadores, según el ingeniero Bolívar Cevallos, Presidente de Expoflores, es que el 100 % de productos ecuatorianos entren a los Estados Unidos con o arancel: “si Estados Unidos concediera las mismas partidas que le dio a Chile, el comercio de productos ecuatorianos, en el 86 % entrarían con o arancel. Y si concede a Perú, Colombia y Ecuador, las mismas partidas que concedió a Centroamérica, el 100 % del comercio actual del Ecuador entraría con o aranceles a ese país. Con este convenio, el primer objetivo que nos hemos puesto quienes apoyamos a la negociación es que las flores ecuatorianas tiene que entrar con o arancel desde el primer día”.

Es preciso observar que cuando se venza el plazo del arancel ATPDA, el 31 de diciembre del 2006, “no tenemos seguridad de que Estados Unidos renueve esta preferencia, más aún, si Colombia llega afirmar unilateralmente el convenio con el país del norte... automáticamente estaría en mejor posición frente a las flores ecuatorianas” advierte el ingeniero Cevallos.

2.1.5.2 Desafío de la Floricultura Frente al TLC[6]

El TLC en general es la oportunidad que tiene el Ecuador para entrar de una manera más directa a un importante mercado, pero obviamente, esa oportunidad demanda de nosotros una serie de acciones para poder utilizarla. “Esas acciones son el gran desafío que tienen el sector productivo y el sector público ecuatoriano.

[6] Fuente: www.expoflores.com; DIPA / MAG. Gmontenegro / Lcadena - Diciembre 2006

Y si no respondemos con la misma grandeza como grande es el desafío, la oportunidad se convierte en amenaza".

Eso significará trabajar mejor, optimizar la calidad, ser más eficientes, disminuir los costos de los servicios, bajar los tiempos de aduanas, en instituciones públicas, capacitar mejor a los trabajadores y gerentes, disminuir la tasa de interés, etc. Lo mismo debe hacer Perú y Colombia, porque la propuesta fue igual para los tres países. El sector floricultor está en coordinación con la asociación de floricultores colombianos para ir evaluando por dónde se encaminan las negociaciones y poder mantener una posición conjunta del Grupo Andino.

Los tres países trabajan en rondas de coordinación previas a la negociación, para afinar las estrategias y llegar a un acuerdo común. A nivel interno, antes de cada ronda, hay reuniones entre el sector público y las mesas paralelas del sector privado en cada uno de los 16 temas de la negociación. Se intercambian criterios y consolidan posiciones con el sector privado, dentro del cual está incluida Expoflores. Es importante tener un consenso en todo lo que se va a proponer a la negociación "cree Diego Borja.

Si el Ecuador no llegara a firmar el TLC con Estados Unidos, el desafío para el país sería superior e inusitado pues la mayor parte del comercio internacional se lleva con los Estados Unidos. Se generaría un remezón muy fuerte en la economía del país, que se vería obligado a hacer una serie de modificaciones y reestructuraciones a nivel interno para poder responder a una circunstancia adversa.

2.1.5.3 ¿Que pasaría si no hay TLC?[7]

Estas modificaciones, que el sector productivo, y la sociedad en general, deben llevar a cabo, tendrían la misma profundidad y amplitud en el marco de un TLC que fuera de él. "Si no firmamos un TLC todos los productos ecuatorianos van a entrar con arancel a los Estados Unidos. Y, en caso de entrar con arancel, tendremos que ser verdaderamente eficientes a nivel interno para poder entrar en

[7] Fuente: www.expoflores.com; DIPA / MAG. Gmontenegro / Lcadena - Diciembre 2006

ese mercado. Por tanto, si firmar implica un gran desafío, no firmar implica un desafío mayor".

El TLC con los Estados Unidos se encuadra dentro del crecimiento hacia fuera. "Yo no concibo la actividad de las flores, por ejemplo, si no tuviéramos un mercado externo, porque con un 6 o 7 % de nuestra producción es más que suficiente para las necesidades del país, comenta Cevallos. "Y si hemos podido generar tantos puestos de trabajo y divisas para el país, ha sido porque tenemos un mercado externo. Eso nos obliga a ser competitivos".

Es preciso ver hasta donde el Ecuador permitirá que eso suceda; "dónde decimos sí y dónde decimos no. No quiere decir que el TLC es bueno por sí, es bueno dependiendo de cuáles sean nuestros objetivos, cuáles sean nuestros valores como sociedad, qué pretendemos como país ahora y hacia el futuro. Es necesario encontrar la entereza suficiente para enfrentar. Porque ya que nos hemos metido a nadar en el río, tenemos que nadar o nos ahogamos. Eso es lo que nosotros, como sector florícola estamos demandando", asevera Borja.

2.1.6 IMPACTOS EN EL MEDIO AMBIENTE [8]

2.1.6.1 Agua

El agua, en medios rurales, está siendo privatizada mediante la nueva Ley de Aguas y entregada a sectores económicamente poderosos en desmedro de las comunidades campesinas.

En Cayambe, por ejemplo, se ha entregado una concesión del río Guachalá a los molinos la Unión para generación eléctrica; ahora el propietario la está vendiendo a las floricultoras.

---

[8] MENA Norma, Impactos de las floricultoras en los campesinos de Cayambe, Instituto de Ecología y Desarrollo de las Comunidades Andinas, FIANS, Food First Information and Action Network, ISBN 9978-41-209-3.

[8] Gómez Marcelo, Los plaguicidas: una verdad indiscutible, Acción Ecológica - Area de Biodiversidad, Instituto de Estudios Ecologistas del Tercer Mundo, Quito –Ecuador, 1999.

Otro ejemplo es el canal de riego Tabacundo, que fue realizado como una obra para las comunidades del sector, pero resulta que las comunidades están ubicadas en la parte alta del canal y las que benefician de este canal son las empresas florícolas que se encuentran en la parte baja.

La floricultura necesita gran cantidad de agua para a la mezcla de los plaguicidas, el lavado de herramientas, la fumigación y especialmente para el riego de las flores.

El acaparamiento del agua por parte de las floricultoras ha desatado varios conflictos entre las comunidades y el centro poblados con las empresas. Ante esto, algunas empresas han construido grandes reservorios de agua para garantizar su producción, ocasionando serios problemas a las comunidades que carecen de este recurso.

Muchas comunidades, a través de la autogestión o mingas comunitarias han logrado construir canales para el abastecimiento de agua; hoy, las plantaciones se benefician de este servicio, sin ningún esfuerzo. La Ley de Aguas trata de legitimar estas desigualdades violando a los derechos colectivos de las comunidades campesinas e indígenas del país.

Por otro lado, el uso indiscriminado de plaguicidas en el cultivo de flores es una fuente de contaminación del agua. La producción de flores necesita alrededor de 80 insumos químicos para su crecimiento; desde el tratamiento del suelo hasta el empacado. Varios de los productos químicos utilizados están prohibidos, sin embargo debido a la falta de control por parte de las autoridades ambientales y del Ministerio de Agricultura, se siguen utilizando.

La legislación nacional ha establecido una lista de sustancias prohibidas en el Ecuador, pero lamentablemente no están prohibidas en Colombia, o viceversa, por lo que se da un comercio ilegal de plaguicidas entre los dos países, por ejemplo con el Bromuro de Metilo que a más de ser un plaguicida altamente tóxico, afecta a la capa de ozono.

Los plaguicidas y fertilizantes utilizados en la producción de flores son arrojados también al suelo, contaminando la cadena alimenticia, o son arrojados a las alcantarillas llegando más tarde a los ríos, contaminando la vida acuática.

Los efectos de la contaminación ambiental, especialmente del agua se reflejan en la salud de los habitantes de las comunidades y las frecuentes enfermedades que se han desarrollado en la última década.

Las comunidades, gracias a indicadores biológicos de monitoreo han detectado cambios en el olor como en el sabor del agua y han reclamado a las empresas por la contaminación. Las floricultoras alegan que no son estudios científicos debidamente sustentados. Otros estudios realizados por la agencia de cooperación Alemana GTZ han demostrado altos niveles de concentración de plaguicidas órgano-fosforados y órgano-clorados en muestras tomadas en el área de Cayambe. En esta zona también se encontraron altos niveles de amoniaco y fosfatos, además altos niveles de acidez.

Los resultados arrojados por esta investigación son muy alarmantes tomando en cuenta que estas sustancias químicas afectan al sistema nervioso, persisten en él son bio-calculables. Estos estudios demuestran la contaminación de las aguas superficiales, pero no existe una investigación de las aguas subterráneas que estarían contaminadas por el entierro de envases plásticos, por el riego con fertilizantes y por la filtración del agua utilizada en la fumigación en las flores.

2.1.6.2 Suelo

El suelo es un factor importante para la producción de flores, este debe contener suficientes nutrientes para un crecimiento favorable y además el terreno debe estar ubicado en un lugar estratégico desde el punto de vista de iluminación y vías de acceso.

La primera fase es la preparación del suelo, compactándolo para darle una superficie plana. Luego se lo prepara regulando el PH, se aplica fertilizantes y desinfectantes. La fertilización con químicos, con el transcurso del tiempo, produce salinización en el suelo, dejándolo no apto para la agricultura. La desinfección del suelo con sustancias de amplio espectro, como el Bromuro de Metilo, causa además efectos globales como la pérdida de la capa de ozono.

Estos procedimientos esterilizan el suelo, terminando con la actividad microbiana, parte fundamental de la vida del suelo; esto es porque los técnicos de las

empresas florícolas consideran a los microorganismos del suelo un peligro para su plantación.

Después de la siembra, viene el control sanitario; en este caso, se fumiga con plaguicidas y luego se mantiene un control permanente de la fertilización del suelo.

Luego de todo este proceso no solamente que se afecta el suelo destinado al cultivo de flores sino los suelos aledaños a las plantaciones, los mismos que se contaminan a través de filtraciones.

Si bien es cierto que hay una carencia de investigaciones sobre la contaminación del suelo en los cultivos de flores y de su entorno, podemos deducir que la utilización masiva de

Plaguicidas, fertilizantes y otras sustancias, afectan no-solo el suelo sino que también el agua, el aire y la biodiversidad.

Probablemente la recuperación de estos suelos sea imposible y con costos difícilmente determinables ya que las comunidades están perdiendo su Pacha Mama que les ha brindado soberanía alimentaría y fuente de sustento ahora y para las generaciones venideras.

2.1.6.3 Aire

Las actividades industriales son una de las principales causas de contaminación del aire y el cultivo de flores no-queda fuera.

Los productos químicos utilizados por las floricultoras son expulsados a la atmósfera durante el control sanitario al fumigar las flores. Con esto afectan la salud de las trabajadoras y habitantes de las comunidades colindantes; muchas floricultoras se encuentran a pocos metros de escuelas, colegios, iglesias, lugares turísticos o centros poblados.

Por otro lado, para obtener suficiente presión y caudal de agua, utilizan plantas generadoras de energía eléctrica a diesel. Su permanente funcionamiento contamina él aíre con emisiones de gases y con ruido.

Otro contaminante es el gas generado por la combustión de los desechos de los tallos de las flores. En otros casos los depositan en quebradas para que sirvan

como alimento de ovejas, chanchos o vacas, o para hacer compost. Sin embargo, los residuos de los plaguicidas utilizados permanecen en su estructura, acumulándose en la cadena alimenticia.

2.1.7 IMPACTOS SOCIOECONÓMICOS [9]

2.1.7.1 Vivienda e Impactos Demográficos

La demanda de mano de obra por parte de las empresas florícolas es una de las principales causas de la migración de campesinos. Esto ha generado el abandono de sus tierras y actividades productivas, pasando a ser dependientes de las plantaciones y cambiando sus patrones de alimentación y consumo.

También se da una migración de mujeres de otras provincias, por la demanda de mano de obra femenina en las empresas florícolas, causando serios impactos en el sistema reproductor de las jóvenes trabajadoras debido al uso intensivo de plaguicidas; además, por el temprano abandono del hogar y la falta de orientación de sus padres muchas de ellas tienen embarazos precoces.

Se estima que en el Cantón Cayambe, Provincia de Pichincha, la población transeúnte es más elevada (60 – 80 mil) que la permanente (55 mil). Esto ha incrementado la demanda de infraestructura básica y servicios públicos la misma que la Municipalidad no puede satisfacer. Las empresas florícolas, deberían ser una fuente de ingresos para los gobiernos seccionales, sin embargo es mayor la demanda de servicios que el ingreso para poder abastecerlos.

La demanda de vivienda, en los poblados aledaños a las floricultoras, también a hecho que los costos de arriendo sufran un aumento considerable.

La llegada de personas extrañas a las comunidades, con diferente cultura y estilos de vida ha generado el incremento del alcoholismo, prostíbulos y un aumento de la violencia.

[9] UNOPAC, Unión de Organizaciones campesinas de Cayambe y Ayora, La floricultura en Cayambe, Impreso por – sistema Digital Doc Tech XEROX, UPS, Ayora, 1999

2.1.7.2 Educación y Economía Campesina

Si bien los puestos de trabajo ofrecen una fuente de ingresos cada vez más importante, no se ha demostrado con ninguna evidencia acerca de una mejora en la calidad nivel de vida de la gente local. El campesino pasa a ser un trabajador asalariado que suele endeudarse para comprar electrodomésticos y sin capacidad de ahorro para enfrentar alguna calamidad doméstica. ¿Es la capacidad de endeudamiento una mejora en el nivel o en la calidad de vida?

La demanda de tierras por parte de las empresas florícolas pone a los campesinos en desventaja al momento de acceder a tierras agrícolas. Anteriormente una hectárea de tierra costaba 10 millones de sucres, actualmente, en Cayambe por ejemplo, una hectárea de tierra cuesta entre 10 mil y 30 mil dólares.

El sector campesino, sin ninguna línea de crédito que le permita comprar un terreno y cultivarlo abandona su tierra, poniendo en riesgo su propio futuro y la seguridad alimentaría de todo el país.

En algunos casos los campesinos han optado por combinar el trabajo en las empresas florícolas con el de la chacra, y así poder completar los ingresos para su familia. Esto ha provocado que los campesinos, especialmente mujeres, realicen un esfuerzo extremo para cumplir con estas actividades.

La migración de familias completas, ha generado demanda de más cupos en las escuelas para sus niños, teniendo que recurrir a escuelas privadas. En algunos casos los jóvenes han dejado sus estudios para trabajar en estas empresas.

El nivel de analfabetismo en las comunidades donde esta ubicadas estas empresas es muy elevado. En Cayambe, por ejemplo, existe un analfabetismo femenino en el área urbana del 14,2% y en el área rural de un 40%. Muchas mujeres han dejado el estudio por el trabajo en las flores.

2.1.7.3 Cultura y Organización

El impacto más perjudicial en lo cultural, es el cambio de visión de las comunidades campesinas e indígenas sobre el desarrollo. Para los jóvenes, especialmente, el desarrollo se limita al ingreso de dinero a través de un salario y el posterior consumismo. Esta visión los lleva a creer en el modelo neoliberal en el cual la competencia y el mercado están por encima de la organización, de los derechos colectivos y de los trabajos compartidos que conducen a objetivos claros.

El trabajo en las empresas florícolas demanda un mayor esfuerzo y tiempo en sus trabajos, por lo que los campesinos no tienen tiempo para participar en mingas o reuniones, siendo uno de los factores causantes del debilitamiento de las organizaciones comunitarias.

Esto implica también que los miembros de una comunidad no puedan participar en las fiestas campesinas que son espacios para socializar y un momento de reencuentro con la cultura.

Actualmente, los campesinos e indígenas jóvenes no tienen interés en ser comuneros, sea por que no tienen tierras o porque no tienen tiempo para participar en las mingas, actividad que los identifica como comuneros que trabajan para un bien colectivo. En este sentido, gran parte de las personas trabajadoras en las flores, se han vuelto individualistas.

2.1.7.4 Familia y Salud

Como lo habíamos mencionado, el trabajo en los cultivos de flores absorbe mucho tiempo y esfuerzo, afectando la relación entre parejas o la relación, comunicación y orientación de los padres a sus hijos, muchos de los cuales están al cuidado de una tercera persona (abuelita, tía) o se quedan solos.

Antes de existir las plantaciones de flores las mujeres se encargaban de la crianza de sus hijos y el cuidado de la chacra; hoy, algunas mujeres han abandonado estas actividades, para ir ha trabajar en las floricultoras. Este cambio de vida, por un lado le permite ganar dinero, pero por otro, está siendo la razón de la pérdida de la unión matrimonial, ya sea por celos, problemas conyugales o maltratos físicos.

Recientemente el CEAS realizó una investigación preliminar sobre los impactos en la salud por el uso de sustancias químicas en el proceso de producción de flores. Estos resultados llevan a meditar sobre la conveniencia o no de que los comuneros sigan trabajando en estas plantaciones. Las intoxicaciones sucedidas a través de la inhalación, ingestión y contacto dérmico con plaguicidas y otras sustancias están causando efectos cancerígenos. Por ejemplo, en la comunidad de Mangahuantag, Cantón Puembo, Provincia de Pichincha, tres empresas florícolas con una extensión de 20 hectáreas cada una están instaladas en el centro poblado, a 500 metros de un centro de salud y a 800 metros de una escuela donde estudian 194 niños campesinos - indígenas, quienes sufren de problemas como: dolor de cabeza, estomago, irritación de ojos, tos y gripe, provocados por el uso de plaguicidas en el proceso de fumigación en las empresas florícolas.

2.1.8 IMPACTOS ECONOMICOS GENERADOS POR EL SECTOR FLORICOLA [10]

El Impacto económico en el beneficio de las empresas por la producción de flores, toma en cuenta el costo de producción de cada flor, la producción anual de tallos por hectárea, el precio promedio que se paga en el mercado por cada flor, y el porcentaje de producción que cada empresa destina para la exportación, además, la influencia del sello verde en los Estados Unidos y la demanda de flores con sello verde a corto y largo plazo

El Costo de producción del tallo por hectárea, en promedio de las empresas con sello verde, bordea los $ 0,28 por tallo, este valor incluye el costo del sello verde, la inspección y los arreglos que cada empresa realizó para que la plantación se encuentre en buenas condiciones y cumpla con los requerimientos exigidos. Las empresas sin sello verde tienen un costo de producción de $ 0,24, cuatro centavos menos, valor que si se compara con la diferencia de precio que se paga por la flor con y sin sello verde en el mercado, corresponde a $ 0,35 y $ 0,30 respectivamente, la diferencia entre ambos tipos de flor es de cinco centavos de dólar, lo que indica que el sello verde no es un gasto adicional sino una

[10] Fuente: www.mag.gov.ec; DIPA / MAG. Gmontenegro / Lcadena - Abril 2006

inversión que genera réditos como se aprecia en el mayor precio del producto. Debiendo destacar que la diferencia en el precio de la flor con sello verde no llena las expectativas de los floricultores respecto a la inversión adicional en el tiempo que lleva obtener el sello verde.

2.2 ENTORNO DEL MARKETING

2.2.1 ¿QUÉ ES EL MARKETING?

Philip Kotler reconocido como la mayor autoridad mundial en el marketing y autor de las obras más importantes escritas en el campo del marketing.
Kotler parte de la base del marketing, tomando en cuenta que la inmediatez de la información y la segmentación total, han cambiado totalmente nuestros hábitos de consumo.
Kotler señala que el marketing es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo, y obtener así una utilidad.[11]

2.2.2 GESTIÓN DEL MARKETING

La gestión del marketing es un proceso que consta de dos fases, el marketing estratégico cuyo principal objetivo es el conocimiento de los mercados para hacer ofertas adecuadas para el mismo y el marketing operativo que se encarga de hacer llegar las ofertas a los clientes, el campo de acción de cada proceso se ilustra en la siguiente figura:

2.2.3. MARKETING ESTRATÉGICO[12]

El Marketing estratégico es un proceso cuyo principal objetivo es el análisis del mercado y sus oportunidades, se encarga de planificar pero no actúa sobre el

[11] Kotler, Philip; Las preguntas más frecuentes sobre el marketing; Bogotá: Grupo Editorial Norma; 2005; p1
[12] http://www.spiri.es/ddweb/inicio/cursos

mismo. Desarrolla un plan de largo plazo que indica lo que la empresa va a producir y donde lo va a comercializar para obtener rentabilidad.
Para desarrollar adecuadamente el plan de marketing se debe cumplir con las siguientes fases:

1. Analizar los mercados para identificar los más atractivos.
2. Una vez identificados los mercados más activos se investigará sus necesidades y la manera de satisfacerlos.
3. Determinar del mercado los segmentos de clientes en los cuales la empresa tenga mayores ventajas frente a la competencia.
4. Evaluar la rentabilidad, crecimiento, tamaño, etc. De la demanda actual y potencial.
5. Diseñar estrategias de diferenciación para cada uno de los segmentos de clientes seleccionado en función de sus necesidades particulares.

Una de las características más útiles e importantes del marketing consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de nuestra empresa, basándonos para ello en las respuestas que ofrezcamos a las demandas del mercado, ya hemos dicho que el entorno en el que nos posicionamos cambia y evoluciona constantemente, el éxito de nuestra empresa dependerá, en gran parte, de nuestra capacidad de adaptación y de anticipación a estos cambios. Debemos ser capaces de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará nuestro entorno afectarán a nuestra empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en nuestro beneficio.

Para ello la empresa debe establecer unos objetivos, partiendo de la formulación de qué es la propia empresa, cuál es su mercado-producto y quiénes son sus clientes. La empresa nunca debe permanecer de espaldas al mercado.

Éste es el punto de partida del marketing estratégico: la definición de la propia empresa y el negocio en el que está, el producto que vende o el servicio que presta, el mercado al que va dirigido con ese producto o servicio y a quién va dirigido.

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

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

Responder con éxito al interrogante, « ¿disponemos de una estrategia de futuro?», parece ser que es difícil, ya que independientemente de que no todas las empresas se lo plantean, tiene el inconveniente de su puesta en práctica. Por ello, una de las mayores preocupaciones de los estrategas corporativos es encontrar el camino más rápido y seguro hacia la creación de valor, entendido no sólo como un resultado que beneficie a los accionistas de la organización, sino como algo capaz de satisfacer y fidelizar a los clientes, empleados y proveedores”.[13]

2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

Una vez identificado el plan estratégico de Sun Rite Farms, este servirá de marco de referencia para la elaboración del plan de marketing. Para Kotler: “Un PMK es un documento escrito en el que se recogen los objetivos, las estrategias, los planes de acción, relativos a los elementos del marketing Mix que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia dictada a nivel corporativo, año a año, paso a paso”.[14]

En nuestro caso el PMK será un documento de trabajo escrito, ordenado que combine el precio, el servicio, la promoción y el segmento de mercado para

[13] www.marketing-xxi.com
[14] Kotler, Philip; La Dirección del Marketing; Ed. Prentice Hall, 1995

posicionar a Sun Rite Farms estableciendo objetivos cuantificables, responsables y controles flexibles. La elaboración del plan de marketing es un proceso que consta de seis pasos:

1. Realizar el análisis situacional,
2. Trazar los objetivos de marketing,
3. Seleccionar las estrategias,
4. Definir las tácticas
5. Armar los planes con presupuestos y
6. Realizar los controles.[15]

2.3.1 UTILIDAD DEL PLAN DE MARKETING

Tan sólo habría que analizar las estrategias de las 50 primeras empresas, para comprender que el plan de marketing es uno de los principales activos en la obtención de los resultados. Pero además, aporta a la compañía que opera, bajo una óptica de marketing, una visión actual y de futuro que le servirá para marcar sus directrices con el mínimo error y las máximas garantías. A continuación indicamos las principales utilidades:

- En todo momento operamos con la vista puesta sobre un mapa en la que se nos refleja la situación actual.
- Es útil para el control de la gestión.
- Vincula a los diferentes equipos de trabajos incorporados a la consecución de los objetivos.
- Permite obtener y administrar eficientemente lo recursos para la realización del plan.
- Estimula la reflexión y el mejor empleo de los recursos.
- Nos informa correctamente de nuestro posicionamiento y de la competencia.

[15] Kotler, Philip; Las preguntas más frecuentes sobre el marketing; Bogotá: Grupo Editorial Norma; 2005; p125

- El futuro deja de ser un interrogante de grandes dimensiones y grave riesgo.
- Se pueden controlar y evaluar los resultados y actividades en función de los objetivos marcados.
- Facilita el avance progresivo hacia la consecución de los objetivos.
- Es un documento escrito.
- Detalla todas las variables específicas de marketing.
- Está dirigido a la consecución de los objetivos.
- Suelen ser realizadas a corto plazo: un año.
- Debe ser sencillo y fácil de entender.
- Debe ser práctico y realista en cuanto a las metas y formas de lograrlas.
- Debe ser flexible, con gran facilidad de adaptación a los cambios.
- Las estrategias deben ser coherentes.
- El presupuesto económico debe ser real.

2.3.2 ETAPAS DEL PLAN DE MARKETING[16]

Debido al carácter interdisciplinario del marketing, así como al diferente tamaño y actividad de las empresas, no se puede facilitar un programa estándar para la realización del plan de marketing; ya que las condiciones de elaboración que le dan validez son variadas y responden, por lo general, a diferentes necesidades y culturas de la empresa. Ahora bien, como líneas maestras se aconseja no emplear demasiado tiempo en la elaboración de un plan de marketing que no se necesita; no debemos perdernos en razonamientos complicados; se debe aplicar un marketing con espíritu analítico pero a la vez con sentido común; no debemos trabajar con un sinfín de datos, sólo utilizar los necesarios; y, lo que es más importante, conseguir que sea viable y pragmático.

El plan de marketing requiere, por otra parte, un trabajo metódico y organizado para ir avanzando poco a poco en su redacción. Es conveniente que sea ampliamente discutido con todos los departamentos implicados durante la fase de su elaboración con el fin de que nadie, dentro de la empresa, se sienta excluido del proyecto empresarial. De esta forma, todo el equipo humano se sentirá

[16] http://www.marketing-xxi.com

vinculado a los objetivos fijados por el plan dando como resultado una mayor eficacia a la hora de su puesta en marcha.

En cuanto al número de etapas en su realización, no existe unanimidad entre los diferentes autores, pero en el cuadro adjunto incluyo las más importantes según mi criterio:

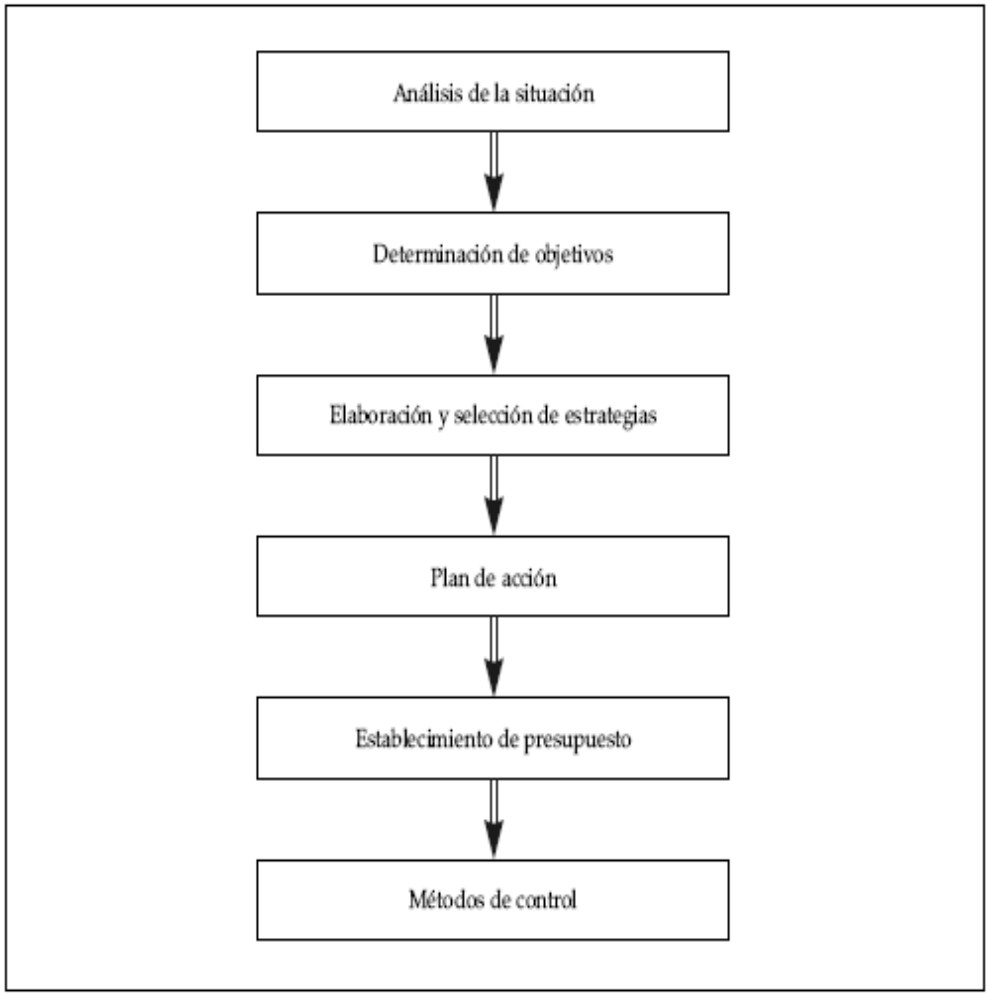


FIGURA 2. DISTINTAS ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MÁRKETING

Fuente: www.definiciondepartamento.htm

2.3.3 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA[17]

La empresa debe comprometerse con él, no sólo para obtener los niveles más altos de rentabilidad sino para no estar abocada a un fracaso seguro.

La dirección estratégica puede ser dividida en tres fases:

- **Definición de objetivos estratégicos:**
  - Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio.
  - Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.
- **Planificación estratégica***:*
  - Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa.
  - Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.
- **Implementación estratégica:**
  - Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.
  - Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

Por tanto, el proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer.

Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es esta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa.

[17] http://www.marketing-xxi.com

- **La visión** de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información.
- **La misión** es la que define la razón de ser de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Nos va a proporcionar una visión clara a la hora de definir en qué mercado estamos, quiénes son nuestros clientes y con quién estamos compitiendo. Sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica.
- **La filosofía** de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer nuestros compromisos y nuestras responsabilidades con nuestro público, tanto interno como externo. Así pues, la filosofía de la empresa es la que establece el marco de relaciones entre la empresa y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general.

2.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Se puede definir como la recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizado de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing.

Se trata, en definitiva, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses.

La *American Marketing Association* (AMA) la define como: «La recopilación sistemática, el registro y el análisis de los datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios».

2.4.1 CONTRIBUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.4.1.1 Toma de Decisiones Básicas

La investigación de mercados proporciona la información necesaria para la maduración de decisiones básicas y de largo alcance de la empresa que requieren un análisis cuidadoso de los hechos.

Cuando las soluciones alternativas de los problemas son complejas, la toma de decisiones sin su auxilio es peligrosa.

2.4.1.2 Tarea Directiva

La investigación de mercados proporciona al directivo conocimientos válidos sobre cómo tener los productos en el lugar, momento y precio adecuados. No garantiza soluciones correctas pero reduce considerablemente los márgenes de error en la toma de decisiones.

2.4.1.3 Rentabilidad de la Empresa

Básicamente contribuye al aumento del beneficio empresarial pues:

- Permite adaptar mejor los productos a las condiciones de la demanda.
- Perfecciona los métodos de promoción.
- Hace por una parte más eficaz el sistema de ventas y el rendimiento de los vendedores, y por otra reduce el coste de ventas.
- Impulsa a los directivos a la reevaluación de los objetivos previstos.
- Estimula al personal al saber que su empresa tiene un conocimiento completo de su situación en el mercado y que se dirige hacia unos objetivos bien seleccionados.

2.4.2 APLICACIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Si esquematizamos las aplicaciones que tienen para las empresas, se detectan las siguientes utilidades:

- **Análisis del consumidor:**
  - Usos y actitudes.
  - Análisis de motivaciones.
  - Posicionamiento e imagen de marcas.
  - Tipologías y estilos de vida.
  - Satisfacción de la clientela.
- **Efectividad publicitaria:**
  - Pre-test publicitario.
  - Pos-test de campañas.
  - Seguimiento (*tracking*) de la publicidad.
  - Efectividad promocional.
- **Análisis de producto:**
  - Test de concepto.
  - Análisis multi-concepto-multi-atributo.
  - Análisis de sensibilidad al precio.
- **Estudios comerciales:**
  - Áreas de influencia de establecimientos comerciales.
  - Imagen de establecimientos comerciales.
  - Comportamiento del comprador en punto de venta.
- **Estudios de distribución:**
  - Auditoria de establecimientos detallistas.
  - Comportamiento y actitudes de la distribución.
  - Publicidad en punto de venta.

2.5 MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)[18]

Las divisiones autónomas (o centros de utilidad) de una organización constituyen lo que se ha dado en llenar una *cartera de negocios*.

Cuando las divisiones de una empresa compiten en diferentes industrias, con frecuencia es preciso elaborar una estrategia particular para cada negocio. *La matriz del Boston Consulting Group (BCG) y la matriz interna-externa (YE)* han sido diseñadas concretamente para respaldar los esfuerzos de las empresas pluridivisionales cuando formulan estrategias.

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización. La parte relativa del mercado que está ocupando se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en una industria particular y en la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria. En una matriz del BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje *x*. Punto medio del eje x se suele fijar en .50, que correspondería a una división que tiene la mitad del mercado que pertenece a la empresa líder de la industria. El eje *y* representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, medida como porcentaje. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje *y* pueden ir de –20 a +20%, donde 0.0 es el punto medio. Éstos representan la escala numérica que se suele usar para los ejes *x y*, pero una organización cualquiera podría establecer los valores numéricos que considere convenientes.

[18] www.joseacontreras.net/direstr/cap83d.htm

2.5.1 COMPONENTES DE LOS CUADRANTES DE LA MATRIZ BCG

La figura 6-7 contiene un ejemplo de una matriz del BCG. Cada círculo representa una división individual. El tamaño del círculo corresponde a la proporción de los ingresos de la corporación que son generados por esa unidad de negocios y el triángulo indica la parte de las utilidades de la corporación que son generadas por esa división. Las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz del BCG se llaman interrogantes, las situadas en el cuadrante II se llaman estrellas, las situadas en el cuadrante III se llaman vacas de dinero y, por último, las divisiones situadas en el cuadrante IV se llaman perros.

2.5.1.1 Los Interrogantes

Las divisiones situadas en el cuadrante I ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

2.5.1.2 Las Estrellas

Los negocios ubicados en el cuadrante II (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Estas divisiones deberían considerar la conveniencia de las estrategias de la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

2.5.1.3 Las Vacas de Dinero

Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son “ordeñadas”. Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer. Las divisiones de las vacas de dinero se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. El desarrollo del producto o la diversificación concéntricos pueden ser estrategias atractivas par las vacas de dinero fuertes. Sin embargo, conforme la división que es una vaca de dinero se va debilitando, el atrincheramiento o el despojo son más convenientes.

2.5.1.4 Los Perros

Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante IV tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidadas, descartadas o recortadas por medio del atrincheramiento. Cuando una división se acaba de convertir en perro, el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos perros han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en divisiones viables y rentables.

El principal beneficio de la matriz del BCG es que concentra su atención en el flujo de efectivo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diversas divisiones de la organización. Las divisiones de muchas empresas evolucionan con el paso del tiempo: los perros se convierten en interrogantes se convierten en estrellas, las estrellas se convierten en vacas de dinero y las vacas de dinero se convierten en perros, con un movimiento giratorio constante hacia la izquierda. Es menos frecuente que las estrellas pasen a ser interrogantes, los interrogantes pasen a ser perros, los perros pasen a ser vacas de dinero y las vacas de dinero pasen a ser estrellas (con un movimiento giratorio hacia la derecha). En algunas organizaciones parece no existir un movimiento cíclico. Con

el tiempo, las organizaciones deben luchar por alcanzar una cartera de divisiones que sean todas estrellas.

Figura 3: Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Fuente:

http://www.cca.org.mx/dds/cursos/administracion/artra/comerc/planes/8.2.2/boston.htm

2.6 ANÁLISIS SWOT[19]

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) o SWOT (Strengths, Weakneses, Oportunities, Threatens) por sus siglas en inglés, es una herramienta estratégica de múltiple aplicación que ayuda a las organizaciones y personas a verse a si mismos y a su entorno competitivo, proporcionando la información necesaria para la implantación de medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos de mejora (ver Figura # 4).

[19] Samuel Certo; Dirección Estratégica; Madrid: Mc - Graw Hill; 1997; p.32 - 173

FIGURA # 4: CUADRO PARA LA DISCRIMINACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL FODA

Fortalezas	Debilidades
F	D
Oportunidades	**Amenazas**
O	A

Elaborado Por: Sandra Suntaxi

El FODA como estructura conceptual identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente externo y las fortalezas y debilidades internas de la organización. El instrumento que utiliza es la matriz FODA (ver Figura # 5) en la que se analizan las interacciones del negocio con el entorno (FO, FA, DO y DA).

FIGURA # 5. MATRIZ DE INTERACCIÓN DE EMPRESA vs. ENTORNO

	O	A
F	FO	FA
D	DO	DA

Elaborado Por: Sandra Suntaxi

2.6.1 OPORTUNIDADES[20]

Son aquellos factores externos a la propia empresa (es decir, no controlables), que favorecen o pueden favorecer en el cumplimiento de las metas y objetivos que nos propongamos.

Por ende, es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

2.6.2 AMENAZAS[21]

Son aquellos factores externos a la empresa (y, por tanto, también no controlables) que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de esas mismas metas y objetivos trazados, se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

2.6.3 FORTALEZAS[22]

Son factores internos, también llamadas puntos fuertes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

2.6.4 DEBILIDADES[23]

Son los factores internos, también llamadas puntos débiles. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

---

[20] José M. Sainz de Vicuña; El Plan de Marketing en la Práctica; Editorial ESIC; Madrid 2002; p. 148,149

[21] José M. Sainz de Vicuña; El Plan de Marketing en la Práctica; Editorial ESIC; Madrid 2002; p. 148,149

[22] José M. Sainz de Vicuña; El Plan de Marketing en la Práctica; Editorial ESIC; Madrid 2002; p. 148,149

[23] José M. Sainz de Vicuña; El Plan de Marketing en la Práctica; Editorial ESIC; Madrid 2002; p. 148,149

2.6.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO[24]

Los factores claves del éxito se refieren a la consecuencia y la síntesis del análisis externo, teniendo como factores a las oportunidades y amenazas las mismas que representan el favorecer como el no favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos que nos propongamos en el plan estratégico de marketing.

2.6.6 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Los Factores críticos de éxito FCE se refieren a un conjunto mínimo (limitado) de áreas (factores o puntos) determinantes en las cuales si se obtienen resultados satisfactorios se asegura un desempeño exitoso para un individuo, un departamento o una organización.

Los FCE tienen algunas características que nos ayudarán a identificarlos los mismos que son mencionados a continuación:

1. Son temporales, subjetivos y particulares para cada organización.
2. Están relacionados con la supervivencia exitosa o la posición competitiva.
3. Son elementos cruciales para el éxito de una organización durante el horizonte de la planeación.
4. Son variables críticas cuyo valor tienen un valor crítico que al ser superado se considera como satisfactorio o exitoso. Lo contrario compromete seriamente los objetivos de la organización.
5. Un plan o un proceso son considerados estratégicos para una organización cuando se afectan a su FCE.
6. Están directamente relacionados con el reconocimiento de los elementos del FODA.
7. Las metas organizacionales están directamente relacionadas con la superación de los valores críticos de los FCE. Por otro lado los objetivos organizacionales se logran cuando se cumplan las metas, y así la visión y misión de la organización se logran cuando las estrategias apuntalan los objetivos organizacionales.

[24] José M. Sainz de Vicuña; El Plan de Marketing en la Práctica; Editorial ESIC; Madrid 2002; p. 148

2.7 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades. Los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

2.7.1 PROCEDIMIENTO

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades. Los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

- Seleccionar dos competidores.
- Anotar factores críticos del éxito en los cuales se comparara a las empresas.
- Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el

factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos loas pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

PESO	0	No Importante
PESO	1	Absolutamente Importante

- Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= mayor fuerza, 3= menor fuerza, 2= menor debilidad y 1= mayor debilidad. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

1	Mayor Debilidad
2	Menor Debilidad
3	Menor Fuerza
4	Mayor Fuerza

- De los totales ponderados se determinara la posición en que se encuentra nuestra empresa con respecto a sus competidores.

2.7.2 ANALISIS COMPETITIVO

El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia, para ello deberemos conocer o intuir lo antes posible:

- La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.

- La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. No es, por tanto, nuestro competidor aquel que fabrica un producto genérico como el nuestro, sino aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor, por ejemplo, del cine pueden ser competencia los parques temáticos, ya que ambos están enclavados dentro del ocio.

Para dar una idea exacta de la importancia del análisis competitivo, debemos referirnos al proceso de planificación de la estrategia comercial, el cual responde a tres preguntas clave:

- ¿Dónde estamos?: respondiendo a esta pregunta nos vemos abocados a hacer un análisis de la situación que nos responde la posición que ocupamos.

- ¿Adónde queremos ir?: que supone una definición de los objetivos que queramos alcanzar y a los que necesitamos desplazar.
- ¿Cómo llegaremos allí?: en este punto es donde debemos señalar el desarrollo de acciones o estrategias que llevaremos a cabo para alcanzar los objetivos y si podremos aguantar el ritmo.

Con respecto al análisis de la situación, del cual partimos para la realización del proceso de planificación estratégica, y del que podremos determinar las oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas de la organización, debemos centrarnos, a su vez, en dos tipos de análisis:

- Análisis externo: que supone el análisis del entorno, de la competencia, del mercado, de los intermediarios y de los suministradores.
- Análisis interno: que supone analizar la estructura organizativa de la propia empresa, y de los recursos y capacidades con las que cuenta.

2.7.3 ESTRATEGIA DE ACTUACIÓN FRENTE A LA COMPETENCIA

Según adoptemos una postura u otra frente a la competencia, podemos diferenciar cuatro tipos distintos de estrategias:

- ***Estrategia de líder*:** el líder es aquel que ocupa una posición dominante en el mercado reconocida por el resto de las empresas. Un líder se enfrenta a tres retos: el desarrollo de la demanda genérica, desarrollando la totalidad del mercado captando nuevos consumidores o usuarios del producto, desarrollando nuevos usos del mismo o incrementando su consumo; proteger la participación del mercado, con respecto a la cual puede adoptar diversas estrategias como la innovación, la distribución intensiva, la confrontación abierta con respecto a los precios...; y ampliar la participación del mercado, aumentando la rentabilidad de sus operaciones sin incurrir en posiciones monopolísticas.
- ***Estrategia de retador*:** consistente en querer sustituir al líder ya que no se domina el mercado. Con ello trata de incrementar su participación de mercado mediante estrategias agresivas. Éstas pueden consistir:

  - Ataque frontal: utilizando las mismas armas que el líder.
  - Ataques laterales: teniendo como objetivo los puntos más débiles del competidor, pudiendo adoptar varias formas como el desbordamiento, el acercamiento, la guerrilla...
- ***Estrategia de seguidor*:** el seguidor es aquel competidor que tiene una cuota de mercado más reducida que el líder. Su estrategia consiste en alinear sus decisiones con respecto a las del líder. No ataca, coexiste con él para repartirse el mercado. Trata de desarrollar la demanda genérica concentrándose en segmentos del mercado en los que posee una mayor ventaja competitiva, con una estrategia propia.
- ***Estrategia de especialista*:** el especialista es aquel que busca un hueco en el mercado en el que pueda tener una posición dominante sin ser atacado por la competencia. Se concentra en un segmento del mercado, dominándolo y sirviéndolo con una gran especialización y obteniendo suficiente potencial de beneficio.

2.8 ELABORACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

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

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

El proceso a seguir para elegir las estrategias se basa en:

- La definición del objetivo al que se desee llegar.
- El planteamiento general y objetivos específicos de las diferentes variables del marketing (producto, comunicación, fuerza de ventas, distribución...).
- La determinación del presupuesto en cuestión.
- La valoración global del plan, elaborando la cuenta de explotación provisional, la cual nos permitirá conocer si obtenemos la rentabilidad fijada.
- La designación del responsable que tendrá a su cargo la consecución del plan de marketing.

CAPITULO 3

INVESTIGACION DE MERCADO

3.1 INTRODUCCION

Hoy en día todas las empresas la importante necesidad de realizar una investigación comercial para ingresar a un nuevo mercado, como incrementar su participación en los nichos de mercado que ya tiene establecidos, debido, a que existen muchos factores críticos en estos mercados, como lo son: Competencia, consumidores, precios, costos de exportación entre otros; Un estudio de mercado optimo evita incurrir en costos innecesarios y abarcar mas mercado.

La investigación de mercados permite obtener información del entorno como una base fundamental para la toma de decisiones, cabe señalar que la recopilación de información es imprescindible para realizar un proyecto, ya que, ésta establece el escenario más idóneo para la toma de decisiones. Italia posee un nivel importante de consumo florícola, pero es importante conocer el precio por empaque ya que se debe incurrir en pronósticos de precios y costos de exportación dependiendo de la temporada productiva.

Los principales importadores de productos florícolas especialmente rosas son: Estados Unidos, Rusia y España constituyéndose como principales exportadores son Holanda, Ecuador, Francia, Alemania, España, Kenya, Zimbague, México y Costa Rica.

Los precios que se aplican para la comercialización de estos productos, para las exportaciones es el FOB y las condiciones de pago que generalizan esta negociación internacional son de 30 a 60 días plazo después del abordaje del producto. El método de proyección para el presente proyecto de investigación será el método de mínimos cuadrados, que se basa en calcular la ecuación de una curva para una serie de puntos dispersos sobre una gráfica, curva que se considera el mejor ajuste, entendiéndose por tal, la suma algebraica de las desviaciones de los valores individuales respecto a la media es cero y cuando la

suma del cuadro de las desviaciones de los dos puntos individuales respecto a la media es mínima, donde el factor tiempo será la variable independiente y el factor demanda será la variable dependiente del tiempo. El tiempo se graficara en el eje de las x ya que es una variable independiente y el factor demanda se graficara en el eje de las y por ser un a variable dependiente de dicho tiempo.

3.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación de mercado esta dirigida independientemente a tres grupos focales: clientes, proveedores y competencia, por lo cual, se establecerán objetivos generales, específicos, en base a una investigación informal como descriptiva para el alcance de dichos objetivos.

3.2.1 DEFINICION DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

- Realizar un estudio eficiente y eficaz de los requerimientos del mercado Español en la comercialización de flores.
- Determinar alternativas y canales de distribución en el mercado Español acorde a las finalidades y objetivos corporativos de SUN RITE FARMS.
- Medir el nivel de participación de la organización respecto a la competencia.
- Desarrollar pronósticos de exportación de flores del período 2007 – 2010 de la empresa al mercado Español.

3.2.1.1 Marco de Actuación para la Investigación

Como una optima metodología se aplica una investigación de mercados deductiva, ya que, nuestro primordial objetivo es el incrementar el nivel de comercialización y participación en el mercado Español, mediante la aplicación de estrategias competitivas, para lo cual se tiene que realizar un adecuado análisis de la demanda y de la oferta, lo que conducirá a SUN RITE FARMS, ha alcanzar sus objetivos de incremento de exportación de flores al mercado Español.

3.3 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

La empresa SUNRITE FARMS perteneciente al grupo GUAISA, fue constituida el 7 de Julio de 1987 en Quito. Tiene como objetivo dedicarse a la actividad agrícola y en particular a la exportación y comercialización de todo tipo de flores

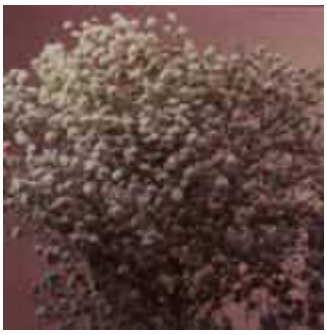
La plantación esta en Azcasubi, comprende un cultivo de 34 hectáreas de espacio terrenal, la misma que se encuentra conformada por fincas Guaisa, San Elías, Daniela Lucia.

Se inicio con un capital de 55 millones de sucres haciendo un incremento de capital a 40 mil dólares el 8 de marzo de 1996, su principal mercado es en Estados Unidos en un 90% y 10% Europa (España), no tienen ventas locales.

Demoro la constitución aproximadamente 2 años para remoción de suelos, infraestructura administrativa, tecnológica, riesgo, equipamiento. Sus invernaderos son metálicos y mixtos (madera y metal), son 96 variedades de flores que produce y exporta las mismas que se presentan a continuación:

Rosas

Gypsophilla



Flores Tropicales

Flores de Verano

Crisantemos

Crisantemos

Crisantemos y Pompones

Clavel

3.3.1 MISION

Producir y vender rosas frescas, en armonía con el medio ambiente, buscando el bienestar del hombre y la lealtad de los clientes, con excelencia en calidad, servicio, consistencia y rentabilidad

3.3.2 VISION

Ser la marca predilecta de rosas para los clientes que buscan calidad, servicio y consistencia

3.3.3 VALORES CORPORATIVOS

Compañerismo: Interactuar con accesoria continua al personal tanto administrativo como operativo de la florícola en el manejo de todos los procesos que involucran la producción y comercialización de dichos productos.

Puntualidad: Comprometer al personal con la optima realización de cada una de sus funciones operacionales para el cumplimiento de las fechas establecidas para la comercialización de flores.

Entusiasmo: Mostrar siempre amabilidad y cortesía en el desarrollo de sus actividades y funciones dentro del proceso productivo como fuera de el.

Objetividad: Actuar sin apasionamientos personales para resolver los conflictos tanto con clientes internos como externos.

Visionario: Crear y motivar al personal constantemente en virtud de sus valores espirituales, intelectuales y materiales, haciendo notar y resaltar sus capacidades y cualidades en el manejo operacional como personal.

Servicio: Distinguir en cada transacción comercial el anhelo de servicio y de satisfacción de necesidades del cliente actual como potencial.

3.4 ALCANCE DE LA INVESTIGACION

Al desarrollar una investigación de mercados coherente me estoy orientando a la consecución de información del consumidor, mercado competidor y mercado proveedor tanto en el mercado Ecuatoriano, Americano y Europeo específicamente el mercado Español, por ello al obtener dicha información se llegara a plantear y estructurar un adecuado Plan Estratégico de Marketing, el mismo, que estará orientado a la consecución de los objetivos corporativos y la visión y misión de SUN RITE FARMS.

3.4.1 MERCADO CONSUMIDOR

El mercado consumidor se divide en dos sectores, los mismos que son el mercado Americano, Europeo (Español).

3.4.1.1 Mercado Americano

En lo referente al mercado Americano presento la lista de compradores de dicho mercado:

- GIANT OF CARLISLE
- MEXYCAN
- ALPINE
- CLEVELAND PLANT
- SAFEWAY
- SUPERVALU
- ROSE ELITE
- BILL DORAH
- CAMELLIA
- VALET

3.4.1.2 Mercado Europeo (España)

En el mercado Europeo nuestro principal consumidor es el país de España, de igual manera presento la lista de compradores de dicho mercado:

- PROFLORES
- GRADYFLOR
- TRADE ECUADOR Cia. Ltda.
- FLORGASUR
- SANSEFLOR
- GRUPO MILLAN ASTRAY FLOBUR
- PYCFLORGA

- ROSAS IMPERIALES

3.5 OBJETIVOS GENERALES

Los objetivos generales se orientan a conseguir información de cuatro grupos:

3.5.1 CLIENTES ACTUALES

Determinar si la calidad de flores que produce y comercializa SUN RITE FARMS está cumpliendo con las expectativas de los clientes actuales.
Determinar que nuevos productos florícolas se pueden incrementar en el mercado internacional específicamente España en función de nuevas necesidades de dicho mercado.
Determinar cuales son las preferencias de los clientes en lo referente al tipo de rosas que ellos prefieren.

3.5.2 CLIENTES POTENCIALES

Estimar el número de clientes potenciales en España, en lo referente al área florícola
Identificar cuales son las necesidades de los clientes potenciales, gustos y preferencias en cuanto a calidad de flores.
Determinar cual es la preferencia de los clientes para la comercialización de las variedades de rosas con las que cuenta la empresa actualmente.

3.5.3 COMPETENCIA

Identificar cuantitativamente y cualitativamente la existencia de competencia en el mercado Ecuatoriano como español.

3.5.4 PROVEEDORES

Identificar cuantitativamente y cualitativamente la existencia de proveedores de productos como fertilizantes, fungicidas, proteínas, vitaminas y abono orgánico.

3.6 ANALISIS DEL ENTORNO INTERNACIONAL ESPAÑOL

3.6.1 UBICACIÓN GEOGRAFICA

FIGURA 6: País de España

FUENTE: http://www.red2000.com/spain/1p-map.html

3.6.2 DATOS GENERALES DE ESPAÑA[25]

Área:	504,750 km^2
Población:	39.5 millones (nivel de crecimiento 0.2%)
Lenguas:	**Castellano** (lengua oficial) **Catalán, Gallego, Valenciano y Vasco** (son también lenguas oficiales de las comunidades autónomas de Cataluña, Galicia, Valencia y País Vasco, respectivamente)
Religión:	99% Católica
Capital:	Madrid
Forma de Gobierno:	Monarquía Constitucional
Cabeza del Estado:	Rey Juan Carlos I
Presidente:	José Luis Rodriguez Zapatero
De interés para los visitantes:	

[25] http://www.red2000.com/spain/primer/1data.html

Turismo:	45 millones de visitantes al año
Moneda:	Euro (convertidor de moneda)
Tarjetas de Crédito:	Visa, EuroCard, American Express, MasterCard, Diners Club y Access se aceptan normalmente.
Visados:	No se requiere visado para los ciudadanos de la comunidad europea. Para los ciudadanos de los EEUU y Canadá tampoco para estancias de hasta 90 días.
Horario:	GMT/UTC más 1 hora
Electricidad:	220V
Pesos y medidas:	Sistema métrico
Perfil Económico:	
RNB:	USD 548 billones
RNB per cápita:	USD 14.000

Crecimiento anual:	3,5%
Inflación:	3,4%
Mercados Principales:	Países de la U.E. y E.E.U.U.

3.6.3 POBLACIÓN Y CONSUMO [26]

La población total española pasó de 42.7 millones de personas en el 2004 a 43.2 millones en el 2005, con tasas de crecimiento del 2.1% para los años 2003–2004 y 1.13% para los años 2004 – 2005. Según las proyecciones oficiales, la tasa de crecimiento poblacional se mantendrá positiva alrededor del 1.2 % en los próximos años, básicamente apuntalada por un incremento dinámico de la población extranjera.

Un punto importante a considerara dentro del análisis del consumo, tiene ver con el hecho de que aproximadamente el 33% de la población total española es mayor a los 50 años, por lo tanto, las empresas deberían orientar gran parte de su estrategia para atender a este segmento, donde se encuentran personas con capacidad de compra.

Por el lado de la renta, el ciudadano español tiene un ingreso medio anual de 19.456 euros, año 2005 (a precios corrientes). Este ingreso lo orienta en gran parte a los siguientes rubros en orden de importancia: hipotecas y suministros, alimentación, salud, transporte, telecomunicaciones, viajes vacaciones y ocio.

De otro lado un elemento importante a considerar a nivel macroeconómico es el hecho de que el consumo final representó el 78% el producto interno bruto en el

[26] Guía para Exportar a España; Ecuador Exporta CORPEI; Pág. 47 y 48

2004, siendo el gasto en el consumo final de los hogares equivalente al 59% del PIB. Así tenemos que este consumo final de los hogares mantuvo un crecimiento importante del 3.4% en el período 1997 – 2004. Por el lado “externo”, tambien se debe considerar el hecho de que las importaciones totales llegaron a 207 millones en el 2005, con una tasa promedio de crecimiento del 9% en el período 2001 – 2005

CUADRO 1: COMERCIO EXTERIOR DE ESPAÑA: PRINCIPALES MAGNITUDES

Período	**Exportaciones**		**Importaciones**		**Saldo**		
	Millones euro	% var. Igual período anterior	Millones euro	% var. Igual período anterior	Millones euro	% var. Igual período anterior	Cobertura %
2001	124.177,30	18,50	169.468,10	21,80	45.290,80	32,00	73,30
2002	129.77,00	4,50	173.210,10	2,20	43.439,10	4,10	4,90
2003	133.267,70	2,70	175.267,90	1,20	42.000,20	3,30	76,00
2004	137.815,30	5,40	184.094,50	6,50	46.279,20	10,30	74,94
2005	146.460,40	6,30	207.130,00	12,50	60.669,60	31,10	70,70
PROMEDIOS	134.298,34	7,48	181.834,12	8,84	47.535,78		

FUENTE : Ministerio de Economía y hacienda de España, S.G. de Análisis y Estrategias, con datos de aduanas

ELABORADO: Sandra Suntaxi

Todo lo anterior debe ser visto de manera indicativa o referencial, sin embargo, deberá quedar claro que las cifras muestran condiciones positivas dentro de una perspectiva del consumo, tanto para el crecimiento natural de la población como por el propio desenvolvimiento de los ingresos.

3.6.4 CONSUMIDOR ESPAÑOL[27]

En general el consumidor español es exigente en cuanto a calidad de los bienes y servicios y busca siempre sacar el mejor provecho a su dinero, por tanto, responde a un patrón de toma de decisiones sobre la relación “calidad 7 precio”, es decir busca los productos que le brindan la mayor satisfacción al mejor precio posible. Estamos frente a un consumidor interesado en la información de los productos y servicios que consume, por lo que aparece como escéptico frente a las ofertas de mercado y no siempre es leal a una marca o un establecimiento.

Los patrones d consumo han variado considerablemente por diferentes circunstancias, una de ellas el ingreso en el 1986 a la Unión Europea que ha permitido acceder al mercado ampliado, consecuentemente una interrelación estrecha con productos de alta calidad. El proceso de integración europea que expande hacia los países del este va ha provocar nuevos cambios en el consumo. Otro factor reciente ha siso la influencia de la población emigrante, aunque esta influencia tiene un ritmo lento pero continuo.

CANALES DE COMPRA MAS UTILIZADOS

1. La tienda especializada se sitúa hoy como primera opción en todos los producto, excepto en la alimentación.
2. en el futuro se reforzaran los grandes almacenes e hipermercados, aunque se mantendrán las tiendas de proximidad
3. la venta por Internet se impondrá a la venta por catálogo

FUENTE: Instituto Nacional de Consumo de España y Ministerio de Sanidad y Consumo, Las tendencias del consumo y del consumidor en el siglo XXI.

[27] Guía para Exportar a España; Ecuador Exporta CORPEI; Pág. 48

3.6.5 EL MERCADO DE LA "AÑORANZA": EL CONSUMO DE LOS ECUATORIANOS Y LATINOAMERICANOS EN ESPAÑA[28]

Hoy en día existe una tendencia creciente y positiva del llamado "mercado de la añoranza", es decir aquel constituido por el consumo de los productos originados de un país de migración, tal es el caso del mercado de los productos latinoamericanos.

Según cifras oficiales, el año 2004, el colectivo ecuatoriano llegó a 492 mil personas solo superado por los marroquíes quienes llegaron a 505 mil personas, por tanto los compatriotas representan la segunda colonia extranjera en España.

3.6.6 MERCADOS MAYORISTAS

En España existen varios mercados mayoristas como: MERCAMADRID, MERCOSA, entre otros, donde se distribuye los productos ecuatorianos en especial la flor ecuatoriana.

Los mercados mayoristas están situados en Cataluña: mercado de la flor y la planta Ornamental y Mercado Central de la Flor ubicado en Mercabarna (Mercado Mayorista de Barcelona); Mecaflor en Valencia y los mercados de flores y plantas en Murcia y Alicante.

3.6.7 DESCONOCIMIENTO DE LOS MERCADOS [29]

Esta situación se aplica al caso del empresario ecuatoriano como español, en el sentido de que hay un conocimiento poco profundo de las relaciones comerciales entre ambos países, a pesar de la larga vinculación histórica entre ambos.

Los flujos migratorios, que se profundizaron a partir de 1999, han permitido al ciudadano español medio conocer al ecuatoriano, quizás un poco más sobre sus costumbres, capacidades y defectos, aunque ello no ha implicado un mayor conocimiento de la economía ecuatoriana en su conjunto, aspecto que desfavorece las posibilidades de comercio e inversiones.

[28] Guía para Exportar a España; Ecuador Exporta CORPEI; Pág. 50
[29] Guía para Exportar a España; Ecuador Exporta CORPEI; Pág. 68

Desde el punto de vista del empresario ecuatoriano medio, se puede afirmar que ve al mercado español como importante e interesante, pero quizás lejano, en la medida que no tiene información procesada sobre características específicas del consumo y sus tendencias, la institucionalidad pública central y autónoma, los canales de comercialización existentes y sus cambios, la cultura empresarial española, etc.

3.6.8 NORMAS GENERALES PARA LA IMPORTACIÓN E INTRODUCCIÓN DE MERCANCÍAS[30]

La normativa aduanera y arancelaria de España tiene muchas similitudes con la del Ecuador, específicamente en temas importantes como los regímenes de la importación, sean estos de libre ingreso o especiales

Una importación a “libre práctica” implica la entrada en España de mercancías originarias de un tercer país. La mayoría de los productos de exportación ecuatorianos ingresan bajo este régimen. Si la mercancía se despacha en otro estado miembro de la UE y luego se introduce a España, en este caso no se trata de una importación, sino de una ”introducción”, puesto que hay que recordar que este país forma parte del llamado “mercado único” formado por 25 países.

Existen algunas excepciones en el ámbito del régimen de libertad comercial, es decir, la introducción de ciertas mercancías especiales como armas, maderas sin tratar, animales vivos y platas vivas, productos sujetos a cuotas como azúcar o banano, entre otros, puede estar sujeta a:

Régimen de Vigilancia Previa.- Ámbito comunitario: Se requiere la expedición del documento de vigilancia comunitaria, Reglamento (CE) 139/1996, de 22 de enero de 1996. Ámbito nacional: Está supeditada a la presentación del documento denominado Notificación Previa de Importación.

Régimen de Certificación.- Para los productos agrícolas y de pesca que estén así establecidos en la legislación comunitaria, se exige un certificado de

[30] Guía para Exportar a España; Ecuador Exporta CORPEI; Pág. 69

importación (AGRIM) o documento análogo. Reglamento (CE) 1291/ 2000, de 9 de junio de 2000.

Régimen de Autorización.- Las importaciones de mercancías sujetas a restricciones comunitarias precisan la autorización del documento denominado Licencia de Importación establecido en los reglamentos de la comisión 1150/CECA Y 2136/1997/CECA de la comisión. Este régimen se aplica a los llamados contingentes cuantitativos, por ejemplo azúcar.

3.6.8.1 Sanidad Exterior[31]

Sanidad exterior es un concepto que engloba al proceso de vigilancia y control que realiza el estado español sobre los posibles riesgos para la salud derivados de la importación, exportación o tránsito de mercaderías y del tráfico internacional de viajeros. Las dos principales instituciones responsables de la sanidad exterior son: Ministerio de Salud y Consumo y Ministerio de Agricultura y Pesca y Alimentación. La legislación aplicable es tanto nacional como comunitaria, conforme se explica más adelante.

El control sanitario se aplica a todos aquellos productos destinados al uso y consumo humano que procedan y tengan como destino países no comunitarios. Este control es sistemático en la frontera exterior, a la entrada o salida del territorio nacional. Los principales puertos y aeropuertos españoles están habilitados para realizar este control, siempre y cuando las regulaciones específicas para algún producto o grupo de productos no determinen puntos de inspección fronteriza específicos.

Excepcionalmente y por circunstancias debidamente justificadas, a solicitud del interesado y previa autorización de las autoridades competentes, los medicamentos y productos sanitarios pueden ser objeto de control sanitario en puntos distintos de los establecidos para el efecto.

Los productos que requieren control sanitario serán sometidos a uno o varios de los siguientes controles:

[31] Guía para Exportar a España; Ecuador Exporta CORPEI; Pág. 70

- Control documental: Examen de los certificados que acompañen al producto.
- Control de Identidad: Comprobación de la concordancia de los productos con los certificados o documentos de identificación del importador, así como de la presencia de las estampillas y marcas que deban figurar, conforme a la normativa comunitaria o nacional según el caso:
- Control Físico: Control visual y material del propio producto, que podría incluir tomas de muestra y de análisis de laboratorio, siempre y cuando la autoridad sanitaria considere que un determinado producto presenta algún tipo de riesgo especial.

3.6.8.2 Alerta Sanitaria[32]

Las autoridades sanitarias, cuando detectan algún problema sanitario en cualquier "puesto de inspección fronteriza" –PIF-, proceden a rechazar la partida y establecen "una alerta sanitaria", lo cual implica que el producto estará sujeto a revisión mediante análisis hasta que "se den garantías oficiales de control en origen del producto y/o los resultados de las siguientes partidas analizadas sean satisfactorios". Una "alerta sanitaria" se aplica a todos los países comunitarios.

3.6.8.3 Cumplimiento de Estándares de Calidad[33]

La calidad en cualquier producto o servicio está relacionado con sus propiedades intrínsecas y extrínsecas para satisfacer las necesidades de los consumidores o clientes, por tanto, a diferencia de lo que mucha gente cree, un determinado estándar o nivel de calidad no depende de una ley o un reglamento.
Dicho de una manera más apropiada, la calidad está determinada por el mercado; en cambio, por estipulaciones de tipo gubernamental. Las primeras están relacionadas con las normas técnicas. En vista de que el tema referido a la parte

[32] Guía para Exportar a España; Ecuador Exporta CORPEI; Pág. 73

[33] Guía para Exportar a España; Ecuador Exporta CORPEI; Pág. 77

reglamentaria ya fue analizado en los acápites anteriores, a continuación presentamos algunas recomendaciones de tipo general con respecto a la calidad.
Al ser el español un consumidor que mantiene niveles de exigencia altos sobre los productos, acorde a su nivel educativo, la disponibilidad de información existente y sus ingresos se va ha requerir tomar en cuenta que la calidad de un producto es una de las variables más importantes que dicho consumidor analizará antes de tomar una decisión de compra. De tal forma que es indispensable un primer esfuerzo para conocer y acercarse a tales requerimientos.

3.6.9 CONSUMO EN ESPAÑA[34]

En los últimos años, el consumo de flores ha experimentado un crecimiento interesante debido entre otros factores, a una demanda variada de flores y plantas distintas a las ya tradicionales; un incremento en el hábito de obsequiar flores en acontecimientos sociales especiales, así como en fechas de trascendencia: San Valentín, día de la madre y e día de san jorge en la comunidad de Cataluña. Se ha dado además una mayor formación de minoristas y mayoristas y un incremento de floristerías especializadas. No obstante, aún el consumo de flores en España es bajo comparado con otros países.

3.6.9.1 Canales de Distribución[35]

El 85% del producto se comercializa a través de los mayoristas. Las ventas al detalle se realizan básicamente a través de floristerías y en menor proporción a través de mercados y supermercados.
Los principales mercados mayoristas están situados en Cataluña: Mercado de flor y la Planta Ornamental de Villssar del Mar y Mercado Central de la flor ubicado en Mercabarna (mercado mayorista de Barcelona); Merca flor en Valencia y los mercados de flores y plantas de Murcia y Alicante.

[34] Guía para Exportar a España; Ecuador Exporta CORPEI; Pág. 87

[35] Guía para Exportar a España; Ecuador Exporta CORPEI; Pág. 88

En Madrid, se creó hace un par de años atrás, la Asociación de Mayoristas de Flores de Madrid (AMAFLOMA).

3.7 ANALISIS DE LA DEMANDA

El área florícola como materia de exportación representa para el Ecuador una fuente de ingreso económico alta para el país, debido a las condiciones del producto y en cuanto a la información del mercado Español, se puede deducir que la demanda tendrá un grado elevado con relación al que mantiene actualmente SUN RITE FARMS, es por ello, que debemos buscar las estrategias correctas para mantener el producto en el mercado Español.

En base a los registros de la embajada de España podemos realizar un análisis histórico de las importaciones de flores en España, en base a sus proveedores, los datos son los siguientes:

3.7.1 PRINCIPALES PROVEEDORES DE FLORES EN ESPAÑA

CUADRO 2: PRINCIPALES PROVEEDORES DE FLORES EN ESPAÑA 1999 - 2006 TM (Toneladas)

Año	Holanda	Francia	Alemania	Costa Rica	Kenya	Otros
1999	23,965.05	6,590.59	4,714.10	4,163.72	1,297.93	1,075.56
2000	26,138.85	8,140.29	6,558.19	5,439.78	2,119.97	2,008.48
2001	30,835.73	11,229.78	8,147.33	7,253.08	2,849.39	2,528.79
2002	34,916.41	13,337.43	9,947.27	8,649.04	3,227.47	3,023.06
2003	38,266.86	15,687.88	12,297.72	10,499.49	5,577.92	4,141.86
2004	43,587.42	19,008.44	15,618.28	12,820.05	8,398.48	6,462.42
2005	48,438.27	23,859.29	18,469.13	14,670.90	11,249.33	8,688.75
2006	56,395.35	26,816.37	23,426.21	17,627.98	16,206.41	12,645.83

FUENTE: Embajada de España

EALABORADO POR: Sandra Suntaxi

Para ser más explicativo y tener una mejor idea de cómo se han ido moviendo las importaciones de flores en España, se ha realizado una tabla de resumen de importaciones semestrales en base al **Cuadro 2;** teniendo los siguientes datos:

3.7.2 IMPORTACIONES DE ESPAÑA

CUADRO 3: IMPORTACIONES DE FLORES DE ESPAÑA

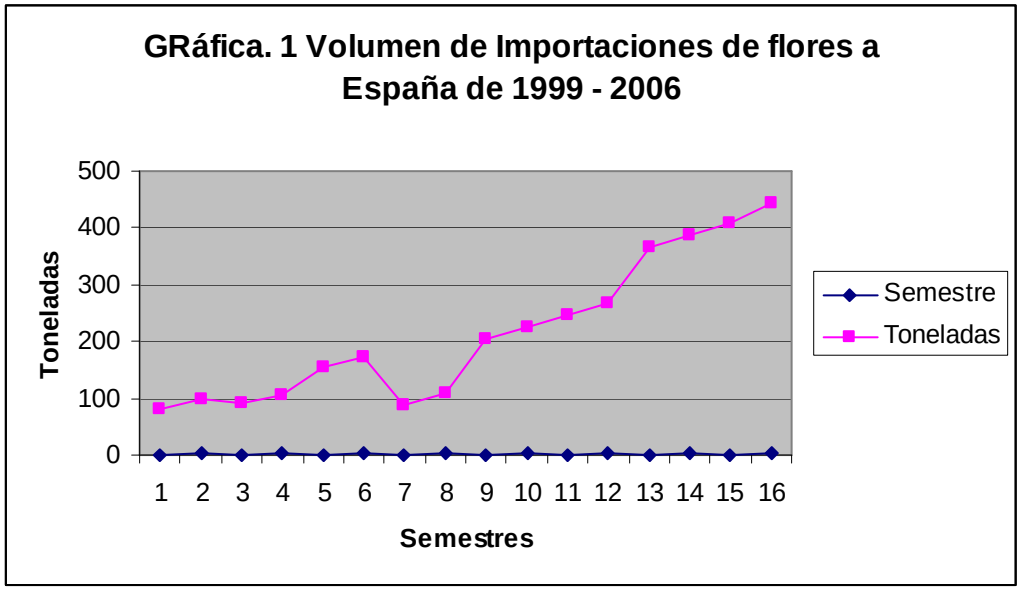
1999 - 2006 TM (Toneladas)

Año	Semestre	Importación (toneladas)
1999	1	82.15
	2	98.15
2000	1	90.14
	2	106.46
2001	1	153.5
	2	172.9
2002	1	88.84
	2	107.84
2003	1	205.11
	2	224.82
2004	1	245.71
	2	269.302
2005	1	364.87
	2	389.07
2006	1	406.78
	2	441.97

FUENTE: Expoflores

EALABORADO POR: Sandra Suntaxi

Al igual que en el caso anterior, se ha realizado una gráfica para entender de mejor manera como se está moviendo el mercado de importación de flores en España obteniendo:



GRAFICA 1. Volumen (T) de importaciones de flores de 1999 al 2006 en España
ELABORADO POR: Sandra Suntaxi

Realmente la expectativa de la explotación de flores a España está basada en la proyección de importaciones que va ha tener el mercado Español respecto a este producto, manifestando de antemano que para obtener de mejor manera una proyección para un estudio de mercado se lo realiza a través de fuentes secundarias en base al método de mínimos cuadrados, para el presente proyecto el año tope será 2010.

Mediante la utilización del Microsoft Excel proyectaremos el número de importación anual al mercado Español hasta el año 2010, ya que, este programa nos proporciona varias herramientas para realizar dichas proyecciones de una manera fácil y sencilla.

Realizando las proyecciones a través de Microsoft Excel tenemos el siguiente cuadro:

3.7.3 PRONOSTICO DE IMPORTACIONES DE ESPAÑA

CUADRO 4: PRONÓSTICO DE IMPORTACIONES DE ESPAÑA DE FLORES 1999 - 2010

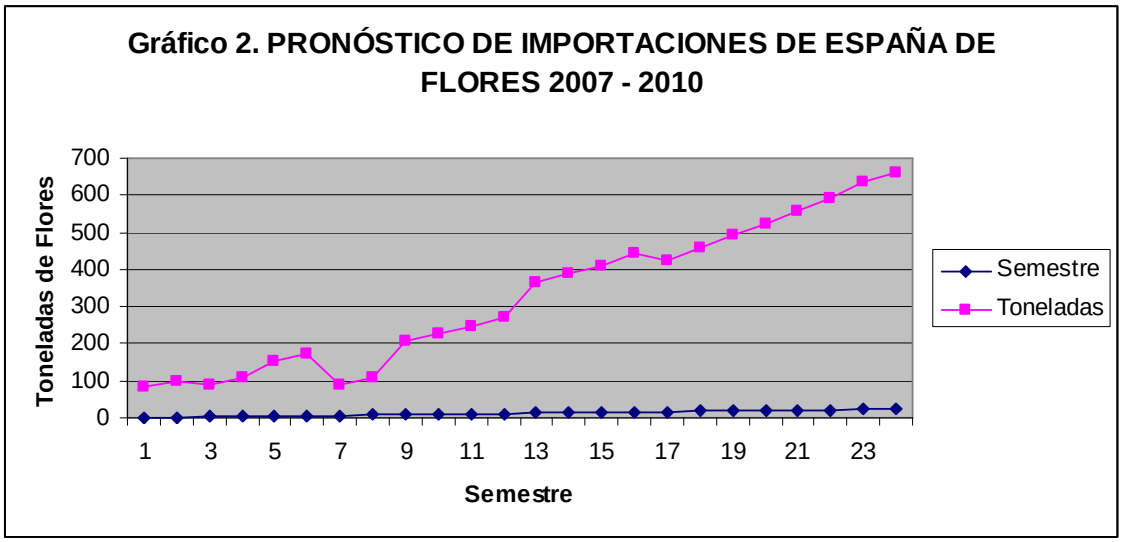
(en toneladas)

Año	Semestre	Importación (toneladas)	Importación Anual (t)
1999	1	82.15	180.3
	2	98.15	
2000	3	90.14	196.6
	4	106.46	
2001	5	153.5	326.4
	6	172.9	
2002	7	88.84	196.68
	8	107.84	
2003	9	205.11	429.93
	10	224.82	
2004	11	245.71	515.012
	12	269.302	
2005	13	364.87	753.94
	14	389.07	
2006	15	406.78	848.75
	16	441.97	
2007	17	424.3	801.35
	18	456.5	
2008	19	490.6	801.35
	20	523.0	
2009	21	556.0	817.15
	22	593.9	
2010	23	634.2	806.61
	24	661.3	

***Los años 2007 - 2010 fueron pronosticados a través de Mínimos Cuadrados por medio de la función estadística** "TENDENCIA".

EALABORADO POR: Sandra Suntaxi

En función del cuadro 4, referente al pronóstico de las futuras importaciones que tendrá España respecto a las flores y en base a datos históricos de este producto se puede determinar una constante de crecimiento de la demanda para el período de estudio que se verifica claramente en la GRÁFICA 2



GRAFICA 2. Pronóstico del Volumen (t) de importación de flores del 2007 - 2010 en España
ELABORADO POR: Sandra Suntaxi

Se puede considerar que en los datos presentados anteriormente existe un sesgo pequeño debido a que los volúmenes de importación han sido redondeados, se puede apreciar claramente una aumento de la demanda de rosas en España, lo que hace un mercado deseable para el incremento de exportaciones de este producto. Cabe recalcar que la participación de mercado internacional con España que posee el Ecuador con este producto es relativamente pequeño, por ello, se deben estructurar estrategias de mercado acorde a las necesidades de dicho mercado para incrementar la participación de exportación en dicho país, para lo cual, se debe realizar un análisis de la oferta.

3.8 ANÁLISIS DE LA OFERTA

Las flores ecuatorianas son reconocidas en el mundo por su alta calidad, belleza y contraste, cualidades posibles gracias a la diversidad de microclimas y la luminosidad en las tierras cultivables de los que goza nuestro país. Los factores naturales se suman a una constante innovación en la variedad de rosas (más de 300), que mantiene vigente a este producto en los mercados importadores, ampliados constantemente por los productores nacionales. Además, la tecnificación de las fincas y la contratación de mano de obra calificada, configuran un escenario favorable para el sector.

Es la nueva estrella de la producción exportable del Ecuador, aunque esto resulta un eufemismo si consideramos que la producción de flores registra un crecimiento explosivo en los últimos 4 años cerca de 200 millones de dólares exportados en el año 2000, se convirtieron en casi 340 millones de dólares en el 2004 y la tendencia es el aumento continuo: el tasa anual de crecimiento del sector es superior al 20%.

Según datos de la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI) el mercado florícola sostienen directamente la economía de 60 mil personas y sus familias, da empleo directo a otras 120 mil, es el tercer rubro de importaciones del país, ocupa el tercer lugar entre los proveedores mundiales de flores (ver GRÁFICA 3).

GRÁFICA 3. Porcentaje de Exportadores Mundiales de Flores.

ELABORADO POR: CORPEI

A continuación se muestran los datos históricos de las exportaciones de Flores registradas en el Banco Central del Ecuador.

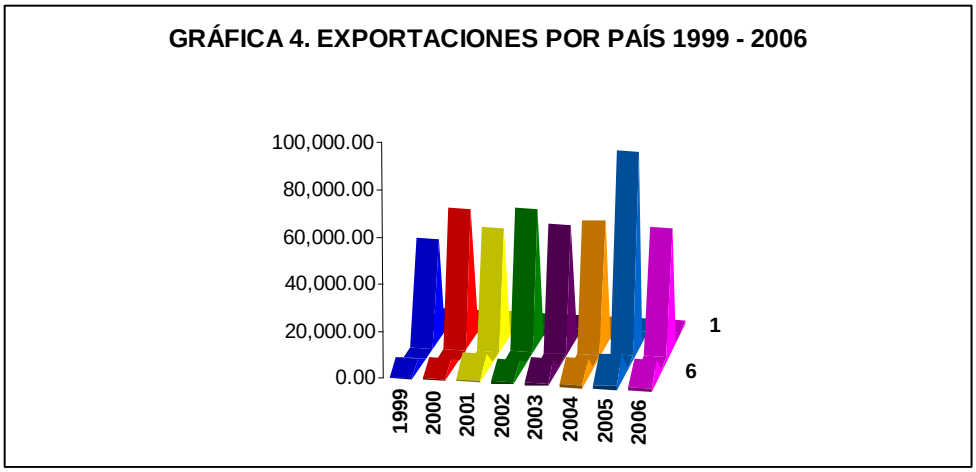
CUADRO 5. EXPORTACIONES DE FLORES POR PAÍS REGISTRADOS POR EL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR 1999 - 2006 (Toneladas)

AÑO	ALEMANIA	AUSTRALIA	AUSTRIA	E.E. U.U.	ESPAÑA	FRANCIA	HOLANDA	SUIZA
1999	1,842.95	3.47	53.26	44,653.25	451.09	468.72	4,600.62	471.60
2000	1,854.18	3.26	73.50	58,538.26	491.98	451.78	5,460.33	719.51
2001	2,188.57	5.54	71.56	50,720.45	816.89	506.75	8,126.17	909.29
2002	1,884.40	5.25	89.80	59,945.61	1,081.45	993.74	6,502.60	930.62
2003	1,773.21	7.10	83.37	53,850.42	1,111.47	474.37	7,765.60	1,031.62
2004	1,685.48	12.51	94.87	56,129.83	1,309.87	581.54	8,672.90	1,175.68
2005	1,685.66	2.95	141.93	86,450.52	1,907.78	727.01	10,923.00	1,481.97
2006	1,740.41	2.65	168.23	54,073.19	2,101.60	812.92	9,257.71	1,165.12

FUENTE: Base de datos del Banco Central del Ecuador, Exportaciones Anuales en toneladas de Flores; Código de Partida 0603.10.90.00

EALABORADO POR: Sandra Suntaxi

Las estadísticas que presenta el Banco Central del Ecuador son referenciales para el presente estudio, ya que, nuestro volumen de oferta es directamente proporcional a la cantidad de flores que produce SUN RITE FARMS, el cuadro y Gráfica de resumen del volumen de exportación de flores de la empresa a España correspondiente al período 1999 – 2006 se presenta a continuación:



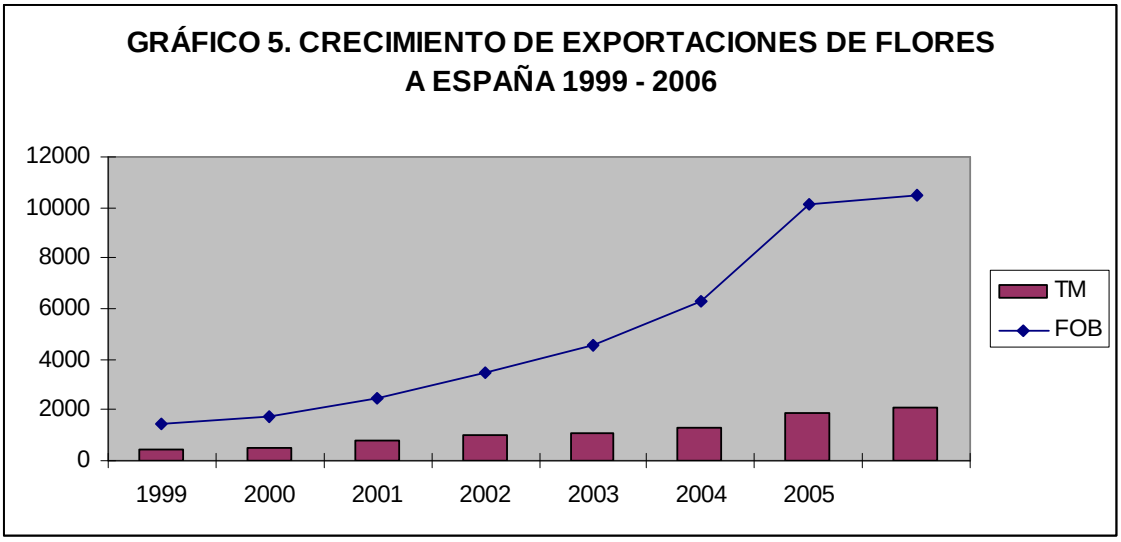
GRÁFICA 4. Exportaciones (t) de Flores de 1999 - 2006 por país de destino.
ELABORADO POR: Sandra Suntaxi

3.9 EXPORTACIÓN

3.9.1 EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES 1999 - 2006

GRAFICO 3. CRECIMIENTO DE EXPORTACIONES DE FLORES A ESPAÑA 1999 - 2006		
AÑO	**TM**	**FOB**
1999	450.75	1.463,47
2000	491.69	1.724,24
2001	815.99	2.451,71
2002	1043	3.473,96
2003	1074.82	4.586,42
2004	1287.53	6.287,34
2005	1884.84	10.142,36
2006	2121.87	10.509,78

GRÁFICO 5. CRECIMIENTO DE EXPORTACIONES DE FLORES A ESPAÑA 1999 - 2006



Las exportaciones de flores, tanto en valores FOB, como en toneladas métricas, declaradas por el Banco Central del Ecuador presentan un comportamiento evolutivo durante el período analizado.

CAPITULO 4

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

4.1 OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS

4.1.1 OBJETIVO GENERAL

Incrementar el volumen de comercialización de flores en el mercado Europeo

4.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar el nivel de factibilidad que tiene el mercado Español para el incremento de importación de flores**.**
- Estructurar una planificación de control del mejoramiento continuo de la producción de flores.
- Desarrollar un diseño de planificación estratégica de marketing que permita a la organización incrementar el grado de prestigio nacional e internacional.

4.2 VOLUMEN DE VENTA PREVISTO

Para la determinación del volumen de venta previsto se enfocó en el análisis de la oferta y demanda, específicamente en el "Cuadro 3. PRONÓSTICO DE IMPORTACIONES DE FLORES EN ESPAÑA 2007 – 2010", dicho cuadro se lo presenta en el Capítulo 3.

Una vez realizado el análisis de proyección del volumen de venta acorde con la capacidad productiva de la empresa y las necesidades y requerimientos del mercado español, presentó a continuación el volumen de venta previsto de manera semestral desde el año 2007 al 2010:

CUADRO 6. VOLUMEN DE VENTA PREVISTO 2007 -2010

2007	17	424.3	801.35
	18	456.5	
2008	19	490.6	801.35
	20	523.0	
2009	21	556.0	817.15
	22	593.9	
2010	23	634.2	806.61
	24	661.3	

*Los años 2007 - 2010 fueron pronosticados a través de Mínimos Cuadrados por medio de la función estadística "TENDENCIA".

EALABORADO POR: Sandra Suntaxi

4.3 APLICACIÓN DE LA MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (BCG)

La cartera de negocios de SUN RITE FARMS para productos florícolas que ofrecen mediante la exportación de flores al mercado Americano y Europeo se define mediante la matriz de crecimiento – participación identificada como creación de The Boston Consulting Group (BCG). “La matriz del BCG esta constituida entorno a dos criterios: la tasa de crecimiento de referencia, que sirve de indicador de lo atractivo; y la cuota de mercado relativa al competidor más peligrosa que es utilizada como indicador de la competitividad mantenida“.[36]

La matriz crecimiento – participación busca establecer dos aspectos.

[36] El Plan de Marketing en la Práctica; Sainz de Vicuña, José María

- La posición competitiva de las unidades estratégicas de negocios dentro de su industria.
- El flujo neto de efectivo necesario para operar la UEN.

Las Unidades Estratégicas de Negocio identificadas para SUN RITE FARMS son:
La línea de producción más importante son las rosas; se exportaron al mercado Español 23.40 toneladas, representando un 67.48% del total de exportación a dicho mercado durante el año 2006.

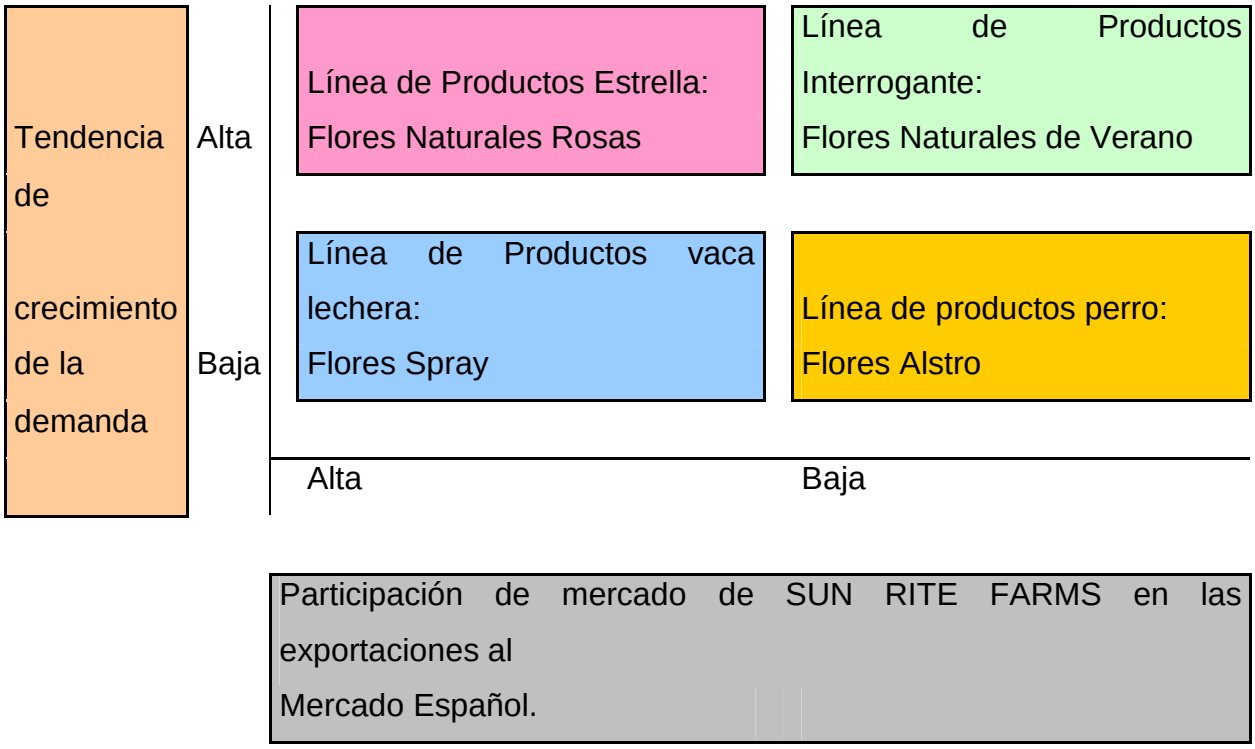
En segundo lugar, se identifica las flores naturales de verano, se reporto una exportación de 11.13 toneladas métricas, que representa el 22.49% de las exportaciones de la empresa.

En tercer lugar se ha identificado las flores Spray, con una cantidad de exportación de 6.81 toneladas métricas, representando el 9.45% de exportación.

En cuarto lugar tenemos las flores Alstro, que reporta 3.97 toneladas métricas de exportación lo que representa el 0.61% de las exportaciones.

- Cabe recalcar que las exportaciones tomadas en cuenta para el desarrollo de la matriz BCG son del año 2006 al mercado Español.
- También podemos acotar que la variedad de flores tiene una variación cada 3 a 4 años en el mercado Europeo, ya que, existe mucha competencia tanto a nivel nacional como internacional, donde la demanda exige nuevas variedades al mercado.

MATRIZ No. 1 : Matriz del Boston Consulting Group (BCG)



Fuente: SUN RITE FARMS

Elaborado: Sandra Suntaxi

La matriz N. 1 representa crecimiento – participación, lo que conlleva a que cada Unidad Estratégica de Negocio tendrá una posición diferente de flujo de fondos y una posición de la empresa en cuanto que tratamiento debe darle a su portafolio.

4.3.1 CARACTERÍSTICAS PRODUCTOS ESTRELLA (FLORES NATURALES ROSAS)

- Alta participación relativa en el mercado.
- Utilidades significativas.
- Mercado Europeo de alto crecimiento.
- Estabilidad competitiva.
- Producto de calidad.

4.3.2 CARACTERÍSTICAS PRODUCTOS SIGNOS DE INTERROGACION (FLORES NATURALES DE VERANO).

- Baja participación en el mercado Español en temporada invernal.
- Incursión de crecimiento en nuevos mercados.
- Demanda grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento.
- Generadores fuertes de efectivo para la organización.
- Mantiene mayor demanda el mercado Americano que el europeo.

4.3.3 CARACTERÍSTICAS PRODUCTOS VACAS LECHERAS (FLORES SPRAY).

- Mediana participación en el mercado Español.
- Mercados de crecimiento a mediano plazo.
- Genera utilidades significativas para su crecimiento en el mercado.
- Puede generar apertura en nuevos mercados.
- No existe una competencia muy significativa para este tipo de flor.

4.3.4 CARACTERÍSTICAS PRODUCTOS PERROS (FLORES ALSTRO)

- Baja participación en el mercado Español.
- Mercados de crecimiento lento
- Genera bajas utilidades por su bajo nivel de comercialización.

- Inestabilidad Competitiva.
- Baja demanda en el mercado Europeo primordialmente en España.

Mediante el análisis de la Matriz BCG deducimos que lo que seria excelente para la organización es el crear y posicionar técnicas estratégicas para que la producción y comercialización de estos productos lleguen a ser una estrella, lo que representaría para la empresa el mantener una posición de mercado muy alta trayendo consigo un incremento en las utilidades y un crecimiento de mercado Europeo muy rentable para la empresa.

4.4 ANALISIS DE LA MATRIZ FODA

4.4.1 AUDITORIA INTERNA

Las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. Ninguna empresa tiene las mismas fuerzas o debilidades en todas sus áreas. El proceso para realizar una auditoria es muy similar al de realizar una auditoria externa. Gerentes y empleados representativos de toda la empresa tienen que participar para determinar cuáles son las fuerzas y las debilidades de la empresa. La auditoria interna requiere que se reúna y asimila información sobre las operaciones de administración, marketing, finanzas / contabilidad, producción / operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizada de la empresa.

Las relaciones entre las actividades de las funciones de una empresa tal vez se podrían ejemplificar muy bien si nos concentramos en la cultura de la organización, un fenómeno interno que permita todos los departamentos y divisiones de la organización.

Se presenta la verificación de la auditoria interna para determinar las fuerzas y debilidades de SUN RITE FARMS.

ASPECTOS FINANCIEROS

Se relacionan básicamente con los objetivos financieros a corto, mediano y largo plazo, de buscar un crecimiento de los ingresos beneficios más rápido, mayores márgenes de rentabilidad sobre el capital invertido mayores y constantes flujos de efectivo así como una estructura de ingresos más diversificado.

ASPECTOS ORGANIZACIONALES

La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente los objetivos estratégicos empresariales. Desde este punto de vista es importante diseñar e implementar una buena estructura organizacional acompañado de un liderazgo que apoye al recurso humano con el cumplimiento de los objetivos grupales.

ASPECTOS DE MERCADEO Y VENTAS

Se refiere básicamente al estudio del marketing mix, las empresas que satisfagan las mejoras pedidas por sus clientes serán las ganadoras.

Los especialistas en mercadotecnia tienen la especial responsabilidad de comprender las necesidades y los deseos del mercado, y de ayudar a sus empresas las traduzcan en soluciones que ganen la aprobación de los clientes. Las empresas inteligentes de hoy no solo buscan las ventas; invierten a largo plazo satisfaciendo mutuamente las relaciones con el cliente basadas en la calidad de los envíos, el servicio y el valor.

La autenticidad de la mercadotecnia no es el arte de vender lo que se produce, sino de ¡saber ¡que producir¡ Es el arte de identificar y comprender las necesidades del cliente y de crear soluciones que den satisfacción a los clientes, ganancias a los productores y beneficios a los accionistas.

4.4.1.1 Fortalezas

- Abastecimiento a tiempo de suministros e insumos a producción.
- Excelente infraestructura de invernaderos para post- cosecha.
- Existencia de pozos sépticos (Recolección de agua y flores / Abono nutricional para los cultivos).
- Incremento de las ventas.
- Personal motivado.
- Posibilidad de expansión de cultivos.
- Personal capacitado para el control y monitoreo permanente de la calidad de la flor de exportación.
- Amplio conocimiento de los clientes y sus necesidades.
- Precios competitivos por temporada.
- Comercialización directa con SUN RITE FARMS (EE.UU.)

4.4.1.2 Debilidades

- Falta de recurso humano eficiente y eficaz.
- Toma de decisiones centralizadas.
- Falta de planificación estratégica de marketing a corto y largo plazo.
- Falta de un programa de capacitación técnica para el personal.
- Sistema de archivo de documento.
- Aumento del costo de ventas.
- Búsqueda y selección de nuevos clientes.
- Baja comercialización con el mercado Europeo.
- Procesos de aceptación de reclamos.
- Servicio post – venta.

Como se puede apreciar en el ANEXO: 1 mediante la matriz EFI obtuvimos el resultado de 3.01 lo que significa que la empresa es fuerte internamente pero se debe mejorar esas debilidades para ser sólidamente fuertes.

Para manifestar que la empresa debe mejorar sus debilidades para ser una organización más fuerte internamente, se enfoca en el análisis de la Matriz de Holmes, la misma que nos presenta las fortalezas y debilidades más importantes y a las cuales se tienen que poner énfasis para alcanzar una solidez interna de SUN RITE FARMS. A continuación se presentan las fortalezas primordiales de la empresa:

- Comercialización directa con SUN RITE FARMS (EE.UU.)
- Precios competitivos por temporada.
- Abastecimiento a tiempo de suministros e insumos a producción.
- Personal capacitado para el control y monitoreo permanente de la calidad de la flor de exportación.
- Amplio conocimiento de los clientes y sus necesidades.

Estas Fortalezas mantienen un alto nivel de importancia dentro de la empresa, esto se puede apreciar en el ANEXO: 3 Matriz de Holmes, dicho análisis ayudará al mejoramiento de las fortalezas que no tienen un alto grado de participación, lo que dará como resultado un incremento de participación en el mercado internacional.

A continuación se presentan las Debilidades primordiales de la empresa:

- Procesos de aceptación de reclamos.
- Falta de planificación estratégica de marketing a corto y largo plazo.
- Sistema de archivo de documento.
- Baja comercialización con el mercado Europeo.

Realizando el mismo análisis que se aplico a las fortalezas podemos dar como resultados obtenidos las debilidades que más afectan a la organización, para lo cual se debe incurrir en un proceso de mejoramiento continuo en cada una de las debilidades que mantiene la organización y que se pueden apreciar el nivel de importancia en el ANEXO: 3 Matriz de Holmes.

4.4.2 AUDITORIA EXTERNA

El proceso para realizar una auditoria externa debe constar con la participación de la mayor cantidad posible de gerentes y empleados. Para realizarla, primero se debe reunir información de inteligencia de la competencia, así como información sobre tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, económicas políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas.

"Las oportunidades y las amenazas empresariales que se presentan de manera específica, para la compañía influyen de forma importante en la estrategia. Esta debe formularse para que capture deliberadamente algunas o todas las oportunidades de crecimiento importantes, en especial las que pueden mejorar su posición competitiva y su rentabilidad a largo plazo. De igual manera, se debe formular una estrategia que proporcione una defensa contra las amenazas externas para el bienestar y el rendimiento futuro de la compañía para que la estrategia tenga éxito, tiene que adaptarse adecuadamente a las oportunidades y amenazas de la compañía.**"**[37]

4.4.2.1 Macro ambiente

Las principales influencias externas son las siguientes:

- AMBIENTE DEMOGRÁFICO.- Incremento y disminución de la población
- AMBIENTE POLÍTICO.- Cambio de gobierno
  Nuevas políticas que afecten al sector
  Relación Empresa- Gobierno
  Situación de liderazgo Político
- AMBINTE TENOLÓGICOS.- Innovaciones en maquinaria y equipos
  Información técnica
  Sistemas de capacitación tecnológica
- AMBIENTE SOCIAL.- Situación de empleo

[37] Thompson Jr. Arthur A. Strickland All A.J; Dirección y Administración Estratégica; Editorial Adisson; Pág. 145

Salud, educación y vivienda
Organización social
Políticas sociales del país

- AMBIENTE ECONÓMICO.- Inflación
  Devaluación
  Financiamiento con bancos
  Incentivos a la producción
  Competencia legal y extranjera
- AMBIENTE SOCIOCULTURAL.- Nivel de educación
  Avances tecnológicos
  Influencias de otras culturas.

Las oportunidades y las amenazas no sólo afectan el atractivo de la situación de la empresa sino que presentan la necesidad de emprender acciones estratégicas. Para adaptarse de manera adecuada a la situación de la empresa, la estrategia debe orientarse a la búsqueda de oportunidades convenientes para las capacidades de la compañía y proporcionar una defensa contra las amenazas externas.

El objetivo de este análisis es identificar y evaluar los factores críticos no controlables por la empresa, para establecer sus oportunidades y amenazas.

4.4.2.2 Micro ambiente

Son las influencias externas más directamente relacionadas con el negocio.

PROVEEDORES

Los proveedores de una industria constituyen una gran fuerza competitiva si tienen el poder de negociación para imponer una prima en el precio de sus materiales o componentes, y si pueden afectar a la posición competitiva de los rivales de la industria por la garantía de sus entregas o por la calidad y el rendimiento de los artículos que abastecen.

El hecho de que los proveedores de una industria constituyan una fuerza competitiva poderosa o débil depende de las condiciones en el mercado en la industria del proveedor y la importancia del artículo que proporcionan.

COMPETENCIA[38]

La estrategia competitiva es la porción más limitada de la estrategia empresarial que se encarga de los enfoques competitivos de una compañía para lograr el éxito en el mercado, de sus movimientos ofensivos para asegurar una posición competitiva.
Existen dos principios de la rivalidad competitiva que son especialmente importantes:

- Una poderosa estrategia competitiva usada por una compañía intensifica las presiones competitivas en las otras; y,
- La forma en que los rivales emplean las diversas armas competitivas para tratar de vencer a los otros moldea “las reglas de la competencia” en la industria y determina los requisitos para el éxito competitivo.

CLIENTES

Los compradores se convierten en una mayor fuerza competitiva cuando son capaces de influir en el precio, la calidad, el servicio u otros términos de condiciones de venta.

POTENCIALES COMPETIDORES

Las empresas que integran en el mercado aportan una nueva capacidad de producción. La gravedad de la amenaza del ingreso a un mercado particular depende de dos factores: las barreras de entrada y la reacción esperada de las compañías ya establecidas hacia el nuevo ingreso.

[38] Serna Gómez Humbert, planeación y Gestión Estratégica; Editorial legis; Bogotá 1994

PRODUCTOS SUSTITUTOS

La amenaza competitiva que imponen los productos sustitutotes fuerte cuando sus precios son atractivos, los costos por el cambio para los compradores son bajos y los compradores creen que los sustitutos tienen iguales o mejores características.

BARRERAS DE ENTRADA

Son obstáculos legales o de índole económica que impiden el ingreso de competidores a la industria.

BARRERAS DE SALIDA

Son obstáculos legales o de índole económica que impiden la salida de competidores de la industria.

4.4.2.3 Oportunidades

Se detalla a continuación las oportunidades encontradas como resultado del análisis organizacional de SUN RITE FARMS:

- Mano de obra disponible (Administrativa y Técnica).
- Desarrollo de nuevos fertilizantes y químicos más bajos.
- Facilidad de mejorar la nutrición del suelo.
- Crecimiento de las exportaciones de flores.
- Establecimiento de políticas de promoción de exportaciones.
- Optimización de trámites de exportación.
- Incremento de participación en el mercado.
- Crecimiento del volumen de las importaciones en el mercado Español.
- Estabilidad en la adquisición de insumos en el sector florícola por parte de los proveedores.

- Implementación de una comercializadora directa de SUN RITE FARMS en Europa.

4.4.2.4 Amenazas

- Cambios climáticos.
- Falta de mano de obra calificada.
- Alto costo de regalías por variedad.
- Agua no apta para cultivos.
- Inestabilidad política del país.
- Existencia de nuevos competidores.
- Infraestructura de aeropuertos inadecuados.
- Existencia de tiempos muertos en los trámites aduaneros.
- Desastres naturales.
- Falta de rutas (Frecuencia de vuelos/ destino)

Como se puede apreciar en el ANEXO: 2 mediante el desarrollo de la matriz EFE el resultado ponderado es de 3.31 lo que nos indica que tiene muchas oportunidades de mantenerse y seguir creciendo en el mercado de producción de FLORES. Gracias a su respuesta puede hacer frente a las adversidades que se presenten.

Una vez, realizado el análisis de la Matriz de Holmes en el caso de las Oportunidades y Amenazas, las mismas que se presentan en el ANEXO: 3 y ANEXO: 4 se puede decir que SUN RITE FARMS tiene mayores oportunidades de seguir creciendo en el mercado Europeo, pero también podemos decir que las amenazas pueden afectar a dicho crecimiento, pero con el sistema de control y mejoramiento continuo que la organización está aplicando se puede contrarrestar este tipo de amenazas que nos afecta y así alcanzar una expansión en el mercado objetivo.

4.4.3 ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ FO

- Impartir seminarios de capacitación técnica y administrativa al personal de manera semestral.
- Implementar estrategias de marketing para fomentar nuevos nichos de mercado en Europa.
- Incurrir en la diversificación de variedades de flores.
- Ampliar el mercado Español.

4.4.4 ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ DO

- Tener una adecuada comunicación con los clientes tanto en el proceso de negociación como post – venta.
- Implementar estrategias de marketing semestralmente.
- Crear y mantener un sistema de archivo óptimo deacuerdo al manejo departamental de la organización.
- Desarrollar una cultura más sólida para acrecentar nuestro mercado.

4.4.5 ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ FA

- Realizar evaluaciones mensualmente de manera técnica al personal.
- Desarrollar métodos de tratamiento de agua para el cultivo de las flores**.**
- Establecer convenios con Quiport para el mejoramiento del trasporte de las flores.
- Establecer convenios con aerolíneas extranjeras para una comercialización directa al país de destino.

4.4.6 ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ DA

- Crear una sólida estructura organizacional con base en el trabajo humano.
- Aumentar comunicación con el servicio al cliente.
- Aumentar la comunicación interna
- Capacitar a los empleados.
- Incentivar a los empleados.

4.5 MATRIZ DE HOLMES

La matriz de Holmes se realizo en base a la información obtenida de la matriz FODA. La cual se encuentra detallada en los ANEXOS: 3, 4, 5,6 dando como resultados una ponderación de las tres estrategias mas importantes para la empresa SUN RITE FARMS.

4.5.1 FACTORES CLAVES DE ÉXITO (OPORTUNIDADES, AMENAZAS)

- Crecimiento de participación en el mercado.
- Incremento del volumen de importación del mercado español.
- Implementación de una comercializadora directa en Europa.
- Convenio con Quiport, para el mejoramiento del trasporte.
- Desarrollo de métodos de tratamiento del agua para el cultivo de flores.
- Desarrollo de seminarios de capacitación técnica y administrativa del personal.
- Establecimiento de convenios con aerolíneas extranjeras para una

comercialización directa al país de destino.

4.5.2 FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO (FORTALEZAS, DEBILIDADES)

- Participación en el mercado Europeo.
- Competitividad de precios.
- Posición financiera
- Calidad del producto.
- Lealtad al cliente.
- Abastecimiento oportuno de suministros e insumos
- Nuevas Variedades de flores
- Personal capacitado
- Servicio al cliente.

4.5.3 INTERPRETACIÓN DE MATRIZ DE HOLMES

4.5.3.1 Amenazas Priorizadas

A continuación se presentan las amenazas que tiene mayor porcentaje de importancia:

	AMENAZAS	Importancia
1	Falta de mano de obra calificada.	16.70%
2	Agua no apta para cultivos.	16.70%
3	Infraestructura de aeropuertos inadecuados.	16.70%
4	Existencia de nuevos competidores.	12.70%

4.5.3.2 Oportunidades Priorizadas

	OPORTUNIDADES	IMPORTANCIA
1	Crecimiento de las exportaciones de flores.	18.00%
2	Crecimiento del volumen de las importaciones en el mercado Español.	18.00%
3	Mano de obra disponible (Administrativa y Técnica).	13.00%
4	Implementación de una comercializadora directa de SUN RITE FARMS en Europa.	13.00%

4.5.3.3 Fortalezas Priorizadas

	FORTALEZAS	IMPORTANCIA
1	Comercialización directa con SUN RITE FARMS (EE.UU.)	19.00%
2	Precios competitivos por temporada.	17.00%
3	Abastecimiento a tiempo de suministros e insumos a producción.	15.00%
4	Personal capacitado para el control y monitoreo permanente de la calidad de la flor de exportación.	12.00%

4.5.3.4 Debilidades Priorizadas

	DEBILIDADES	IMPORTANCIA
1	Procesos de aceptación de reclamos.	18.20%
2	Falta de planificación estratégica de marketing a corto y largo plazo.	16.20%
3	Sistema de archivo de documento.	16.20%

4	Baja comercialización con el mercado Europeo.	13.10%

Las matrices priorizadas se basaron en las matrices de Holmes que se presentan en los ANEXOS 3, 4, 5 y 6

4.6 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Para la asignación de una calificación a los factores críticos para el éxito se tomo en cuenta las exportaciones totales del año 2006 que realizo el mercado Ecuatoriano al mercado Español, de los cuales el 0.41% pertenece a SUN RITE FARMS, el 0.37% a Grupo Esmeraldas y el 0.32% a Flores de la Montaña. Con relación a competitividad de precios SUN RITE FARMS son relativamente superiores a los precios de las dos florícolas antes mencionadas.

La posición financiera de SUN RITE FARMS frente a las 2 empresas competidoras es muy similar ya que mantienen una ligera disminución de participación en el mercado Europeo. Con respecto a la calidad del producto se puede apreciar que Grupo Esmeralda y Flores de la Montaña mantienen una similitud en la calidad del producto mientras que SUN RITE FARMS es ligeramente superior a estas florícolas en lo referente a este factor.

La lealtad de los clientes es favorable e igual para SUN RITE FARMS y Grupo Esmeralda mientas que Flores de la Montaña no mantiene una estabilidad y lealtad muy favorable con sus clientes. En lo referente al abastecimiento oportuno de suministros e insumos, se puede apreciar que las 3 florícolas mantienen una similitud, lo que representa un sistema operacional coherente para el desarrollo productivo.

Con respecto al factor critico nuevas variedades de flores se mantiene un nivel competitivo similar, ya que, la demanda del mercado Europeo exige el consumo de nuevas variedades de flores de 3 a 4 años, por ello las variedades de estos productos siempre es un factor igual para la competencia en general. Como se puede apreciar en la Matriz en lo referente al personal capacitado existe superioridad por parte de SUN RITE FARMS y Grupo Esmeralda frente a Flores

de la Montaña.

Servicio al Cliente representa una conexión directa con nuestros clientes, lo que trae consigo el atender sus requerimientos y necesidades para mantener una estabilidad comercial SUN RITE FARMS y Flores de la Montaña mantienen un nivel superior parejo en lo referente a este factor que Grupo Esmeralda.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

		SUN RITE FARMS (GRUPO GUAISA)		**GRUPO ESMERALDA**		**FLORES DE LA MONTAÑA**	
Factores críticos para el éxito	**Peso**	**Calificación**	**Peso Ponderado**	**Calificación**	**Peso Ponderado**	**Calificación**	**Peso Ponderado**

Participación en el mercado Europeo.	0.19	3	0.54	3	0.54	3	0.54
	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30

De la matriz MPC podemos asumir que SUN RITE FARMS tiene una posición fuerte en el mercado pero tiene un competidor (GRUPO ESMERALDA) que es reconocido a nivel nacional como internacional y puede superarnos si nosotros no aprovechamos las oportunidades y damos realce a nuestras fortalezas superando las debilidades y amenazas que enmarcan nuestro entorno comercial.

4.7 DISEÑO DE UNA MEZCLA DE MARKETING ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA.

4.7.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

- Puesta en marcha la producción de nuevas variedades de flores con fortalecimiento del nivel competitivo.
- Implementación de un sistema de nutrición y control de calidad del suelo y agua para una óptima producción.
- Adaptación de productos químicos innovadores y abono de excelente tratamiento como base para el mejoramiento de la calidad del producto bajo los requerimientos del mercado Español.
- Diseñar nuevos modelos de presentación de bounches, que garanticen una táctica de atracción al cliente potencial como real.
- Desarrollar un plan de monitoreo continuo del sistema productivo.

4.7.2 ESTRATEGIA DE PRECIO

- Utilizar un método de fijación de precios basado en costos de producción y operación como en el nivel de precios de la competencia.
- Incentivar a ciertos segmentos de mercado, como por ejemplo, posibles clientes potenciales que no hayan realizado una compra directa con la

comercializadora.

- Oportunidad de brindar a nuestros clientes potenciales por el mes de diciembre descuentos para el incentivo de compras en efectivo.
- Evaluar y seleccionar al proveedor de suministros, fertilizantes y productos químicos que presente mejor calidad de productos y precios estables que otros proveedores.
- Integrar a la empresa en un sistema de fijación de precios por temporada alta, media y baja.

4.7.3 ESTRATEGIA DE PLAZA

- Incurrir en la adquisición de equipos tecnológicos innovadores que contribuya a un sistema productivo, eficiente y eficaz.
- Implantación de una comercializadora directa de SUN RITE FARMS en el mercado Español.
- Adquisición de nuevas hectáreas de terreno para expandir el volumen de producción de la empresa.
- Ampliación y mejoramiento de cada uno de los departamentos, tanto administrativos como productivos mediante un análisis situacional del campo de trabajo.
- Generación de nuevos pozos sépticos para el mejoramiento nutricional del suelo y como herramienta de preservación del medio ambiente.

4.7.4 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

- Iniciar un programa de inventarios de productos con alta probabilidad de venta, para promocionar de manera grasita.
- Responder cualquier duda que pueda surgir en cualquier momento durante el contacto con el cliente, desde el ingreso del producto a la comercializadora hasta el rastreo y envió de estos a sus respectivos

destinatarios.

- Poner detenida atención a la competencia que puede estarse dando entre SUN RITE FARMS y demás florícolas, al incluir estos últimos políticas de negociación directa con nuestros clientes potenciales y observar su impacto en desempeño internacional.
- Iniciar programas de lealtad para evitar la perdida de participación en el mercado internacional ante el conflicto vertical entre comercializadora y clientes.
- Brindar a los clientes una atención rápida y un servicio personalizado.

CAPITULO 5

CONTROL DE MARKETING

5.1 ESTABLECIMIENTO DE METAS DE MARKETING ESPECÍFICAS.

- Aumentar las utilidades, mejorando las ventas con respecto a los años anteriores incrementando la participación de SUNRITE FARMS de 1.42% a 1.95% en el mercado español (Referencia participación SUN RITE FARMS).
- Extender el servicio de comercialización a clientes con mayor participación adquisitiva en el mercado Español, mediante la implementación de una comercializadora directa.
- Incurrir en la producción de variedades innovadores, selectas deacuerdo a los requerimientos de los clientes potenciales.
- Reducir al mínimo los costos del producto, deacuerdo a las temporadas de exportación ya sean estas: verano, invierno.
- Lograr la satisfacción del cliente, brindando productos florícolas de variedad, calidad y precio deacuerdo a los requerimientos del cliente.
- Realizar publicidad directa: medios escritos, publicidad exterior, página Web, expoferias internacionales y demás.

5.2 MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

5.2.1 METODOLOGÍA DE CONTROL Y EVALUACIÓN

Es importante evaluar el desempeño de las estrategias de marketing que se ha implementado, como una manera de controlar y evaluar en que medida cumplen los objetivos propuestos en el plan de marketing, es decir, la evaluación se enfoca

en la comparación de lo que debería hacerse (planeación) con lo que realmente se hizo y cuanto impacto tuvieron esas acciones en los objetivos de marketing.

Para evaluar las estrategias planteadas, se debe definir parámetros de evaluación y control como lo son los parámetros internos y externos.

5.2.1.1 Parámetros Internos

5.2.1.1.1 Volumen de Ventas

Es un análisis realizado en función de los parámetros de venta registrados por la organización en el año 2006, donde se realiza un análisis por línea de producto y el segmento de mercado (Español), a su vez se debe tomar en cuenta la participación de SUN RITE FARMS para comparar las exportaciones de nuestra organización frente a la competencia y a la vez controlar el volumen de ventas que se realizará a futuro.

5.2.1.1.2 Costos del Marketing

"Se busca determinar la rentabilidad de las estrategias de marketing, mediante un estudio de los gastos o costos de operación, reflejados en el estado de pérdidas y ganancias"[39].

Los costes pueden analizarse:

- Estudiando detalladamente cada costo de operación y comparar el período estudiado con los periodos de años anteriores.
- Análisis de costos de las actividades de marketing, como publicidad, ferias internacionales, etc. Definiendo las principales actividades y luego la asignación de costos a cada una de ellas.
- Análisis de los costos de actividades por línea de producto mediante el estudio de componentes específicos de una variedad de producto.

[39] Control de coste de las operaciones de marketing; National Association of Accountans.

5.2.1.2 Parámetros Externos

Entre los parámetros externos que podemos mencionar están:

- Evaluación respecto a la competencia.
- Evaluación respecto a la participación de la empresa en el mercado internacional.

Realizada la evaluación, se pueden encontrar una serie de situaciones para las que hay que tomar sus respectivas decisiones. Ayuda el hecho de enumerarlas y enlistarlas con el objeto de analizar a cada uno de los resultados obtenidos tras la implantación de las estrategias de marketing.

Una vez analizados los resultados se puede decir lo que ocurrió durante el período de implantación de las estrategias, se procede a analizar las causas que pudieron intervenir para la obtención de los resultados, evaluando alternativas que solucionen a la causa principal de cada problema o resultado, ya sea positivo o negativo, para lo cual, se deben definir medidas correctivas que ayuden a mejorar el resultado, las mismas que se presentan a continuación:

TABLA No. 1 ACCIONES CORRECTIVAS

Resultados	**Medidas**
Incremento de participación en el mercado (por variedad)	Evaluar / producir nuevas variedades por temporada
Pérdidas por variedad de producto (Temporada de verano)	Estudiar variedades acordes al segmento de mercado
Aceptación de una promoción por segmento de mercado	Continuar la promoción por determinado tiempo
Manejo inadecuado de distribución (deficiencias)	Evaluar canales de distribución
Fuerte competencia	Definir diferentes segmentos de mercado y diversificar
Rentabilidad por producto	Estudiar el segmento de mercado mayoritario y renovar cada cierto tiempo las características del producto o buscar el lanzamiento de nuevas variedades
Niveles de exportación bajos al mercado Español	Incrementar los canales de distribución en dicho país.

Fuente: SUN RITE FARMS

Elaborado: Sandra Suntaxi

5.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

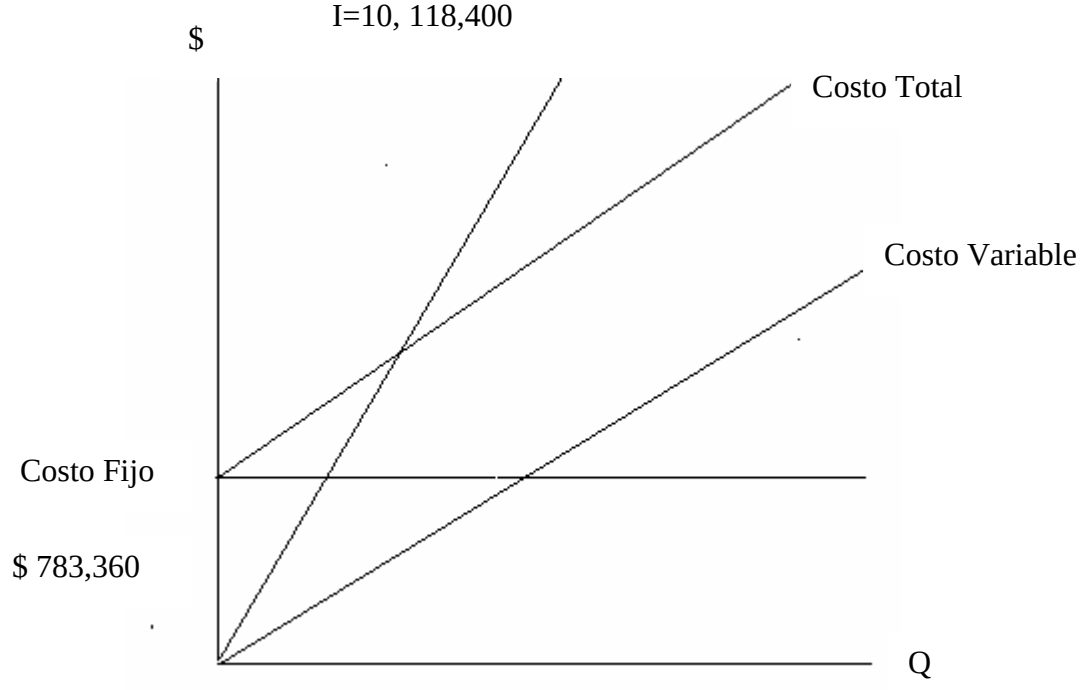
Para realizar el análisis del punto de equilibrio tomamos datos de la empresa como:

La producción anual:

Se tiene una producción de 40.000 flores por 34 hectáreas (al mes).

Costo de producción/ flor	0.32	
% Utilidad 30%	0.3	
Precio de venta	0.62	
costo fijo 15% x costo de producción	0.15 x 0.32 =	**0.048**
cantidad de producción anual	16´320.000	
	16´320.000 x 0.048=	**783,360**

I=PVP*Q
I=0.62*16, 320,000
I=10, 118,400



- Punto de Equilibrio debe emplearse con el criterio de búsqueda de volúmenes de venta que den como resultado utilidades igual a cero.
- La eficiencia de las operaciones sólo se corrobora con precisión cuando existen momentos comparativos que permitan señalar si el negocio se encamina por el rumbo previsto.
- El Punto de Equilibrio de la ejecución real y la prevista pueden diferir, dependiendo de los indicadores relativos de eficiencia.
- El Control Interno de las operaciones juega un papel fundamental si se quiere alcanzar resultados satisfactorios de la eficiencia.

CAPITULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones a las que se han llegado

- El diseño de un plan estratégico es de gran importancia para la empresa puesto que permite a la organización definir la dirección que se debe tomar, sus objetivos y estrategias necesarias para su cumplimiento.

- La remuneración promedio del sector florícola es la mayor del sector agrícola y agroindustrial del país.

- Las flores son el principal producto de exportación privada a los Estados Unidos; y el producto de mayor volumen que se negocia en el tratado de libre comercio.

- El análisis de los factores internos y externos que constituyen: las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, resumidas en la matriz FODA y la posterior definición de las estrategias de SUN RITE FARMS, ha permitido la definición del plan estratégico de marketing para la empresa.

- La no firma del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de América, se constituye en la principal amenza para el sector florícola ecuatoriano, por lo cual es necesario diversificar los mercados de destino así como la oferta exportable

- Es importante para la empresa mantener una tendencia de crecimiento en el volumen de ventas, para lo cual es necesario un aumento en la capacidad de producción de la flor de exportación de SUN RITE FARMS.

- En el 2004 las flores constituyen el principal producto de exportación no tradicional del país; el segundo producto no petrolero y el tercer producto de exportación general del Ecuador.

- La tecnificación de las fincas y la contratación de la mano de obra calificada, configuran un escenario favorable para el sector.

- SUN RITE FARMS goza de una excelente imagen de calidad ante sus clientes a nivel internacional, razón principal para la fidelidad de los mismos para la empresa.

- La floricultura ha tenido un impacto profundo en la economía nacional y en la de las familias que están directa e indirectamente involucradas en ella.

- La búsqueda de clientes europeos y el aumento de ventas en ese mercado es importante debido al mayor nivel de precios que se paga por la flor de exportación y por el diferencial cambiario existente entre el Euro y el Dólar.

6.2 RECOMENDACIONES

- emplear periódicamente la técnica de la matriz FODA para conocer la situación de la empresa debido a los cambios que se realizan en la variedad de flores.

- Se plantea una actualización de publicidad para resaltar productos nuevos, promociones nuevas para la empresa y está a su vez presente a su mercado.

- Difundir a todo su personal de la empresa la misión, visión y objetivo para obtener la participación activa con el fin de cumplir con las estrategias competitivas presentadas.

- Mantener la calidad de la flor de exportación para obtener la fidelidad de los clientes existentes y tener la posibilidad de encontrar nuevos en otros mercados.

- Aumentar la producción de la flor de exportación en los niveles propuestos, a fin de incrementar las ventas.

- Buscar establecer y consolidar relaciones comerciales con clientes del mercado europeo, amparados en el aumento de producción y la calidad y prestigio que posee las flores de SUN RITE FARMS.

- Reducir de manera efectiva los costos de producción y gastos, que permitan un precio final competitivo, en contingencia ante la posible inexistencia de un tratado de libre comercio con los Estados Unidos de América y el fin de las preferencias arancelarias con ese país.

- Fortalecer la capacidad de las instituciones públicas y privadas, en la gestión técnica y administrativa de las actividades relacionadas con el comercio exterior y las inversiones.

- Preparar a las PYMES exportadoras y potenciales, para desarrollar su capacidad de aprovechamiento de las ventajas del comercio internacional, en el marco de las exigencias del Mercado Andino y Mercado Único Europeo.

- Mantener las exhibiciones en grupo, gestionar recursos económicos para todos, fortalecer la gestión de compra, desarrollar servicios de asesoría para mejorar la calidad del producto como la flor.

6.3BIBLIOGRAFÍA

- Revista LA FLOR, Expoflores, Febrero – Marzo 2007

- Expoflores: DIPA / gmontenegro@mag.gov.ec, MAG. Montenegro / LCadena - Abril 2006

- MENA NORMA, Impactos de las floricultoras en los campesinos de Cayambe, Instituto de Ecología y Desarrollo de las Comunidades Andinas, FIANS, Food First Information and Action Network, ISBN 9978-41-209-3.

- GÓMEZ Marcelo, Los plaguicidas: una verdad indiscutible, Acción Ecológica - Área de Biodiversidad, Instituto de Estudios Ecologistas del Tercer Mundo, Quito –Ecuador, 1999.

- UNOPAC, Unión de Organizaciones campesinas de Cayambe y Ayora, La floricultura en Cayambe, Impreso por – sistema Digital Doc Tech XEROX, UPS, Ayora, 1999

- KOTLER, PHILIP; La Dirección del Marketing; Ed. Prentice Hall, 1995

- KOTLER, PHILIP; Las preguntas más frecuentes sobre el marketing; Bogotá: Grupo Editorial Norma; 2005

- SAMUEL CERTO; Dirección Estratégica; Madrid: Mc - Graw Hill; 1997

- JOSÉ M. SAINZ DE VICUÑA; El Plan de Marketing en la Práctica; Editorial ESIC; Madrid 2002

- Guía para Exportar a España; Ecuador Exporta CORPEI; Pág. 47 y 48

- THOMPSON JR. ARTHUR A. STRICKLAND All A.J ; Dirección y Administración Estratégica; Editorial Adisson
- SERNA GÓMEZ HUMBERT, planeación y Gestión Estratégica; Editorial legis; Bogotá 1994

- www.elergonomista.com

- http://es.wikipedia.org/wiki/Antropometr%C3%ADa

- MARIA ISABEL ROJAS GABULLI ; Antropología, editorial milbibliocetas, México 2000

- JOSEF ALBERS, Interaction color, Verlang M, DuMont Scharberg, Colonia, 1970

- www.expoflores.com

- www.expoflores.com; DIPA / MAG. Montenegro / Lcadena - Diciembre 2006

- www.marketing-xxi.com

- www.joseacontreras.net/direstr/cap83d.htm