

**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**ESCUELA DE CIENCIAS**

**PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL PARA LA EMPRESA  
FLORÍCOLA FLORES “LA MAKARENA”**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERIA EMPRESARIAL**

**AUTORA:  
ROCÍO DEL PILAR SIMBAÑA CANDO**

**DIRECTOR: Ing. GILMA CEVALLOS**

**QUITO, OCTUBRE DEL 2006**

## DECLARACIÓN

Yo, Rocío del Pilar Simbaña Cando, 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 mi derecho de propiedad intelectual correspondiente 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.

Rocío del Pilar Simbaña Cando

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Rocío del Pilar Simbaña Cando, bajo mi supervisión.

Ing. Gilma Cevallos  
**DIRECTORA DE PROYECTO**

## AGRADECIMIENTOS

Hay tantas personas a quien agradecer, obviamente, este trabajo es un gracias a Dios Todopoderoso quien ilumina mi vida y es la más grande fuente de sabiduría y amor.

Agradezco a mis padres que fueron poderosos modelos y quienes me enseñaron el amor, la amabilidad y la perseverancia, sin ellos yo estaría perdida.

Agradezco a la prestigiosa Escuela Politécnica Nacional, donde se me abrieron las puertas para prepararme como Ingeniera Empresarial.

Agradezco la comprensión de las autoridades tanto en el transcurso de la carrera como en el lapso de planeación y ejecución del presente trabajo de investigación.

Agradezco a mis profesores, quienes con su sabiduría y experiencia han sabido guiar y orientarme en los diferentes momentos de mi vida y mi carrera.

Agradezco de manera muy especial a mi directora de tesis, Ing. Gilma Cevallos, quien me ha dirigido y asesorado en el desarrollo de la investigación con dedicación.

Agradezco a Nelly Baño y Xavier Pazmiño por su amistad y el aliento, Fanny Salinas por el apoyo profesional.

## DEDICATORIA

Dedico mi tesis al tesoro más grande que Dios me dio que son mis padres, que con su amor, ejemplo y sabiduría han sabido guiarme en el camino de la vida y hacer de mi una persona de bien, a mí hermana Janeth quien me ha brindado su apoyo y comprensión, a mi sobrinita, Alison, quien es mi fuente de inspiración para seguir adelante pues su inocencia es el motor que alimenta mis sueños y que con su dulzura y ternura hace de mi vida un paraíso de felicidad, a mi tía Carmen Cando quien en vida siempre estuvo pendiente de mí, a mis primos /as Anita, Jacky, Lore, Javi, Nico, William, a mi entrañable abuelito Jerónimo, y a todas las personas que creyeron en mí y me motivaron con palabras de aliento.

Con cariño Rocío Simbaña

## CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	xiv
PRESENTACIÓN.....	xv ii
CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO.....	1
1.2 DEFINICIÓN DEL MARKETING INTERNACIONAL.....	1
1.3 OBJETIVOS DEL MARKETING INTERNACIONAL.....	2
1.4 DESARROLLO DE UNA CONCIENCIA GLOBAL .....	3
1.4.1 Entorno Económico.....	5
1.4.2 Entorno Político - Legal.....	7
1.4.3 Entorno Cultural.....	9
1.5 PRINCIPALES ASPECTOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	11
1.5.1 Los Mercados del Exterior.....	13
1.5.1.2 <i>Ventajas y Riesgos que con lleva la Exportación</i> .....	14
1.5.2 Alternativas de Comercialización.....	15
1.5.2.1 <i>Indirecta</i> .....	16
1.5.2.2 <i>Directa</i> .....	17
1.5.2.3 <i>Conseccionamientos</i> .....	18
1.5.2.4 <i>Co – Inversiones (Joint Ventures)</i> .....	19
1.5.2.5 <i>Inversión Directa</i> .....	19
1.5.2.6 <i>Consortios de Exportación</i> .....	19
1.5.3 Enfoque del Marketing Internacional.....	20
1.6 MARKETING MIX.....	22
1.6.1 Producto.....	22
1.6.1.1 <i>Ciclo de Vida del Producto</i> .....	22
1.6.2 Precio.....	23
1.6.2.1 <i>Fijación de Precios</i> .....	23
1.6.3 Plaza.....	23
1.6.3.1 <i>Tipos de Plaza</i> .....	24
1.6.3.2 <i>Canales de Distribución</i> .....	24

1.6.4 Promoción.....	24	
1.6.4.1 <i>Publicidad</i> .....	25	
1.7 INCOTERMS.....	25	
1.8 SISTEMAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES....	28	
1.8.1 Pasos que Conforman El Sistema de Investigación de Mercados Internacionales.....	28	
1.9	PROCEDIMIENTOS	DE
EXPORTACIÓN.....	28	
1.9.1 Trámites de Exportación.....	29	
CAPITULO 2: ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	37	
2.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	37	
2.3 GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	38	
2.3.1 Ambiente Interno.....	41	
2.3.1.1 <i>Recursos Existentes</i> .....	41	
2.3.2 Descripción y Análisis de Procesos Existentes.....	47	
2.3.2.1 <i>Proceso Administrativo</i> .....	47	
2.3.2.2 <i>Proceso Financiero</i> .....	48	
2.3.2.3 <i>Proceso Comercial</i> .....	48	
2.3.2.3.1 <i>Incremento de Ventas</i> .....	50	
2.3.2.4 <i>Proceso de Producción</i> .....	51	
2.3.4.1.1 <i>Descripción de la cadena de valor</i> .....	54	
2.3.3 Ambiente Externo.....	57	
2.3.3.1 <i>Ambiente General</i> .....	57	
2.3.3.2 <i>Ambiente Operativo</i> .....	62	
2.4 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	63	
2.4.1 Análisis FODA.....	64	
2.4.2 Índices Financieros.....	66	
CAPITULO 3: ESTUDIO DEL MERCADO INTERNACIONAL.....	71	
3.2 DEFINICIÓN DEL SECTOR EMPRESARIAL.....	71	
3.3 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR.....	72	
3.3.1 Descripción de la Industria Florícola en el Exterior.....	79	

3.4 ANÁLISIS DE LA RED DE VALORES DEL SECTOR.....	82
3.3.1 Análisis de los Potenciales Clientes.....	83
3.3.1.1 <i>Justificación del Mercado Seleccionado</i> .....	84
3.3.2 Análisis de los Competidores.....	85
3.3.2.1 <i>Matriz de Competencias o Matriz de Perfil Competitivo (Mpc)</i> .....	89
3.3.3 Análisis de los Complementadores.....	93
3.3.4 Análisis de los Proveedores.....	94
3.4 ANÁLISIS DEL MERCADO.....	98
3.4.1 Estados Unidos.....	98
3.4.1.1 <i>Ecuador – Estados Unidos</i> .....	102
3.4.1.2 <i>Comercio Bilateral</i> .....	103
3.4.1.3 <i>Exportaciones</i> .....	103
3.4.1.4 <i>Ventajas para Exportar a Estados Unidos</i> .....	104
3.4.1.5 <i>ATPDEA</i> .....	106
3.5 ¿A QUE PARTE DEL MERCADO INGRESAR?.....	107
3.5.1 Metodología de Estudio de Mercados.....	108
3.5.1.1 <i>Planeación del Diseño de la Investigación y Obtención de datos primarios</i>	
3.5.2 Especificación de los Procedimientos de Muestreo.....	109
3.5.3 Recolección de Datos.....	110
3.5.4 Análisis de Datos.....	111
3.5.4.1 <i>Análisis de la Demanda</i> .....	112
3.5.4.1.1 <i>Proceso de selección de Potenciales Clientes</i> .....	113
3.5.4.1.2 <i>Resultado del Estudio de la Demanda</i> .....	118
3.5.5 Determinación del Mercado Meta.....	121
3.5.5.1 <i>Presentar el Informe</i> .....	123
 CAPITULO 4: ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	 124
4.2 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y DE COMERCIALIZACIÓN.....	124
4.3 ANÁLISIS BALANCE COUNSULTING GROUP BCG.....	126
4.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	127
4.4.1 Análisis de la Estructura de la Industria y Posicionamiento Competitivo...	127
4.4.1.1 <i>Amenaza Nuevos Participantes</i> .....	128
4.4.1.1.1 <i>Barreras de Entrada</i> .....	128

4.4.1.2 Capacidad de Negociación de Proveedores.....	129
4.4.1.3 Capacidad de Negociación de Compradores.....	129
4.4.1.4 Amenaza de Sustitutos.....	130
4.4.2 Rivalidad entre competidores.....	130
4.5 ESTRATEGIAS MARKETING MIX.....	131
4.5.1 Establecimiento de una Dirección Organizacional.....	131
4.5.1.1 Fundamentos Para Establecer La Visión, Misión De Flores La Makarena.	
4.5.2 Objetivos de Flores la Makarena.....	132
4.5.2.1 Objetivos Estratégicos de Flores La Makarena.....	132
4.5.2.2 Objetivos de Marketing de Flores La Makarena.....	134
4.6 REINGENIERIA.....	136
4.7 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS.....	138
4.7.1 Estrategias del Marketing Mix.....	139
4.7.2 Tácticas.....	146
4.8 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL.....	152
4.8.1 Presupuesto del Producto.....	153
4.8.2 Presupuesto del Servicio.....	153
4.8.3 Presupuesto de Publicidad.....	154
4.8.4 Presupuesto de Distribución.....	154
4.8.5 Presupuesto de Posicionamiento.....	155
4.8.6 Presupuesto del Precio.....	155
4.9 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.....	156
4.9.1 Periodo de Recuperación de la Inversión.....	156
4.9.2 Tasa de Retorno Contable.....	157
4.9.3 Índices Financieros.....	157
CAPITULO 5: IMPLANTACIÓN DEL PLAN (EJERCICIO PRÁCTICO).....	159
5.2 Fases del Modelo de Comercialización de rosas hacia el exterior.....	159
5.2.1 Fase Uno: Donde Estamos.....	159
5.2.2 Fase Dos: Donde Queremos Llegar.....	166
5.2.3 Fase Tres: Como Vamos a Llegar.....	171
5.2.4 Fase Cuatro: Implantación.....	173

CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	177
6.1 CONCLUSIONES.....	177
6.2 RECOMENDACIONES.....	179
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	181
8. ANEXOS.....	184

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 La Organización y sus Estructuras Básicas de los Ambientes Organizativos.....	40
Gráfico 2 Proceso de Comercialización de Flores La Makarena.....	48
Gráfico 3 Ventas de Flores La Makarena período 2003 - 2006-10-08.....	51
Gráfico 4 Distribución de la Producción de Flores La Makarena.....	53
Gráfico 5 Cadena de Valor de una Empresa.....	54
Gráfico 6 La Cadena de Valor de Flores La Makarena.....	55
Gráfico 7 Cultivo de Rosas.....	55
Gráfico 8 Injertación y Propagación.....	56
Gráfico 9 Cosecha.....	56
Gráfico 10 Post cosecha.....	56
Gráfico 11 Compostera.....	56
Gráfico 12 Limpieza.....	57
Gráfico 13 Producto Interno Bruto.....	58
Gráfico 14 Hectáreas Dedicadas al Cultivo de Rosas.....	64
Gráfico 15 Regiones de Mayor Crecimiento.....	74
Gráfico 16 Hectáreas Cultivadas por Tipo de Flor.....	75
Gráfico 17 Exportaciones Ecuatorianas por Región.....	77
Gráfico 18 Participación en las Exportaciones por Tipo de Flor.....	78
Gráfico 19 Análisis de la Red de Valores.....	83
Gráfico 20 Pasos a Seguir en un Proyecto de Investigación de Mercados.....	108
Gráfico 21 Estructura del Análisis del Mercado.....	111
Gráfico 22 Ingresos Medios Familiares.....	118
Gráfico 23 Ingresos Per capita de la ciudad.....	119
Gráfico 24 Familias por debajo de la pobreza.....	119
Gráfico 25 Población debajo de la pobreza.....	120
Gráfico 26 Las Cinco Fuerzas Competitivas de PORTER.....	128
Gráfico 27 Proceso de Re – Ingeniería.....	137
Gráfico 28 Ciclo de Vida del Producto.....	139
Gráfico 29 Proceso de Comercialización de Flores La Makarena Exportación..	169
Gráfico 30 Modelo de Distribución Flores La Makarena.....	173

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población de los Estados Unidos.....	6
Tabla 2 INCOTERMS.....	26
Tabla 3 Distribución de Mano de Obra Flores La Makarena.....	39
Tabla 4 Cartera de Clientes de Flores La Makarena.....	49
Tabla 5 Fechas de Mayor Consumo de Rosas.....	50
Tabla 6 Precios de Venta Flores La Makarena.....	50
Tabla 7 Variedades de rosas y sus Características.....	52
Tabla 8 Niveles de Producción por Variedad.....	53
Tabla 9 Producto Interno Bruto.....	58
Tabla 10 Matriz FODA Flores La Makarena.....	65
Tabla 11 Resumen del Sector Floricultor.....	72
Tabla 12 Regiones de Mayor Crecimiento en Cultivo de Rosas.....	74
Tabla 13 Hectáreas Dedicadas al Cultivo por Tipo de Flor.....	75
Tabla 14 Exportaciones Ecuatorianas por Región.....	77
Tabla 15 Participación en las Exportaciones por tipo de Flor.....	78
Tabla 16 Matriz FODA de FINAFLOR.....	87
Tabla 17 Matriz FODA de FLOR INTI.....	87
Tabla 18 Matriz FODA de HONEY ROSAS.....	88
Tabla 19 Precios de Venta FINAFLOR.....	88
Tabla 20 Precios de Venta FLOR INTI.....	88
Tabla 21 Precios de Venta HONEY ROSAS.....	89
Tabla 22 Precios Competitivos.....	89
Tabla 23 Matriz de Competencia o Matriz de Perfil Competitivo.....	91
Tabla 24 Análisis Proveedores.....	96
Tabla 25 Bibliografía Estados Unidos.....	100
Tabla 26 Relaciones Comerciales Ecuador – Estados Unidos.....	102
Tabla 27 Balanza Comercial Ecuador – Estados Unidos.....	103
Tabla 28 El Comercio Ecuador – Estados Unidos.....	104
Tabla 29 Porcentaje de Productos Exportados bajo ATPDEA.....	107
Tabla 30 Proceso de Evaluación de Mercados Internacionales.....	113
Tabla 31 Población de los Estados más Importantes de E.E.U.U.....	114

Tabla 32 Indicadores Económicos de los Estados más Importantes.....	115
Tabla 33 Distribución de la Población de los Estados más Importantes.....	115
Tabla 34 Variables Empleadas para la Segmentación de Mercados.....	121
Tabla 35 Resumen datos relevantes de los cinco estados.....	122
Tabla 36 Matriz Balance COUNSULTING GROUP.....	126
Tabla 37 Productos Sustitutos.....	130
Tabla 38 Matriz Ciclo de Vida del Producto.....	140
Tabla 39 Hoja de Fijación de Precios.....	144
Tabla 40 Presupuesto de Producto.....	153
Tabla 41 Presupuesto de Servicio.....	153
Tabla 42 Presupuesto de Publicidad.....	154
Tabla 43 Presupuesto de Distribución.....	154
Tabla 44 Presupuesto de Posicionamiento.....	155
Tabla 45 Presupuesto de Precio.....	155
Tabla 46 Resumen del Presupuesto del Plan de Marketing Internacional.....	156

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Aspectos Financieros de Flores La Makarena.....	190
Anexo 2 Ventas Flores La Makarena.....	191
Anexo 3 Estado de Resultados.....	192
Anexo 4 Balance General.....	192
Anexo 5 Entradas de Efectivo.....	193
Anexo 6 Indicadores Financieros.....	194
Anexo 7 Periodo de Recuperación de la Inversión.....	196
Anexo 8 Tasa de Retorno Contable.....	196
Anexo 9 Valor Actual Neto.....	197
Anexo 10 Estado de Resultados Presupuestado.....	198
Anexo 11 Balance General Presupuestado.....	199
Anexo 12 Costos de Flete a los mercados destino.....	200
Anexo 13 Presupuesto del Plan de Marketing Internacional.....	201
Anexo 14 Material POP de Flores La Makarena.....	202

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene como objetivo diseñar un plan de marketing internacional para la empresa florícola Flores la Makarena, empleando técnicas y estrategias de marketing para lograr un posicionamiento en el mercado meta exterior y el desarrollo de la organización.

El desarrollo del trabajo se inicia con una recopilación de información básica en cuanto a definiciones de técnicas y herramientas a utilizar en el presente proyecto.

Se realiza el análisis del ambiente interno y externo de Flores La Makarena, se evalúa su posición en cada ambiente para seguidamente determinar las Fortalezas y Oportunidades que puede aprovechar y las Debilidades y Amenazas que debe neutralizar.

Analizado el diagnóstico de la situación actual de la empresa se estudia el ambiente externo, determinando el mercado meta y finalmente el mercado objetivo a través de un estudio del mercado potencial, todo ello realizado a través de una investigación informal, recopilando la información necesaria a través de fuentes secundarias.

El análisis del mercado se lo realiza, a través del análisis de la red de valores el mismo que identifica la oferta, demanda, proveedores y productos sustitos. Por consecuencia determina un nicho de mercado que representa una oportunidad para Flores La Makarena.

Se formula una propuesta para la planificación estratégica de la florícola y por consiguiente un plan de marketing internacional en el que se combinan adecuadamente las estrategias de producto, precio, plaza y promoción, además se incluye los métodos de control que monitorean el cumplimiento de las estrategias de marketing.

El presente trabajo incluye un estudio detallado de la inversión inicial y costes fijos que el propuesto Plan de Marketing Internacional necesitaría para su puesta en marcha.

## PRESENTACIÓN

El Comercio Exterior es la piedra angular que nos permitirá llegar a nuevos mercados, lo que servirá como un medio para dar al aparato productivo ecuatoriano una nueva tónica, dinamizarlo, volverlo más eficiente y competitivo.

El gran desafío para los empresarios ecuatorianos, es buscar nuevos mercados para los productos ecuatorianos.

El mundo moderno en el que vivimos se ha convertido en un mercado global constituido por economías cada vez más interdependientes, la posibilidad de penetrar este mercado global abre nuevas posibilidades a aquellas empresas orientadas hacia el crecimiento.

El sector floricultor es fundamental en términos de generación de empleo, producción y exportaciones, el acceso a nuevos mercados tiene una importancia especial para las empresas pertenecientes a este sector industrial, pues de ello dependerá la permanencia en su medio.

El sector floricultor es altamente competitivo por lo que se considera fundamental para una florícola diseñar un Plan de Marketing Internacional, el cual permita conocer a ciencia cierta la posición actual en que se encuentra la empresa, sus proyecciones a futuro, la selección óptima de los productos que va a entregar al mercado y la elaboración de métodos de control que midan la eficiencia de las actividades para que la organización puede obtener una ventaja competitiva en su mercado.

El crecimiento económico de los países subdesarrollados como el nuestro depende en gran parte de las habilidades para diseñar sistemas de marketing que puedan aumentar los ingresos y la utilidad que es lo que se busca en el ámbito empresarial y visualizando como una inversión y no como un gasto.

Ante un mercado global, debemos tomar una actitud positiva, y eliminar viejas estructuras decadentes que no nos producen beneficio alguno, debemos hacer un esfuerzo y correr un riesgo que pueda revertirse luego en un beneficio medible.

En este trabajo se presenta un plan de marketing internacional para la florícola Flores La Makarena, el cual es una herramienta para que la empresa logre sus objetivos de crecimiento y supervivencia en el mercado. EL plan de marketing internacional permitirá a Flores La Makarena entrar en el mundo globalizado de inmediato con una estructura firme.

Con el presente proyecto se busca: dinamizar el proceso de producción y comercialización de Flores La Makarena, activar a la empresa, pasando de una empresa de mercados locales a una empresa con perspectiva internacional.



# CAPITULO 1:

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 OBJETIVOS

- ▶ Definir que es Marketing Internacional
- ▶ Identificar los objetivos del Marketing Internacional
- ▶ Analizar los factores mas importantes para desarrollar una conciencia global
- ▶ Establecer los componentes del Marketing Mix en el proceso de internacionalización
- ▶ Conocer los principales aspectos que deben ser considerados por las empresas que pretenden internacionalizar sus productos
- ▶ Conocer los pasos que conforman la estructura del sistema de investigación de mercados internacionales.
- ▶ Determinar los procedimientos de exportación.

### 1.2 DEFINICIÓN DEL MARKETING INTERNACIONAL

En los últimos años, la economía mundial ha experimentado profundos cambios. Estos cambios han convertido un comercio puramente nacional en un comercio global, es decir, prácticamente un comercio en el que el mercado es todo el mundo, lo cual nos ha convertido a todos en ciudadanos del mundo rebasando las fronteras entre países.

“Marketing Internacional es la realización de las actividades de negocios que dirigen el flujo de bienes y servicios de una compañía hacia sus consumidores o usuarios en más de una nación para obtener un beneficio”<sup>1</sup>

---

1 CATEORA 1997

Marketing Internacional es una disciplina para conocer, interpretar, evaluar y tomar decisiones sobre mercados externos y planificar estrategias de comercialización internacional.

La principal diferencia que existe entre el marketing nacional e internacional consiste en determinar el entorno dentro del cual los planes de marketing deben implantarse, razón por la cual, una serie de estrategias son necesarias para enfrentar a los distintos niveles de incertidumbre que se encuentra en los mercados del exterior.

Lo que caracteriza al marketing internacional es el reto de construir un programa de marketing que se ajuste a la incertidumbre del clima empresarial conocido como elemento controlable de marketing que incluye el producto, precio, promoción y distribución entre dos o mas mercados.

Sin embargo para tener éxito no basta conocer los elementos controlables del marketing. También es indispensable conocer los elementos incontrolables del mercado al cual nos vamos a dirigir es decir la competencia, las leyes, política, comportamiento del consumidor, nivel de tecnología y demás aspectos que rigen en los mercados externos.

### **1.3 OBJETIVOS DEL MARKETING INTERNACIONAL**

Los principales objetivos del marketing internacional son:

- Brindar una visión general de los aspectos estratégicos y factores ambientales del marketing internacional.
- Estudiar los diferentes entornos en mercados exteriores y su influencia sobre el proceso total del marketing.

- Desarrollar estrategias de marketing para ajustarse apropiadamente al impacto de un entorno extraño en los mercados extranjeros a los que pretende ingresar.

## 1.4 DESARROLLO DE UNA CONCIENCIA GLOBAL

Las compañías que están enfocadas hacia mercados extranjeros deben estar totalmente comprometidas en las actividades del marketing internacional **buscando mercados por todo el mundo y vendiendo productos diseñados para mercados en varios países.**

En este punto la compañía se convierte en una empresa de marketing internacional.

Una empresa que pretende realizar actividades de marketing internacional puede estar comprometida en cualquiera de las siguientes fases:

- ◆ Inexistencia de marketing en mercados extranjeros.- En esta fase no se atiende a clientes en mercados extranjeros sin embargo las características de los productos de esta compañía hacen que estos puedan venderse en otros países.
- ◆ Marketing poco frecuente en mercados extranjeros.- Cuando una empresa tiene excedentes en sus niveles de producción puede optar por colocarlos en mercados extranjeros. Esto no significa que la empresa este interesada en mantener una relación estable con estos mercados.
- ◆ Marketing regular en mercados extranjeros.- La empresa destina parte de su producción a mercados del exterior en forma permanente. La orientación de este tipo de empresas es vender a clientes en otros países de la misma manera en que vende a los clientes nacionales.

- ◆ Marketing internacional.- En esta fase las empresas consideran al mundo, incluyendo al país de origen, como una serie de mercados distintos y desarrollan estrategias de marketing independientes para cada país.
  
- ◆ Marketing global.- Las empresas tratan al mundo como un solo mercado, incluyendo su mercado de origen, maximizando sus beneficios a través de la estandarización global, buscando economías de escala.

Para que una compañía desarrolle una conciencia global es necesario que considere que cada país dará lugar a nuevas oportunidades y que conozcan las diferencias y peculiaridades del entorno de cada país al cual dirigirá sus esfuerzos de marketing.

Por otro lado, las empresas deben de considerar que cada país tiene distintos niveles de riesgo, debido a la fluctuación en los tipos de cambio, gobiernos inestables, barreras proteccionistas, diferencias culturales y altos costos de adaptación del producto entre muchos otros factores.

Las empresas que operan a nivel internacional deben entender que ser globalmente consientes es:

- Ser Objetivo, al ponderar oportunidades al evaluar el potencial que tiene cada mercado.
  
- Tener tolerancia hacia las diferencias culturales, entendiéndolas, aceptándolas y utilizando ese conocimiento para relacionarse eficazmente.

- Estar bien informado acerca de la cultura, historia, potencial del mercado y de las tendencias globales, sociales y económicas para poder identificar oportunidades mucho antes que los demás.

#### 1.4.1 Entorno Económico

Al momento en que una compañía decide incursionar en mercados extranjeros debe conocer el entorno económico del país al cual desea ingresar, para poder desarrollar las estrategias de marketing adecuadas a esta situación específica.

Los parámetros que permiten evaluar el entorno económico de un país son los siguientes:

**Población del país.**- La información acerca del número de personas que habitan en un país es importante al evaluar la demanda potencial de consumo. Los cambios en la composición y en la distribución de la población en los distintos países del mundo durante los próximos diez años afectarán la demanda futura y el comportamiento de cada mercado.

Considerando que los países grandes son más atractivos que los países pequeños, se puede decir que Estados Unidos constituye un país altamente atractivo para la exportación de productos. La población de Estados Unidos ha crecido en un 89% tomando como año base el año 2000.

**Tabla 1:** Población de los Estados Unidos

AÑO	TOTAL POBLACION
2000 1 de abril	281424602 <small>estimado base</small>
2000 1 de abril	281421906 <small>censo</small>
2000 1 de julio	282193477
2001 1 de julio	285107923
2002 1 de julio	287984799
2003 1 de julio	290850005
2004 1 de julio	293656842
2005 1 de julio	296410404
2006	298171951 <small>est.</small>

**Fuente:** [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org),  
[www.encyclopedia.us.es](http://www.encyclopedia.us.es)

**Estructura industrial.**- Existen cuatro tipos de estructuras industriales dependiendo de la economía de cada país:

- Economías de subsistencia, en esta clase de economía la mayoría de la población se dedica a la agricultura, consume la mayor parte de su producción e intercambia el resto por bienes y servicios básicos. Este tipo de economías ofrecen muy pocas oportunidades a los exportadores.
- Economías de exportación de materias primas, en esta clase de economías su exportación se basa en uno o más recursos naturales obteniendo de esta actividad la mayoría de sus ingresos, pero carecen de muchos otros aspectos. Por ejemplo; Ecuador produce banano, Chile produce estaño, entre otros.
- Economías en industrialización, en esta clase de economías la producción representa un bajo porcentaje del Producto Nacional Bruto. Países como la India, Egipto y las Filipinas se encuentran dentro de

este tipo de economías. Cuando su capacidad de producción aumenta se incrementa las importaciones de materias primas y no de producto terminado para el consumo local.

- Economías industriales, este tipo de economías son exportadores importantes de productos manufacturados. Además son Importadores de materias primas de bajo costo para su transformación en productos terminados. Países como Estados Unidos y Japón se encuentran en esta categoría. Las diversas actividades de producción de estas naciones industrializadas y sus bajos niveles de pobreza las convierten en atractivos mercados para todo tipo de bienes.

**Distribución del ingreso.**- La distribución del ingreso está estrechamente relacionada con la estructura industrial, sin embargo también esta influenciada por el sistema político de cada país.

En el caso de Estados Unidos el Ingreso Medio típico asequible para el 70% de la población varia entre USD 15.000 y USD 50.000 dólares anuales; mientras que en el caso de Ecuador menos del 10% de su población disponen de ese nivel de Ingresos.

Por ejemplo en 1998 el Ingreso anual per cápita de Estados Unidos fue de USD 31.500, mientras que en el caso de Ecuador por el año 1999 el Ingreso anual per cápita fue de USD 600 demostrando una vez mas el fuerte contraste existente entre ambas economías. ([www.census.gov/statab](http://www.census.gov/statab))

#### **1.4.2 Entorno Político - Legal**

La política tiene mucha influencia en el establecimiento de leyes, razón por la cual estos dos aspectos suelen estar analizados como una sola.

El comercio internacional esta estrechamente ligado con estos dos aspectos especialmente lo relacionado con ciertas barreras comerciales tales como: aranceles, cuotas, restricciones a ciertas exportaciones y demás.

Afortunadamente para el comercio internacional cada vez son menos estas restricciones favoreciendo al libre comercio entre los países, como ocurre con los acuerdos que se llevan a cabo entre algunos países como el MERCOSUR o Mercado Común del Sur formado por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, NAFTA (The North American Free Trade Agreement) o Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

Existen cuatro aspectos importantes que deben de considerarse en el entorno político – legal:

- ◆ Actitud hacia las adquisiciones internacionales, algunos países son más receptores hacia productos extranjeros mientras que otros al contrario adoptan políticas proteccionistas.
- ◆ En el caso de Estados Unidos el comercio de productos hacia este país es muy positivo, debido a su política de puertas abiertas, las importaciones son más que las exportaciones.
- ◆ Estabilidad política, la estabilidad política de un país es un aspecto muy importante que debe ser considerado al momento de realizar transacciones comerciales. En el caso de países con alto nivel de inestabilidad política las condiciones y reglamentaciones relacionadas con su comercio exterior pueden cambiar frecuentemente de un gobierno a otro.

Por ejemplo el Ecuador, a pesar de ser un país democrático, sufre de una fuerte inestabilidad política y económica. Cinco presidentes han gobernado el país desde 1998, hecho que repercute en su imagen internacional,

frenando la inversión extranjera y el establecimiento de relaciones internacionales adecuadas con otros países-

- ◆ Reglamentaciones monetarias, las tasas de cambio en los diferentes países pueden alentar o desalentar a las actividades comerciales. En cualquiera de los casos el tipo de cambio genera altos riesgos de importar y exportar.
- ◆ Burocracia gubernamental, este aspecto se refiere a la eficiencia que tiene el gobierno para realizar procedimientos ágiles en la obtención de permisos. Trámites aduaneros y demás aspectos relacionados con el comercio, lo cual favorece a las empresas extranjeras.

### 1.4.3 Entorno Cultural

Cada sociedad tiene su propia cultura, misma que determina el comportamiento de sus individuos. Esta incluye hábitos alimenticios, costumbres, educación, diferencias de lenguaje, ambiente económico, infraestructura, nivel de desarrollo económico, competencia, etc. Por lo demás, las necesidades y deseos del ser humano son semejantes en todo el mundo.

Varios elementos culturales deben ser considerados para evaluar con precisión las diferencias de cada mercado en el exterior.

La cultura material es uno de los elementos culturales que influyen en el marketing internacional. La cultura material se refiere a la tecnología, es decir, el Know how técnico que poseen las personas de una sociedad.

Por ejemplo: la mayoría de los ciudadanos estadounidenses poseen un amplio nivel de conocimiento técnico que los permite adaptarse y aprender nuevas tecnologías de manera más fácil, pero en muchos otros países como el Ecuador los limitados conocimientos tecnológicos de sus habitantes hace que sea más complicado adaptarse a las nuevas tendencias.

Así mismo la cultura material afecta a la calidad y tipos de productos demandados y sus características funcionales, así como los medios de producción de estos bienes y su distribución.

Grado de adaptación cultural, un concepto clave del marketing internacional es la adaptación, cuando se trata con empresarios en mercados extranjeros es importante que se desarrolle una actitud de tolerancia, respeto, flexibilidad, imparcialidad, interés por conocer el país y sus habitantes y lo que es más importante tener la capacidad para integrarse al entorno.

Para lograr una óptima adaptación por parte de los ejecutivos en mercados extranjeros no es necesario que estos abandonen sus costumbres, simplemente deberán ser conscientes de las distintas costumbres locales y tener la mente abierta para ajustarse a aquellas diferencias que pueden ocasionar malos entendidos.

Los responsables del marketing internacional deben estar conscientes que no todas las costumbres deben ser adaptadas, sin embargo, es importante conocer que hay ciertas costumbres imperativas, a las cuales deben amoldarse.

Hay costumbres que son exclusivas de un país, que no deben ser cuestionadas por los empresarios extranjeros. Costumbres relacionadas con política o religión son algunas de las que se catalogan como exclusivas de cada país.

Los directivos extranjeros deben ser muy perceptivos para saber cuáles costumbres son imperativas, optativa o exclusiva y también deben desarrollar la capacidad de adaptación para responder adecuadamente a cada una de ellas.

- **Religión**, un aspecto sustancial para el éxito del marketing internacional en cada país es una comprensión profunda de las creencias y valores. Por ejemplo ciertos anuncios que triunfan en un país son un absoluto

fracaso en otros porque no conectan con las creencias y valores imperantes en ese mercado.

- **Estética**, los colores tienen distintos significados en diferentes culturas. Para ello es preciso analizar el significado y los sentimientos asociados a los diferentes colores.
- **Idioma**, es un aspecto esencial en el análisis del mercado y la posterior adaptación del producto y del marketing. Es preciso no sólo realizar una traducción del sentido literal de las palabras sino más bien analizar el sentido real, lo que comunica las palabras, los sentimientos y emociones asociadas a la comunicación. La falta de un análisis y adaptación inadecuada ha ocasionado importantes problemas y fracasos por utilizar palabras o expresiones incorrectas.<sup>2</sup>
- **Formalidad**, conocer la regularidad con que los clientes se abastecen con determinados productos es de vital importancia para lograr obtener un adecuado sistema de abastecimiento de productos, para no tener excedentes ni sufrir déficit.

## **1.5 PRINCIPALES ASPECTOS DE INTERNACIONALIZACIÓN**

Hoy en día se intensifica la competencia global. Las empresas que nunca habían considerado en internacionalizarse, amparados por el proteccionismo de algunos gobiernos que imponen barreras comerciales, se encuentran con competidores extranjeros cada vez más eficientes que amenazan con desplazarles de sus mercados locales.

Si bien las empresas necesitan entrar y competir en mercados externos es importante que sepan reconocer los riesgos que esto implica. Algunos de los riesgos más importantes son:

---

<sup>2</sup> MIRANDA Rhené, Marketing Internacional, 2003

- ◆ Deuda externa, países con enorme deuda externa y que carecen de capacidad de pago, son muy vulnerables, perdiendo así su atractivo de mercado.
- ◆ Gobiernos inestables, en países donde existe una enorme inflación, deuda externa y desempleo, las empresas se encuentran expuestas a grandes riesgos.
- ◆ Problemas en el tipo de cambio, las constantes fluctuaciones en el tipo de cambio de un país afectan a la inversión extranjera, limitando el comercio internacional.
- ◆ Barreras de entrada y burocracia de los gobiernos, los gobiernos imponen muchas regulaciones a las empresas extranjeras, complicando los trámites de importación que frenan su ingreso a los mercados locales.
- ◆ Aranceles y otras barreras de comercio, algunos países imponen altos aranceles para proteger a las industrias locales, estableciendo políticas proteccionistas.
- ◆ Corrupción, existen gobiernos en los cuales sus funcionarios están acostumbrados a recibir sobornos para cooperar con las empresas extranjeras.
- ◆ Piratería tecnológica, una empresa que instala una planta en el extranjero, corre el riesgo de que sus empleados copien su tecnología y empiecen a competir de manera clandestina o incluso abiertamente.
- ◆ Alto costo de adaptación del producto una empresa que sale al exterior debe estudiar cuidadosamente cada mercado para conocer su economía, leyes, política y cultura y así poder adaptar sus productos a los gustos extranjeros.

### 1.5.1 Los Mercados del Exterior

Normalmente las empresas prefieren desenvolverse en el mercado nacional, si este es lo suficientemente rentable. Su gestión es sencilla y prefieren porque evitan relacionarse con otras culturas en distintos idiomas, normalidades y leyes teniendo incluso que adaptar sus productos a estos mercados. Una empresa pasa del mercado doméstico al comercio internacional por razones como la saturación nacional, insatisfacción por parte de sus clientes y divisan oportunidades en mercados extranjeros rentables ese es el momento en que deciden involucrarse en el comercio internacional.

Es indispensable que las empresas que adoptan el reto de salir al exterior consideren que los clientes en otros países son distintos a los del mercado local.

Tomar la decisión de salir al exterior no es tan simple, las empresas deben de considerar los siguientes aspectos para conocer si están preparadas para internacionalizarse:

- Al decidir entrar en mercados extranjeros las empresas deben tener una visión estratégica que le permita enfocar sus actividades al comercio internacional con una perspectiva a largo plazo.
- La empresa debe conocer si esta preparada y cumplir con los requerimientos para competir en mercados extranjeros.
- Ingresar en mercados internacionales implica que la empresa cuente con el financiamiento para cubrir con ciertos costos en los cuales la empresa deberá incurrir a medida en que las actividades de comercio exterior se incrementan.
- Al ingresar a mercados exteriores se requiere de un mayor número de actividades administrativas, más correspondencia, una fuerza de ventas más óptima.

- Las empresas deben de contar con la capacidad de producción suficiente para manejar el proceso de expansión y la adaptación de los productos.

Por lo tanto, ante la toma de decisiones de salir al exterior, las empresas deben considerar y analizar todos los riesgos que implica esta decisión.

#### *1.5.1.2 Ventajas y Riesgos que Conlleva la Exportación*

##### **Ventajas:**

- ▶ Ampliar la participación de la empresa en el mercado.
- ▶ Incrementar la producción, utilizando la capacidad ociosa.
- ▶ Reducir los riesgos, al no depender únicamente del mercado nacional. Se reducen los efectos en caso de estancamiento de la demanda nacional.
- ▶ La calidad de los productos se mejora considerablemente cuando éste se adapta a los estándares internacionales.

##### **Riesgos:**

Por otro lado, así como exportar puede traer ventajas, también pueden presentarse riesgos potenciales, tales como:

**a) Lanzarse a ciegas.** Uno de los riesgos más frecuentes y fáciles de evitar son aquellos que resultan de la inexperiencia. Entre estos podemos mencionar el pretender abarcar muchos mercados al mismo tiempo, sin considerar la capacidad de producción para atender las demandas de altos volúmenes. Es importante que aquí usted, amigo empresario, considere esto como un riesgo si su producción o su proveedor no va a poder responderle a determinadas exigencias de volumen o bien de calidad.

**b) Riesgos financieros:** Es posible que usted envíe la mercadería y no reciba su pago. Aquí pueden presentarse dos situaciones: Usted no cumplió con los

requerimientos del comprador (empaquete, calidad, tiempo de entrega, etc.) o bien la persona con quien usted hizo la negociación es deshonesto. Antes de cualquier negociación se debe investigar los contactos y solicitar referencias.

**c) Riesgos legales:** Usted puede involucrarse en negocios supuestamente atractivos que prometen hacerlo rico de la noche a la mañana, sin embargo, estos no siempre son legales.

**d) Riesgos políticos:** Aquellos que pueden darse debido a cambios drásticos en la política de un país. Tales como, movimientos multitudinarios de la población, restricciones a la transferencia de divisas, restricciones sorpresivas a la importación de determinados productos, políticas de proteccionismo a productos locales, etc.

### 1.5.2 Alternativas de Comercialización

Existen varias alternativas para comercializar productos en mercados extranjeros, para decidir la forma más conveniente de distribución de los productos es conveniente:

- ◆ Determinar el canal de distribución más adecuado.
- ◆ Buscar un importador habitual del producto, un agente, comerciante u otra persona.
- ◆ Conveniencia de atribuir a una sola empresa la representación exclusiva a todo el mercado.

La selección de una alternativa de comercialización depende en gran magnitud de los factores internos de la empresa, como: estrategias, recursos, conocimientos y la experiencia internacional, y de factores externos relacionados con la competencia, las características del mercado, las barreras y costes aduaneros, las subvenciones e incentivos y especialmente las dificultades culturales y los riesgos de los mercados.

A continuación detallamos algunas alternativas de comercialización:

### **1.5.2.1 Indirecta**

Hablamos de una comercialización indirecta cuando en ocasiones una empresa no se propone como actividad de negociación la exportación deliberada, pero el comprador extranjero viene a su mercado doméstico y le compra el producto para exportarlo.

Desde el punto de vista operativo, la exportación indirecta es para la empresa una venta doméstica, ya que todas las tareas de comercialización las realizan otras empresas u organizaciones.

Estos intermediarios están situados en el mismo mercado del exportador, encargándose de las tareas de exportación, en nombre de la empresa, o comprando y revendiendo en mercados exteriores por cuenta propia.

La política de marketing internacional del exportador la lleva a cabo el intermediario, con excepción de las modificaciones necesarias para la comercialización del producto en otros mercados, tales como las propias características intrínsecas del producto, tamaños y cantidades, envase y embalaje.<sup>3</sup>

Las actividades del intermediario incluyen: selección del canal o canales de distribución en los mercados exteriores, promoción, distribución física del producto y otros servicios relacionados con la colocación del producto en distintos mercados. Para realizar estas actividades el intermediario cuenta con una organización que puede incluir sucursales, almacenes, medios de transporte, etc.

---

3 NIETO CHURRUCA Ana, Marketing Internacional, Ediciones Pirámide, Madrid, pág. 293

Una figura singular dentro de la variedad de intermediarios del comercio internacional son las compañías de “trading”.<sup>4</sup> Se trata de empresas de importación exportación, especialistas en los mercados exteriores en los que opera, que conocen las necesidades y capacidad de compra de clientes y consumidores. Como especialistas emplean las fórmulas más eficaces de aproximación, el modo más adecuado de presentar el producto y el marketing más apropiado que debe llevarse a cabo para cada producto y mercado.

Otra posibilidad de comercialización indirecta ocurre cuando una empresa intermediaria del propio país compre los productos para exportarlos.

De esta manera, los productos llegan a mercados internacionales sin proponerse la empresa exportar.

#### **1.5.2.2 Directa**

La comercialización directa se lleva a cabo cuando una empresa distribuye su producto directamente a los importadores de otros países y esto lo puede hacer a través del establecimiento de:

- Departamento o división en base local, es decir la base principal de operaciones se encuentra localizado en el país de origen de la empresa. La principal desventaja de esta modalidad de trabajo es que los contactos con nuevos clientes se limitaría mediante vía telefónica.
- Sucursal o subsidiaria de ventas al extranjero, hablamos de una sucursal, cuando la empresa traslada una fuerza de ventas al país que pretende abastecer con sus productos, de este modo la empresa puede: promover sus productos de una manera más agresiva, desarrollar sus mercados extranjeros eficazmente, y controlar de mejor manera las actividades de ventas.

---

4 NIETO CHURRUCA Ana, Marketing Internacional, Ediciones Pirámide, Madrid, pág. 294

- Representantes de ventas en el extranjero, la empresa cuenta con su propia fuerza de ventas en el país del importador.
- Distribuidores o agentes con base en el extranjero, son intermediarios que operan en el país del importador. Este tipo de vendedores no son agresivos y tampoco generan grandes volúmenes de ventas. El distribuidor compra y revende el producto del exportador, mientras que el agente transmite los pedidos de los clientes de su mercado a la firma exportadora a la que representa, situada en otro mercado.

A continuación se exponen algunas de las características más importantes que hay que tener en cuenta a la hora de seleccionar un agente/ distribuidor en mercados exteriores:

- Conocimiento del mercado
- Cuota del mercado que representa
- Área geográfica que cubre
- Productos y empresas que representa
- Tamaño de la empresa
- Experiencia con la línea de productos del exportador
- Organización y calidad de la fuerza de ventas
- Solvencia financiera
- Conocimientos de idiomas
- Interés en colaborar con el exportador.

### **1.5.2.3 Consecionamientos**

La empresa otorga a otro fabricante (a cambio de un pago de honorarios) el derecho a utilizar el proceso de producción del cedente, sus patentes, marcas registradas y otros activos.<sup>5</sup>

---

5 JOHNSON Eugene M., KURTZ David, Administración de Ventas, Mc Graw Hill, 1996, pág. 608

#### **1.5.2.4 Co- inversiones (Joint Ventures)**

Una empresa pequeña nacional establece una alianza con una compañía ubicada en el país elegido. El socio anfitrión brinda a la co-inversión el valioso conocimiento del mercado local y su modo de operación, así como las costumbres y gustos de los clientes locales.

#### **1.5.2.5 Inversión Directa**

Una compañía puede crear o adquirir sus propias plantas en un país extranjero.<sup>6</sup> La inversión directa puede tomar la forma de una empresa conjunta o una subsidiaria enteramente propiedad de la compañía matriz.

#### **1.5.2.6 Consorcios de Exportación,**

Permiten a empresas domésticas competidoras o con líneas de productos complementarios cooperar para llevar a cabo una exportación común. Los consorcios actúan como el brazo exportador de sus miembros presentando un referente común en mercados exteriores y obteniendo importantes economías de escala. Las actividades principales llevadas a cabo por este tipo de agrupaciones son:<sup>7</sup>

- \* Exportar en nombre del consorcio.
- \* Fijación de precios de exportación
- \* Distribución física
- \* Selección y nombramiento de agentes / distribuidores en mercados exteriores
- \* Obtención de informes de solvencia y cobro de deudas.

---

6 STANTON, ETZEL, WALKER, Fundamentos de Marketing, 11ma Edición, Mc Graw Hill, 1999 México, pág. 595

7 NIETO CHURRUCA Ana, Marketing Internacional, Ediciones Pirámide, Madrid, pág. 304

### 1.5.3 Enfoque del Marketing Internacional

Las empresas que comercializan sus productos en mercados extranjeros deben decidir entre estandarizarlos o adaptarlos al mercado local.

A través de la estandarización las empresas logran el ahorro en costos que les permite promocionar su imagen corporativa a nivel mundial.

Por otro lado, las empresas que consideran que cada mercado es diferente adaptan su oferta a los requerimientos del mercado local.

Las empresas que realizan actividades de marketing internacional adoptan las siguientes estrategias organizacionales:

- ▶ Estrategia global

Se refiere a la estandarización de servicios y productos a nivel internacional. Esto se ha vuelto una necesidad, debido a la instauración de las normas ISO, es decir, que ahora más que nunca es necesario que las empresas operen bajo los mismos principios y con las mismas reglas.

- ▶ Estrategia multinacional

Se refiere a ajustar los productos o servicios que ofrece una empresa a los requerimientos de los clientes en las diversas regiones del mundo. Es decir, que los clientes requieren características distintas de cada producto de acuerdo con su cultura, entonces una empresa con deseos de éxito en una cultura ajena, debe estar en capacidad de adaptarse a la cultura de los clientes.

### ▶ Estrategia combinada

Se refiere a la mezcla de aspectos importantes que nos van a permitir encaminar y lograr el cumplimiento de los objetivos. Los aspectos a combinar guardan una relación, es decir la selección de una estrategia nos conlleva al cumplimiento de otra.

### ▶ Departamento de exportación

Es la etapa menos complicada de los negocios internacionales y se refiere únicamente a la venta de los productos producidos en un país a otro, esta estrategia es buena por un tiempo, siempre y cuando no existan proteccionismos o bien diferencias de tasas de cambio que puedan entorpecer la estrategia. Aquí también se puede hablar de intercambios comerciales, conocidos también como trueques, que pueden negociarse entre los gobiernos de países para el mutuo beneficio, por ejemplo que un país exporte azúcar a otro que no tiene a cambio de un producto que el país azucarero no produzca, así los dos países consiguen un beneficio.

### ▶ División internacional

La estrategia de licencias consiste en que una empresa muy grande con deseos de extender su participación internacional, realiza concesiones de la licencia, para que puedan utilizar su logo, productos y todos los derechos que tienen reservados, de manera que una empresa en un país determinado pueda establecer una “extensión” de la empresa, aumentando la participación internacional de la empresa interesada y permitiendo a la empresa que recibió la licencia aprovechar el mercado que ya conozca a esta empresa internacional. En la estrategia de licencias, la empresa internacional, no ofrece muchos servicios de capacitación y tecnología, a diferencia de la estrategia de franquicias.

## ► Organización mundial

Este grupo de estrategias, es una forma para entrar a un mercado internacional hostil. La alianza se refiere a realizar contratos y trabajar en equipo con una empresa en el país de destino, de manera que se pueda aprovechar la experiencia de los ejecutivos de ese país y el capital de la empresa que está invirtiendo.

## 1.5 MARKETING MIX

Es un sistema total de actividades comerciales tendientes a planear, fijar precios, promover y distribuir productos que satisfacen las necesidades de los potenciales clientes, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa. El Marketing Mix considera a cuatro componentes: Producto, Precio, Plaza, Promoción.

### 1.5.1 Producto

El producto destinado a la exportación, debe ser seleccionado con previo conocimiento y análisis de los requerimientos del consumidor. Se recomienda utilizar técnicas como Quality Function Development para determinar cuales deben ser los requerimientos principales que constituyan ventajas reales para el consumidor y paralelamente analizar la factibilidad de cumplir con aquellos requerimientos mediante una producción económica.

#### *1.5.1.1 Ciclo de Vida del Producto*

El ciclo de vida de un producto consta de cuatro etapas: Introducción, crecimiento, madurez y declinación. Cuando se está pensando en la posibilidad de exportación, es de vital importancia determinar en que etapa del ciclo de vida se encuentra el producto que estamos ofreciendo a los mercados internacionales, para evitar fracasos.

## **1.5.2 Precio**

El precio del producto en el mercado exterior debe ser competitivo y analizado cuidadosamente con los de la competencia referida a una calidad y características similares.

### **1.5.2.1 Fijación de Precios**

Comúnmente se suele calcular el precio de exportación en base a los precios internos, añadiéndoles, el flete, el seguro y comisiones, lo cual puede inducir a errores. Los precios de exportación en un mercado muy competitivo deben de establecerse de la manera más adecuada, es decir debemos ofrecer la mejor calidad a un precio razonable y tomar en cuenta que el beneficio del mercado de exportación está más bien en función del volumen y no del precio unitario; es conveniente ganar menos por unidad y más por el número de unidades vendidas.

## **1.5.3 Plaza**

Para la selección correcta de un mercado exterior, es de vital importancia recopilar la suficiente información relevante de nuestro mercado objetivo. La información debe ser analizada con buen criterio, mismo que nos permita identificar riesgos, oportunidades y soluciones en los diferentes aspectos que comprende una operación de exportación.

El exportador debe realizar, directa o indirectamente un serio estudio de los mercados a donde se pretende concurrir y es importante identificar necesidades reales, no trabajar sobre fantasías, y si se decide penetrar en mercados competitivos se debe disponer de una ventaja real, evidente, permanente y medible, la misma que me permita competir y ganar.

### ***1.5.3.1 Tipos de Plaza***

Al tomar la decisión de penetrar en mercados exteriores, nos podemos encontrar con mercados competitivos, mercados de similares características, o ciudades pequeñas con necesidades insatisfechas, los cuales pueden representar mercados interesantes y con posibilidades de expansión.

### ***1.5.3.2 Canales de Distribución***

Los canales de distribución están formados por personas o compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto a medida que este pasa del fabricante al consumidor final o usuario industrial. Existen diversos canales los cuales nos permitirán llegar a nuestro mercado meta y estos pueden ser:

Productor – Consumidor.

Productor – Detallista - Consumidor.

Productor - Mayorista - Detallista - Consumidor.

Productor – Agente – Detallista - Consumidor.

Productor – Agente - Mayorista - Detallista - Consumidor.

La selección de uno de estos mecanismos nos servirá para dar un mejor servicio a los clientes potenciales.

## **1.5.4 Promoción**

La promoción en sí, es básicamente el intento que realiza la empresa por captar la atención del público para que adquiera determinado producto. Es la mezcla del marketing que nos permite informar, convencer, y recordar al mercado la existencia de un producto y su venta, con el motivo de influir en los sentimientos, creencias o comportamientos del futuro consumidor.

#### **1.5.4.1 Publicidad**

Es uno de los métodos promocionales que mayor persuade la atención de los clientes. En si es el que más da a promocionar al producto y el que más vende. Hoy gracias a la Internet podemos dar a conocer los productos no solo a nivel local, sino mundialmente, otros medios son la televisión, la radio y prensa escrita.

### **1.6 INCOTERMS**

La Cámara de Comercio Internacional (CCI) con el objetivo de aclarar la situación que presenta el comercio internacional estableció y estandarizó términos de entrega de comercio internacional en todo el mundo con la finalidad de evitar incertidumbres derivadas de las distintas interpretaciones de los términos de mayor uso, en los diferentes países <sup>8</sup>. Estos términos son conocidos como INCOTERMS y se publicaron por primera vez en 1936. Los INCOTERMS permiten clasificar y establecer la distribución de los costos y las correspondientes responsabilidades entre compradores y vendedores.

Estos términos se determinan en función del transporte y se divide en cuatro grupos: Grupo E "SALIDA", Grupo F "TRANSPORTISTA PRINCIPAL NO PAGADO", Grupo C "TRANSPORTISTA PRINCIPAL PAGADO", Grupo D "LLEGADA".

---

8 ESTRADA Raúl, ESTRADA Patricio, Lo que se debe conocer para exportar, Impresores MYL, pág. 41

Tabla 2: INCOTERMS

<b>GRUPO "E"</b> <b>SALIDA</b>	
Exw (Exwork - En Fábrica)	Representa el grupo de salida, significa que el vendedor cumple con su obligación de entrega en la fábrica, en el almacén o taller del comprador.
<b>GRUPO F</b> <b>TRANSPORTE PRINCIPAL NO PAGADO</b>	El vendedor entrega las mercancías a un medio de transporte enviado o escogido por el comprador. Este se divide en tres términos:
FCA (Free Carrier – Franco Transportista)	Significa que el exportador entrega la mercancía con toda la documentación legalizada, al transportista nombrado por el importador, en un lugar o punto acordado.
- FAS (Free Alongside Ship – Franco al Costado del Buque)	El exportador cumple con su obligación una vez que coloca la mercancía al costado del buque en el puerto de embarque convenido.
FOB (Free on Board – Franco a Bordo)	Este término es el más usado especialmente en nuestro país, y significa que el vendedor ha cumplido con su obligación de entrega una vez que la mercancía ha sobrepasado la borda y se ha colocado en el barco.
<b>GRUPO C</b> <b>TRANSPORTE PRINCIPAL PAGADO</b>	El exportador contrata el transporte para hacer llegar la mercancía hasta el lugar destino, el mismo no asume la responsabilidad de daño o pérdida de la mercadería debido a hechos ocurridos después del despacho de exportación, la carga y el transporte. Consta de cuatro términos:
CFR (Cost and Freight - Costo y Flete),	Significa que el vendedor paga el costo del transporte internacional. Este debe realizarse vía marítima.
CIF (Cost Insurance and Freight – Costo, Seguro y Flete)	El exportador paga el flete y contrata un seguro de cobertura de riesgos pero sin responsabilidad a partir del embarque de las mercancías. Se debe realizar vía marítima.

<b>CPT (Carriage Paid to - Transporte Pagado hasta)</b>	El vendedor cumple con su obligación de entrega de la mercadería cuando ha puesto a disposición del transportista nombrado por él. Cualquier tipo de transporte.
<b>CIP (Carriage and Insurance Paid to - Transporte y Seguro pagados hasta)</b>	El vendedor paga el transporte y la prima de un seguro. Cualquier tipo de transporte
<b>GRUPO D</b>	El exportador corre a cargo con todos los gastos y riesgos para llevar la mercadería al país de destino. Consta de cinco términos:
<b>DAF (Delivered at Frontier - Entrega en Frontera)</b>	El exportador realiza la entrega en la frontera del país convenido. Este término se lo aplica vía terrestre.
<b>DES (Delivered Ex - Ship - Entregada sobre Buque)</b>	El vendedor asume los costos hasta dejar la carga sobre el buque en el puerto de destino convenido. Vía Marítima.
<b>DEQ (Delivered Ex - Quay - Entrega en Muelle)</b>	El vendedor cumple con su obligación una vez que la carga esta sobre el muelle del puerto de destino. Vía Marítima.
<b>DDU (Delivered Duty Unpaid - Entregada Derechos no Pagados)</b>	El exportador entrega la carga en el lugar de destino convenido sin despacho de aduana de importación. Vía Aérea.
<b>DDP (Delivered Duty Paid - Entrega Derechos Pagados)</b>	Indica que el exportador cumple con la obligación de entregar la mercadería en bodega del importador y con los derechos de aduana cancelados. Cualquier tipo de transporte.  Al cerrar una negociación de compraventa las partes deben especificar bajo que términos están negociando.

**Autora:** Rocío Simbaña

## **1.7 SISTEMAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES**

El sistema de información de marketing internacional es un aspecto importante, a través del cual recopilamos información suficiente que nos permita analizar el mercado al cual pretendemos alcanzar. La escasez de datos estadísticos confiables puede ser uno de los problemas más graves de algunos mercados internacionales.

Por lo general la calidad de los datos mantiene una relación directa con el desarrollo económico de un país. Sin embargo la naturaleza de la información varía ampliamente.

### **1.7.1 Pasos que Conforman el Sistema de Investigación de Mercados Internacionales**

El investigador lucha por obtener información precisa y confiable aplicando un enfoque sistemático y ordenado en la obtención de análisis de datos.

El proceso de recolección de datos confiables puede ser un problema en algunos mercados internacionales. Por lo regular, la calidad de los datos guarda una relación directa con el desarrollo económico de cada país. Sin embargo, la naturaleza de la información varía ampliamente.

- ◆ Definición del problema de investigación,
- ◆ Determinación de las fuentes de investigación
- ◆ Obtención de información
- ◆ Análisis, interpretación y presentación de resultados

## **1.8 PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACIÓN**

Una vez que el empresario ha seleccionado el producto con el cual pretende salir a mercados extranjeros y después de haber analizado y establecido a que

mercado abastecer, cómo y con que frecuencia. El primer paso que se debe dar es conocer los procedimientos de exportación.

Para efectuar una transacción internacional existen muchos factores, normas, y procedimientos que debemos conocer y considerar, porque son instrumentos reguladores y normativos.

En el Ecuador los procedimientos de exportación son los siguientes:

- Exportación a Consumo, se la conoce también como exportación general, y se lleva a cabo cuando las mercancías nacionales o nacionalizadas se envían al exterior para uso o consumo definitivo.<sup>9</sup>
- Exportación Temporal con Reimportación en el mismo Estado, esta se lleva a cabo, cuando la mercadería sale del Ecuador a ferias, exposiciones u otros eventos ocasionales. Es decir las mercaderías salen del país y después de un lapso de tiempo regresan al país, si es que no se han vendido o sufrido algún tipo de transformación.
- Exportación Temporal para Perfeccionamiento Pasivo, es cuando se envía mercadería por un lapso de tiempo, que no excederá de un año (prorrogable por igual período por causa justificada), y regresa al país de origen.

### **1.8.1 TRÁMITES DE EXPORTACIÓN**

Para realizar una exportación existen mecanismos arancelarios y para arancelarios que son importantes de realizar para lograr con éxito una exportación.

---

<sup>9</sup> LEY ORGÁNICA DE ADUANAS, Actualización N0 51, a diciembre / 2003

Entre los mecanismos arancelarios tenemos la clasificación de las mercancías.

- Nomenclatura
- Descripción
- Derechos Arancelarios de Exportación o Tarifarios.

Entre los mecanismos para arancelarios tenemos: Cuantitativos y Cualitativos.

#### **Cuantitativos:**

- Cuota CORPEI (1.5 por mil FOB exportaciones, mínimo 5 dólares)
- Tasa Adicional (0.7 % FOB export sobre el Banano)

#### **Monetarios:**

- Formas de Pago (directas, indirectas, bancarias, trueque)
- Cotizaciones (Fijo, Flexible)

#### **Cualitativos:**

- Certificado de Origen (CAN, ALADI, EE.UU, U.E, café en grano, cacao en grano)
- Certificado Sanitario (SESA)
- Certificado Fitosanitario (SESA)
- Certificado Ictiosanitario (MICIP)
- Registro Sanitario (MINISTERIO DE SALUD)
- Certificado de Calidad (Organizaciones Habilitadas)
- Certificado Zoo sanitario (SESA)

#### **PASOS A SEGUIR EN ESTE PROCEDIMIENTO:**

##### **1. Adquirir el FUE**

El FUE (Formulario único de Exportación) se adquiere en la ventanilla de comercio exterior de un banco corresponsal del Banco Central. El documento se llena según las instrucciones indicadas al reverso.

Ciertos productos requieren un registro adicional del exportador, autorizaciones previas o certificados, concedidos por diversas instituciones. Hay trámites de carácter obligatorio para el exportador y otros que pueden ser exigidos por el importador.

### ***Plazo de validez del FUE***

- \* 30 días a partir de la fecha de aprobación del banco corresponsal si el producto a exportarse no tiene restricción (cupos, autorizaciones o precio referencial).
  
- \* 15 días a partir de la fecha de aprobación del banco corresponsal: Si el producto tiene algún tipo de restricción o debe cumplir trámites complementarios; sirviendo para exportar una sola vez. También tiene esta duración cuando se trata de productos perecibles en estado natural, negociados a consignación o para mercaderías con destino a zonas francas; en estos casos son válidas las exportaciones parciales.

Es factible modificar el FUE antes del embarque. Si el destino o cualquier dato cambia, se debe modificar el FUE al momento de la presentación de los datos finales a la CAE. Si no se exporta, se debe devolver en un plazo máximo de 30 días a partir de la fecha de caducidad del FUE, y si ya se hubiere presentado declaración ante la aduana, se deberá realizar un trámite de anulación ante la misma.

Una vez verificado el cumplimiento de los requisitos establecidos para el efecto y determinada la identidad del exportador, los bancos o sociedades financieras corresponsales del Banco Central concederán inmediatamente el visto bueno en la declaración de exportación. Este documento tendrá un plazo de validez de 30 días y podrá amparar embarques parciales, siempre que se los realice dentro del mencionado plazo. (RJM 939, RBC 7, 37). DECLARACION DE EXPORTACION Y VISTO BUENO. \* 02020202

## **2. Factura comercial y lista de bultos**

Se deberá elaborar una factura comercial que comprenda un original y 5 copias.

La factura debe contener:

- \* N° del Formulario Unico de Exportación, FUE.
- \* Sub partida arancelaria del producto.
- \* Descripción de la mercadería, cantidad, peso, valor unitario y valor total de la factura.
- \* Forma de pago.
- \* Información del comprador (nombre y dirección).

En la práctica, para el trámite del FUE se suele elaborar una factura comercial provisional y una factura comercial definitiva después del embarque.

La lista de bultos no tiene carácter obligatorio, pero constituye una ayuda para el inventario de los productos en las diferentes instancias de la exportación. Es una lista detallada de lo que contiene cada caja, numerándolas.

Luego de elaborada la factura comercial con las 5 copias, se presenta junto con el FUE en el Banco Corresponsal para la obtención del visto bueno.

## **3 Trámites aduaneros**

### ***Declaración aduanera***

Es la presentación ante la aduana de los siguientes documentos:

- FUE aprobado
- Factura comercial
- Autorizaciones previas
- Lista de bultos (packing list)
- Cupón Corpei

-Otros requisitos exigibles

-Aforo

Art. 7.- Establece un acto único de aforo para el embarque y salida de la mercadería al exterior, durante el cual, el exportador presentará <sup>10</sup>:

- a) Formulario Único de Exportación;
- b) Copia de la Factura Comercial; y,
- c) Documento de embarque emitido por el transportista.  
(O guía aérea).

La Aduana procederá a realizar el aforo de la mercadería, esto es, a verificar su peso, medida, naturaleza, código arancelario, etc. y a determinar los derechos e impuestos aplicables. Si la Aduana aprueba los documentos, se puede entregar la mercadería a las bodegas de Aduana o Autoridad Portuaria.

## **4 Otros trámites**

### ***4.1 Documentos de transporte:***

Exportaciones vía aérea:

Requieren Conocimiento de Embarque Aéreo, Guía Aérea o Carta de Porte Aéreo, expedido por la empresa aérea que se utilizará; luego de recibir la mercadería para su transporte.

Habiéndose realizado el despacho de la mercadería, el exportador deberá confrontar en la aduana el documento de transporte y las cantidades embarcadas, en un plazo máximo de 45 días contados a partir de la fecha de embarque.

---

<sup>10</sup> Ley No. 147. RO/ 901 de 25 de Marzo de 1992.

## **4.2 Declaración-Cupón cuota redimible, CORPEI**

De acuerdo a la Regulación 115-2003 del 18 de junio del 2003, del Banco Central del Ecuador, el Cupón de Cuota Redimible Corpei será considerado como documento que acompaña a la declaración aduanera de exportación.

Con dicha regulación se eliminó el trámite de Justificación de divisas, con el objetivo de simplificar los trámites al exportador. Este fue un compromiso conjunto entre el BCE y Corpei para mejorar la competitividad del sector.

El valor de la cuota redimible debe ser cancelado a través de los bancos autorizados para receptor la cuota Corpei y que sean corresponsales de comercio exterior del Banco Central del Ecuador, como son, a julio del 2003: Banco del Austro, Banco Bolivariano, Banco Internacional, Banco de Guayaquil, Banco del Pacífico, Banco del Pichincha y Produbanco.

Cuando las contribuciones totalizan un mínimo de USD 500, el aportante tiene derecho a cambiar sus cupones por un Certificado de Aportación CORPEI, por su valor nominal en dólares y redimible a partir de los 10 años; garantizados por un fondo patrimonial creado para el efecto. El aportante puede endosar los certificados o utilizarlos para el pago de servicios que la CORPEI realice a su favor <sup>11</sup>.

### ***Cupón de Exportación***

Es de color verde y tiene un original y dos copias

- Cupón original para CORPEI, copia 1 Aduana y copia 2 Aportante
- En el caso de Exportaciones, el valor a pagar del 1.5 por 1000 del valor FOB exportador.

---

<sup>11</sup> <http://www.corpei.org>

### ***Datos a ser llenados- Cupón de Exportación***

Los datos a ser llenados por el Exportador son los siguientes:

- Ciudad
- Fecha de Pago (dd-mm-aa)
- Nombre del Aportante
- Tipo de Identificación del Aportante (RUC,Catastro, C.I.,Pasaporte)
- N° FUE (Actualmente) - DAU (Posteriormente)
- Valor FOB en dólares
- Valor cuota en dólares
- Firma de Responsabilidad

### ***Transitoria***

- Se estableció el plazo de 90 días a partir de la fecha de la promulgación de la regulación, para realizar toda justificación de divisas pendiente (del sistema anterior), reemplazada por la justificación del Cupón CORPEI.
- Así mismo, dentro de este plazo deberá utilizarse el formato anterior de cupones para el pago de la cuota, por aquellas exportaciones realizadas y no justificadas antes de que entre en vigencia la regulación.
- Transcurrido este plazo solo podrán utilizarse los cupones nuevos.
- El BCE puede cerrar el despacho del exportador por falta de pago *del Cupón CORPEI*.

### ***Varios***

- Pago mínimo a cancelar CORPEI USD 5, por importación o exportación.
- Los cupones deben ser legibles, de preferencia llenados con letra imprenta.
- La identificación del Aportante debe ser la correcta (# RUC, C.I, PASAPORTE, CATASTRO) <sup>12</sup>.

---

11 FUENTE: [www.corpei.org](http://www.corpei.org) o en las oficinas de CORPEI.

**Certificado de Origen**

Garantiza el origen de los productos a fin de que, gracias a las preferencias arancelarias existentes entre ciertos países; el importador pueda justificar la exoneración total o parcial de los impuestos arancelarios.

MICIP Cámaras de la Producción: Artesanía, de Comercio, de Industriales, de Pequeños Industriales y FEDEXPOR.	Sector automotor Otros productos
MICIP/Subsecretaría de Recursos Pesqueros	Con preferencia arancelaria

## **CAPITULO 2:**

### **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

#### **2.1 OBJETIVOS**

- ▶ Establecer los antecedentes de la empresa.
- ▶ Determinar las generalidades de Flores LA MAKARENA.
- ▶ Analizar el proceso administrativo de la empresa.
- ▶ Estudiar el proceso financiero de la florícola.
- ▶ Analizar el proceso de comercialización de la empresa.
- ▶ Establecer el proceso de producción que emplea Flores LA MAKARENA.
- ▶ Determinar los recursos con los cuales dispone la empresa para el cumplimiento de sus objetivos.

#### **2.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

Flores LA MAKARENA, es una empresa perteneciente al sector floricultor. Inició sus actividades hace dieciocho años, está situado en la parroquia de El Quinche, perteneciente al cantón Quito. Fue fundada por el Ing. Roberto Crespo, con el objetivo fundamental de generar empleo para las familias del sector.

En los primeros ocho años ofreció al público una amplia gama de flores de verano tales como: Delfiños, Molucelas, Perros, Nardos, Cartuchos, Lirios, Gerberas, etc. Para el cultivo de dichos productos contaba con dos hectáreas de terreno.

Debido a las condiciones climatológicas de la zona, a demás considerando las ventajas naturales que ofrece el territorio de El Quinche, y al significativo

incremento de exportación de rosas ecuatorianas a diferentes partes del mundo se decide una hectárea de terreno destinarla al cultivo de rosas.

Por el lapso de dos años se trabajó con una hectárea destinada a flores de verano y otra al cultivo de rosas las mismas que fueron variedades de mayor aceptación en el mercado en dichos años. Esta modalidad de trabajo permitió en el año 2000 identificar que los productos de mayor demanda eran las rosas.

Una vez identificado el producto de mayor rentabilidad, se decidió dedicar todo el terreno al cultivo de rosas. Con el constante incremento en la demanda del producto y al éxito en ventas se decidió en el mismo año rentar dos hectáreas y media de terreno adicionales, todas ellas destinadas al cultivo y producción exclusivamente de rosas. En la actualidad Flores LA MAKARENA cuenta con doce variedades de rosas.

## **2.3 GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

La Florícola durante sus dieciocho años de vida útil y por contar con un área de cultivo de cuatro hectáreas y media, ha creado 27 fuentes de trabajo.

Durante el período de cultivo de Flores de Verano (8 años) FLORES LA MAKARENA se ha mantenido con 5 personas de los cuales 4 se encontraban distribuidos en el campo, y el gerente o propietario, que se encargaba del área administrativa.

Entre los dos años que se cultivó una hectárea de flores de verano y una hectárea de rosas, se incrementó las fuentes de trabajo y se generó un total de 13 puestos, es decir que por una hectárea de rosas se creó ocho fuentes de trabajo adicionales.

Con la producción y comercialización de rosas muchos han sido los sectores beneficiados, Se ha logrado una participación de la exportaciones al incremento del PIB ecuatoriano, también se ha generado numerosas fuentes de trabajo tanto

directas como indirectas. FLORES LA MAKARENA, da empleo a 27 personas, las mismas que se encuentran distribuidas en el área de cultivo, postcosecha, comercialización y administrativa.

Distribución de trabajadores en Flores LA MAKARENA:

**Tabla 3:** Distribución Mano de Obra

# TRABAJADORES	UBICACIÓN
14	Cultivo
6	Postcosecha
3	Fumigadores
1	Ingeniero
1	Secretaria
1	Contadora
1	Dueño
27	

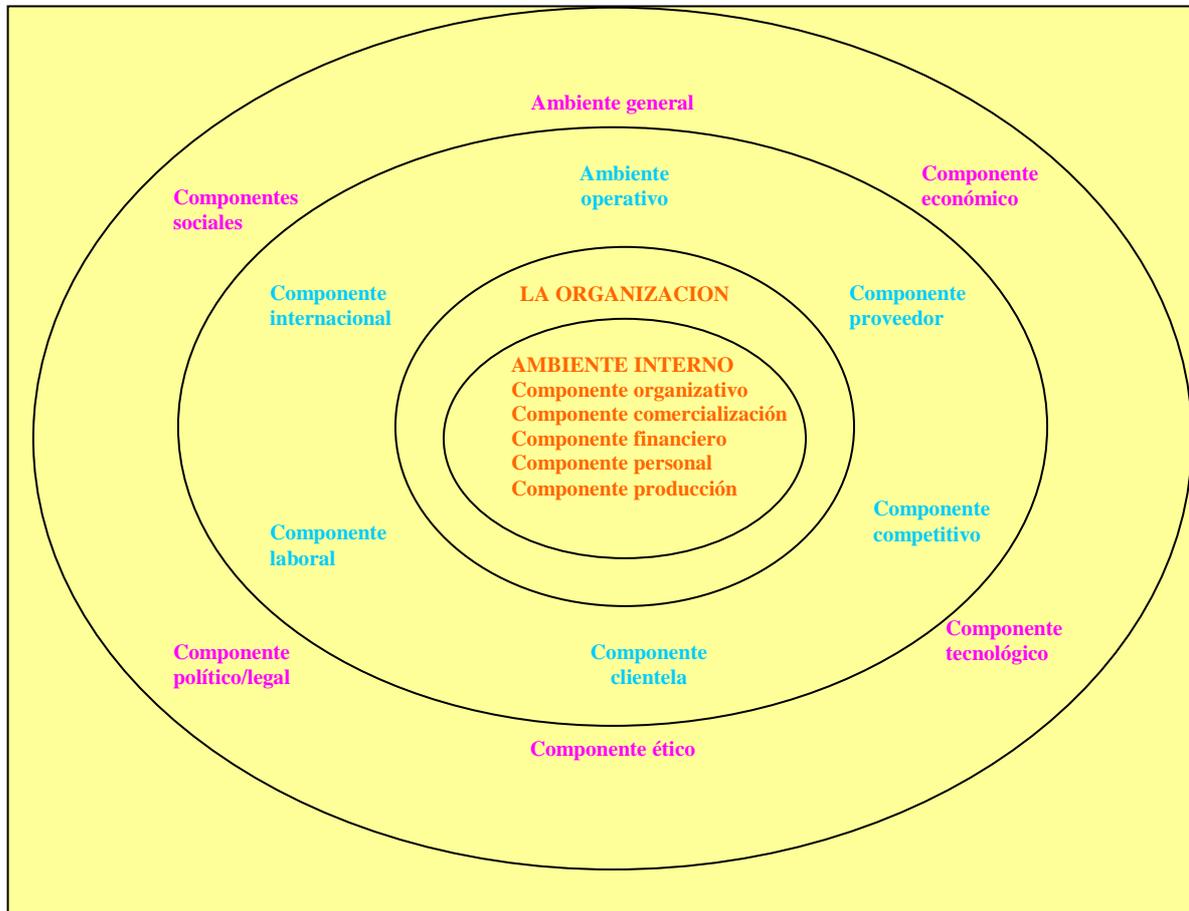
**Fuente:** Flores “La Makarena”

En la actualidad gran parte de la producción de Flores LA MAKARENA es distribuida al mercado extranjero a través de intermediarios. La compañía no dispone de un Plan de Marketing Internacional, el cual es necesario para que la florícola participe activamente con sus productos en el mercado extranjero, satisfaciendo de ésta manera las expectativas de sus propios clientes y buscando captar nuevos mercados.

Según información proporcionada por sus distribuidores y por las características intrínsecas de sus productos (tallos entre 40 – 60 cm.) su producción es distribuida al mercado Estadounidense. Flores LA MAKARENA, vende el 85% de su producción a distribuidoras nacionales las mismas que se encargan de vender en el mercado extranjero.

Con los datos mencionados anteriormente podemos comprender de mejor manera el ambiente en el cual opera Flores LA MAKARENA; ambiente que está formado por tres niveles: Ambiente General, Ambiente Operativo y el Ambiente Interno<sup>12</sup>; los cuales se indican en el siguiente gráfico y se describen a continuación:

**Grafico 1:** La Organización Y Sus Estructuras Básicas De Los Ambientes Organizados



**Fuente:** Adaptado de Dirección Estratégico de Samuel Certo y de Administración Estratégica, Competitividad y Globalización de Thomson Hitt - Ireland – Hoskisson.

El gráfico anterior muestra que el Ambiente Interno de la organización está formado por los componentes que actúan dentro de la compañía. A diferencia de las fuerzas de los ambientes general y operativo, que actúan desde afuera de la organización.

### **2.3.1 Ambiente Interno**

El ambiente interno de la organización está compuesto por todas las fuerzas y actores que actúan y se originan dentro de la misma, razón por la cual se debe realizar un análisis que nos permita percibir a la empresa y apreciar cada uno de los recursos para añadir valor y contribuir significativamente a la formulación de estrategias eficaces.

Un método práctico para el estudio del ambiente interno es el Análisis de los recursos con que cuenta la empresa para hacer frente el reto de exportación y el Análisis de la Cadena de Valor, que consiste en examinar de manera sistemática las actividades internas de la empresa para que se pueda apreciar la medida en que cada actividad pueda añadir valor.

#### **2.3.1.1 Recursos Existentes**

Denominamos recursos a todos los insumos ya sean tangibles e intangibles que posee la empresa e intervienen en el proceso de producción de la misma.

Flores LA MAKARENA posee recursos que lo diferencian de la competencia y a continuación los identificamos y describimos las condiciones en los que se encuentran cada uno de ellos.

##### ❖ Recursos Financieros:

- No existen archivos magnéticos de los balances desde inicio de operaciones.
- Los estados financieros no se encuentran al día, por las políticas de regulación en la empresa.

- No existe sistemas de respaldo de compras y ventas.

❖ Recursos Materiales:

- La florícola cuenta con la capacidad de producción de 150000 plantas.
- En las instalaciones se encuentra un cuarto frío, lo cual ayuda a mantener una buena conservación de la rosa.
- En las instalaciones se observa disciplina, aseo y un control estricto de la calidad del producto.
- Las instalaciones físicas son adecuadas para contrarrestar los efectos de la naturaleza. En temporadas de verano, fuertes vientos, temporada de invierno torrenciales lluvias.
- El sistema de riego utilizado tiene la mejor tecnificación.
- Existe dos reservorios, para abastecer del suministro de agua de riego en tiempos de sequía.
- Los productos son: Doce variedades de rosas.
- Flores LA MAKARENA, dispone de un parqueadero, para sus clientes.

❖ Recursos Humanos:

- Existe una continua capacitación del personal en cuanto a aspectos de calidad total.
- El ambiente organizacional es positivo y agradable.

- Gerencia dispuesta a brindar apoyo a los empleados cuando lo requieran, el mismo que considera que sin el recurso humano no se puede dar marcha a la plantación.
- Existencia de incentivos económicos, a todos los trabajadores, esto se lo puede apreciar en los sueldos y salarios, pues adicionalmente el propietario- gerente otorga a sus trabajadores un bono de 20 dólares extras mensuales.
- No disponen de un sistema de selección y reclutamiento de personal.
- El personal es la base fundamental en la vida de la plantación y es por ello que se cuenta con un médico que realiza visitas una vez por semana.
- El propietario es el gerente de dicha institución, el cual por no contar con la debida experiencia, deposita su confianza en el resto del personal administrativo (secretaria e ingeniero de cultivo).

❖ Recursos Administrativos:

- Estructura organizacional horizontal pequeña, debido al tamaño de la empresa.
- Por su tamaño y la inexperiencia del propietario no se dispone de adecuadas normas y reglamentos de administración.
- La inexistencia de un buen sistema de contabilidad, impide llevar un control exacto de gastos mínimos y evaluar la cartera vencida de clientes.
- Falta de un sistema de retroalimentación en cuanto al manejo de información sobre ventas, gastos (secretaria – contadora – propietario).

❖ Recursos del Marketing Mix

**Producto**

- Producto ofrecido (rosas)

El Ecuador es productor y comercializador de más de 300 variedades de rosas, de diferentes colores y de características únicas, no obstante Flores LA MAKARENA en sus invernaderos produce el 4% de todas las variedades existentes en el mercado ecuatoriano.

Las rosas que se producen y comercializan en dichas instalaciones cumplen con requisitos exigidos por el mercado estadounidense, por lo tanto el 85% de su producción son rosas de mayor aceptación en el mercado norteamericano.

Las cualidades deseadas de las rosas para corte, según los gustos y exigencias del mercado en cada momento, son:

- ▶ Tallo largo y rígido: 40-60 cm..
- ▶ Follaje verde brillante.
- ▶ Flores: apertura lenta, buena conservación en florero.

Clasificación de los principales cultivares:

-Rosas Bicolor (41.7% de variedades cultivadas).

- \* Rosas: Circus, Alterego, Gipsy Curiosa, Exotica, Eliot.

-Rosas Blancas (16.7% de variedades cultivadas).

- \* Rosas: Vendela, Anastasia.

-Rosas Rosadas (16.7% de variedades cultivadas).

- \* Rosas: Pekubo, Karolina.

- Rosas Amarillas (8.3% de variedades cultivadas).

- \* Rosas: Goldstrike.

- Rosas Rojas (8.3% de variedades cultivadas)
  - \* Rosas: Classic
- Rosas Crema (8.3% variedades cultivadas).
  - \* Rosas: Zahara.

El producto estrella de Flores LA MAKARENA esta constituido por las variedades: Vendela, Anastasia, Goldstrike, Circus, y Sahara.

### **Precio**

- ◆ La fijación de precios es en base al mercado, mayor demanda mayor precio, menor demanda menor precio.
- ◆ Desconocimiento de utilidades generadas por cada una de las variedades de rosas.
- ◆ Clientes consideran el precio adecuado de los productos.

### **Promoción**

- ◆ Existe una insuficiencia de material promocional.
- ◆ No se cuenta con un adecuado plan promocional.
- ◆ No existen medios de difusión de los productos que ofrece Flores LA MAKARENA.
- ◆ No se ha difundido externa e internamente objetivos de posicionamiento.
- ◆ No se dispone de una adecuada imagen de la empresa.

## **Plaza**

- ◆ El sistema de entrega del producto a las comercializadoras es puerta a puerta.
- ◆ Pequeños comerciantes retiran el producto de las instalaciones de la plantación.
- ◆ Flores LA MAKARENA no cuenta con un sistema que le permita llegar a consumidores finales, su mejor medio hasta ahora es hacerlo a través de intermediarios.
- ◆ Su mayor plaza está conformada por comercializadoras, para que estas sean las encargadas de distribuir al extranjero.

### **2.3.2 Descripción y Análisis de Procesos Existentes**

Los procesos son métodos sistemáticos dentro de los cuales se encuentran involucrados recursos tangibles e intangibles para manejar las diferentes actividades que realiza una empresa.

#### **2.3.2.1 *Proceso Administrativo***

Flores la Makarena por pertenecer a un grupo de pequeñas empresas, y a pesar de llevar dieciocho años en el mercado, su sistema de administración es deficiente. Pues la falta de experiencia por su propietario en el ámbito de los negocios ha impedido establecer y mantener un proceso administrativo idóneo.

Cabe recalcar que a pesar de la inexperiencia del gerente (propietario), Flores LA MAKARENA ha sabido posesionarse en el mercado floricultor y mantenerse por dieciocho años.

No existe ningún patrón que rija las actividades de la empresa. Su personal administrativo está conformado por su propietario como base principal, secretaria, ingeniero de cultivo, contadora. La contadora lleva en la empresa desempeñando sus funciones por no más de tres años, la secretaria lleva en la empresa ya cinco años.

### 2.3.2.2 *Proceso Financiero*

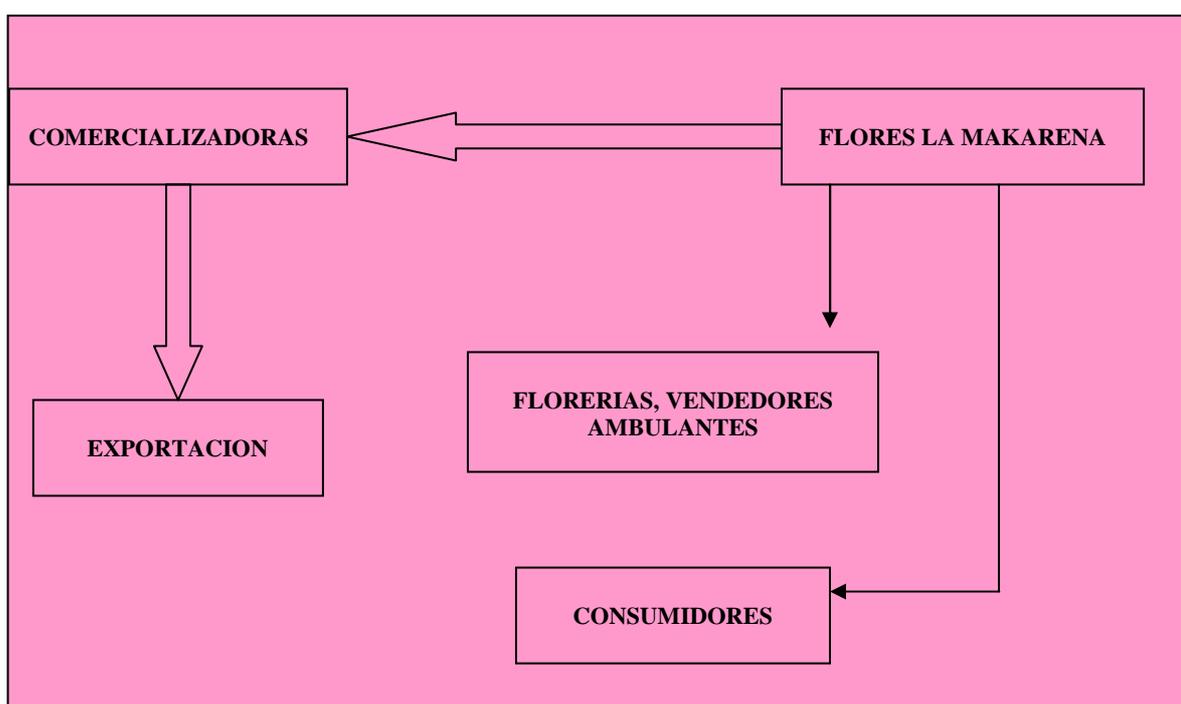
La empresa no dispone de un correcto y adecuado sistema de control de compras, gastos, cartera vencida, etc.

Este sistema es deficiente, carece de un proceso a seguir.

### 2.3.2.3 *Proceso Comercial*

El proceso de comercialización que ha venido manejando desde hace cinco años atrás FLORES LA MAKARENA lo proyectamos gráficamente a continuación:

**Grafico 2:** Proceso de Comercialización de Flores La Makarena



**Autora:** Rocío Simbaña

La experiencia en el sector floricultor por dieciocho años, ha permitido tener una cartera fija de clientes, obtenidos a través de búsqueda personalizada, y de recomendaciones de floricultores.

La cartera de clientes de Flores LA MAKARENA, esta compuesta un 85% por comercializadoras las mismas que exportan las rosas al mercado Estadounidense, un 12% de sus clientes esta compuesta por floristerías ubicadas en la ciudad de Quito y sus alrededores, y un 2% por pequeños vendedores.

**Tabla 4:** Cartera Clientes Actuales Flores La Makarena

LISTA DE COMERCIALIZADORAS
Inbloom
Ecuabloom
Flowers on Limited
Faros Fresh Export
Pacific Trading
Cut Flowers
Ítems
Flowers of Ecuador
Fire Flowers
Scent Flowers

**Fuente:** Flores “La Makarena”

La modalidad utilizada para contactar a los clientes se lo realiza a través de llamadas telefónicas, es por ello que su cartera es limitada. El sistema que Flores LA MAKARENA utiliza para distribuir sus productos es el motivo principal que no le ha permitido crecer.

Sus ventas las realizan a 45 días plazo, esta política se la aplica a clientes conocidos, para nuevos clientes la política de ventas a aplicar es ventas al contado.

En los diferentes países las fechas de mayor consumo de flores durante el año son el día de San Valentín, Semana Santa, día de las Madres, día de la Secretaria, día de los difuntos, Halloween, día de Acción de Gracias, Hanukah y

Navidad. Considerando dichas festividades, Flores LA MAKARENA cuenta con su propio calendario de mayores ventas durante el año, las cuales son:

**Tabla 5:** Fechas de mayor consumo

Meses	Festividad	Tiempo
Mayo	Día de las Madres	Fines de Abril primera semana Mayo
Febrero	Día de San Valentín	Fines de Enero primera semana Febrero
Diciembre	Navidad	Primera semana diciembre a tercera diciembre

**Autora:** [www.diariofrontera.com](http://www.diariofrontera.com), Revista CRITERIOS, Cámara de Comercio de Quito.

Los precios de las rosas fluctúan a lo largo de todo el año, en función del mercado, pero en febrero todas las flores, y principalmente las rosas, alcanzan su máximo precio. Los precios actuales que se encuentra manejando FLORES LA MAKARENA se detallan a continuación:

**Tabla 6:** Precios de venta

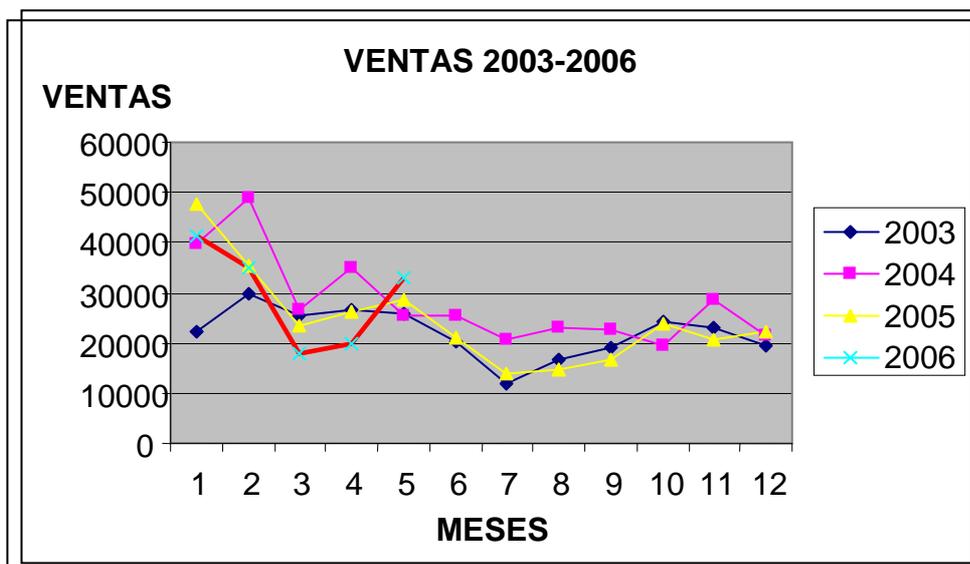
	PRECIOS DE VENTA	
TALLOS	PRECIOS	CANTIDAD
40cm	0,12	unidad
50cm	0,19	unidad
60cm	0,21	unidad
Flor Nacional	0,5	bonche(24 rosas)

**Fuente:** Flores “La Makarena”

#### 2.3.2.3.1 Incremento de Ventas

En el gráfico que a continuación se presenta, apreciaremos que en el período de análisis el año de mayores ventas ha sido el 2004. De la misma manera han sido mayores sus utilidades.

Durante los primeros meses del presente año, las ventas han sido inferiores a los dos últimos años, pero en el mes de mayo las ventas son superiores si comparamos con los demás años de análisis.

**Gráfico 3:** Ventas de Flores La Makarena período 2003 - 2006

**Autora:** Rocío Simbaña

#### 2.3.2.4 *Proceso de Producción*

El área total de cultivo alcanza las cuatro hectáreas y media. En la cual encontramos doce variedades de rosas, y un aproximado de 150.000 plantas, las cuales se encuentran distribuidas en 469 camas. Cada cama tiene una medida de 35m de largo por 1m de ancho, en la cual se plantan 320 plantines.

En todo proceso de producción a pesar de los constantes esfuerzos por reducir al mínimo los desperdicios y obtener el 100% de la producción, factores como mal injertos o enfermedades a la planta impiden lograr dichos objetivos es por ello que se estima que alrededor del 3% (4500 plantas) son considerados desperdicios.

Las rosas calificadas como desperdicio, tienen dos calificaciones:

- ✚ Flor Nacional (2%).- se conoce como Flor Nacional, aquella rosa que no alcanza los 40cm de su tallo, requisito esencial para ser distribuida ya sea a floristerías nacionales o a exportación.

- ✚ Desechos orgánicos (1%).- se destina a desechos orgánicos aquella flor con enfermedades, las cuales a través de un proceso de descomposición se convierte en abono útil para hidratar los mismos plantines.

El proceso de producción no es estacional, lo cual significa que una vez que la planta se ha desarrollado en su totalidad obtenemos rosas durante todo el año.

Las variedades que encontramos en Flores LA MAKARENA son de distribución exclusiva para el mercado Estadounidense. Se destina a este mercado porque una de sus exigencias es que la rosa cumpla con un largo en su tallo de 40cm a 60cm.

**Tabla 7:** Variedades de Rosas y sus características

NOMBRE	COLOR	CARACTERISTICAS
Goldstrike	Amarillo	50cm - 70cm
Vendela	Crema	50cm - 80cm
Anastasia	Blanco	50cm - 80cm
Circus	bicolor (amarillo filo rojo)	50cm - 70cm
Sahara	Beige	50cm - 70cm
Classic	Roja	50cm - 70cm
Alterego	bicolor (blanco filo rojo)	50cm - 60cm
Pekubo	Rosado	40cm - 50cm - 60cm
Carolina	rosado no muy fuerte	50cm - 60cm
Ghypsy curiosa	bicolor	40cm - 50cm - 60cm
Exotica	bicolor (blanca filo amarillo)	50cm - 60cm
Eliot	bicolor (amarillo filo rojo)	50cm - 60cm

**Fuente:** Flores "La Makarena"

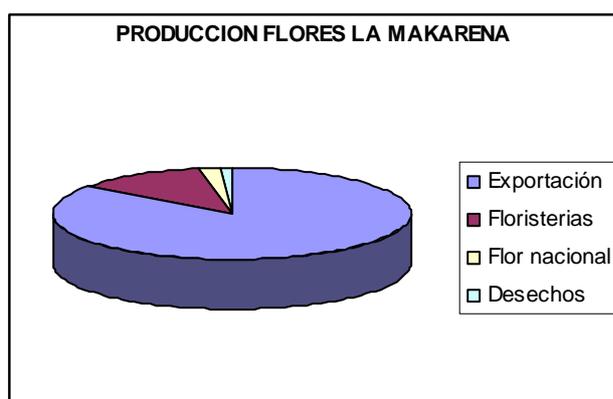
Flores LA MAKARENA en cuanto a variedades en sus instalaciones dispone de una amplia gama de rosas bicolor, pero considerando el número de plantas por variedad la rosa roja se cultiva en un 50% del total de su producción.

**Tabla 8:** Niveles de producción por variedad

CARACTERÍSTICA	# variedades	cantidad	%producción
Bicolor	5	30000	23,08
Blancas	1	5700	4,38
Rojas	1	65000	50
Rosadas	2	11800	9,08
Amarillas	1	5700	4,38
Crema	1	5700	4,38
Beige	1	6100	4,69
	12	130000	100

**Fuente:** Flores “La Makarena”

La producción total de Flores LA MAKARENA se encuentra distribuida de la siguiente manera: El 85% de su producción se distribuye a comercializadoras las cuales exportan a Estados Unidos. El 12% se distribuye a clientes fijos, este mercado está conformado por florerías. El 1% es calificado como desperdicio o desechos orgánicos, el mismo que es destinado mediante procesos para el abono del terreno, el 2% restante por no cumplir con los requisitos de comercialización tanto para exportación como distribución a nivel nacional es destinada a Flor Nacional la cual es comercializada por vendedores en calles y avenidas de la ciudad de Quito.

**Gráfico 4:** Distribución de la producción de Flores La Makarena

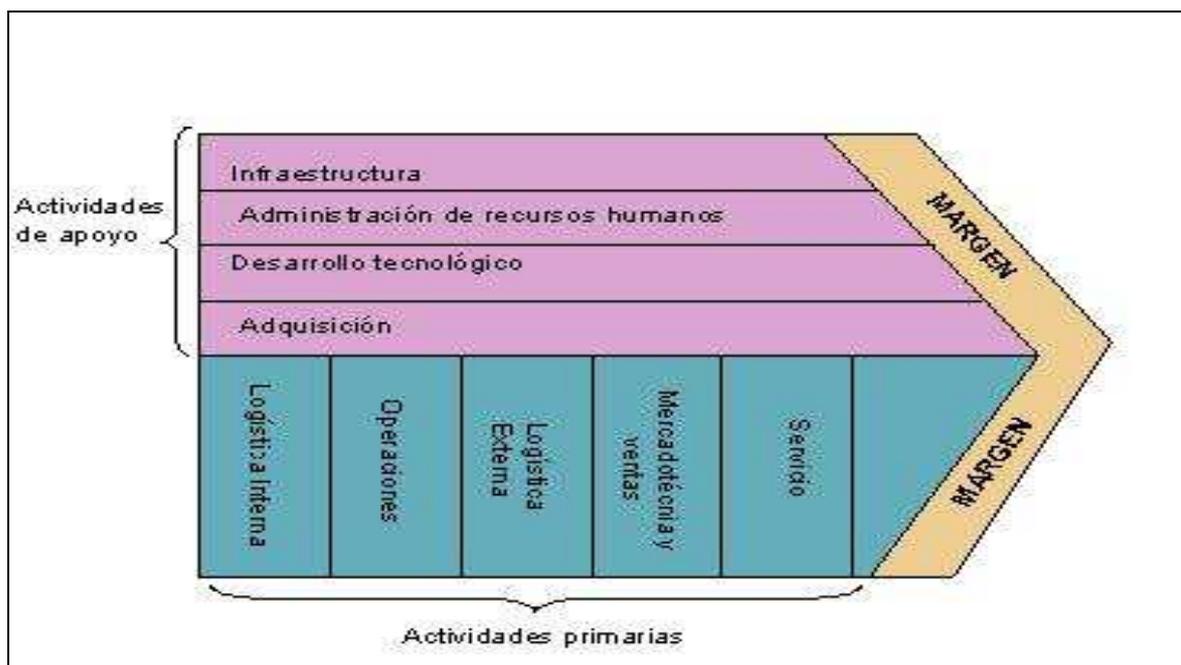
**Autora:** Rocío Simbaña

La filosofía de la empresa, la cual le ha permitido llegar al éxito en las ventas a comercializadoras es el mantenimiento de un producto de calidad, con una

producción abierta, constante y siempre cumpliendo con todos los requisitos que el cliente necesita.

#### 2.3.2.4.1 Descripción de la Cadena de Valor

**Gráfico 5:** Cadena de Valor de una Empresa



La cadena de valor indica las fases que atraviesa un producto desde que es una materia prima hasta cuando se convierte en un producto final y llega a sus clientes, razón por la cual las empresas consideran que la cadena de valor consiste en agregar todo el valor que se pueda en la forma más económica posible y lo que es más importante, capturar ese valor <sup>13</sup>.

13 PORTER Michael, Ventaja Competitiva, Editorial Continental, 20 reimpresión, pág. 77

A continuación se describe la Cadena de Valor de Flores La Makarena.

**Gráfico 6:** Cadena de Valor de Flores La Makarena

CONSTRUCCIÓN DE INVERNADEROS	CULTIVO	COSECHA, POSCOSECHA Y VENTA
Armado del invernadero	Preparar el terreno	Cosechador
Colocar plásticos	Levantar camas	Transportar rosas
Templar plásticos	Sembrar plantas	Hidratar
	Escarificar	Cortar
	Mantenimiento	Clasificar
	Regar	Controlar calidad
	Fumigar	Elaborar bonche
	Fertilizar	Empacar
	Podar	Armar cajas
	Tutoraje	
	Desyemar	
	Preparar químicos	
	Injertar	
	Propagar	

**Autora:** Rocío Simbaña

A continuación se representa el análisis de la cadena de valor de los subprocesos:

### CULTIVO

ACTIVIDAD	LABOR	HERRAMIENTA
Preparar el terreno	Colocación de compost y cascarilla	Azadón
Levantar camas	Movimiento y acomodación de la tierra	Azadón
Sembrar	Colocación de plantas y patrones	Manual azadón
Escarificar	Movimiento y acomodación de la tierra	Rastrillo
Regar	Apertura y cierre de llaves de agua, ocasionalmente conduce la manguera	Manual
Fumigar	Alza la manguera y la conduce por todas las camas (fumiga)	Manguera, bomba, manual en algunos casos
Fertilizar	Aplica fertilizante	Manguera
Podar	Corta las ramas secundarias	Tijeras podadoras
Tutorar	Sostén de las ramas, colocación de alambres para sostener las camas	Alambre galvanizado o piola y playo
Desyemar	Retirar las yemas innecesarias que afectan la calidad del producto	Manual
Preparar químicos	Mezclar los productos químicos	Manual
Bodeguero	Dosifica, despacha productos químicos	Balanza, instrumentos de medida

**Gráfico 7:** Cultivo de rosas

**Autora:** Rocío Simbaña

## INJERTO Y PROPAGACIÓN

ACTIVIDAD	LABOR	HERRAMIENTA
Injertar	Selección y colocación de injertos	Navaja
Propagar	Prepara patrones y plantas	Navaja

**Gráfico 8:** Injertación y Propagación

**Autora:** Rocío Simbaña

## COSECHA

ACTIVIDAD	LABOR	HERRAMIENTA
Cosechar	Cortar botones	Podadora

**Gráfico 9:** Cosecha

**Autora:** Rocío Simbaña

## POSTCOSECHA

ACTIVIDAD	LABOR	HERRAMIENTA
Transportar flores	Transporte manual	Manual cuerda
Hidratar	Hidrata	Manual
Cortar	Corta tallos, follajes	Cortadora y tijeras
Clasificar	Clasifica de acuerdo a parámetros establecidos	Manual y visual
Controlar la calidad	Constata la óptima calidad del producto	Visual
Elaborar un bunch o ramo	Elaboración de bouquet	Manual
Empacar	Empacado	Suncho y tijeras
Armar cajas	Doblar y grapar cartones	Grapadora de pedal
Entregar el producto	Poner el producto en cajas	

**Gráfico 10:** Postcosecha

**Autora:** Rocío Simbaña

## COMPOSTERA

ACTIVIDAD	LABOR	HERRAMIENTA
Preparar el compost	Recibir desechos de las plantas, triturar y acomodar para descomposición.	Trinches, horqueta, picadora

**Gráfico 11:** Compostera

**Autora:** Rocío Simbaña

## LIMPIEZA

ACTIVIDAD	LABOR	HERRAMIENTA
Servicios de Limpieza	Barrido, trapeado, recolección, transporte y almacenamiento de desechos.	Escoba, trapeador, pala.

**Gráfico 12:** Limpieza

**Autora:** Rocío Simbaña

### 2.3.3 Ambiente Externo

El ambiente externo de la organización se compone por factores que son de largo alcance y tienen consecuencias para la empresa a largo plazo.

Motivo por el cual es importante realizar un análisis sistemático de los factores externos que afectan en el desenvolvimiento de las actividades, ya sean del ambiente general en el que no se puede controlar el impacto que ocasionan o ya sean del ambiente operativo en el que la florícola puede detener los impactos e implicaciones negativas que surjan en el mismo.

#### 2.3.3.1 Ambiente General

En el estudio del ambiente general del sector floricultor se consideran fuerzas que influyen en el desarrollo de Flores LA MAKARENA y en general en el de todas las actividades económicas que se realizan en el país y se describen a continuación:

##### ➤ **Componente Económico**

La economía ecuatoriana ha mostrado mucha inestabilidad especialmente hasta 1999 cuando se produjo la crisis financiera en el país; a partir de ese año ciertos indicadores macroeconómicos como la inflación, el crecimiento del PIB, los niveles de empleo, las tasas de interés y otros que a través de medidas de ajuste y estabilización han tratado de mejorar la variabilidad de la economía, pero hasta la actualidad no han dado resultados deseados.

La inestabilidad económica afectó notablemente las relaciones internacionales por las dificultades de pago de las obligaciones por deuda externa.

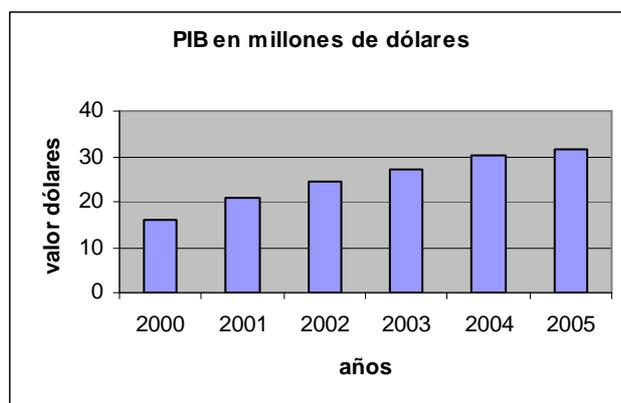
◆ *Producto Interno Bruto*

**Tabla 9:** Producto Interno Bruto

AÑOS	PIB millones de dólares	PIB per cápita dólares
2000	15,934	1,296
2001	21,024	1,685
2002	24,311	1,92
2003	27,201	2,118
2004	30,282	2,325
2005	31,722	2,4

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Gráfico 13:** Producto Interno Bruto



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

El Producto Interno Bruto (PIB) de un país indica el valor en dólares que dicho país ha producido; generalmente este valor se lo calcula anualmente y como se muestra en el gráfico, existe una tendencia creciente, especialmente a partir del año 2003<sup>14</sup> cuando Ecuador incrementó su explotación de petróleo a través de la creación del Oleoducto de Crudos Pesados y por las remesas que envían los emigrantes.

14 Estadísticas Mensuales, Banco Central del Ecuador, año 2005

El incremento de este indicador no necesariamente significa que en igual proporción se mejore el bienestar de la población debido a que existen más recursos financieros para el país pero no existe seguridad alguna de que la distribución de estos recursos sea equitativa.

Es para Flores LA MAKARENA alentador conocer que cada año el PIB del Ecuador se incrementa especialmente en la industria del sector floricultor.

◆ *Globalización*

La globalización es uno de los cambios más importantes registrados en el ambiente externo de la mayor parte de las empresas.

La globalización se refiere a relaciones empresariales, realizadas a través de las fronteras internacionales, con un alcance, forma, cantidad y complejidad sin precedente<sup>15</sup>.

La globalización del mercado, plasmada en el libre comercio, pone a disposición del consumidor y del comerciante una amplia variedad de productos de calidad y a precios competitivos. De igual manera para las empresas productoras, quienes pueden adquirir sus insumos de proveedores extranjeros que garanticen su calidad y ofrecen a precios atractivos.

La formación de bloques económicos es una estrategia utilizada por los países, principalmente industrializados para aprovechar esta tendencia mundial. Pero los países subdesarrollados y en vías de desarrollo son quienes menos probabilidades tienen de sobrevivir en un mercado global y altamente competitivo, por esto es imperante la formación de alianzas estratégicas entre estos.

Para Flores La Makarena, la globalización representa una importancia especial, pues aunque sus proveedores son nacionales, con el libre comercio podrá adquirir a proveedores extranjeros.

◆ *Niveles de Empleo*

El sector agropecuario es fundamental en términos de generación de empleo, pero aquello no compensa el alto índice de desempleo que tiene el Ecuador, el cual al mes de junio del 2006 es de 10.73% según datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador.

◆ *Ahorro Interno*

Durante todo el año, existe un sin número de ocasiones para comprar y regalar una rosa, es el más común de los regalos. Para lo cual la población en general del Ecuador a pesar de que sus sueldos no son elevados tiende a tener una cultura consumista. A pesar de ello la frecuencia de su consumo se ve reducida debido a la disminución de la capacidad adquisitiva de las personas.

Es por ello de vital importancia para una empresa buscar nuevos mercados y expandir sus productos.

➤ **Componente Político**

En el Ecuador lamentablemente existe una inestabilidad política y legal que va de la mano con la económica, y esto se debe a que los inversionistas extranjeros y nacionales consideran al Ecuador como un país con alto riesgo para sus intereses ya que los últimos presidentes de la República no han culminado su período presidencial debido a que el pueblo los ha destituido por su incorrecta administración.

Las leyes del Ecuador se acomodan de acuerdo a los intereses de los grupos que están en el poder, de tal manera que con el permanente cambio de gobierno ciertas leyes han cambiando como la facturación, y la declaración de impuestos, es por ello que el personal administrativo de Flores La Makarena ha tenido que irse capacitando en cuanto a las leyes tributarias cambiantes.

➤ **Componente Social**

Dentro del análisis del componente social podemos tomar en cuenta los niveles de educación, las costumbres, las creencias, valores, estilos de vida, la distribución geográfica, entre otros. Dentro de este marco los elementos que son de importancia para Flores La Makarena son lo referente a costumbres, creencias y estilos de vida.

Estos factores no han sufrido de grandes cambios, pues para comprar una rosa, regalar un arreglo floral, no importa la condición social, sexo, edad, lugar de nacimiento.

➤ **Componente Tecnológico**

En el sector agropecuario existe un segmento de productos de especial relevancia y prioridad para el sector, por su utilidad en el proceso productivo, esencialmente insumos y maquinaria para la agricultura. Es necesario que el sector agropecuario pueda acceder a estos productos a precios competitivos, lo cual obliga a definir una estrategia encaminada a facilitar el acceso a este segmento de ítems específicos en las mejores condiciones para el país.

Estos productos tienen dos características esenciales: en su gran mayoría no son producidos en Ecuador, y son productos de altísimo interés para los países desarrollados, por el volumen de comercio que pueden generar.

Por ello, es necesario diseñar una desgravación acelerada para los mismos, sin generar conflictos en los socios andinos.

### ***2.3.3.2 Ambiente Operativo***

Conocido también como ambiente competitivo, es el nivel del ambiente externo de la organización, que consta de componentes que de ordinario tienen consecuencias más o menos concretas e inmediatas para la dirección de la empresa.

#### **➤ Clientes**

Flores La Makarena tiene clientes habituales pero por la naturaleza del negocio un grupo de ellos no son exclusivos, pues el producto que se distribuye catalogado como flor nacional se vende a comerciantes nacionales.

#### **➤ Proveedores**

Flores La Makarena por la naturaleza de su negocio posee desventajas frente a sus proveedores en lo referente a variedades, precios y calidad de los insumos ya que no son fáciles de adquirir en muchos lugares, a demás en muchos de los casos se requieren de pagos al contado.

#### **➤ Competidores**

En el sector en el que se encuentra ubicado Flores La Makarena tiene un solo competidor directo, pues dispone de las mismas áreas de terreno, similares variedades, y tecnología. A nivel regional se ha considerado como competidores a aquellas pequeñas empresas que tienen entre 4 y 6 seis hectáreas de terreno, similares variedades e innovación tecnológica. Lo cual es difícil establecer nombres, pues no existe una base de datos que nos brinde ese tipo de información.

➤ **Laboral**

La situación económica del país, y las altas tasas de desempleo, son puntos básicos para la sobre demanda de mano de obra. A demás Flores La Makarena cuenta con un atributo de vital importancia que motiva a las personas residentes de zonas a preferirla y ello es los incentivos económicos, y las relaciones propietario – trabajador. Para formar parte de dicha institución no es necesario contar con habilidades específicas, pues se da importancia a personas que residan en el sector, pues esa es una de las razones de ser de la compañía, favorecer a la comunidad en la cual se encuentra instalada. La mano de obra actual es capacitada constantemente y a demás se le brinda atención médica.

➤ **Componente global / internacional**

La globalización es una oportunidad para el país y para todos. Es un proceso al que no podemos negarnos y flores La Makarena se encuentra involucrada directamente en asuntos de alcance internacional, pues para exportar su producción existen leyes, procedimientos por cumplir.

## **2.4 DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL**

En el Ecuador, debido a que el cultivo de rosas es intensivo en el uso del suelo, más del 60% de las empresas que intervienen en el sector poseen cultivos que fluctúan entre 1 y 10 hectáreas, el 27% entre 10 y 20 hectáreas y el 12% en más de 20 hectáreas. Se reconoce que Flores LA MAKARENA por contar con un área de cultivo de 4 hectáreas y media, en el mercado encuentra muchos competidores, pues la mayor masa de cultivos se encuentra entre 1 hectárea y 10 hectáreas.

**Gráfico 14:** Hectáreas Cultivadas por rosas

**Fuente:** EXPOFLORES

Dentro de un radio de 500m encontramos un total de 2 plantaciones con características similares en la parroquia de El Quinche, “Flores El Progreso” y “Flores Montellano”, es de vital importancia recalcar que dichas compañías no representan competencia directa a Flores La Makarena pues su campo de acción es netamente el territorio ecuatoriano.

#### 2.4.1 Análisis FODA

El diagnóstico consiste en definir la situación actual de la empresa, para lo que se va a emplear la evaluación de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Para poder sugerir posibles acciones debemos identificar las principales amenazas y oportunidades con las que se enfrenta el negocio y hace relación a factores externos mientras que las fortalezas y debilidades nos darán como referencia los recursos internos siendo así los puntos fuertes aquellos que nos hacen mejor que la competencia y los puntos débiles aquellos que se debe evitar y corregirlos de esta manera podemos establecer objetivos, estrategias y tácticas.

**Tabla 10:** Matriz FODA de Flores La Makarena

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Estructura Organizacional pequeña sin mayor burocracia	Inexistencia de un sistema de reclutamiento y selección de personal
Continuidad en la capacitación del personal	Falta de compromiso por parte del personal ante sus funciones
Existencia de incentivos económicos, 20 dólares adicionales a su sueldo o salario	Falta de control al personal en sus funciones
Estabilidad del personal de cultivo, postcosecha	Inexistencia de funciones claramente definidas en el area administrativa
Gerencia comprometida con sus trabajadores	Gerencia débil e inexperiencia en el campo
Controles médicos semanalmente	Hipermadurez en dos productos (Classic, Pekubo)
Infraestructura en buenas condiciones	Falta de un manual de productos
Disponibilidad de dos reservorio para casos de sequia	Desconocimiento del margen de utilidad
Existe un cuarto frío para mantener el producto en buenas condiciones	No existen medios de difusión de los productos que ofrece la plantación
Distribución adecuada del área de cultivo	No se ha establecido planes promocionales
Equipamiento necesario para el área de postcosecha	No existe imagen alguna para poder posicionarse en la mente del consumidor
Area adecuada para empacar y despachar el producto	Necesita de distribuidores para cubrir un mercado extranjero
Excelente ubicación geográfica dispone de todos los recursos naturales	
Excelente sistema de riego	
Amplia gama de productos a ofrecer (12 variedades)	
Revisión de calidad en todas las etapas del producto	
Característica del producto cumple con los requisitos del mercado	
(tallo grueso, botón grande)	
Cientes consideran que el precio es justo	
Entrega puerta a puerta a comercializadoras	

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Crecimiento del PIB	Altos costos de transporte
Disminución de la tasa de inflación	Falta de política de cielos abiertos
Mercado con alto nivel de consumo	Incumplimiento de pago por parte de los importadores
Preferencias a productos ecuatorianos	Discrepancias con los nuevos clientes, por garantías de pago
Crecimiento de migración hispana	Quiebra de los negocios de los importadores
Diversidad de culturas en un solo mercado	Presencia de producto colombiano
Utilización de una moneda común	Diferencia de idiomas
Negociaciones en términos	Pedidos de mayor cantidad en variedades de color rojo
<b>DRAWBACKS</b>	Falta de apoyo privado, a través de líneas de crédito
	Condiciones de terreno inadecuadas para el cultivo de rosas

**Autora:** Rocío Simbaña

#### 2.4.2 Índices Financieros

Se ha realizado un análisis financiero para identificar parámetros que permitan conocer la situación financiera actual de FLORES LA MAKARENA,

El presente análisis se ha enfocado en los 3 últimos años de funcionamiento de Flores LA MAKARENA, considerando a la vez los cinco primeros meses del presente año. Meses en los cuales la florícola ha sufrido algunos cambios, como no cancelación de la nómina de sus trabajadores a tiempo. Este factor es de vital importancia para evaluar que tan factible es llevar a cabo un plan de internacionalización en dicha empresa.

#### ÍNDICES DE LIQUIDEZ

- ▶ El indicador de **Solvencia** durante los primeros meses del presente año, nos indica que la empresa disminuyó a 19.01 veces el activo corriente con respecto al pasivo corriente, esto debido fundamentalmente a que el pasivo a corto plazo se incrementó de

manera sustancial a 10632 dólares correspondientes a sueldos y salarios de trabajadores. En años anteriores se cumplía con éxito dichas obligaciones en el corto plazo.

- ▶ **Liquidez Inmediata**, este indicador nos demuestra que la empresa ha disminuido su capacidad de pago en relación a años anteriores. Es decir la empresa no está en posibilidades de pagar en forma inmediata la totalidad sus acreedores, debido a que el 53.7 % se halla invertido en Inventarios donde tiene una representación del 100% la materia prima.
- ▶ El **Capital de Trabajo** como fuente de recursos para el desenvolvimiento normal de las operaciones señala que en el último periodo la empresa ha disminuido sus recursos financieros que necesita para realizar las actividades diarias, y esto se debe que desde el primer mes del año presente los pasivos han crecido, mientras los activos corrientes han incrementado sí pero en menor escala comparado con el pasivo corriente.
- ▶ **Liquidez global**, aunque el indicador de liquidez inmediata nos demuestra que la empresa no podrá cumplir con el total de sus obligaciones en el corto plazo, el índice de liquidez global nos demuestra que en el largo plazo la empresa si cuenta con la capacidad para afrontar sus obligaciones, pues el activo es superior al pasivo en un 42.85%.

## ÍNDICES DE ACTIVIDAD OPERACIONAL

- ▶ **Rotación de Inventarios**, 0.65 veces los inventarios han sido vendidos en el periodo comprendido entre enero 2005 - enero 2006. Evidentemente este índice no es muy alentador pero es posible que la rotación de inventarios haya disminuido debido a existencias adicionales requeridas para la expansión del negocio o probablemente se deba este incremento de inventarios a razones especulativas ante la

eminencia de medidas económicas gubernamentales, sobre todo devaluatorias y con mayor razón cuando la materia prima requerida es importada del exterior.

- ▶ **Rotación del Activo Total**, este indicador mide el número de veces que se han generado las ventas con la utilización de los activos que dispone la empresa, en este caso el número de veces es 0.54 (año 2005), mientras que el año 2004 fue 0.60. obviamente esta razón financiera también ha disminuido, lo que no deja de ser preocupante.

## ESTRUCTURA FINANCIERA

- ▶ **Índice de Garantía**, Flores LA MAKARENA está garantizando en 42.85 veces su deuda con los recursos propios que dispone la misma. Los años anteriores no existía este índice, por que la empresa cumplía a tiempo con sus obligaciones. Hoy a pesar de mantener deuda con sus acreedores, esta les da una garantía de 42.85 veces en cumplir con su obligación.
- ▶ **Índice de Endeudamiento**, este índice es muy bajo, lo cual indica que la empresa se halla financiada en un 2% con capital ajeno durante los primeros cinco meses del presente año, mientras que en los años anteriores se financiaba únicamente con capital propio.
- ▶ **Índice de Capital Propio**, tomando como referencia para el análisis los años 2003, 2004, 2005, la empresa se financiaba con capital propio al 100%, durante estos cinco primeros meses del presente año la empresa se encuentra financiada con capital propio en un 97.6%.
- ▶ El **financiamiento propio y ajeno** de la empresa se ha utilizado el 37.63% (año 2005) en Activo Corriente, en 2004 se utilizó 45.14% en la misma partida. Es preocupante la falta de liquidez establecida anteriormente. El financiamiento propio durante los cinco primeros

meses del presente año este índice no muestra un financiamiento del 20.62%.

- ▶ El 0.06% ha sido invertido en **Activo Fijo**. Este índice nos demuestra la poca cantidad de recursos que se dedican a adquirir activo fijo.
- ▶ Durante los cinco primeros meses del presente año si comparamos con los indicadores de años anteriores, este el más elevado. El 54.86% es utilizado en otros activos.

## RAZONES DE RENTABILIDAD

- ▶ La **rentabilidad de la inversión** total nos muestra el grado de eficiencia con el cual la administración de la compañía ha hecho uso de los recursos propios de la misma. Esta razón financiera se considera alentadora sobre todo para nuevos inversionistas por cuanto la rentabilidad de los accionistas fue sumamente mayor a la tasa de interés vigente en el mercado. Durante todos los años de análisis esta es muy atractiva.
- ▶ Durante los años de análisis 2003, 2004, 2005, 2.41 veces, 3.07 veces, 2.69 veces la **inversión total** ha sido vendida. En los primeros cinco meses del presente año 1.34 veces la inversión total ha sido vendida.
- ▶ Durante los años de análisis en el año 2004, es el mayor porcentaje de **utilidad sobre las ventas** que se ha alcanzado el cual fue de 74.76%. durante los cinco primeros meses del año 2006 se ha obtenido una utilidad sobre ventas del 64.06%.
- ▶ El análisis **DUPONT** muestra la relación directa que existe entre la utilidad neta y los activos totales por tal razón el índice dupont decayó en el año 2005 porque por cada dólar invertido en el año 2005 se ganó 0.37 de utilidad neta. Durante los años de estudio en el año 2004 fue

cuando más se gano de utilidad neta 0.45 por cada dólar invertido. Durante los cinco primeros meses de este año 0.20 de gana de utilidad neta por cada dólar invertido.

- ▶ El índice de **rentabilidad a patrimonio** indica que la empresa es rentable ya que el ejercicio económico que genera la empresa rindió ingresos del 45% (2004), 37%(2005), durante los cinco primeros meses la empresa no da una rentabilidad de 21%.

## **CAPITULO 3:**

### **ESTUDIO DEL MERCADO INTERNACIONAL**

#### **3.1 OBJETIVOS**

- ▶ Definir las características del sector dentro del cual compite una empresa dedicada a la comercialización de rosas hacia mercados extranjeros.
- ▶ Conocer cuál es la situación actual del sector y cuales son las tendencias del futuro.
- ▶ Analizar la red de valores del sector y su influencia en el mismo
- ▶ Identificar el mercado referencial de la comercialización de rosas hacia Estados Unidos en base a la necesidad básica que satisface el producto.
- ▶ Analizar y determinar a que parte del mercado de referencia ingresar, para realizar una eficiente comercialización de rosas hacia Estados Unidos.

#### **3.2 DEFINICIÓN DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA**

El sector industrial al cual pertenece Flores LA MAKARENA es el sector floricultor. La floricultura comprende las actividades de producción de flores de finca, desarrollo de nuevas variedades y la comercialización de flores. El producto ecuatoriano, por sus características, mantiene la preferencia del mercado mundial. Este sector a partir de 1990 dio importancia a las exportaciones y se logró un crecimiento sustancial.

La floricultura de exportación se inició en 1983, con 2 hectáreas de rosas. En 2001 ya hubo 3,208 hectáreas: principalmente rosas, pero también claveles,

crisantemos y otras variedades. Actualmente, la floricultura es el principal generador de divisas en la Sierra (CEA 1999).

**Tabla 11:** Resumen del Sector Floricultor

RESUMEN DEL SECTOR FLORICULTOR	2001
Participación (%) de las exportaciones en el PIB	1,20%
Participación (%) en las exportaciones totales	4,60%
Exportaciones (\$millones)	211
Hectáreas cultivadas	3208
Generación de empleo directo (estimado)	36000
Generación de empleos indirectos (estimado)	60000

**Fuente:** Expoflores, Banco Central del Ecuador, Corporación Financiera Nacional, Corpei, Dirección Nacional de Aviación Civil, Artículos de Prensa

En Ecuador hay unas 250 mil hectáreas de cultivos de rosas que se reparten unas 300 empresas floricultoras, que envían el 60 por ciento de su producción a Estados Unidos y un 30 por ciento a Rusia, aunque nichos comerciales como España, Suiza, Japón y varios países del Golfo Pérsico tienen una demanda con tendencia al alza.

La venta de flores ecuatorianas paso de 355 millones de dólares en 2004 a una nueva marca de 365 millones en 2005, con febrero, el mes de San Valentín y los enamorados, como el mejor del año, con casi 54 millones de ventas. Esto supone casi cuatro veces y media más de las ventas en 1995, cuando se vendieron 85 millones de dólares en flores, en su inmensa mayoría rosas, que se han convertido en el cuarto producto de exportación del país, tras el petróleo, las bananas y los camarones.

### 3.3 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR

Las condiciones climatológicas que posee el Ecuador hacen posible el cultivo de varios tipos de flores, debido a que somos un país netamente agrícola. Los días

cálidos, noches frías, agua pura, sol radiante y 12 horas de luz durante todo el año, permiten producir flores de excelentes características.

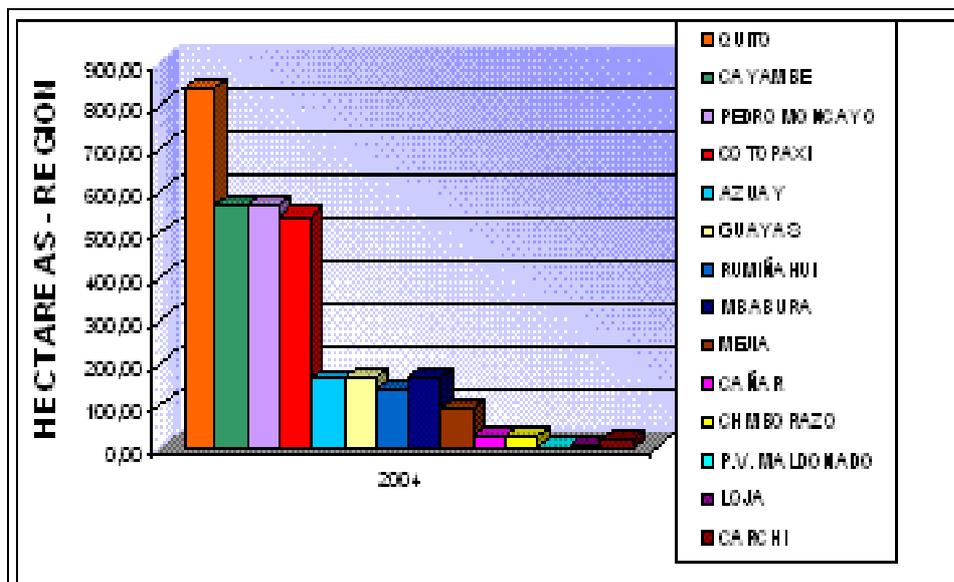
Además de las ventajas naturales que ofrece el territorio ecuatoriano, la obtención de un producto óptimo y de gran calidad es posible por factores de carácter técnico y por la existencia de una infraestructura adecuada.

El sector floricultor ecuatoriano enfrenta permanentes retos desde años atrás, que dificultan su crecimiento, estos se relacionan con la situación del mercado internacional, altos costos de transporte aéreo, alto endeudamiento en muchas fincas y excesiva informalidad al comercializar la flor en el exterior.

La zona total de cultivos alcanza aproximadamente las doscientos cincuenta mil hectáreas. La Región Interandina se ha caracterizado por ser la principal zona productora de flores con cultivos tradicionales en las provincias del Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Chimborazo, Cañar, Azuay y Loja.

**Gráfico 15:** Regiones de mayor crecimiento

REGIONES DE MAYOR CRECIMIENTO (hs) Ene- Diciembre 04

**Fuente:** Empresa Florícolas, Elaboración Información Expoflores**Tabla 12:** Regiones de mayor crecimiento en cultivo de rosas

PROVINCIAS	Has. 2004	%
QUITO	838,70	25,28
CAYAMBE	564,92	17,03
PEDRO MONCAYO	568,80	17,14
COTOPAXI	542,07	16,34
AZUAY	161,00	4,85
GUAYAS	164,00	4,94
RUMINAHUI	137,10	4,13
IMBABURA	165,39	4,98
MEJIA	89,90	2,71
CAÑAR	27,20	0,82
CHIMBORAZO	26,80	0,81
P.V. MALDONADO	3,00	0,09
LOJA	8,00	0,24
CARCHI	21,00	0,63
TOTAL	3.317,88	100,00

**FUENTE:** EMPRESAS FLORICOLAS, ELABORACIÓN INFORMACION EXPOFLORES

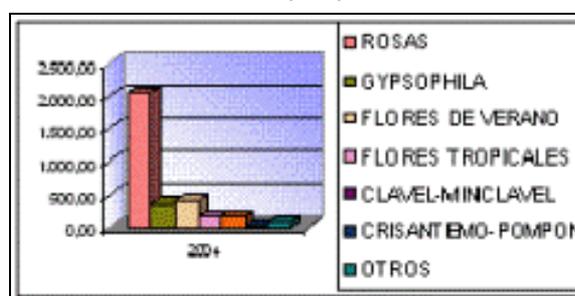
Las flores ecuatorianas son consideradas como las mejores del mundo por su calidad y belleza inigualables. La situación geográfica del país permite contar con micro climas y una luminosidad que proporciona características únicas a las flores como son: tallos gruesos, largos y totalmente verticales, botones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

En nuestro país se producen diferentes tipos de flores como la Rosa, con más de 300 variedades entre rojas y de colores, convirtiéndonos en el país con el mayor número de hectáreas cultivadas y produciendo la gama más variada de colores, que van desde el rojo más intenso hasta el amarillo, el verde o el blanco más imaculado, en gamas combinadas o en tonos definidos.

El Ecuador posee el mayor número de hectáreas cultivadas de rosa. También produce gypsophila siendo el principal productor de esta flor, liatris, aster, limonium y otras flores de verano<sup>16</sup>.

**Gráfico 16:** Hectáreas cultivadas por tipo de flor

Hectáreas cultivadas por tipo de flor - 2004



**FUENTE:** EXPOFLORES

**Tabla 13:** Hectáreas destinadas al cultivo por tipo de flor

Tipos de Flor	Has. 2004	%
ROSAS	2.053,61	61,90
GYPSOPHILA	370,00	11,15
MILLION STAR	23,00	0,69
FLORES DE VERANO	432,89	13,05
FLORES TROPICALES	164,00	4,94
CLAVEL-MINICLAVEL	170,63	5,14
CRISANTEMO-POMPON	21,00	0,63
OTROS	82,75	2,49
<b>TOTAL</b>	<b>3.317,88</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Expoflores

16 Expoflores, [www.floriscopio.com](http://www.floriscopio.com), Centro de Estudios y Análisis 1999 "La Flotación y el Sector Floricultor" Revista de Expoflores 20: 4-6, La Flor del Ecuador, mayo #31 Floricultura y Desarrollo Local, Quito

El gráfico anterior muestra que aproximadamente el 62% del área sembrada con flores corresponde al cultivo de rosas, el 11.15% a gypsophila, flores de verano 13.05%, claveles 5.14%, etc.

Para mantener la calidad del producto, los floricultores ecuatorianos se han preocupado de los siguientes aspectos:

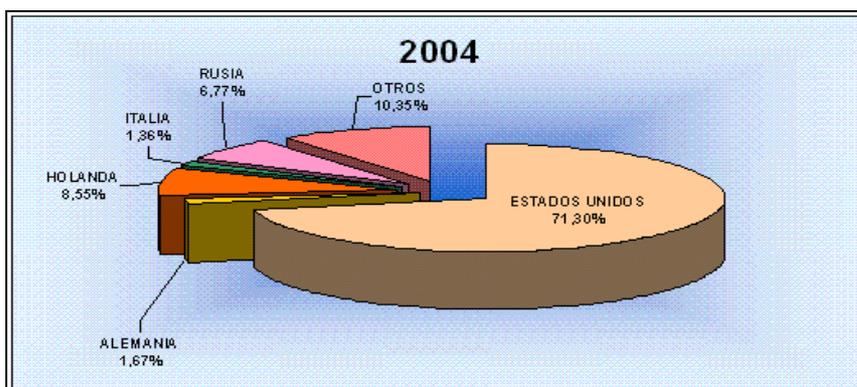
- \* Inversión en tecnología
- \* Renovación de las plantas con nuevas variedades
- \* Adicionalmente, las flores ecuatorianas, a más de su excelente calidad y belleza también son producidas en fincas que se preocupan por el cuidado del medio ambiente y su entorno, a través del programa Flower Label Program (FLP) y de otras certificaciones ambientales.

El FLP es un programa voluntario creado en 1996 y auspiciado por Expoflores. Este programa pretende establecer normas de calidad organizacionales y un adecuado manejo del medio ambiente para la protección del hombre y la naturaleza <sup>17</sup>.

El 95% de la producción nacional de flores se comercializa en el exterior, mientras que el 5% restante se vende en el mercado local. El Ecuador es el cuarto exportador de flores en el mundo y el segundo proveedor en el mercado norteamericano. Las flores ecuatorianas se exportan principalmente a los mercados de Estados Unidos, Holanda, Alemania, Rusia, e Italia. Estos países compran el 90% de las exportaciones nacionales. También se realizan exportaciones de menor volumen a Canadá, Francia, Suiza, España y Argentina, entre otros.

---

17 HOLGUÍN Carlos Andrés, Revista Criterios, Mayo 2002, No 45, Sector Floricultor, pág. 18

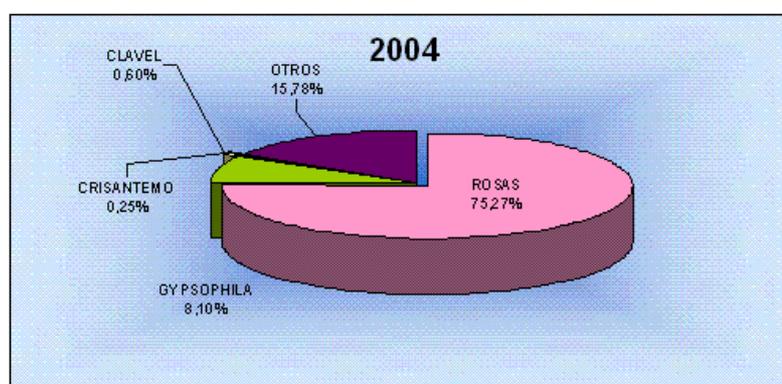
**Gráfico 17:** Exportaciones Ecuatorianas por región**FUENTE:** EXPOFLORES**Tabla 14:** Exportaciones Ecuatorianas por Región

PAISES DE DESTINO	Metric	
	Tons 2004	%
ESTADOS UNIDOS	68.413,15	71,30
ALEMANIA	1.600,41	1,67
HOLANDA	8.202,32	8,55
ITALIA	1.303,34	1,36
RUSIA	6.500,09	6,77
OTROS	9.926,15	10,35
<b>TOTAL</b>	<b>95.945,46</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

A pesar de la gran variedad de flores que se producen en los suelos ecuatorianos, las rosas son los productos de mayor participación en las exportaciones, seguido de gypsophila llegando Ecuador a ser el principal productor de esta flor.

Las actividades de exportación lograron importancia y crecimiento desde 1990.

**Gráfico 18:** Participación en las exportaciones por tipo de flor

**FUENTE:** Expoflores

**Tabla 15:** Participación en las Exportaciones por tipo de flor

VARIEDAD	Metric Tons	
	2004	%
ROSAS	72.214,93	75,27
GYPSOPHILA	7.767,76	8,10
CLAVEL	577,92	0,60
CRISANTEMO	240,42	0,25
OTROS	15.144,43	15,78
TOTAL	95.945,46	100,00

**Fuente:** EXPOFLORES

Las flores ecuatorianas son exportadas hacia los distintos mercados por vía aérea, con un adecuado control de temperatura para mantenerlas con óptima calidad. Las rosas son agrupadas en paquetes de 25 unidades y se colocan en cajas que llevan 10 paquetes cada una.

### 3.3.1 Descripción de Industria Florícola en el Exterior

La Industria florícola no solo a nivel nacional ha experimentado grandes e importantes cambios referentes al crecimiento, a nivel internacional el sector también ha experimentado cambios.

Alrededor del mundo muchos son los países que ven en el sector floricultor una alternativa muy rentable para realizar negocios. Italia tiene una producción de flores bajo invernadero de 1000has, Holanda, con un aproximado de 920 has; 540 has en Francia, 250 has en España, 220has en Israel. Por su parte los países sudamericanos también han incrementando en los últimos años su producción, Colombia, cerca de 1000 has, Ecuador, con 2053.61 has (hace diez años tenía 250). Dentro de los países centroamericanos Guatemala es el país de mayor capacidad de producción de rosas, su producción se ha cuadruplicado a 25 mil rosas diarias.

Países como México y Chile, también se dedican a producción de rosas, pero su participación en el mercado aun no es reconocida, debido a esta situación se dispone de muy poca información con respecto a estos países.

A pesar de los altos niveles de producción de flores en países del continente Europeo, estos destinan su comercialización única y exclusivamente al mercado de la Unión Europeo, más no a Norteamérica, por ello en la presente investigación no se tomará en consideración la producción de dichos países.

En Latinoamérica, Ecuador tuvo un fuerte desarrollo en los últimos cinco años y ocupa el número uno en calidad de rosas, sitio que antes perteneció a Colombia.

### **Colombia:**

Los exportadores colombianos perciben unos 630 millones de dólares anuales en ventas. Un 80 por ciento de esas flores terminan en las manos de los estadounidenses. Un estimado de dos de cada tres rosas que es vendido en el Día de la Madre es originado en Colombia <sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Fuente diario colombiano art. El comercio nunca tubo un aroma tan dulce.

Cerca del 95% del total de la producción va al mercado de exportación y un 80% se dirige a los Estados Unidos (con trato arancelario preferencial debido al programa de control de plantación de drogas). Otra ventaja es la facilidad y rapidez en el transporte, en un vuelo de tres horas a Miami, Colombia envía 35 fletes de flores al día a Estados Unidos para festejar por ejemplo, San Valentín.

El resto de las exportaciones de flores se dirige principalmente a la comunidad europea. Colombia ha sido agresiva en la búsqueda de nuevos mercados. Por ejemplo desde 1988 intenta penetrar el mercado Japonés, sin embargo tiene grandes problemas de inspección fitosanitaria.

Las flores producidas en Colombia reúnen a cerca de 460 productores organizados y unos 260 independientes. Aproximadamente el 89% de la producción se ubica alrededor de Bogotá, con la ventaja de tener un clima muy parejo durante todo el año, 7% cerca de Medellín y 4% en el área de Cali <sup>19</sup>.

Ocupa el segundo lugar como exportador de flores a nivel mundial. Durante el año 2000, la producción de flores cortadas alcanzo un volumen de 169 mil toneladas y una superficie de 4900 has bajo invernadero. Se estima que solo el 5% de su producción se destina al mercado interno.

Las exportaciones florícolas de Colombia, basadas en información proporcionada por asocolflores, comenzaron en 1965 con un retorno de US\$20.000, pero en el 2000 esta cifra alcanzo los US\$ 580 millones. Estados Unidos es el principal mercado de destino de las flores colombianas, demandando en el 2000 el 84% del total de las exportaciones florícolas, lo que se traduce en US\$472 millones y 141.700 toneladas en transporte aéreo. La tercera parte corresponde a rosas (US\$ 148 millones). El segundo comprador de flores colombianas es la Unión Europea con un 9,8% de participación en sus ventas, es decir US\$57 millones, donde las preferencias se inclinaban por el clavel (US\$34 millones)<sup>20</sup>.

---

19, 20 [www.florescolombia.net](http://www.florescolombia.net), [www.diariofrontera.com](http://www.diariofrontera.com),

El Banco Central en Colombia registra que entre el 2004 y el 2005, la producción de flores abarcó cerca de 7.200 hectáreas, empleando a mano de obra no calificada, unas 95 mil personas de manera directa y 80 mil de forma indirecta, en su mayoría mujeres<sup>21</sup>.

Aunque las exportaciones de Estados Unidos a los países de ATPA han aumentado en un 75 por ciento en dólares, esta ley caduca en diciembre del 2006.

Al no renovarse esta ley habrá un problema así que el mecanismo administrativo de brindar estas preferencias se vencerá también.

## Guatemala

En Guatemala se producen y exportan más de medio centenar de variedades de flores, la mayoría rosas, en fincas de diversos departamentos. Por su color, aroma, forma y duración, las rosas guatemaltecas tienen demanda en Europa, Estados Unidos y Centro América, aunque deben competir con las producidas en países como Colombia, Holanda y Ecuador<sup>22</sup>.

En Guatemala se producen más de 40 variedades de rosas, muchas de las cuales son exportadas a Centroamérica, Estados Unidos y Europa.

“En estos países se hace más investigación y se crean nuevas variedades”, afirma Julián Jerez, encargado de producción de la finca San Sebastián, “Para lograr competir con rosas de buena calidad es preciso que lleven un tratamiento cuidadoso durante su producción”

---

21 [www.colombiacompite.gov.co](http://www.colombiacompite.gov.co)

22 [www.dosarchivos.com](http://www.dosarchivos.com), [www.floramex.com](http://www.floramex.com)

En Guatemala el promedio de producción por planta es de tres rosas cada dos meses. Un rosal produce constantemente durante ocho años. Entre las diversas variedades cultivadas aquí no faltan los tres colores favoritos: rojo, blanco y morado.

La producción llega a cuadruplicarse (25 mil rosas diarias) en meses como febrero o mayo, debido a las celebraciones del Día del Cariño o de la Madre.

Hasta 2003, la Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales tenía registradas 150 empresas dedicadas al cultivo de plantas de corte y ornamentales. Sin embargo, la fuerte competencia internacional y los costos de infraestructura, fumigación y mano de obra, entre otros, ponen cuesta arriba la competencia a las flores guatemaltecas.

“Varias empresas han cerrado o se han dedicado a otros cultivos”. Ecuador puede vender rosas hasta a 20 centavos de dólar, mientras los costos en Guatemala pueden llegar a ser hasta de 30 centavos de dólar por rosa”.

La exportación de rosas, según la Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales, Agexpront, ocupa el quinto lugar entre las exportaciones de plantas ornamentales.

Los principales países compradores son Holanda (43%), Estados Unidos (32%) y, el resto, Dinamarca, Alemania, Italia y Japón.

Hasta marzo de 2004, las ventas alcanzaban los US\$13 mil 756 millones, aunque hubo una reducción del 8 por ciento en 2001, debido a los sucesos del 11 de septiembre en Estados Unidos.

### **3.4 DEFINICIÓN DEL SECTOR EMPRESARIAL**

Una empresa en el negocio en el que se encuentre debe determinar las estrategias que aplicara para competir en el mercado al cual pertenece, pero para poder desarrollar unas buenas estrategias es necesario que la empresa conozca el entorno del mercado al cual pertenece, para poder analizar la viabilidad de internacionalizarse.

Debido a que el sector floricultor en los últimos años ha dado notables cambios para el presente estudio cabe recalcar que un sector empresarial es aquel que esta formado por empresas que ofrecen productos y servicios que satisfacen la misma necesidad con tecnología similar.

En la presente investigación la definición del sector empresarial de Flores La Makarena se realizará tomando en consideración dos características importantes que nos permitirán identificar a las personas o empresas que participan en el, reduciendo así el número de competidores directos.

Estas características son las siguientes:

◆ **Producto Ofrecido (ROSAS)**

Se refiere a las rosas que serán entregadas a las empresas que van a vender estos productos a los consumidores. Estas serán distribuidas de acuerdo a las necesidades del cliente y a un menor costo, con relación a los productos que se comercializan en su mercado local.

El color de una rosa tiene varios referentes y significados dependiendo de la época, del tamaño y de la persona a quien se regala.

Blancas: Divinidad o maravilla. Reverencia y humildad inocencia y pureza.

Rosa suave: Admiración y simpatía.

Amarillas: Alegría, éxito y felicidad.

Naranja: Entusiasmo y deseo.

Rojo con amarillo: jovialidad y sentimientos de felicidad.

Crema: Sociabilidad y amistad.

Las ocasiones para regalar una rosa son numerosas entre las que se detallan a continuación:

- ✚ Cumpleaños
- ✚ Como señal de Amor
- ✚ Felicitaciones
- ✚ Nacimiento de bebés
- ✚ Simpatía
- ✚ Bodas
- ✚ Aniversarios
- ✚ Agradecimientos

En fin, muchas veces para regalar una rosa no se necesitan ocasiones especiales.

#### ◆ **Distribuidores de rosas para el mercado exterior**

Se refiere a las personas o empresas que distribuyen rosas al mercado exterior. Estos distribuidores deben contar con rosas producidas con recursos e insumos de calidad, personal capacitado, de excelente calidad y a precios competitivos.

Debido al alto índice de crecimiento del sector floricultor, y considerando que la mayor concentración de la producción de rosas se encuentra abarcado por empresas entre 1 – 10 hectáreas (pequeñas empresas) y por diversos motivos como: la falta de capital para realizar exportaciones directas, el miedo al fracaso, han sido motivos suficientes para que las propias florícolas no exporten su producto y esto se lo realiza a través de intermediarios como son las empresas comercializadoras y exportadoras de flores.

Según datos proporcionados por la Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador las principales comercializadoras son:

Ameriflowers Cía Ltda., C.N.G. Representaciones Cía. Ltda., Comprinz S.A., Ecuaplanet Trading, Floraccess Ecuador S.A., Flores de América Americaflor, Florimex Ecuador S.A., Incaflowers.com. S.A., Maxima Faros Ecuador, Quito Inorflowers Trade, United Flowers of Ecuador, etc. Cabe recalcar que estas no son las únicas en el mercado<sup>23</sup>.

También existen empresas florícolas que por sus exitosas labores administrativas han sabido buscar la manera de llegar a mercado extranjeros, es decir son exportadoras directas entre las más importantes tenemos:

Queen Flower, Flor Santa Lucia, Diamonroses, Aviflor, Pinganflor, Latacunga Flowers, Liferoses, Joygardens, Agrifeg, Rosas Malmaison, entre otras.

Es de vital importancia recalcar en el presente estudio, que no se puede establecer con seguridad el sistema que utilizan las comercializadoras y floricultoras en el mercado extranjero, si entregan sus productos a mayoristas o llegan directamente a floristerías y supermercados.

En forma muy vaga se conoce que entregan a comercializadoras en el extranjero y ellas se encargan de distribuir a floristerías y a supermercados

Entidades que realizan las negociaciones en el exterior, buscan nuevos mercados y promocionan la rosa ecuatoriana. Las mayores ventajas en cuanto a rentabilidad son dichas instituciones las beneficiadas. Es por ello, imperiosa la necesidad de desarrollar y contar con un plan de marketing internacional propio, e idóneo que nos permita promocionar y distribuir de la manera más adecuada la producción de Flores LA MAKARENA.

Flores LA MAKARENA al momento de internacionalizar su producto va a competir con empresas con tecnología similar de otros países como Colombia, Guatemala y otros países.

---

23 Superintendencia de Bancos, Dirección Nacional de Estudios y Estadísticas, Dirección de Investigaciones, Elaborado por Ing. VITERI Alexis

El mayor competidor es Colombia. Principalmente por costos de flete, pero los Floricultores Ecuatorianos gozan de una ventaja comparativa que es “el producto”, a pesar de resultar mas caro para los clientes, ellos lo prefieren por ya que las características de la flor ecuatoriana posee colores más intensos, más brillantes, sus botones son mejores y el factor principal es que su vida en florero es mayor.

### 3.5 ANÁLISIS DE LA RED DE VALORES DEL SECTOR

Un negocio sin considerar su naturaleza está compuesto por varios jugadores los cuales desempeñan funciones claras y sin ellos no estaríamos en el negocio y estos son: Clientes, Proveedores, Complementadores y la Competencia.

A continuación representamos gráficamente la red de valores de Flores La Makarena:

**Gráfico 19:** Análisis de la red de valores



**Fuente:** KELO TOSO, Marketing

### **3.5.1 Análisis de los Potenciales Clientes**

En un sector empresarial, el análisis de los potenciales clientes y consumidores juega un papel muy importante porque de su aceptación del producto, de su frecuencia de compra depende directamente la rentabilidad y el éxito que pretendemos alcanzar. Los clientes y consumidores determinan el grado de calidad y el valor al precio de los productos ofrecidos.

Consumidores, siendo el consumidor que toma la decisión de comprar, los consumidores son el grupo de personas quienes realmente utilizan o consumen el producto, para lo cual, es necesario conocer su comportamiento y su influencia en la demanda de este sector.

Dependiendo del producto que se distribuya los consumidores van a variar. En la presente investigación, los consumidores corresponde al grupo de compradores conformado ya sea por hoteles, iglesias, personas naturales, funerarias, etc.

Un arreglo floral o un rosa en sí, es el regalo mas consumido en cualquier mercado nacional o internacional y es el más placentero que una persona tiene en su vida, según estudios las personas que reciben una rosa como regalo o adquieren rosas gozan de una mayor autoestima pues ellas ayudan al relajamiento de las personas.

Clientes, pueden ser una persona o un grupo de personas que actúan como intermediarios para llegar al consumidor final. Estos tienen una relación de intercambio potencial con un individuo u organización negociante.

En la actualidad Flores La Makarena cuenta con una cartera de clientes formada por comercializadoras que exportan las rosas a territorio Estadounidense, pequeños comerciantes que venden en las calles o stands en diferentes puntos de la ciudad de Quito, y florerías.

Para el presente proyecto que es **exportación**, en sus fases iniciales Flores LA MAKARENA se propone distribuir sus productos a clientes, más no a consumidores finales. Su cartera de potenciales clientes estará dentro de **Los Estados Unidos**.

#### **3.5.1.1 Justificación del Mercado Seleccionado**

Se destina como país de destino a Estados Unidos, por cuatro razones:

- Estados Unidos es el principal país importador de la rosa ecuatoriana.
- La producción de Flores La Makarena ya es conocida en dicho mercado a través de la intervención de las comercializadoras.
- En España, las prefieren de tallo mediano, de entre 60 y 70 centímetros, mientras que los estadounidenses disfrutan de las más pequeñas, de no más de 60 centímetros de largo ([www.diariofrontera.com/index1.php](http://www.diariofrontera.com/index1.php)).
- Se considera además el factor económico. Suiza es el país que más dinero gasta en la compra de flores, especialmente rosas, con un promedio de 60 dólares por habitante al año.

En Suecia, el consumo de flores alcanza los 50 dólares por habitante y en Noruega llega a 55 dólares, mientras que en EEUU ese índice alcanza los 25 dólares y en España apenas llega a 10 dólares. Pero los países con mayor nivel de consumo Suiza, Suecia no se los considera pues sus exigencias son otras<sup>24</sup>.

Con la información mencionada anteriormente los potenciales clientes de Flores La Makarena estará formado por **comercializadoras** ya sean estas de propiedad de representantes ecuatorianos, colombianos o americanos con sede en el territorio estadounidense, estas cadenas se enfocaran en mercados étnicos como católicos, hispanos, asiáticos, etc., porque ellos conservan sus tradiciones y realizan eventos pomposos y costosos, sin descartar al resto de etnias como el anglosajón.

A demás será un grupo de personas que buscan calidad, precios competitivos, y una amplia gama de productos para exceder en necesidades del mercado al cual ellos se dirigen en Los Estados Unidos.

### **3.5.2 Análisis de los Competidores**

Flores La Makarena posee competidores locales, nacionales y en su fase de exportador tiene que afrontarse con competidores internacionales.

Los principales competidores a nivel nacional para Flores LA MAKARENA, constituyen aquellas pequeñas empresas entre 2 y 6 hectáreas de terreno que se dedican a la producción y comercialización de rosas y que cuentan con una tecnificación e inversión de similares características.

A pesar de existir una interminable lista de florícolas asentadas en el territorio ecuatoriano, y con un mayor crecimiento en la provincia de Pichincha, no todas ellas forman parte de los competidores directos, con los cuales Flores LA MAKARENA tiene que enfrentarse en el mercado.

Dentro de los clientes locales, analizando su ubicación geográfica cuenta con un competidor “FLORES AGRO EL PROGRESO”, es una florícola de similares características en tamaño, variedades de rosas y en estructura organizacional, pero su distribución es únicamente nivel nacional.

Son muy pocas las pequeñas empresas que asumen el reto de exportar por sí solas, pues su alternativa de comercializar sus productos en mercados extranjeros es a través de la venta a intermediarios como florícolas de mayor magnitud en tecnificación e instalaciones o a comercializadoras que su principal función es la exportación de rosas ya sea al mercado Europeo, Norteamericano o de Inglaterra.

Según datos proporcionados por Expoflores los competidores de Flores La Makarena son los siguientes:

- ◆ FLORINTI, florícola ubicada en La Parroquia de El Quinche barrio San Miguel, la extensión de cultivo de rosas es de similares características al igual que las variedades comercializadas, y precios de venta.
- ◆ HONEY ROSAS, empresa ubicada en Tabacundo, es competencia para Flores LA MAKARENA, por la variedad de sus productos, tamaño de sus instalaciones y precios. Finalmente se establece como competencia directa a:
- ◆ FINAFLOR, ubicada en Sangolquí la cual es competencia por sus variedades, y precios.

Para conocer y comprender de mejor manera la posición de Flores La Makarena frente a sus competidores se procede a realizar el respectivo análisis FODA de cada una de ellas y se presenta a continuación:

## FINAFLOR

**Tabla 16:** Matriz FODA de FINAFLOR

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Estructura administrativa estable. Capacidad instalada tecnificada. Conocimiento del mercado desde hace 25 años. Precios bajos Posicionamiento de marca en la mente del consumidor	Crecimiento de migración hispana. Mercado con alto nivel de consumo.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Servicio de entrega deficiente. Inseguridad e incertidumbre en el cliente al crear faltantes.	Aparición constante de nuevos proveedores. Posible Hipermadurez

**Fuente:** Dutch Petals, Expoflores

## FLORINTI

**Tabla 17:** Matriz FODA de FLORINTI

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Estructura administrativa financiera controlada. Tecnología de punta 6 Hectáreas cultivables. Seriedad en tiempo de entrega.	Crecimiento de migración hispana. Mercado con alto nivel de consumo.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Conocimiento del mercado desde hace 8 años. Precios altos Promoción limitada	Aparición constante de nuevos proveedores. Posible Hipermadurez

**Fuente:** Dutch Petals, Expoflores

## HONEY ROSAS

**Tabla 18:** Matriz FODA de HONEY ROSAS

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Tecnología de punta Estructura administrativa estable. Constante renovación de variedades Capacidad óptima calificada y capacidad instalada tecnificada.	Crecimiento de migración hispana. Mercado con alto nivel de consumo.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Precios altos Distribución selectiva Marca no reconocida	Aparición constante de nuevos proveedores. Posible Hipermadurez

**Fuente:** Dutch Petals, Expoflores

A continuación detallamos los precios a los cuales la competencia comercializa.

**Tabla 19:** Precios de Venta FINAFLOR

PRECIOS DE VENTA FINAFLOR		
TALLOS	PRECIOS	CANTIDAD
40cm	0,20	Unidad
50cm	0,22	Unidad
60cm	0,25	Unidad
Flor Nacional	0,60	bonche(24 rosas)

**Fuente:** Dutch Petals, Expoflores

**Tabla 20:** Precios de Venta FLORINTI

PRECIOS DE VENTA FLORINTI		
TALLOS	PRECIOS	CANTIDAD
40cm	0,21	Unidad
50cm	0,24	Unidad
60cm	0,27	Unidad
Flor Nacional	0,5	bonche(24 rosas)

**Fuente:** Dutch Petals, Expoflores

**Tabla 21:** Precios de Venta HONEY ROSAS

PRECIOS DE VENTA HONEY ROSAS		
TALLOS	PRECIOS	CANTIDAD
40cm	0,20	Unidad
50cm	0,23	Unidad
60cm	0,25	Unidad
Flor Nacional	0,5	bonche(24 rosas)

**Fuente:** Dutch Petals, Expoflores

**Tabla 22:** Precios Competitivos

PRECIO COMPETITIVO	PRECIOS DE VENTA	
TALLOS	PRECIOS	CANTIDAD
40cm	0,20	Unidad
50cm	0,23	Unidad
60cm	0.26	Unidad
Flor Nacional	0,5	bonche(24 rosas)

**Autora:** Rocío Simbaña

### 3.5.2.1 *Matriz de Competencia O Matriz del Perfil Competitivo (Mpc)*

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa<sup>25</sup>.

#### **Pasos para la elaboración de la Matriz del Perfil Competitivo**

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados a través de la cadena de valor y de las cinco fuerzas de Porter, abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las fortalezas, oportunidades y después las debilidades y amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

---

25 ARRATE Mera Raúl, Profesor Investigador de la Facultad de Ciencias Contables Universidad Mayor de San Marcos

2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las fortalezas y oportunidades suelen tener pesos más altos que las debilidades y amenazas, pero éstas, 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. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Los pesos y los totales ponderados de una MPC incluyen cuestiones internas y externas que representan los factores críticos para el éxito.

3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas clave incluidas en la matriz MPC, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0.

En la siguiente página se encuentra la Tabla # en la que se muestran los resultados obtenidos en la Matriz de Perfil Competitivo de Flores La Makarena, la misma que indica que el negocio está aprovechando las oportunidades y a la vez ha sabido contrarrestar las amenazas existentes.

**Tabla #23** Matriz de Competencia o Matriz del Perfil Competitivo -

Factores críticos para el éxito	FLORES LA MAKARENA			FINAFLO		FLORINTI		HONEY ROSAS	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calific.	Peso Ponderado	Calific.	Peso Ponderado	Calific.	Peso Ponderado
Participación en el mercado.	0.20	2	0.40	4	0.80	2	0.40	2	0.40
Competitividad de precios.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Posición financiera.	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	2	0.30
Calidad del producto.	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Lealtad del cliente.	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	1	0.10
Investigación y desarrollo.	0.15	1	0.15	3	0.45	1	0.15	1	0.15
Nuevos Productos.	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20
Servicio al cliente.	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10
<b>TOTAL</b>			<b>2.70</b>		<b>3.75</b>		<b>2.40</b>		<b>2.00</b>

La Tabla # 23 indica que Flores La Makarena obtuvo una puntuación de 2.75 lo que le ubica en segundo lugar entre sus competidores y a la vez significa que Flores La Makarena está sobre el promedio que es 2.71 y es superior que la florícola FLORINTI que obtuvo 2.45 pero Flores La Makarena es inferior que FINAFLO que tienen 3.75 y representa una alta competencia, y participación en el mercado.

### 3.5.3 Análisis de Complementadores

Considerando los altos índices de crecimiento de pequeñas empresas floricultoras, es de vital importancia para aquella empresa que busca sobrevivir en un mercado competitivo desarrollar nuevas y variadas técnicas y tácticas que contribuyan a diferenciar y hagan al producto ofrecido exclusivo.

Flores La Makarena, a pesar de no contar con un departamento que provea un análisis de tendencias de gustos preferencias de los consumidores a desarrollado sus propias tácticas para captar la mente de sus consumidores, es por ello que su producto hace la diferencia por las siguientes razones:

- Sus instalaciones han sido dotadas con uno de los más modernos sistemas de riego. La cantidad de agua que se da va acorde a las necesidades de la planta, relacionados con los factores climatológicos.
- Antes de cumplir con el despacho de la mercadería, esta pasa por un estricto control de calidad, donde el recurso humano verifica el tamaño del tallo, y la calidad del botón, para lo cual dispone de un área con el espacio físico e implementos necesarios.
- Distribuye sus productos considerados estrellas con un empaque que permita identificar el color de la variedad entregada.
- Es cuidadosamente sellado en cajas Full y Tabaco, dependiendo de las necesidades del cliente.
- Cada bonche distribuido va impreso con un sticker, que identifica el código de la flor.
- En cada bonche se adjunta preservantes que ayudan a mantener a la rosa fresca hasta su destino.

### 3.5.4 Análisis de los Proveedores

A través de sus precios, o calidad de sus productos y servicios los proveedores pueden influir en la producción de las empresas especialmente cuando el éxito de los productos finales depende intrínsecamente de la materia prima y servicios suministrados por los mismos.

Cuando la compañía compradora es más pequeña que la del proveedor, cuando existen productos sustitutos y en general se analizan los siguientes aspectos:

- Concentración de los proveedores.- Existen varios proveedores locales e internacionales que ofrecen la calidad exigida por Flores La Makarena.
- Importancia del producto que surten.- Los insumos básicos para la elaboración de los productos pueden conseguirse en varios lugares.
- Fuentes de abastecimiento.- Los insumos son ecuatorianos ya que en el Ecuador existe una de las más grandes compañías creadora de nuevas variedades de rosas “EL PLANTADOR”.
- Manejo de precio y calidad por parte del proveedor.- El precio es justo y la calidad es alta por lo que el poder de negociación de la Florícola es alta.

Tabla 24: Análisis Proveedores

PROVEEDOR	LINEA DE PRODUCTOS	LUGAR DE ORIGEN	TIEMPO	COSTO
<b>INSUMOS</b>				
<b>Florícola PLANTADOR</b>	Posee la mejor selección de variedades de rosas únicas en el territorio ecuatoriano.	Sus productos provienen de sus centros de investigación y desarrollo ubicados en Tababela.	Las entregas se realizan de manera inmediata cuando la empresa lo requiere, con servicio de transporte.	El costo justifica la innovación de nuevas variedades.
<b>ROSEN TANTAU</b>	Posee una amplia gama de rosas exclusivas.	Sus productos provienen de sus instalaciones o de las de sus representantes exclusivos.	Se realizan cuando el cliente lo desea y los gastos del transporte va por cuenta de Rosen Tantau.	El costo es justo y acorde a las variedades deseadas pues son exclusivas.
<b>SUMIPLAS</b>	Ofrece una amplia variedad de plásticos	Sus productos son adquiridos		Sus costos son razonables pues tiene una alta competencia
<b>MADERAS ORIENTE</b>	Posee variedad en madera, pingos, de	Sus productos son ofrecidos directamente en el almacén.	La florícola debe contratar por su cuenta el transporte	El costo es barato debido a que se adquiere

	calidad diversa y precios.		de los productos.	directamente de los productores que se encuentran ubicados en lugares estratégicos.
<b>Agroquímicos Guayllabamba</b>	Dispone de una amplia gama de productos fertilizantes y químicos.	Sus productos son ofrecidos directamente en sus instalaciones ubicadas en la parroquia de El Quinche o en Guayllabamba.	Flores La Makarena asume el costo del transporte y el tiempo consumo son mensualmente.	El costo es barato tomando como referencia al resto de abastecedores del sector.
<b>FERRETERIA CAJAS</b>	Ofrece una amplia gama de insumos para la construcción de invernaderos y de implementos para los sistemas de riego.	Sus productos son ofrecidos directamente en el almacén.	La empresa otorga servicios de transporte dependiendo de la compra.	Sus precios son los más económicos por ser grandes distribuidores.

**Fuente:** Flores la Makarena

### **3.6 ANÁLISIS DEL MERCADO**

Luego de analizar el lado de la oferta de la comercialización de rosas hacia los Estados Unidos, y de investigar la estructura y características del sector empresarial al que pertenece Flores LA MAKARENA, es necesario estudiar los aspectos y factores claves que caracterizan al mercado objetivo.

El primer paso para establecer la demanda potencial de cualquier producto consiste en definir el mercado al cual se pretende atender, es decir analizar las necesidades que se busca satisfacer a los posibles clientes.

¿Porqué comprar las rosas ecuatorianas?

Las rosas ecuatorianas son consideradas como las más bellas en el mercado por sus características únicas como: tallos gruesos, largos, días de mayor resistencia en florero, botón grande y sobre todo Ecuador ofrece al mercado una amplia gama de colores.

Los eventos para regalar una rosa ocurren en cualquier momento, a cualquier edad y en cualquier lugar. Frente a este hecho las distribuidoras deben estar preparadas las 24 horas del día.

#### **3.6.1 Definición del Mercado de Referencia (Estados Unidos)**

Siendo Estados Unidos uno de los principales mercados para la flor Ecuatoriana, Flores LA MAKARENA, considerando la disponibilidad de su producción, tanto por sus variedades, tamaño del tallo y calidad de las rosas, su mercado objetivo estará constituido por el mercado norteamericano. Para lo cual se realiza un análisis del sector:

## **Distribución de la población en los Estados Unidos**

La población metropolitana crece cada vez más. Del 28% en 1910 pasaba al 80% en 2000. Los suburbios, bastante más que las principales ciudades, ayudaron a este incremento. En el 2000, la mitad de la población estadounidense vivía en zonas suburbanas. Casi una tercera parte de los americanos (29.9%) vivía en zonas metropolitanas con más de 5 millones de residentes a finales del siglo XX. El mayor incremento de población en los últimos años ha ocurrido en los estados de [California](#), [Texas](#) y [Florida](#).

Según el censo del 2000, la población se distribuía de la siguiente forma: 54 millones de personas en el noreste (19%), 64 millones en los estados centrales del norte (22.9%), 100 millones en el sur (35.6%) y 63 millones en el oeste (22.5%)<sup>26</sup>.

La densidad media de población en Estados Unidos era de 32 habitantes por kilómetro cuadrado (83 habitantes por milla cuadrada) en 2004. La mayor densidad de población se encuentra en el noreste de los Estados Unidos, entre los Grandes Lagos y el océano Atlántico. Allí están ubicadas varias de las ciudades estadounidenses más grandes, como Nueva York, Chicago o Filadelfia.

## **Composición étnica**

Los datos del censo del 2000 desvelan que los blancos constituían el 75,1% (211,4 millones) de la población; los afro-americanos el 12,3% (34,6 millones), los descendientes de los nativos el 0,9% (2.4 millones), los asiáticos el 3,6 % (10.2 millones) y los insulares del Pacífico el 0,1% (0.4 millones). El 7,9 % (22,1 millones) restante se contabiliza como "otras razas".

---

26. [www.wikipedia.gov.us](http://www.wikipedia.gov.us), [www.quito.office.gov.us](http://www.quito.office.gov.us), [www.encyclopedia.us.es](http://www.encyclopedia.us.es)

Según el censo del 2000 vivían 35,2 millones de hispanos en EE.UU. lo que representa el 12,5% del total de la población. Este grupo social ha experimentado un incremento del 61% desde el 1990, cuando la población hispana era de 21.9 millones. Asimismo, el 0,42 % (1.189.731) de la población estadounidense representa aquellos que tienen algún tipo de ascendencia arábica.

## Economía

La unidad monetaria de Estados Unidos es el dólar

La economía de los Estados Unidos se organiza de forma principalmente **capitalista**, con alguna regulación gubernamental en muchas industrias. También hay programas de **asistencia social** que han crecido en popularidad desde el **siglo XVIII**, aunque menos presentes que en otros países.

Estados Unidos tiene ricos recursos minerales con extensos yacimientos de **oro**, **petróleo**, **carbón**, y **uranio**. Las industrias agrícolas son los principales productores del país de **maíz**, **trigo**, **azúcar**, y **tabaco**, entre otros productores. El sector **manufacturero** produce, entre otras cosas, **automóviles**, **aviones**, **armamento** y **electrónicos**. La industria más grande es ahora el sector servicios en cual trabajan unos tres cuartos de los residentes. La actividad económica varía bastante en las diferentes regiones del país<sup>27</sup>.

Varios países han enlazado su moneda con el dólar estadounidense (como la **República Popular China**), y otros lo han adoptado como su propia moneda, como **Panamá**, **Ecuador** y **El Salvador**, por ejemplo.

---

27 [www.encyclopedia.us.es](http://www.encyclopedia.us.es)

**Tabla 25:** Bibliografía Estados Unidos

<p><b>Lema nacional:</b>          (1789 - ) <i>E Pluribus Unum</i> (latín: ‘De muchos, uno’)          (1956 - ) <i>In God We Trust</i> (inglés: ‘En Dios confiamos’)</p>	
<p><b>Himno nacional:</b> The Star-Spangled Banner</p>	
	
<b>Capital</b>	Washington, DC
• Población	553.523 (2004)
• Coordenadas	38°53' N 77°02' O
<b>Mayor ciudad</b>	Nueva York
<b>Idioma oficial</b>	A nivel federal no tiene; Inglés de facto
<b>Forma de gobierno</b> Presidente Vicepresidente	República federal George Walker Bush Dick Cheney
<b>Independencia</b>	(de Gran Bretaña en la Guerra Revolucionaria)
• Declarada	4 de julio de 1776
• Reconocida	3 de septiembre de 1783
<b>Superficie</b>	Puesto 3º
• Total	9.631.418 km²
• % agua	2,198%
Fronteras	12.219 km
Costas	19.924 km
<b>Población</b>	Puesto 3º
• Total	298.171.951 (2006 est.)
• Densidad	31 hab./km²
<b>PIB (PPA)</b>	Puesto 1º
• Total (2005)	US\$ 12.438.873 millones
• PIB per cápita	US\$ 43.550 (2º)
<b>Moneda</b>	Dólar estadounidense (\$, USD)
<b>Huso horario</b>	CET (UTC-5 a UTC -10)
• en verano	CEST (UTC-4 a UTC -10)
<b>Dominio Internet</b>	.us .gov .edu .mil .um
<b>Código ISO</b>	840 / USA / US

**Fuente:** www.encyclopedia.us.es

### 3.6.1.1 Ecuador – Estados Unidos

**Tabla 26:** Relaciones Comerciales Ecuador - Estados Unidos

<b>RELACIONES COMERCIALES ECUADOR – ESTADOS UNIDOS</b>	
	 
<b>Nombre Oficial:</b>	Estados Unidos de América
<b>Capital:</b>	Washington
<b>Superficie Marítima:</b>	469,495 km <sup>2</sup>
<b>Superficie Continental:</b>	9.631,418 km <sup>2</sup>
<b>Población:</b>	293.027,571 (Julio 2004)
<b>Moneda:</b>	Dólar
<b>Recursos Naturales:</b>	carbón, cobre, plomo, molibdeno, fosfatos, uranio, bauxita, oro, hierro, mercurio, níquel, potasa, plata, tungsteno, zinc, petróleo, gas natural, madera.
<b>Principales Industrias:</b>	petróleo, acero, automóviles, espacio aéreo, electrónica, telecomunicaciones, sustancias químicas, industria alimenticia, bienes de consumo, minería.
<b>PIB(nominal):</b>	10.98 trillones de US\$
<b>PIB(tasa de crecimiento):</b>	3.1%
<b>PIB(per - capita):</b>	US \$37,800
<b>Tasa de Inflación:</b>	2.1%
<b>Exportaciones:</b>	714.5 billones US\$ FOB
<b>Importaciones:</b>	1.26 trillones de US\$ FOB
<b>Principales Exportaciones:</b>	bienes de capital, coches, provisiones industriales y materia prima, bienes de consumo, productos agrícolas.
<b>Socios de Exportación:</b>	Canadá 23.2%, México 14.1%, Japón 7.4%, Reino Unido 4.8%.
<b>Principales Importaciones:</b>	petróleo crudo y productos refinados del petróleo, maquinaria, coches, bienes de consumo, materia prima, alimentos y bebidas.
<b>Socios de Importación:</b>	Canadá 17.8%, México 11.3%, China 11.1%, Japón 10.4%, Alemania 5.3%.

**FUENTE:** Banco Central del Ecuador

### 3.6.1.2 Comercio Bilateral

**Tabla 27:** Balanza Comercial Ecuador – Estados Unidos

<b>BALANZA COMERCIAL ECUADOR – ESTADOS UNIDOS MILES DE US\$</b>			
<b>AÑOS</b>	<b>EXPORTACIONES</b>	<b>IMPORTACIONES</b>	<b>SALDO</b>
	<b>FOB</b>	<b>FOB</b>	
1995	1,673,059.07	1,161,887.31	511,171.76
1996	1,715,542.47	1,095,152.92	620,389.55
1997	1,997,663.85	1,378,654.22	619,009.63
1998	1,595,495.74	1,539,298.44	56,197.30
1999	1,667,940.32	837,027.85	830,912.47
2000	1,801,684.16	847,933.48	953,750.68
2001	1,755,739.17	1,223,385.33	532,353.84
2002	2,009,016.48	1,374,032.55	634,983.93
2003	2,401,916.47	1,315,368.56	1,086,547.91
2004	3,233,550.00	1,524,143.38	1,709,406.62
2005 abril	1,339,909.74	520,054.77	819,854.97

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

### 3.6.1.3 Exportaciones

El Ecuador ha mantenido resultados positivos en la Balanza Comercial con Estados Unidos durante la última década. Los principales productos de exportación a los Estados Unidos hasta abril del 2005 fueron: aceites crudos de petróleo, crustáceos, bananas, rosas, nafta, atún, cacao, flores y pescado congelado.

Durante el 2005 se exportaron al mercado estadounidense 1335 subpartidas por un valor que supera los 1000 millones de dólares.

Las rosas denotan gran acogida y demanda principalmente en fechas especiales, debido a su calidad, gran variedad de colores y conservación y otras

características han permitido que las rosas en los Estados Unidos sean catalogadas como las mejores del mundo, generando un importante ingreso de divisas para el país en particular de la sierra ecuatoriana.

**Tabla 28:** El Comercio Ecuador – Estados Unidos



**Fuente:** BCE, Diario Editorial DINERO

### 3.6.1.4 Ventajas para Exportar a Estados Unidos

La apertura comercial con este país comenzó a partir de 1976 con el SGP de Estados Unidos. Este fue un programa unilateral y temporal que estableció preferencias relativas a la exención de aranceles para unos 4200 productos agrícolas, manufacturados y semi - facturados, provenientes de 149 países.

Este intercambio comercial se intensificó en diciembre de 1991 con la creación del ATDA (Andean Trade Preferente Act), programa de liberalización arancelaria diseñado para promover la oferta exportable y el desarrollo económico de los cuatro países andinos: Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú. A este programa están sujetos unos 6100 productos que reciben una exoneración bajo este régimen

especial. Cabe destacar que el 45% de las exportaciones andinas se destinan a Estados Unidos.

Posteriormente, se creó la Ley de Preferencias Comerciales Andinas y Erradicación de la Droga o Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act (ATPDEA), la misma que estará en vigencia hasta el 31 de diciembre del 2006. esta ley es una renovación del ATPA que amplía los beneficios unilaterales otorgados por el gobierno de los Estados Unidos a Bolivia, Colombia, Perú y Ecuador, en la cual se hace una prórroga de los productos incluidos en el ATPA.

Los objetivos principales de esta ley son:

- Apoyar los esfuerzos de los países a ATPDEA en la lucha contra la producción y tráfico de drogas ilícitas.
- Crear una alternativa para revivir y estabilizar las economías lícitas de Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú.
- Estimular la inversión local y extranjera en los países ATPDEA

La OMC reconoce 905 partidas agrícolas. La oferta exportable agrícola de Ecuador es de 406 partidas, al mundo entero, conforme a los datos registrados por el equipo negociador del TLC. Las partidas agrícolas de los países andinos que se benefician del Atpdea son 593, de las cuales Ecuador exporta 294 partidas a Estados Unidos. Por otra parte, nuestro país exporta a al mercado estadounidense 314 productos agrícolas dentro y fuera del sistema de preferencias arancelarias.

Según la CEPAL, el 70% de las exportaciones agrícolas ecuatorianas se benefician ya del Atpdea. No obstante, el 84% de ese porcentaje (70%) está sujeto a barreras no arancelarias, como cuotas o contingentes, salvaguardias y medidas antidumping (venta por debajo del costo de producción), licencias, prohibiciones, inspecciones y requisitos técnicos<sup>28</sup>.

---

28 [www.tlc.gov.ec](http://www.tlc.gov.ec)

### **3.6.1.5 ATPDEA**

Desde el 2001, fecha en que la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga (Atpdea en inglés) entró en vigencia, los productores ecuatorianos se han beneficiado al no pagar aranceles para vender sus productos en Estados Unidos.

Según un estudio de la Secretaría General de la Comunidad Andina (CAN) desde la renovación de la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de la Droga o ATPDEA -que otorga de manera unilateral Estados Unidos a los países andinos por el combate el narcotráfico- Ecuador es uno de los países que mayor provecho ha obtenido de dichas preferencias.

En el caso de Ecuador, el 58% de las exportaciones realizadas en el 2003 se efectuaron bajo el sistema de preferencias ATPDEA, mientras que Perú exportó el 53% dentro del mismo. Adicionalmente, Colombia y Ecuador son los países que mayor nivel de exportación tuvieron bajo el ATPDEA. Así, ambos países en conjunto exportaron USD 4 462 millones, lo que constituye el 76% del total exportado bajo este régimen por los países beneficiados. Según las cifras presentadas por el Banco Central del Ecuador (BCE) en el 2003, de 2.387 millones de dólares que el país exportó a Estados Unidos, correspondientes a 997 partidas arancelarias o productos, el 94,61%, es decir, 870, se beneficiaron del ATPDEA.

Por otra parte, un análisis de la Corporación Andina de Fomento (CAF) explica que el ATPDEA ha posibilitado, asimismo, una mayor diversificación de las exportaciones agropecuarias ecuatorianas, en particular en el sector de las flores<sup>29</sup>.

---

29 Banco Central del Ecuador (Elaborado por DGPEI), Edición e Investigación: Unidad de Información y Divulgación del TLC, Enero – Mayo 2005,

En el sector industrial ecuatoriano el beneficio del ATPDEA para los productores y exportadores es grande, ya que de 7.080 partidas arancelarias (productos) reconocidos por la Organización Mundial de Comercio (OMC), 3769 se benefician de este acuerdo, en tanto que otros 3251 productos tienen arancel cero por la cláusula de nación más favorecida (NMF en la OMC).

Ecuador exporta actualmente a Estados Unidos 530 productos en el ámbito industrial. De este total, 251 se benefician del Atpdea, 20 (3 partidas de atún y 17 de calzado) no se benefician de ningún sistema y pagan arancel. Los restantes se benefician del NMF.

**Tabla 29: Porcentajes de Exportaciones sin ATPDEA**

<b>AGRÍCOLA (Promedio anual 1999 - 2003)</b>					
Universo partidas arancelarias	Partidas exportadas a EEUU (Prom. Anual 2001 - 2003)	Exportaciones al mundo (millones de dólares)	Partidas que se benefician de Atpdea	Productos exportados a EEUU arancel a pagar sin Atpdea	Principales productos exportados a EEUU sin Atpdea o SGP
<b>905</b>	<b>314</b>	<b>2061,9</b>	<b>593</b>	Rosas 6,8 % 118,9 millones	Azúcar de caña
Oferta exportable de Ecuador (partidas)	348 se pide a EEUU en TLC incluye oferta potencial exportable	Exportaciones a EEUU (millones de dólares)	Partidas que se benefician de Atpdea y se exportan a EEUU	Las demás flores 6,4%	Condimentos y sazonadores compuestos
<b>406</b>		<b>514,6</b>	<b>294</b>	Mangos 1,5 ctvs x Kg	Chocolate
			Relación Atpdea / oferta exportable de Ecuador	Gypsophila 6,4%	Leche maternizada
			<b>41%</b>	Piñas 0,44 ctvs x Kg	Queso fundido
			Los productos que se benefician del Atpdea representan el 41% de las exportaciones	Leguminosas desvainadas 2,1 ctvs x Kg	Panela
				Coliflor y brócoli 14%	Suero de mantequilla
				Bombones, caramelos 10,4%	Carnes

Fuente: Proyecto SICA

Fuente: Proyecto SICA

### 3.7 ¿A QUE PARTE DEL MERCADO INGRESAR?

El análisis del mercado es el proceso de planeación, captura y análisis de datos relacionados a las decisiones de marketing que son útiles para la toma de decisiones en la empresa.

Definir a que parte del mercado estadounidense penetrar y abastecer con los productos de Flores LA MAKARENA se necesita de un análisis minucioso y detallado para considerar los diversos factores los cuales contribuyan a la correcta selección del mercado.

Tomando en consideración el tamaño de la empresa Flores La Makarena, sus niveles de producción, calidad, y características de su producto y por otro lado considerando el tamaño del país de destino, el cual esta conformado por 50 estados en el presente estudio se elije y analiza minuciosamente a los tres estados con mayor poder económico, mayor número de habitantes, y mayor porcentaje de la población económicamente activa.

La investigación realizada para la obtención de los datos primarios para el presente estudio fue una investigación informal<sup>30</sup> es decir se recolectaron informes a través de fuentes de datos secundarios tales como: Fuentes de Información del sector público y del sector privado.

Fuentes internas<sup>31</sup>: sector público y privado tales como: Organizaciones comerciales y profesionales (Expoflores), Publicaciones de Negocios (Revistas: Floriscopio, Cultivos, La Flor del Ecuador), a través de la Internet ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org), [quito.office.box@mail.doc.gov](mailto:quito.office.box@mail.doc.gov)), Ministerios de Comercio Exterior.

Fuentes externas: Embajadas, Centros de comercio, organizaciones que ofrecen ayuda práctica en comercio exterior.

---

30 STANTON, ETZEL, WALKER, Fundamentos de Marketing, 11ma edición, 1999, pág. 90

31 Comercio Internacional I, LIMUSA- NORIEGA editores, 3era edición, México, pág. 81

Los puntos analizados en esta fase son los siguientes:

- ◆ Distribución geográfica
- ◆ Demografía del consumidor (edad, género)
- ◆ Ingresos, niveles de pobreza
- ◆ Población, población media, distribución de la población.
- ◆ Origen étnico

El proceso aplicado dentro de esta fase se detalla a continuación:

**Tabla 30:** Proceso de Evaluación de Mercados Internacionales

MERCADO OBJETIVO	POSIBLES CLIENTES
Estados Unidos	Las tres ciudades de mayor crecimiento en los Estados Unidos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- New York</li> <li>- Los Angeles</li> <li>- Chicago</li> </ul>

**Elaborado por: Rocío Simbaña**

### 3.7.1 Proceso de Selección de Potenciales Clientes

Considerando el tamaño de la empresa, sus niveles de producción, su sistema administrativo, Flores La Makarena para inicios de negociaciones internacionales pretende iniciar consolidando la conquista de un solo mercado e ir extendiendo las actividades a otros, pues resulta imprudente en principio lanzar un producto en un número excesivo de mercados<sup>32</sup>.

En general, los Estados Unidos de Norteamérica, esta conformado por 50 estados, y los más importantes son: Nueva York capital Albania, Los Ángeles capital California, Chicago capital Illinois, San Francisco capital California, [Atlanta](#)

(Georgia), Houston (Texas), San Luis (Missouri), Nueva Orleans (Luisiana), Pittsburgh (Pennsylvania), Miami (Florida), Boston (Massachusetts), Philadelphia, Pennsylvania.

Según la investigación realizada los tres estados más importantes son: New York, Los Ángeles, Chicago.

En la selección de potenciales clientes se procede a eliminar a los mercados por las siguientes razones:

- \* Lejanía, es decir no están al alcance por ningún medio de comunicación.
- \* Tasa Impositivas y sistemas aduaneros extremadamente altos que no hacen posible que los productos esten al alcance del consumidor.
- \* Mercados con su poder de compra demasiado bajo.

A continuación presentamos un cuadro con la población de cada mercado analizado:

**Tabla 31:** Población de los Estados más importantes de E.E.U.U

NUMERO DE HABITANTES DE LOS CINCO ESTADOS CONSIDERADOS PARA EL ESTUDIO

POBLACION DE LOS ESTADOS MAS IMPORTANTES DE E.E.U.U	
ESTADO	HAB. CIUDAD
NEW YORK	30091427
LOS ANGELES	3844828
CHICAGO	2896016

**Fuente:** [www.encyclopedia.us.es](http://www.encyclopedia.us.es), [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

Como se busca un solo mercado meta, en el cuadro presentado anteriormente podemos apreciar que el estado con mayor crecimiento poblacional es el Estado de Nueva York.

A continuación presentamos un cuadro con datos de ingresos por familia, ingresos per cápita por ciudad de destino, niveles de pobreza y distribución de la población por edades.

**Tabla 32:** Indicadores Económicos de los 5 estados más importantes de E.E.U.U

CARACTERISTICAS	NEW YORK	LOS ANGELES	CHICAGO
INGRESOS MEDIOS DE UNA CABEZA DE FAMILIA	38,293	36,687	38,625
INGRESO MEDIO FAMILIAR	41,887	39,942	42,724
HOMBRES INGRESOS MEDIOS	37,435	31,88	35,907
MUJERES INGRESOS MEDIOS	32,949	30,197	30,536
INGRESO PERCAPITA DE LA CIUDAD	22,402	20,671	20,175
% POBLACION DEBAJO DE LA POBREZA	21,20%	22,10%	19,60%
% FAMILIAS DEBAJO DE LA POBREZA	18,50%	18,30%	16,60%

**Fuente:** [www.encyclopedia.us.es](http://www.encyclopedia.us.es), [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

**Tabla 33:** Distribución de la población de los 5 estados más importantes de E.E.U.U

DISTRIBUCION DE LA POBLACION POR EDADES	NEW YORK	LOS ANGELES	CHICAGO
MENORES DE 18 AÑOS	24,20%	26,60%	26,20%
18 A 24 AÑOS	10%	11,10%	11,20%
25 A 44 AÑOS	32,90%	34,10%	33,40%
45 A 64 AÑOS	21,20%	18,50%	18,90%
MAYORES 64 AÑOS	11,70%	9,70%	10,30%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%
EDAD MEDIA	34 años	32 años	32 años

**Fuente:** [www.encyclopedia.us.es](http://www.encyclopedia.us.es), [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

El mercado de Los Ángeles, puede ser muy atractivo, pero es mayor la distancia de viaje para las rosa y sus costos de transporte son más elevados, razón por la cual Flores LA MAKARENA descarta este mercado y además se necesita de mayor tiempo para llegar a su destino.

Realizar exportaciones a dicho mercado se necesita de mayor inversión.

A pesar de ser Chicago una de las importantes ciudades de Estados Unidos, reportajes reflejan la vida real, la angustia y la desesperación de miles de personas a quienes el dinero simplemente no les alcanza para sobrevivir en el país más rico del mundo; y revela, que más de los 12 millones de habitantes de Illinois, 1,562,900 viven en pobreza, y ningún grupo étnico, de edad, género o geográfico está inmune<sup>33</sup>.

Más de un 16% de los latinos que viven en Illinois se sostienen sólo con \$797 o menos al mes (\$9,570 al año), de acuerdo con el Reporte sobre la Pobreza en Illinois 2006, dado a conocer el 2 de febrero, en el que se afirma que los índices de pobreza del estado son los peores del medio oeste de los Estados Unidos.

Según las guías que se utilizaron para medir los ingresos (Federal Poverty Guidelines), se considera pobre a una persona que tiene un ingreso anual de \$9,570; a una pareja que gana \$12,830 al año; o a una familia de cinco miembros que sólo recibe \$22,610 en ese mismo período<sup>34</sup>.

De cada cinco habitantes de Chicago, más de uno vive en la pobreza, mientras los costos de vivienda se disparan y los servicios de ayuda para familias de bajos ingresos disminuyen; por ejemplo, los fondos del Estado para este tipo de ayudas disminuyeron en \$387 millones, precisa el documento.

Tomando como referencia costos de transporte, para lo cual se adjunta tarifas de fletes a los diferentes mercados potenciales. Las tarifas que se exponen comprenden el transporte desde el Aeropuerto de Quito hasta el Aeropuerto de Miami. Los gastos de desaduanización y manipuleo, etc.

---

33 (Fuente: Fabiola Pomareda. Especial: La Raza.)

34 [www.wikipedia.org/wiki/Chicago](http://www.wikipedia.org/wiki/Chicago)

Para los destinos de Chicago es posible enviar la flor hasta Miami para luego poder conectar por camión hacia el destino final. Lo que implicaría para la empresa mayor inversión.

Los costos para los mercados de New York y Los Ángeles son similares, con la particularidad que para Los Ángeles es necesario un día extra.

Para apreciar la belleza de una rosa no hay edades, desde el niño con la más sutil de las inocencias las elige, tomando en consideración este importante punto el porcentaje de consumidores en cada ciudad en análisis se encuentra en 60% a 70% de compra.

Con el análisis realizado a cada uno de los factores claves para seleccionar el mercado meta, New York, o la Gran Manzana como suele ser denominada dicha ciudad por su gran poder adquisitivo y ser el centro financiero de mayor importancia será nuestro único mercado meta, en la etapa de introducción.

El mercado neoyorquino es el más atractivo, por su ubicación, su población, la cual está conformada por un gran número de personas hispanas las cuales aprecian y le dan una gran importancia a las rosas, y es un segmento de mercado que realiza eventos pomposos y costosos.

Dependiendo del éxito de las primeras negociaciones y de la capacidad de producción de Flores LA MAKARENA, en el futuro se decidirá si se puede expandir su mercado.

Para la selección del mercado meta se analiza además el costo del flete para trasladar la rosa a la ciudad destino, se adjunta el costo de Flete Aéreo proporcionado por una compañía carguera. FLOWER CARGO S.A (Adjunto: Anexos).

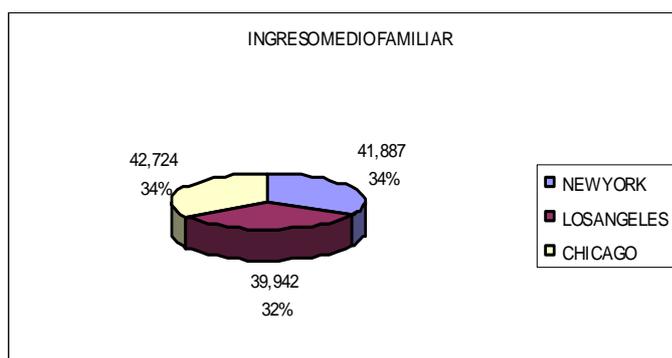
### ***3.7.1.1 Resultado del Estudio de la Demanda***

Referente a las cinco ciudades de mayor crecimiento en Los Estados Unidos:

- ◆ La edad media de la población bordea 33 años de edad.

- ◆ Los ingresos medios familiares bordean los 40,397.25, siendo la ciudad de New York, la ciudad con mayor nivel de ingresos medios.

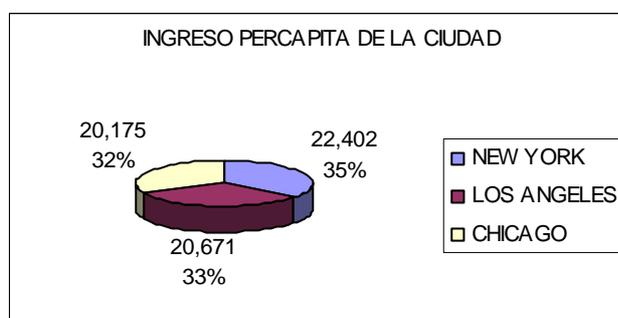
**Gráfico 22: Ingresos Medios Familiares**



**Elaborado por:** Rocío Simbaña

- ◆ En un país desarrollado como lo es Los Estados Unidos, dentro de un hogar todos sus integrantes trabajan es decir los hijos trabajan a partir de los 22 años que es cuando adquieren su mayoría de edad.
- ◆ La ciudad con mayor ingreso per capita es la ciudad de Miami, seguida por la ciudad de New York.

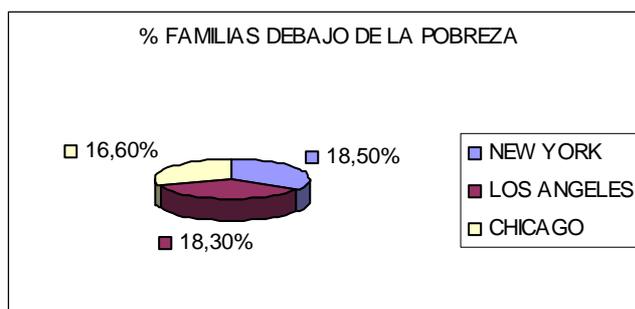
**Gráfico 23: Ingreso Per capita de la ciudad**



**Elaborado por:** Rocío Simbaña

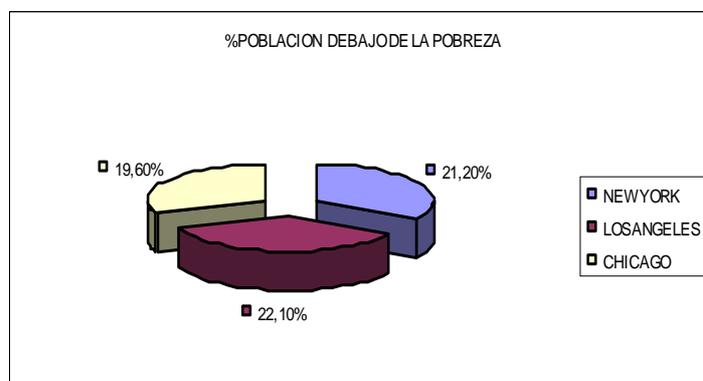
- ◆ Los porcentajes de las familias por debajo de la pobreza es de 18%, siendo la ciudad de los Ángeles, la ciudad con mayor porcentaje, seguida por la ciudad de New York.

**Gráfico 24:** Familias por debajo de la pobreza



**Elaborado:** Rocío Simbaña

**Gráfico 25:** Población debajo de la pobreza



**Elaborado:** Rocío Simbaña

- ◆ La población inactiva la cual esta conformada por personas mayores de 64 años nos indica un porcentaje muy bajo correspondiente al 11.45%.
- ◆ El porcentaje de la población económicamente activa bordea el 25%.
- ◆ Las ciudades en estudios representan un atractivo para la exportación de rosas pues durante todo el año se llevan a cabo festividades como festejos de los días de la independencia de los diferentes países del

mundo pues en dichas ciudades se encuentra a culturas de todas partes del mundo.

- ◆ En cuanto a costos, enviar rosas al mercado de Los Ángeles, Chicago, Philadelphia requiere de mayores egresos, el envío de rosas a Miami es más económico.
- ◆ Se necesita de un día adicional para enviar la rosa a Los Ángeles.

**Tabla 35:** Resumen datos relevantes de los cinco estados

<b>New York</b>	<b>Los Angeles</b>	<b>Chicago</b>
<b>Distribución de la población</b>		
8.168.338 ciudad	798.407 familias ciudad	632.909 familias
21.923.089 área metropol.	1.275.412 rural	1.061.928 rural
<b>Composición racial</b>		
26.98% hispanos	46.53% Hispanos	26.02% hispanos
9.83% asiáticos	11.24% africoamericanos	4.33% asiáticos
11.92% otras razas	15.89% asiáticos	36.39 africoamericanos
52% nativos americanos	0.80% nativos americanos	31.32% blancos
	25.70% otras razas	1.64% nativos americanos
		1.64% otras razas
<b>Población económicamente activa</b>		
19288.604	1.306.506	184.658

**Autora:** Rocío Simbaña

### 3.7.2 DETERMINACIÓN DEL MERCADO META

Del análisis de las variables que se estudiaron en la demanda, las que permitieron obtener el mercado meta de Flores La Makarena son:

**Tabla 34:** Variables Empleadas para la segmentación de mercados

VARIABLES	
<b>Económicas</b>	Distribución del ingreso.
<b>Demográficas</b>	Edad, género, ciclo de vida familiar, mercados étnicos, ubicación geográfica,
<b>Culturales</b>	Tradiciones, origen étnico.
<b>Aspectos Legales</b>	Acuerdos Comerciales

**Autoras:** Rocío Simbaña

#### 3.7.2.1 New York

Es la ciudad más poblada de los Estados Unidos, y la segunda mas poblada de Norteamérica, después de México D.F.

Es llamada cariñosamente la «*Gran Manzana*» y es reconocida como una de las mayores metrópolis del planeta. Su fama le da el título de «capital del mundo»

FUENTE: wikipedia.org. new york.

Nueva York, con 8.264.338 habitantes en la ciudad y 22.150.802 en el área metropolitana, se encuentra entre los lugares con mayor densidad de población de los Estados Unidos, con más de 10.000 hab/km<sup>2</sup> y es la segunda mayor urbe mundial en cuanto a población.

La ciudad de Nueva York se ubica en la costa noreste del país, en el corazón de una extensa área metropolitana conocida como triestatal por estar en la confluencia entre los estados de Nueva York, Nueva Jersey y Connecticut. Cuenta con 788 km<sup>2</sup>, distribuidos en cinco distritos: Manhattan, Bronx, Brooklyn, Queens y Staten Island, pertenece al estado de Nueva York, cuya capital es Albany, y se encuentra 380 km al norte de la capital de Estados Unidos: Washington DC.

### Las Cinco Comunas (Boroughs)

*Artículo principal: Borough (Nueva York)*

La ciudad se divide en cinco comunas cada uno de los cuales constituye por sí mismo un condado:

- [Manhattan](#) (condado de Nueva York), 1.537.195 habitantes.
- [Bronx](#) (condado de Bronx), 1.332.650 habitantes.
- [Brooklyn](#) (condado de Kings), 2.465.326 habitantes.
- [Queens](#) (condado de Queens), 2.229.379 habitantes.
- [Staten Island](#) (condado de Richmond), 443.728 habitantes.

La composición racial de la ciudad tiene:

- 44,66% **Blancos** (No Hispanos)
- 26,98% **Hispanos** (Todas las razas)
- 26,59% **Negros** (No Hispanos)
- 13,42% **Otras razas** (No Hispanos)
- 9,83% **Asiáticos** (No Hispanos)
- 4,92% **Mestizos** (No Hispanos)
- 0,52% **Nativos Americanos** (No Hispanos)
- 0,07% **Melanesios** (No Hispanos)

### **3.7.2.2 DUTCH PETALS**

El **Mercado Meta** de la Florícola Flores La Makarena está constituido por distribuidoras ubicadas en la ciudad de New York, a demás es un estado que está conformado por una gran composición étnica provenientes estos de todas las partes del mundo, y con una población económicamente activa mayores de 18 años (80%), por otro lado es una comunidad que esta conformada por géneros económicamente activos que no escatiman gastos.

Después de realizar una investigación por la Internet a distribuidores de rosas en el mercado de Nueva Cork que tiene páginas web se determina que DUTCH PETALS es el mercado escogido, por ofrecer información más detallada y colaborar en la presente investigación,

DUTCH PETALS INC, ubicado en 161 Powell Ave. Shouthampton, NY, 11968, la misma que cuenta con más de 8 años en el mercado, abasteciendo con sus productos única y exclusivamente al mercado de New York City y todo el sector de Long Island N.Y. Despacha a 15 floristas, viveros, centros de plantas ornamentales, mercados mayoristas, supermercados, diseñadores de interiores y otros negocios con licencia para revender productos florales en New York, ofrecen flores cortadas, follaje, y plantas a cualquier parte de Nueva York. Esto garantiza que sus flores siempre sean frescas y pueda ofrecer una duración mucho mayor a la del promedio del mercado. DUTCH PETALS no rota sus productos, ni tienen recargos por cajas, garantizando así una gran calidad a muy buenos precios, su experiencia en el mercado es garantía de seriedad y de responsabilidad para ofrecer un producto de altísima calidad a precios altamente competitivos.

Cuenta con 6 localizaciones distribuidoras ubicadas en toda el área triestatal de New York. Dutch Petals no es una compañía de flores frecuentes, son importadores directos, cuenta con su propia fuerza de trabajo en Holanda y Sudamérica. Tienen la ventaja de identificar todas las necesidades de sus clientes, y proveer de servicios y asistencia como: diseños florales, florería, eventos sociales y entrega sus productos a tiendas y supermercados.

Su éxito obtenido se debe a la entrega de flores de una gran calidad consideradas de tal manera por su frescura y belleza a un precio competitivo siendo aquella su misión.

DUTCH PETALS con propietarios y socios de nacionalidad ecuatoriana (CUENCA), fue la única compañía que colaboró en el presente estudio de flores La Makarena, y todos los esfuerzos de marketing realizados será dirigidos y enfocados hacia DUTCH PETALS. El Señor Luis Guillen uno de los socios nos ha otorgado una entrevista para conocer sus expectativas con proveedores. Los contactos se los realizó a través de la Internet y llamadas telefónicas quien confirma que los consumidores prefieren la rosa ecuatoriana por sus características intrínsecas como lo son tallos gruesos, colores vivos y brillantes, mayores días de vida en florero, y una amplia gama de elección.

### **3.7.3 Conclusiones**

Con la información proporcionada por el análisis de la demanda y de la oferta se han obtenido las siguientes conclusiones:

- a) Los habitantes de la ciudad de New York mediante información proporcionada por Ing. Ivan Mantilla asesor de comercio exterior, y fuentes como revistas, prefieren la rosa ecuatoriana pues estas gozan de una ventaja superlativa.
- b) Los atributos en los que los clientes puntualizan al momento de elegir la rosa ecuatoriana es: tallos largos, colores vivos, brillantes, follaje verde, y mayores días de vida en florero.
- c) El precio no es un factor de interés para el mercado objetivo pues los precios son competitivos.
- d) De acuerdo con la demanda potencial y oferta potencial, si existe una demanda potencial insatisfecha, creando así una gran oportunidad para que Flores La Makarena pueda acoger al potencial cliente.

- e) El mercado meta de Flores La Makarena está constituido por los habitantes de la ciudad de New York, mayores de 18 años (75.8%), el beneficio que buscan es una rosa con tallos largos, colores vivos



## **CAPITULO 4:**

### **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

#### **4.1 OBJETIVOS**

- ▶ Analizar los departamentos importantes de la empresa para el establecimiento de las estrategias de marketing mix.
- ▶ Reestructurar los departamentos mal dirigidos a través de la reingeniería y relanzamiento.
- ▶ Seleccionar nuestros productos para obtener diversificación y diferenciación en el mercado meta.
- ▶ Elaborar estrategias de negociación y comercialización para nuestro mercado objetivo.
- ▶ Ampliar nuestras negociaciones con un marketing mix internacional oportuno.

#### **4.2 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y DE COMERCIALIZACIÓN**

- \* Flores LA MAKARENA ha tenido un ciclo de vida ascendente llegando a la madurez ya que cumple con sus características como son:
- \* Estabilidad en sus ventas hasta el año 2005
- \* Un mercado estable con un 85% para exportaciones a través de distribuidores
- \* Una producción estabilizada que satisface a sus clientes fieles.
- \* Coste de producto competitivo

- \* Oferta y demanda equilibrada obteniendo un 74.6% de rentabilidad.
- \* Pasa a ser competencia fuerte para flores llesas la cual tiene similares características.
- \* Tiene fidelización de clientes, los cuales fueron pioneros.
- \* Tiene un producto diferenciado ya que en sus alrededores no existe otra plantación que produzca solo rosas en esta calidad.
- \* Desafortunadamente en este primer semestre del 2006 vemos que ha pasado a la etapa del declive, en donde el mercado está decreciente y su producción está estable.
- \* Los gastos son superiores a los ingresos.
- \* Su precio de venta es estable para sus consumidores fieles ya que no se les puede incrementar.
- \* Existe un control administrativo decreciente y un departamento de comercialización y marketing sin control.
- \* Es por ello que para cumplir nuestro objetivo general tendremos que pasar a la etapa residual en donde optaremos por el relanzamiento y la reingeniería para lo cual estabilizaremos nuestro mercado pequeño con el cual tenemos fidelidad al producto, manteniendo los precios de venta estables.

### 4.3 ANÁLISIS BALANCE COUNSULTIGN GROUP (BCG)

**Tabla 36:** Matriz Balance Consulting Group

<b>ESTRELLA</b> $\geq$ inversión $\geq$ rentabilidad Anastasia Circus Sahara	<b>INCOGNITA</b> $\geq$ inversión $\leq$ rentabilidad <b>Exótica</b> <b>Eliot</b> <b>Alterego</b> <b>Gipsy curiosa</b> <b>Carolina</b>
<b>VACA</b> $\leq$ inversión $\geq$ rentabilidad Goldstrike Vendela	<b>PERRO hipermadurez</b> Classy Pekubo

**Fuente:** Fundamentos de Marketing Stanton, Etzel Walter

**Autora:** Rocío Simbaña

Es muy importante considerar y clasificar a los productos como generadores o consumidores de dinero, para lo cual nos basaremos en dos criterios:

La **atractividad** es el crecimiento del mercado y se lo valora en un futuro y por su participación relativa en donde aplicaremos estrategias con el principal competidor. Para hacer esta clasificación nos hemos basado en la participación de ventas que han tenido cada una ellas, a su vez la inversión y la rentabilidad que han generado<sup>35</sup>.

Mientras los **productos estrellas** tales como: Anastasia, Circus, Sahara requieren mucha inversión y generan alta rentabilidad.

Los **productos interrogantes** variedades de rosas Exótica, Eliot, Alterego, Gipsy curiosa, Carolina, requieren de mucha inversión y dejan poca rentabilidad.

---

35 STANTON, ETZEL, WALKER, Fundamentos de Marketing, 11ma edición, McGraw Hill, México, pág. 71

Tenemos los **productos vacas** como lo son: Goldstrike, Vendela que a pesar de necesitar poca inversión generan alta rentabilidad, son las que tienen posibilidades de éxito. No debemos tomar en cuenta los productos nuevos.

Los **productos perro**, Classy, Pekubo, son aquellos que cuidadosamente debemos retirarlos antes de que generen pérdidas.

#### **4.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

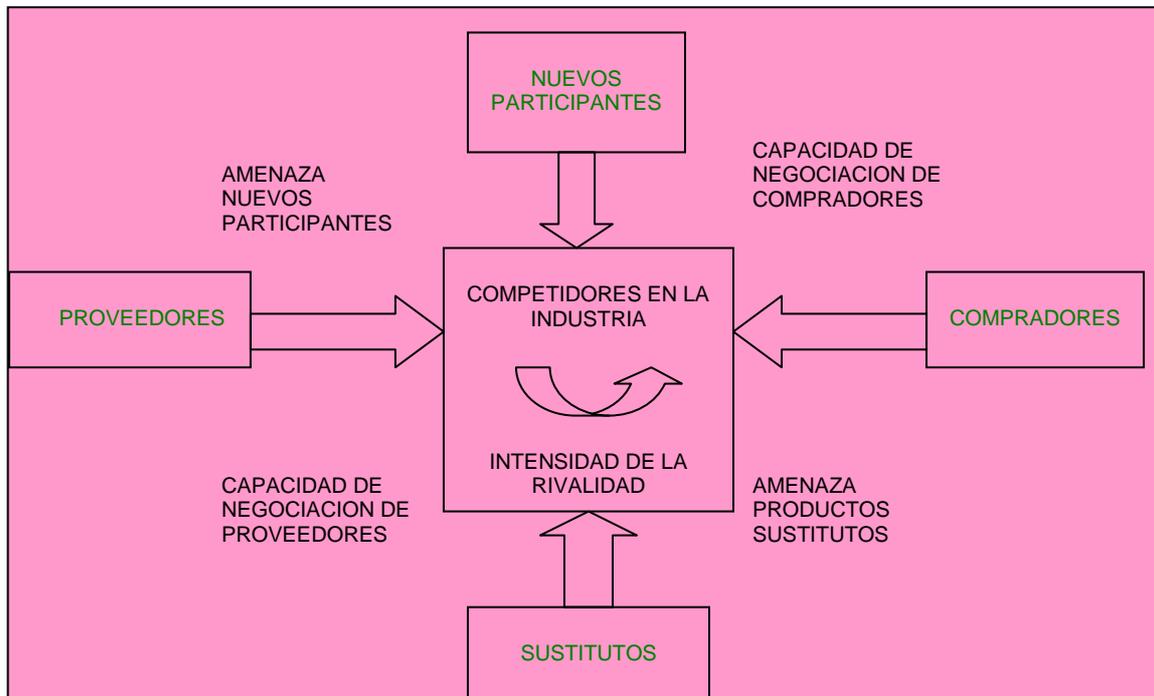
La elaboración de una estrategia implica tomar decisiones para una organización que opera en una sola actividad industrial, desarrollar una estrategia equivale a dar respuesta a una pregunta: ¿Cómo vamos a competir en esta rama industrial de tal manera que consigamos una ventaja competitiva sostenible, y por consiguiente obtener una rentabilidad superior a la media? Para dar respuesta a esta y muchas otras preguntas que podrán surgir en el desarrollo de las estrategias es muy importante realizar un análisis de la estructura de la industria y posicionamiento competitivo.

##### **4.4.1 Análisis de la Estructura de la Industria y Posicionamiento Competitivo.**

Para comprender la posición de la florícola en el mercado se ha tomado el modelo planteado por Michael Porter, ya que es un método que permite conocer cada aspecto importante referente al microentorno de la florícola. El cual está formado por cinco fuerzas que se indican a continuación en el siguiente gráfico y se detallan más adelante<sup>36</sup>.

---

36 THOMSON HITT, IRELAND, HOSKISSON, Administración Estratégica, Competitividad y Globalización, 3era edición, México, 1999, pág. 162

**Gráfico 26:** LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER

**Fuente:** Adaptado Administración Estratégica, Competitividad y Globalización

#### 4.4.1.1 *Amenaza de Nuevos Participantes*

Los potenciales competidores traen consigo más capacidad y el deseo de ganarse una participación en el mercado y los beneficios correspondientes.

##### 4.4.1.1.1 *Barreras de Entrada*

Hacen referencia a que en los mercados los competidores existentes procuran establecer restricciones para que no aparezcan nuevos competidores a quienes se les facilitaría ingresar en el mercado si dichas barreras son insignificativas. Las barreras que posee Flores La Makarena frente al ingreso de sus potenciales competidores son:

- Requerimientos de capital

La inversión total con la que Flores La Makarena inició sus actividades hace dieciocho años fue de 400 dólares, adicionalmente se invirtió en la adquisición de

variedades llegando a un inversión total 109,381 dólares. Es importante recalcar que la mitad del terreno es arrendado.

- Diferenciación de productos de marca

Flores La Makarena dispone de productos los cuales han sido debidamente cancelados sus regalías.

- Política gubernamental

Cumple con los requerimientos gubernamentales en lo referente a la declaración de impuestos, facturación.

#### **4.4.1.2            *Capacidad de Negociación de Proveedores***

Los diferentes proveedores que trabajan con Flores La Makarena pueden llegar a ser una fuerza poderosa al tener poder para aumentar los precios de las materias primas y demás insumos o para disminuir su calidad. Estos se analizaron anteriormente.

#### **4.4.1.3            *Capacidad de Negociación de Compradores***

El poder de los compradores puede representar para Flores La Makarena el descenso de los precios de la industria, negociar una mejor calidad o más valores agregados y servicios, a demás provocar enfrentamientos entre los que compiten en la industria. Ante esta situación los aspectos que considera Flores La Makarena son:

- \* Volumen de compra.- Actualmente las ventas no están concentradas en pocos clientes, posee varios clientes donde la mayoría son frecuentes. Al momento de tomar la decisión de expandir sus fronteras sus ventas se estarán concentrando en un solo cliente. DUTCH PETALS INC.
- \* Preferencias en base a costos.- En general el nivel de precios de los competidores son superiores.

- \* Valor Agregado.- Constantemente ha ido desarrollando nuevas maneras de cautivar con su producto a sus clientes, como servicios de entrega de puerta a puerta, empaques resistentes.

#### 4.4.1.4 *Amenaza de Sustitutos*

Los productos sustitutos son bienes o servicios diferentes que cumplen las mismas funciones o similares que el producto focal. Las amenazas de sustitución son muy grandes cuando los clientes se ajustan a las estrategias de costo y cuando el precio de los productores es bajo y su calidad es igual o superior a los de la industria.

En lo referente a flores, existe una amplia gama de productos que pueden satisfacer los gustos y preferencias de los clientes. En la siguiente tabla se muestra algunas clases de productos sustitutos en el mercado nacional.

**Tabla 37:** Productos Sustitutos

<b>TIPO</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>PRECIO</b>
<b>Gypsophilia</b>		En general es más económico
<b>Limonium</b>	Flor de verano	Más económico
<b>Liatris</b>	Flor de verano	Más económico
<b>Claveles</b>		Más económico
<b>Flores tropicales</b>		Más caro

**Fuente:** Expoflores

#### 4.4.2 **Rivalidad entre Competidores**

Generalmente la competencia entre empresas de una misma industria consiste en lograr competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio lo cual lo consiguen mediante el precio, la innovación del producto, intensidad publicitaria, basada en la tecnología y otras acciones tales como la diferenciación del producto.

Esta rivalidad estimula a las empresas a competir para atraer a sus instalaciones el talento humano más capaz, ya que ganar estas guerras puede convertirse en el factor clave para lograr ventajas competitivas en las futuras negociaciones.

El análisis de la competencia de Flores La Makarena se lo realizó a través de un análisis FODA, los cuales se adjuntan.

## **4.5 ESTRATEGIAS DEL MARKETING MIX**

Como se presentó en el análisis de la situación actual de la empresa, Flores La Makarena no posee una dirección organizativa, en la cual están inmersas las estrategias de marketing, mismas están en función del objetivo que pretende alcanzar la florícola; por tal razón se propone primeramente establecer una dirección organizacional.

### **4.5.1 Establecimiento de una Dirección Organizacional**

Por lo general altos ejecutivos utilizan tres dispositivos clave para fijar y documentar la dirección, por la que desean que avance sus organizaciones. Tomando como modelo Flores LA MAKARENA establece su dirección organizativa y considera los tres elementos clave que en esencia son: La Visión, y Misión, que marcan la dirección general de la empresa, mientras que los Objetivos organizativos centran el punto de mira en la definición de metas más específicas.

#### ***4.5.1.1 Fundamentos para Establecer la Visión y Misión de Flores La Makarena***

Para formular la visión es de importancia considerar los siguientes aspectos:

HORIZONTE DE TIEMPO: Un año

POSICIONAMIENTO EN EL MEDIO: Ser los mejores

AMBITO DE ACCION: Nacional e Internacional

FILOSOFIA DE TRABAJO: Respeto, Lealtad MORALES: Honradez,

PROFESIONALES: Responsabilidad, Puntualidad, Conocimiento.

PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES: Eficacia: Calidad

## **VISIÓN**

“Ser la florícola mas reconocida a nivel nacional e internacional a través de la producción y comercialización de rosas de calidad superlativa, desarrollando técnicas de cultivo y comercialización que seduzcan las exigencias de los clientes y creen una lealtad hacia Flores LA MAKARENA”

Para determinar la misión de Flores LA MAKARENA se considera los siguientes aspectos:

NEGOCIO: Sector florícola

PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES: Eficacia: Calidad

FILOSOFIA DE TRABAJO: Respeto, Lealtad MORALES: Honradez,

PROFESIONALES: Responsabilidad, Puntualidad, Conocimiento.

PRODUCTOS: Rosas de calidad atractiva

MERCADO: Nacional e Internacional

COMPETENCIA INTERNACIONAL: Flor Colombiana

OBJETIVO: Ser líder en el mercado

VENTAJA COMPETITIVA: Calidad y Enfoque

Calidad en el cultivo de las diferentes variedades de rosas que se ofrecen al mercado.

Enfoque de diferenciación que posee en las instalaciones, por contar con buena infraestructura y un excelente sistema de riego.

## MISIÓN

“Crear y mantener un éxito comercial rentable y responsable a nivel local e internacional, cultivando y comercializando rosas de alta calidad alcanzando la satisfacción de nuestros clientes en un 100%, siendo una empresa dinámica, creativa e innovadora”.

### 4.5.2 Objetivo de Flores La Makarena

Objetivo: Exportar directamente en un 50% del total de su producción al mercado objetivo siendo New York a la empresa DUTCHPETALS. (85% exportaciones indirectas a través de varias comercializadoras y amplia cartera de clientes), ofreciendo productos y servicios de entrega a precios competitivos.

#### 4.5.2.1 *Objetivos Estratégicos de Flores La Makarena*

Los objetivos proporcionan una orientación de los esfuerzos que lleva a cabo una organización y nos permite evaluar el desempeño de la misión. Por lo tanto Flores LA MAKARENA se ha concentrado en las siguientes áreas para el establecimiento de sus objetivos estratégicos.

#### - Recursos Humanos

- \* Implementar sistemas de control de actividades que permita medir el nivel de desempeño del personal de Flores LA MAKARENA.
- \* Mantener tasas salariales competitivas.

#### - Recursos Productivos

- \* Adquirir nuevas variedades en colores rojos para satisfacer las necesidades de los clientes.

- Clientes

- \* Cultivar y comercializar rosas de alta calidad que satisfaga las necesidades que demanda el mercado.

- Competencia

- \* Mantener una competencia leal con precios justos y productos de buena calidad.

- Recursos Financieros

- \* Optimizar gastos para generar márgenes de rentabilidad.

***4.5.2.2 Objetivos de Marketing de Flores La Makarena***

Los objetivos de marketing son una declaración de lo que se alcanzará con las actividades de marketing, de manera que los objetivos de marketing de Flores LA MAKARENA son:

- Cerrar una venta con un cliente extranjero en el primer mes de aplicado el plan.
- Lograr la satisfacción del cliente en un 80% en el primer semestre; lo cual se conocerá mediante encuestas al cliente.
- Lograr posicionamiento en la mente de nuestro principal importador como el tercer abastecedor de rosas en el primer año. Esto se puede conocer a través de encuestas.
- Incrementar nivel de utilidades del negocio del 49% (actual) a un 55% en el primer semestre de exportaciones.

- Incrementar la participación del mercado exterior a un 10% en el primer semestre del 2007, reflejada en las ventas de Flores La Makarena y el de sus competidores.
- Cambiar las actitudes del consumidor respecto a la compañía. Esto lo podremos conocer a través de encuestas a clientes.
- Introducir una nueva variedad en rojo en el segundo año de puesto en marcha el plan de marketing internacional.
- Cambiar las actitudes del consumidor respecto a la marca.
- Crear una imagen de la compañía en el primer mes del 200, a través del desarrollo de un logotipo, rótulo de identificación.
- Expandir nuestros mercados en el primer año de puesto en marcha el plan de marketing internacional.
- Informar a los consumidores sobre las favorables condiciones de crédito en el primer mes del 2007.
- Informar, persuadir y hacer recordar a los consumidores durante el primer año de negociaciones a través del envío de material publicitario como material POP, manual guía de producto, envío de tarjetas.
- Aumentar el nivel de conocimiento del consumidor respecto al producto y a la marca en el primer semestre del 2007, a través del envío del material POP, y un manual guía de Producto.
- Desarrollar fidelidad de la marca durante el primer semestre del 2007. esto se verá reflejada en el nivel de ventas de Flores La Makarena y el de sus competidores.

- Disuadir la compra de marcas competitivas durante el primer semestre del 2007, se reflejará a través del nivel de ventas de los competidores y de ventas de Flores La Makarena.
- Desarrollar y fortalecer al recurso humano con publicidad institucional en los tres primeros meses del 2007, a través de la publicación de un rótulo, publicar la misión, visión de la empresa en un fanelograma.

#### **4.6 REINGENIERIA**

Luego de la revisión nos hemos dado cuenta que el área administrativa tiene un mal funcionamiento debido a la imprecisión en su información para lo cual se recomienda tratar sobre temas de planeación en donde necesitamos tener:

- Planes a largo plazo.
- Planes a corto plazo
- Procedimiento y recursos a utilizarse.
- Tiempo de planeación.

Para lograr este cambio necesitamos la participación del empresario propietario a través de su liderazgo y motivación en donde otorgará actividades y responsabilidades a todo su personal.

En cuanto a las etapas del proceso deberían cumplir con los tres controles básicos como son:

**Grafico 27: Proceso de Reingenieria**

<b>Control Preventivo</b>	<b>Control Concurrente</b>	<b>Control Correctivo</b>
<b>ETAPA DE INSUMOS</b>	<b>ETAPA DE PROCESO</b>	<b>ETAPA DE SALIDAS</b>
Ejemplos:	Ejemplos:	Ejemplos:
		
Inspección de materias primas.  Selección cuidadosa de empleados.	Control de calidad del trabajo en proceso.  Verificación de la adhesión a los procedimientos administrativos y de seguridad.	Inspección del producto terminado.  Comparación de los gastos reales con los gastos presupuestados.

**Fuente:** Administración de empresas pequeñas Justin Longenecker.

A continuación ponemos un modelo de cómo realizar estos planes y controles.

Plan a largo plazo: Alcanzar el punto de equilibrio a través de la capacidad instalada y óptima. Tiempo de planeación: 6 meses

Recurso Económico	Recurso Humano	Recurso Material	Responsable
250.00 dólares	Asistente Contable	Instalación de oficina: Computador 1000 Escritorio 300 Silla 40 Útiles de oficina 20	Contadora

Plan a corto plazo: Cumplir con las características de la contabilidad (analizar, registrar, interpretar y tomar decisiones en base a datos contables)

Recurso Económico	Recurso Humano	Recurso Material	Responsable
	Asistente contable	Útiles de oficina	Contadora

Tiempo: un mes (a inicios de cada mes se contara con un reporte de cuentas por pagar y cuentas por cobrar con sus respectivas fechas, de esta manera podemos crear el famoso colchón crédito y de esta manera poder controlar ingresos y egresos)

#### 4.7 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS

Después de todos los resultados obtenidos aplicaremos estrategias para poder posesionarnos en el mercado objetivo y luego para cada una de las cuatro Ps (producto, precio, plaza, promoción).

Para poder penetrar en el mercado de New York, flores LA MAKARENA utilizará **estrategias de un solo segmento**, y seleccionará como mercado meta a un solo segmento del mercado total.

Utilizaremos **la estrategia de diferenciación** en donde todo nuestro valor agregado, nuestras ventajas serán percibidas con facilidad por nuestros posibles clientes dando a notar que somos una empresa progresiva. El objetivo principal es diferenciarnos y garantizar las ventajas del producto con cualidades distintivas. Para esta estrategia debemos utilizar productos de mayor rotación y mayor rentabilidad como son los productos estrellas.

Los riesgos que corremos con esta estrategia es que nuestro valor agregado sea percibido fácilmente por los imitadores abaratando su precio.

Al encontrarnos en la etapa del declive nos queda dos opciones desaparecer o crecer, para lo cual nos interesa trabajar con alta calidad aplicando una

**estrategia de crecimiento de desarrollo de mercado**, es decir buscar nuevos canales de distribución para una expansión geográfica.

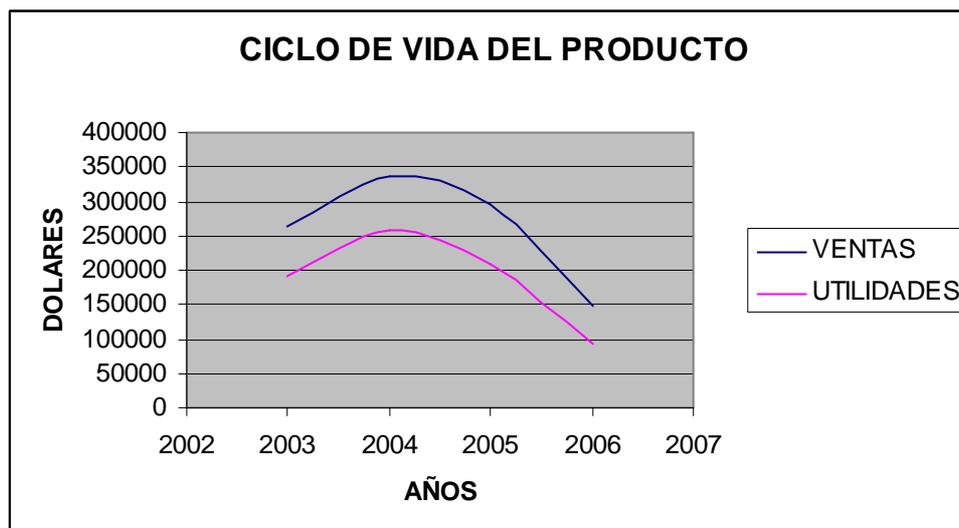
Con el análisis realizado utilizaremos primero una **estrategia competitiva seguidora**, es decir buscar una coexistencia pacífica adaptándonos a la competencia para poder aplicar un Benchmarking para luego pasar a una **estrategia del retador** en donde nuestra meta será ocupar el primer lugar en la cual deberemos seleccionar nuestro campo de batalla para aplicar un **ataque lateral o de guerrillas** en donde en base a nuestro análisis FODA atacaremos las debilidades. La valoración de fuerzas lo haremos a través de la provocación utilizando maniobras amenazadoras hasta que el competidor deserte.

#### 4.7.1 Estrategias del Marketing Mix

### PRODUCTO

Para determinar el ciclo de vida del producto a continuación procedemos a realizar el análisis del mismo, tomando en cuenta las ventas y utilidades.

**Grafico 28:** Ciclo de vida del producto



**Fuente:** Dirección Estratégica, Samuel Certo

**Tabla 38:** Matriz Ciclo de Vida del Producto

ETAPAS				
CARACTERISTICAS	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Clientes	Innovadores	Mercado masivo	Mercado masivo	Leales
Competencia	Poco o nula	Crecimiento	Crecimiento	Decreciente
Ventas	Niveles bajos que luego crecen	Crecimiento rápido	Crecimiento lento	Decrecientes
Utilidades	Significativas	Importantes y luego alcanzan el nivel máximo	decrecen	Pocas o nulas
Consecuencias para el marketing				
Estrategia global	Desarrollo del mercado	Penetración en el mercado	Posicionamiento defensivo	Eficiencia o abandono
Costos	Altos	Decrecientes	Estables o crecientes	Bajos
Estrategia de producto	Productos indiferenciados	Productos mejorados	Diferenciados	Depuración de la línea
Estrategia de precios	Probablemente altos	Más bajos con el tiempo	Muy bajos	Crecientes
Estrategia de distribución	Distribución difusa	Intensiva	Intensiva	Selectiva
Estrategia de promoción	Conocimiento de la categoría	Preferencia de la marca	Lealtad a la marca	Reforzamiento

**Fuente:** Dirección Estratégica, Samuel Certo

En el gráfico presentado podemos apreciar que las rosas se encuentran en la etapa del declive, es decir en Ecuador la rosa ha llegado a la etapa de madurez, pues se cuenta con una determinada cartera de clientes, los cuales son leales. Por lo que es urgente que Flores LA MAKARENA analice mercados geográficos. Ser distribuidor directo en otros mercados y no llegar a mercados extranjeros a través de intermediarios.

Para tener éxito en la etapa de introducción en nuevos mercados es de vital importancia desarrollar estrategias de entrada en el mercado meta. Es así que anteriormente recomendamos la reingeniería y ahora aplicaremos estrategias para el relanzamiento (marketing mix).

En la **estrategia de extensión** aplicaremos la **estrategia de búsqueda de nuevos usos**.

Aplicar el **PACKAGING** que constan de un envase y embalaje para la seguridad, manutención, conservación, almacenaje y transporte de productos

Funciones del packaging:

- ❖ Materiales o físicas
- ❖ Económicas
- ❖ De marketing
- ❖ Ergonómicas
- ❖ De comunicación

### **Materiales o físicas**

- ◆ Contención
- ◆ Protección del producto para evitar el deterioro. Esto hará variar el packaking.
- ◆ Proteger el medio externo de los daños que puede ocasionar el producto.
- ◆ Conservación en el tiempo.
- ◆ Aislamiento térmico.
- ◆ aislamiento biológico, es decir compatibilidad entre continente y contenido, teniendo que tener cuidado con no envasar un producto que deteriore con el envase.
- ◆ existencia mecánica, a la hora de su manipulación, almacenaje, transportes, golpes, etc.
- ◆ Debe cumplir tres funciones:

- ◆ Hermeticidad: que no se pierda el producto.
- ◆ Impermeabilidad; que soporte el agua,
- ◆ Inviolabilidad; garantía de que el producto no ha sido usado antes.
- ◆ Cumplimiento de las normas. Información que deben de llevar los envases, es necesario que figure: fecha de caducidad, fecha de envase, ingredientes. Pudiera ser que el no cumplimiento de estas normas pasaran desapercibidas, pero ante un problema con el producto, las consecuencias podrían ser muy graves, incluso podría significar el cierre de una planta, o desaparición de una marca.
- ◆ Biodegradable, hoy en día debido a la preocupación por todo lo referente a la ecología, supone un aspecto que podría funcionar como argumento positivo a la hora de la venta.

## **ECONÓMICAS**

- Coste de los materiales,
- Coste de transporte,
- Coste de manipulación,
- Situación en la cadena de producción envasado,
- Almacenaje coste por volumen y peso, el precio del suelo cada vez es más caro, por eso la tendencia de los almacenes es de crecer hacia arriba, la mejor forma posible de aprovechar el m<sup>2</sup>. Este factor está íntimamente relacionado con el siguiente.
- Normalización. Paletización de los almacenes cubicando las mercancías. Esto resulta un aspecto muy importante a la hora de calcular el coste de transporte, debido al aprovechamiento del espacio.
- Envases retornables o no retornables.

## **DE MARKETING**

- Diferenciación, cuando el producto se queda expuesto en la góndola de un supermercado, el producto se tiene que vender solo. De la importancia de la atractividad del packaging.

- Adecuación del marketing mix,
- Posibilidad de extensión de marca o familia de productos,
- Contemplar la posibilidad de reutilización,
- Debe ser soporte de promoción,
- Adaptable a distintos formatos y tamaños,
- Valor añadido al producto, posibilidad de utilizarlo para otra cosa.

## **ERGONÓMICAS.**

- ◆ Manejabilidad, adaptación a la mano y a la acción muscular,
- ◆ Facilidad de uso,
- ◆ Mínimo peso,
- ◆ Seguridad, que no resbale, que no se vierta, que no manche, que no lastime,
- ◆ Mínima ocupación de espacio,
- ◆ Comodidad y limpieza, fácil de conservar mientras no se consuma, que el envase no sea degradable.

## **DE COMUNICACIÓN**

- ✚ Impacto visual,
- ✚ Singularidad / originalidad,
- ✚ Buena visibilidad frontal oblicua,
- ✚ Buen aprovechamiento como soporte de información, es decir instrucciones del producto en caja.
- ✚ Adecuación al producto y al consumidor,
- ✚ Valor de seducción y atracción,
- ✚ Valor informativo, datos legales, modo de empleo, datos restrictivos,
- ✚ Percepción a distancia,
- ✚ Soporte de la imagen de la marca,
- ✚ Vehículo de identidad corporativa,
- ✚ Mostrar atributos del producto:  
Color, Suavidad, Lujo

## PRECIO

La **estrategia de precios de penetración** nos ayudara a tener una mejor penetración en el mercado objetivo, ya que solo de esta manera podríamos participar en el mismo con el riesgo de minimizar el margen de utilidades por un corto plazo. Para podernos desprender de esta estrategia utilizaremos inmediatamente la **estrategia de precios variables** de distracción en donde funcionarán las promociones. Siempre mantendremos precios discretos de tal manera que estemos dentro del nivel de la competencia con un servicio particular.

HOJA DE FIJACIÓN DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN				
Fecha: Enero 29 del 2007				
Destinatario: New York, Estados Unidos				
Dirección: Shouthampton ,NY, 11968, 161 Powell Ave.				
Plazo o condiciones especiales:				
UNIDAD X	PESO BRUTO	VOLUMEN		
1. Costo de la unidad o precio de cesión del producto 12,328.72				
2. Margen de Beneficio: Por ciento 25%		Cuantía 15,410.9		
3. Comisión del Agente en el Exterior		Cuantía 500.00		
4. Embalaje 1,000.00				
5. Etiquetas, etiquetaje o contenedores especiales 230.00				
6. Marcas				
7. Enflejamiento				
8. Transporte o Flete interno hasta el lugar de embarque				
		a) Aéreo		
		b) Terrestre 440.00		
		c) Por ferrocarril		
		d) Aguas navegables interiores		
9. Gastos de descarga S/.		Por Cajas	Cuantía 440.00	
10. Costos terminales,	Peso Kilogramo	Volumen	17600	Cuantía 9680

indíquese:		kg	
11. Gastos por mercancía de gran longitud, muy pesada y mucho volumen			
12. Documentos consulares, cuantía 35 USD			
13. Otros costos 20.00			
14. Derechos de Agente de Aduana o Transitario Expedidor			
15. Seguro de Crédito a la exportación 585.61			
16. Gastos de financiamiento en ventas a crédito 592.93			
17. Costo de confirmación de cartas de crédito 100.00			
18. COSTO TOTAL DE VENTA			41,362.26
19. Flete Externo:			
a) Marítimo	Peso:	Volumen:	Cuantía:
b) Aéreo	Peso: 154000	Volumen: kilogramos	Cuantía: 1515.50
c) Ferrocarril	Peso:	Volumen:	Cuantía:
d) Terrestre	Peso:	Volumen:	Cuantía:
TOTAL FLETE HACIA EL EXTERIOR			1,515.50
TOTAL COSTO Y FLETE			12,877.76
20. Seguro			
a) Marítimo: cuantía asegurable	Tasa:	%:	Prima:
b) Aéreo: cuantía asegurable	Tasa:	%: 2%	Prima: 739.72
c) Ferrocarril	Tasa:	%:	Prima:
d) Terrestre	Tasa:	%:	Prima:
SUBTOTAL SEGURO ANTES DEL IVA	IVA	%: 12%	Cuantía: 88.77
COSTO TOTAL DEL SEGURO	Hasta: New York	País de destino Estados Unidos	
21. PRECIO CIF (Costo, seguro, flete)			43,706.25
EN MONEDA DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA P.U.E			0.28

**Tabla 39:** Hoja de Fijación de Precios

**Fuente:** Exportar es el Reto, Ing. Raúl Estrada, Ing. Patricio Estrada.

## PROMOCIÓN

A través de la promoción podemos dar a conocer al mercado nuestros productos y servicios cumpliendo con su objetivo que es el penetrar en la mente del consumidor. Utilizaremos una **publicidad selectiva de imagen** siendo repetitivos ya que la imagen es esencial para comercializar un producto. Utilizaremos también una **publicidad institucional** en donde con el mismo sistema de repetitividad lograremos en los empleados un mayor compromiso con la empresa. Utilizaremos soportes publicitarios como es material POP.

## PLAZA

La distribución es un recurso externo clave y primordial para cumplir las expectativas de los clientes, ya que todo este conjunto de operaciones se ejerce desde el momento en que los productos se encuentran en su forma natural hasta cuando llegan a su distribuidor final es así que utilizaremos una **distribución exclusiva** teniendo así a DUTCHPETALS como nuestro distribuidor exclusivo, a más de cumplir con todos los requisitos para su exportación.

### 4.7.2 Tácticas

Las tácticas son medios por las cuales se realiza una estrategia. La táctica es un curso de acción más específico y pormenorizado que la estrategia. Generalmente esta abarca períodos más breves.

## PRODUCTO

**TIPO DE ESTRATEGIA:** Un solo segmento

**OBJETIVO:** Seleccionar un solo mercado: (DUTCHPETALS - NEW YORK)

**TÁCTICA:** Después del estudio realizado nos damos cuenta que el 12.9 % de la población en New York corresponde a hispanos en lo cual cabe anotar que debido a la coincidencia en las costumbres nuestro segmento será un país cuyos consumidores oscilen entre los 8 y 60 años de una clase media- media alta-alta que tengan costumbres de celebrar y homenajear fechas importantes.

Escogiendo como único mayorista distribuidor a DUTCH PETALS, INC, ubicado en 161 Powell Ave. Shouthampton, NY, 11968, la misma que cuenta con más de 8 años en el mercado, abasteciendo con sus productos única y exclusivamente al mercado de New York City y todo el sector de Long Island N.Y. Despacha a 15 floristas, viveros, centros de plantas ornamentales, mercados mayoristas, supermercados, diseñadores de interiores y otros negocios con licencia para revender productos florales en New York, podemos ofrecer flores cortadas, follaje, y plantas a cualquier parte de Nueva York. Esto garantiza que nuestras flores siempre sean frescas y puedan ofrecer una duración mucho mayor a la del promedio del mercado. Nosotros no rotamos nuestros productos, ni tenemos recargos por cajas, garantizando así una gran calidad a muy buenos precios !Nuestra experiencia en el mercado es garantía de seriedad y de responsabilidad para ofrecer un producto de altísima calidad a precios altamente competitivos.

Cuenta con 6 localizaciones distribuidoras ubicadas en toda el área triestatal de New York. Dutch Petals no es una compañía de flores frecuentes, son importadores directos, cuenta con su propia fuerza de trabajo en Holanda y Sudamérica. Tienen la ventaja de identificar todas las necesidades de sus clientes, y proveer de servicios y asistencia como: diseños florales, florería, eventos sociales y entrega sus productos a tiendas y supermercados.

Su éxito obtenido se debe a la entrega de flores de una gran calidad consideradas de tal manera por su frescura y belleza a un precio competitivo siendo aquella su misión.

**TIPO DE ESTRATEGIA:** Diferenciación

**OBJETIVO:** Encasillar el valor agregado en nuestros productos estrella. ANASTASIA, CIRCUS, SAHARA.

**TÁCTICA:** Técnicamente sus cualidades han sido mejoradas en color y tiempo de duración, en donde el color blanco, amarillo y beige respectivamente son más intensos a los existentes en el mercado debido a la utilización de un químico cuyo nombre fue reservado.

En base a estas cualidades elaboraremos un eslogan acorde con su diferenciación: "EN ESTA ROSA LA INTENSIDAD Y DURACION DE TUS SENTIMIENTOS",

Para nuestro distribuidor elaboraremos un manual con fotos y características de dichas variedades.

Adj. Anexos

Para darle una mayor importancia a su venta por parte del distribuidor aplicaremos el incentivo de sus ventas con una promoción por cada seis bonches uno gratis, es decir 6+1, en donde tendríamos que añadir un costo bajo por rosa de 1 centavo, inversión no tan alta para poder posesionar en el mercado. Esta promoción irá adjunta en el manual.

Enviar productos de alta calidad, y cumpliendo con los requerimientos del cliente, aunque se tenga que sacrificar mejores ganancias, por cumplir con un standing order en 50cm, o 40cm, y solo se tenga esa variedad en 60 o 70cm

**TIPO DE ESTRATEGIA:** De crecimiento de desarrollo de mercado

**OBJETIVO:** Expandir nuestro mercado

**TÁCTICA:** Estrategia por aplicar una vez que hayamos terminado la etapa de introducción en el nuevo mercado objetivo, de estos resultados obtenidos aspiramos aplicarla después de 6 meses.

**TIPO DE ESTRATEGIA:** Competitiva seguidora

**OBJETIVO:** Obtener una coexistencia pacífica a través del Benchmarking,

**TÁCTICA:** Identificar 3 principales competidores, esta selección ha sido otorgada por su propietario y caracterizada por el mejor servicio, mejores precios, tiempo de entrega, variedad y duración de las rosas entre los cuales tenemos: FinaFlor, Florinti, Honeyrosas, las mismas que tienen peculiaridad con Flores LA MAKARENA (Hectáreas, mano de obra, inversión, variedades, tecnología, etc.).

Realizaremos un análisis FODA de nuestros competidores en donde sus debilidades pasarán a ser nuestras fortalezas y sus amenazas exteriores una prevención para obtener oportunidades.

Adj. FODA.

Luego de organizarnos y de realizar la reingeniería podemos pasar al relanzamiento con estrategias para las cuatros Ps

**TIPO DE ESTRATEGIA:** Del retador

**OBJETIVO:** Ocupar el primer lugar como proveedor.

**TÁCTICA:** Será nuestro segundo paso en la etapa de crecimiento analizando primero nuestras fortalezas.

**TIPO DE ESTRATEGIA:** Lateral o de guerrillas

**OBJETIVO:** Centrar nuestro esfuerzo para desplazar a la competencia.

**TÁCTICA:** Cada análisis FODA será aplicado en cada una de las cuatro Ps.

**TIPO DE ESTRATEGIA:** Extensión búsqueda de nuevos usos

**OBJETIVO:** Alcanzar la utilización de rosas de varios colores.

**TÁCTICA:** Entregar al mayorista distribuidor separador de lecturas con nuestras variedades y el significado importancia de cada color.

Realizar un seminario de floristería semestral para los clientes de nuestro mayorista.

**TIPO DE ESTRATEGIA:** Packaging

**OBJETIVO:** Otorgar seguridades y un manipuleo correcto para los clientes.

**TÁCTICA:** Cumplir con las normas de embalaje reglamentarias de exportación.

Añadir un sticker con nuestra marca y de la variedad de rosa para posicionarnos en la mente del consumidor.

Adj. Diseño sticker.

Para diferenciar las variedades de rosas enviadas, se realizará en envío en capuchones (envoltura) de diferentes colores, en base al color de la rosa

## PRECIO

**TIPO DE ESTRATEGIA:** Precios de Penetración

**OBJETIVO:** Poder ingresar como proveedor de DUTCHPETALS.

**TÁCTICA:** Nuestros precios varían desde 0.12 hasta 0.21 según el tamaño, según la media realizada de nuestros competidores nuestro precio competitivo sería de 0.13 hasta 0.22.

Nos podemos dar cuenta que nuestro precio si puede ser de penetración.

**TIPO DE ESTRATEGIA:** Precios Variables

**OBJETIVO:** Aplicar descuentos y promociones por volumen de ventas, estimulando al cliente a comprar en grandes cantidades.

**TÁCTICA:** Promoción 6+1.

Incentivos por pronto pago, como incremento de crédito, descuentos en la próxima adquisición

Por un cupo de venta cumplido otorgar seminarios o talleres con profesionales.

Por un monto de compra realizar obsequios para sus clientes como accesorios de floristería.

Adj. Manual de ofertas.

## **PROMOCIÓN**

**TIPO DE ESTRATEGIA:** Publicidad Selectiva de Imagen

**OBJETIVO:** Lograr posicionarnos en la mente del consumidor a través de la repetitividad.

**TÁCTICA:** Diseñar un logotipo y eslogan de Flores LA MAKARENA.

Incentivar a los empleados de nuestro mayorista distribuidor con material publicitario.

Elaboración de material POP.

Al ser las rosas un detalle necesitan complementos por ejemplo empezariamos con tarjetas de felicitación en donde conste el nombre de nuestro mayorista y el nuestro.

**TIPO DE ESTRATEGIA:** Publicidad Institucional

**OBJETIVO:** Crear una actitud o reforzar una ya existe sobre la empresa logrando un clima de confianza u seguridad.

**TÁCTICA:** Elaboraremos la misión, visión, fines, y demás beneficios de la empresa.

Organizar un reunión en donde se de a conocer estos aspectos y cambios dados en la reingeniería a todo el personal.

Elaborar un díptico en donde consten estas características.

### **DISTRIBUCIÓN**

**TIPO DE ESTRATEGIA:** Distribución Exclusiva

**OBJETIVO:** Mejorar la imagen del producto y mejorar el establecimiento de estándares más altos.

**TÁCTICA:** Negociación directa entre gerentes propietarios,

Capacitación constante sobre el producto comercializado.

Nos manejaremos con el nivel cuatro de distribución es decir:

Productor-mayorista-detallista-consumidor.

## **4.8 PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL**

Para realizar esta evaluación, es de vital importancia conocer primeramente la inversión necesaria a realizarse, y a continuación presentamos los presupuestos necesarios para el producto, servicio, publicidad, distribución, posicionamiento, precio.

#### 4.8.1 Presupuesto Del Producto

TÁCTICAS	ACTIVIDADES	Tipo	Mes	Valor	Total
Elaborar un manual con fotos y características de las diferentes variedades de rosas.	* Diseñar el manual	Semestral	Enero	\$ 40	\$ 40
	* Trasladar el diseño del manual al formato de Corel	Semestral	Enero	\$ 30	\$ 30
	* Imprimir el manual	Semestral	Enero	\$ 52	\$ 104
Presentar al cliente separadores de lectura con las variedades de rosas y el significado de cada color.	* Elegir diseño de separador de lectuta	Semestral	Febrero	\$ 20	\$ 20
	* Imprimir los diseños	Semestral	Febrero	\$ 180	\$ 180
Elaborar un sticker con nombre de la variedad de rosa enviada y la marca para posicionarnos en la mente del consumidor.	* Elección del sticker	Annual	Enero	\$ 0	\$ 0
	* Adquisición de stickers	Trimestral	Enero	\$ 580	\$ 3480
Adquirir capuchones de colores dependiendo del color de la rosa.	*.Compra de capuchones	Trimestral	Enero	\$ 2500	\$ 15000
<b>TOTAL</b>					\$ 18854

**Tabla 40:** Presupuesto del Producto

**Autora:** Rocío Simbaña

#### 4.8.2 Presupuesto del Servicio

TÁCTICAS	ACTIVIDADES	Tipo	Mes	Valor	Total
Capacitar al personal en el área de servicio al cliente e inglés.	* Curso de capacitación en servicio al cliente	Semestral	Enero	\$ 200	\$ 200
	* Cursos de nivelación de inglés	Mensual	Enero	\$ 150	\$ 900
<b>TOTAL</b>					\$ 1100

**Tabla 41:** Presupuesto del Servicio

**Autora:** Rocío Simbaña

### 4.8.3 Presupuesto de Publicidad

TÁCTICAS	ACTIVIDADES	Tipo	Mes	Valor	Total
Logar posicionamiento en la mente del consumidor a través de la repetitividad.	* Diseñar un logotipo	Anual	Enero	\$ 40	\$ 40
	* Impresión de material POP	Semestral	Enero	\$ 280	\$ 560
	* Realizar tarjetas de felicitación donde conste el nombre de nuestro mayorista y el de Flores La Makarena.	Trimestral	Enero	\$ 80	\$ 480
	* Realizar obsequios al Recurso Humano de nuestro mayorista	Semestral	Enero	\$ 500	\$ 500
Crear una actitud o reforzar la ya existente sobre la empresa logrando un clima de confianza y seguridad.	* Elaborar un díptico en donde conste: misión, visión, objetivos de la empresa.	Anual	Enero	\$ 15	\$ 15
<b>TOTAL</b>					\$1375

**Tabla 42:** Presupuesto de Publicidad

**Autora:** Rocío Simbaña

### 4.8.4 Presupuesto de Distribución

TÁCTICA	ACTIVIDADES	Tipo	Mes	Valor	Total
Implementar el servicio de entrega directa.	* Selección de la compañía cargera	Anual	Enero	\$ 0	\$ 0
	* Contratación de la compañía.	Mensual	Enero	\$ 1515.5	\$ 18186
<b>TOTAL</b>					\$ 18186

**Tabla 43:** Presupuesto de Distribución

**Autora:** Rocío Simbaña

#### 4.8.5 Presupuesto de Posicionamiento

TÁCTICAS	ACTIVIDADES	Tipo	Mes	Valor	Total
Elaborar un rótulo para la florícola.	* Pintar el logotipo de Flores La Makarena	Anual	Enero	\$ 345	\$ 345
	* Colocar de un rotulo	Anual	Enero	\$ 40	\$ 40
Utilizar el logotipo en suministros para posicionar el nombre de la empresa en la mente del consumidor	* Impresión del logotipo con eslogan	Trimestral	Enero	\$ 100	\$ 400
<b>TOTAL</b>					\$ 785

**Tabla 44:** Presupuesto de Posicionamiento

**Autora:** Rocío Simbaña

#### 4.8.6 Presupuesto del Precio

TÁCTICAS	ACTIVIDADES	Tipo	Mes	Valor	Total
Adoptar una política de fijación de precios considerando el costo de producción, el precio de la competencia y descuentos.	* Analizar los costos de producción	Semestral	Enero	\$ 100	\$ 100
<b>TOTAL</b>					\$ 100

**Tabla 45:** Presupuesto del Precio

**Autora:** Rocío Simbaña

## RESUMEN DEL PRESUPUESTO OPERATIVO DEL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE FLORES LA MAKARENA.

**Tabla 46:** Resumen del Presupuesto Plan de Marketing Internacional

	<b>TOTAL</b>
Presupuesto Producto	\$ 18854
Presupuesto de Precio	100
Presupuesto de Publicidad	1375
Presupuesto de Distribución	18186
Presupuesto de Servicio	1100
Presupuesto de Posicionamiento	785
<b>TOTAL</b>	<b>40400</b>

**Autora:** Rocío Simbaña

### 4.9 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

Con el presente análisis financiero, pretendemos establecer la rentabilidad del proyecto de exportación a los Estados Unidos – New York.

Para este análisis se ha considerado el período de recuperación de la inversión y la tasa de retorno contable.

#### 4.9.1 Período de Recuperación de la Inversión

El método **Período de Recuperación de la Inversión**, nos da a conocer el tiempo que se requiere para recuperar la inversión, es decir vamos a conocer en que tiempo Flores La Makarena va ha recuperar la inversión realizada en marketing.

El PRI, nos da a conocer que la florícola recupera la inversión en el lapso de dos meses, y se obtendrá un flujo neto de 25,882.89.

La desventaja de este método es que no considera el valor del dinero en el tiempo, no se considera los flujos netos posteriores a la inversión y es un método sumamente conservador pues tiene una actitud extrema con respecto al riesgo.

#### **4.9.2 Tasa de Retorno Contable**

La **Tasa de Retorno Contable** nos da como resultado que al momento de realizar las exportaciones se obtendrá una tasa de rendimiento sobre la inversión de 9.5%. Las desventajas que este método presenta son: no considerar el valor del dinero en el tiempo, y el tomar en consideración las utilidades contables.

Se ha considerado también el análisis del **Valor Actual Neto**, para establecer la tasa referente, se ha tomado en cuenta la inflación del sector agricultor de los seis primeros meses, se ha sacado un promedio de ellos y a demás se ha considerado la inflación total del Ecuador a junio año 2006 (2.80%), y se expresa lo que se espera ganar (25%) porcentaje que establecido por el sector floricultor el cual va de 15 – 25%. Se toma en consideración a demás de la inflación del país, la tasa pasiva que maneja la Banca Nacional. Según este indicador financiero el proyecto de entregar el producto en el exterior nos da un VAN 138,928.43.

#### **4.9.3 Índices Financieros**

##### **ÍNDICES DE LIQUIDEZ**

- **El Capital de Trabajo** como fuente de recursos para el desenvolvimiento normal de las operaciones señala que en el periodo pronosticado (2007) la empresa incrementa sus recursos financieros con relación al año anterior, en aproximadamente 200 millones de dólares, que en su totalidad estarían invertidos en negociaciones internacionales.

## ÍNDICES DE ACTIVIDAD OPERACIONAL

- **Rotación del Activo Total**, este indicador mide el número de veces que se han generado las ventas con la utilización de los activos que dispone la empresa, en este caso el número de veces es 0.60 (año 2007), este índice incrementa sustancialmente con relación al año anterior, lo cual representa un escenario positivo.

## ÍNDICES DE RENTABILIDAD

- **La rentabilidad de la inversión total** nos muestra el grado de eficiencia con el cual la administración de la compañía ha hecho uso de los recursos propios de la misma. Esta razón financiera se considera alentadora sobre todo para nuevos inversionistas por cuanto la rentabilidad del propietario-gerente único accionista es sumamente mayor a la tasa de interés vigente en el mercado.

Los índices analizados con respecto al rendimiento de la inversión en el año presupuestado se incrementan considerablemente, esto es atractivo.

- **El análisis DUPONT** muestra la relación directa que existe entre la utilidad neta y los activos totales por tal razón el índice dupont incrementa en el año 2007 porque por cada dólar invertido en el año 2007 se ganará 0.41 de utilidad neta.

- **El índice de rentabilidad a patrimonio** indica que la empresa es rentable ya que el ejercicio económico que genera la empresa rendirá ingresos de 41% (2007),

## **CAPITULO 5:**

### **IMPLANTACIÓN DEL PLAN**

#### **5.1 OBJETIVOS DEL CAPÍTULO**

- ▶ Elaborar un modelo de Marketing Internacional que permita a la empresa florícola Flores LA MAKARENA comercializar rosas hacia Estados Unidos de manera eficiente.
- ▶ Evaluar el modelo propuesto para verificar el cumplimiento de la hipótesis planteada en la presente investigación.

#### **5.2 FASES DEL MODELO DE COMERCIALIZACIÓN DE ROSAS HACIA EL EXTERIOR**

Comercializar productos en el exterior por primera vez es un proceso que implica considerar y analizar diversas etapas, las cuales al ser estudiadas cuidadosamente nos permitirán llevar a cabo y tomar la mejor decisión para la empresa.

##### **5.2.1 Fase Uno: Donde Estamos**

Esta fase implica dar respuesta a una serie de preguntas las mismas que nos permitirán ver en donde está la empresa, es decir como se encuentra la empresa frente a su competencia, financiera y administrativamente.

## **FASE UNO**

### **Análisis del Entorno Propio**

#### **a) Análisis de las Capacidades de la Empresa**

Flores La Makarena con 15 años de experiencia en el mercado floricultor y después de haber participado en el mismo con la producción y comercialización de flores tales como: Flores DE VERANO (cartuchos, perros, nardos, lirios, molucelas) y ROSAS (12 variedades) y luego de haber observado que ha obtenido mayor rentabilidad en la comercialización de rosas y considerando que el mayor porcentaje (85%) de su producción es comercializada en el mercado extranjero (Estados Unidos) por las características de sus productos (tallos entre 40 – 60cm, colores rojos, blancos, y botón grande) procede a realizar el análisis de sus factores más importantes para participar activamente en las exportaciones.

Flores La Makarena cuenta con las siguientes fortalezas:

**INFRAESTRUCTURA.-** Adecuada e idónea para hacer frente a aspectos de la naturaleza como fuertes vientos, torrenciales lluvias y sequías. Tomando en consideración dichas características su producción no se verá afectada por los factores mencionados cuando estos ocurran.

**TECNOLOGÍA.-** A pesar de su tamaño y niveles de producción, su gerente-propietario ha dotado a sus instalaciones del mejor sistema de riego, lo cual le permite abastecer a la rosa con las cantidades exactas de agua necesarias para que la planta se desarrolle.

**MANO DE OBRA.-** La no existencia de un sistema de reclutamiento y selección de personal no han sido un mayor obstáculo para Flores La Makarena, pues se realiza constantes cursos de capacitación a sus trabajadores. (Último curso dictado es sobre calidad total).

**CAPITAL.-** Los niveles de producción que se obtienen (96%) y solamente (3%) desperdicios, han permitido generar e incrementar el capital social de la empresa. Esto lo vemos reflejado en las ventas y niveles de utilidades generadas. Si se administran correctamente los fondos y se realizan inversiones como la adquisición de nuevas variedades en tonos rojos, se adquirirá una mayor rentabilidad y se cumplirá a tiempo con sus obligaciones con terceros.

**PRODUCTO.-** Las características de sus productos (rosas) no serán las únicas en el mercado pero si han sido las necesarias y suficientes para mantenerse en el mercado (colores intensos, tallos gruesos, botón grande) y ser un fuerte competidor para empresas locales. Su precio es otra fortaleza pues es competitivo. Al momento de exportar a los Estados Unidos se cuenta con una fortaleza la cual es que su producto ya es conocido en dicho mercado.

Su **principal debilidad:** Falta de participación activa por parte del gerente-propietario en las actividades de producción, comercialización y área financiera la haremos frente con la contratación de asesoría externa en el tema. Persona que guiará y ayudará en la toma de decisiones y llevar un mejor control de las actividades.

Las oportunidades que presenta el mercado a los floricultores como la disminución de la inflación (2.8%) permite a los floricultores obtener materiales e insumos a precios fijos durante el tiempo de producción. Tener un mercado con alto nivel de consumo y el contar con las mismas costumbres y tradiciones en el mercado objetivo ayudarán a tener éxito en las negociaciones.

La utilización de una misma moneda entre los países negociantes ayudará a la realización de negociaciones iguales términos.

La falta de apoyo del gobierno al sector floricultor con establecimientos de políticas de cielos abiertos, y un control en los costos de fletes de transportes aéreos imposibilitan mantener precios de venta estables y competitivos, a esta

amenaza la haremos frente con la optimización de recursos en la etapa de producción sin devaluar la calidad del producto, se optimizará el consumo de energía eléctrica, detectando desperdicios de energía, apagando luces innecesarias, manteniendo cerrada la puerta del cuarto frío y vigilando las operaciones de motores y bombas.

Sin embargo es importante recalcar que la rosa ecuatoriana a pesar de ser más cara en el mercado goza de mayor aceptación por sus características de belleza inigualables y mayores días de duración en florero.

### **b) Análisis del Sector**

A pesar del corto tiempo (16 años) que este sector dio importancia a las exportaciones, ha logrado un crecimiento sustancial. Llegando a ser las flores el cuarto producto de exportación del país tras el petróleo, las bananas y el camarón, a demás Ecuador es el segundo abastecedor de flores en el mercado estadounidense y esto se debe a que los floricultores ecuatorianos se han preocupado en realizar inversiones en tecnología, constante renovación de plantas con nuevas variedades y la preocupación de llevar a cabo una producción cuidando el medio ambiente a través del programa Flower Label Program y otras certificaciones ambientales, mismos que son auspiciados por Expoflores. Ecuador posee el mayor número de hectáreas de rosa cultivadas (2053.61 – 61.9%) en América, y es el principal productor de esta flor.

La rosa es el producto de mayor participación en las exportaciones (72214.93 – 75.27%), y existen más de 300 variedades entre rojas y de colores lo que lo convierte al Ecuador en el país con el mayor número de hectáreas cultivadas y produciendo la gama más variada de colores que van desde el rojo más intenso hasta el amarillo, el verde y el blanco más inmaculado y en gamas combinadas o en tonos definidos.

El éxito y crecimiento que ha tenido el sector floricultor se debe también a las ventajas naturales que ofrece el territorio ecuatoriano pues los días cálidos,

noches frías, agua pura, sol radiante y 12 horas de luz durante todo el año, son factores que han permitido producir flores de excelentes características.

En general la obtención de un producto de óptima y gran calidad es posible por factores de carácter técnico, existencia de una infraestructura adecuada y las ventajas naturales que tiene el territorio ecuatoriano.

### c) Valoración de los Objetivos Generales, Recursos Disponibles, Ayudas y Subvenciones

#### **Objetivos Generales:**

**Exportar directamente.-** el 50% de su producción a su mercado objetivo en el primer mes de implantado el plan de marketing internacional.

Obtener con las **negociaciones internacionales** durante el primer mes una rentabilidad del 25% sobre la inversión realizada.

**Cautivar y mantener la fidelidad** del mercado objetivo en el primer semestre de aplicado el plan de mercadeo internacional.

Los recursos con los cuales dispone Flores La Makarena para el cumplimiento exitoso de sus objetivos planteados son:

#### **FINANCIEROS**

Para la realización de la inversión necesaria en publicidad y promoción del producto y la empresa floricultora. Publicidad (rótulo, material POP, manual guía de productos) promoción (empaques, stickers)

#### **HUMANOS**

Compromiso y participación activa de todo el personal (27 trabajadores) en todas las fases que con lleva la producción, comercialización de rosas para la

exportación y la aplicación y seguimiento del presente plan de marketing internacional en el cual se presenta una dirección organizativa y una reingeniería.

## **RENOVACIÓN DE PLANTAS**

Con nuevas variedades en tonos rojos (Freedom, Sexy Red, Carrusel, First Red, Cherokee) debido a que el mercado objetivo tiene alta preferencia en tonos rojos.

### **Investigación de Mercados Exteriores**

#### **1) Entorno Internacional**

Las rosas son comercializadas a nivel mundial, las ocasiones para regalar una rosa son innumerables como: Onomásticos, felicitaciones, agradecimientos, eventos de Belleza, bodas, amistad, etc. Pero cada mercado establece sus propias características y exigencias por ejemplo:

El mercado ruso las prefiere rosas con un tallo entre los 80 – 90 cm., botón más grande, tallos más grueso y duro, mientras que el mercado Estadounidense las prefiere pequeñas entre 40 – 60 cm,

A demás cada mercado destino posee sus propias características en cuanto a condiciones climáticas, económicas, tradiciones, culturas, niveles de gasto, etc.

Por ejemplo en Estados Unidos cada habitante se estima que gasta 25 dólares en compra de flores, mientras que los españoles apenas gastan 10 dólares.

Por lo tanto los productos que ofrece Flores La Makarena tomando en consideración los aspectos anteriormente mencionados y considerando que su producto ya es conocido en el mercado norteamericano se exportará su producción a dicho mercado.

Los Estados Unidos es un país que esta conformado por 50 estados, pero todos ellos poseen características propias como población, niveles de desempleo,

pobreza. Tomando en cuenta el tamaño de la empresa en estudio, sus niveles de producción se decide abastecer con su producto a un solo mercado dentro de la gran nación de los Estados Unidos.

Los posibles mercados está conformados por los cinco estados con mayor número de habitantes como lo son: New York, Los Ángeles, Chicago, Philadelphia y Miami. De los estados mencionados y una vez realizado el respectivo estudio de mercado y haber analizado los factores como ingresos medios familiares, % e población debajo de la pobreza y la distribución de la población, New York es el mercado más atractivo por ser el más poblado y ser el centro de comercio de los Estados Unidos.

## 2) Competencia Internacional

Dentro del continente Americano muy pocos son los países que cultivan y comercializan rosas a gran escala. Sobre la producción de rosas en los países como Chile y México se tiene muy poca información al respecto, pero los países de Colombia y Guatemala representan una fuerte competencia para la rosa ecuatoriana por sus precios. El costo del flete aéreo es menor en dichos países, resulta más económico llevar rosas desde Colombia y Guatemala que de Ecuador. Sin embargo a pesar de comercializarse la rosa ecuatoriana en el Estadounidense a precios más elevados tomando como referencia los de la competencia, dicho mercado lo prefiere pues la rosa ecuatoriana goza de una **ventaja comparativa**: “el producto” con calidad y belleza inigualables.

A pesar de resultar más caro para los clientes adquirir una rosa ecuatoriana ellos la prefieren por las características innatas que posee la rosa ecuatoriana como: colores más intensos y brillantes, sus botones son mejores, y gozan de mayor vida en florero.

Como muestra de ello es que Ecuador es el segundo abastecedor de este producto (rosas) en Estados Unidos.

### 5.2.2 Fase Dos: Donde Queremos Llegar

En esta fase la empresa toma la decisión de cual mercado va abastecer con sus productos, como llegar a él, y que estrategias utilizar para cumplir con éxito sus objetivos.

## **FASE DOS**

### **SELECCIÓN / LIMITACIÓN DE:**

#### **1) Mercados: DUTCH PETALS INC**

Empresa ubicada dentro del mercado de New York con más de 10 años de experiencia en Estados Unidos, con propietarios ecuatorianos (cuencanos), su mercado está conformado por tiendas floristas, viveros, centros de plantas ornamentales, mercados mayoristas, supermercados, diseñadores de interiores y otros negocios con licencia para revender productos florales en New York.

Este es el mercado objetivo de Flores La Makarena, al cual con sus productos y servicios de entrega buscará exceder en sus expectativas. Todos los esfuerzos en el área de producción y comercialización serán encaminadas a satisfacer los gustos y exigencias del DUTCH PETALS INC.

#### **2) Línea de Productos**

Los productos a comercializar son:

#### **Productos Estrellas:**

### **ANASTASIA**

Color: Blanco Ivory

Tamaño Flor: Muy Grande (> 6 cm)

Longitud de Tallo: Largo (50 - 80 cm)

Disponibilidad: Todo el Año, Limitada

Transporte: Delicada

## **CIRCUS**

Color: Amarillo con bordes rojos

Longitud del tallo: 50 – 70 cm.

Tamaño del botón: Grande

Vida de florero: 15 días

## **ZAHARA**

Color: Blanco Crema

Longitud del tallo: 50 – 70 cm

Tamaño del botón: Grande / 5.5 – 6 cm.

Vida de florero: 8 días

### **Productos Vacas**

## **VENDELA**

Color: Blanco Marfil (crema)

Longitud del tallo: 50 - 80 cm.

Tamaño del botón: Grande / 5.5 – 6 cm.

Vida de florero: 20 días

## **GOLDSTRIKE**

Color: Amarillo mandarino claro

Longitud del tallo: 50 – 70 cm.

Tamaño del botón: Mediano

Vida de florero: 8 – 10 días

### **Productos Perro**

Dentro de los productos perro se da preferencia a la variedad Classy, por que es una rosa que por sus características: rojo brillante “el principal rojo del mundo”, capullos grandes y larga duración en florero. Es una variedad que a pesar del tiempo continúa gozando de aceptación en el mercado.

## **CLASSY**

Color: Rojo Brillante

Longitud del tallo: 50 – 70 cm

Tamaño del botón: Grande Mayor a 5 cm.

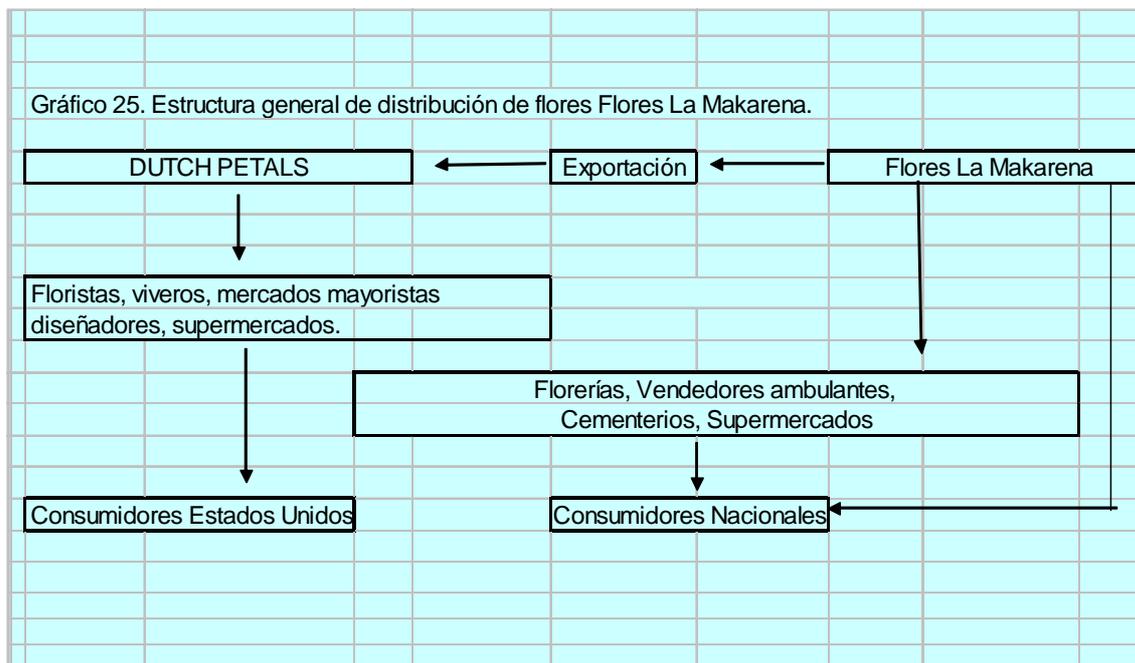
Vida de florero: 10 días

### **3) Formas de Entrada**

La manera de llegar a los clientes estadounidenses será a través una **exportación directa**. Las transacciones se llevarán a cabo directamente por el gerente-propietario o secretaria y a demás todas las tareas relacionadas con documentación de la exportación, fijación de precios, distribución física, etc.

Con este modelo no solo se logrará un incremento en el volumen de ventas y beneficios, sino también en el hecho de que se tiene un mayor control, una información más directa del mercado, un conocimiento más profundo y una experiencia adquirida en el marketing internacional.

El proceso de comercialización a seguir se detalla a continuación:

**Gráfico 29:** Proceso de Comercialización de Flores La Makarena

Elaborado por: Rocío Simbaña

#### **4) Estrategias:**

##### **GLOBAL:**

Publicidad a nivel nacional e internacional.

##### **Nivel Nacional:**

- Diseño de un logotipo que identifique a Flores La Makarena.
- Colocación de un rotulo que permita la clara ubicación de la empresa.
- Informar a todo el personal de la nueva dirección organizativa que tomará la empresa (misión, visión, objetivos), a través de la elaboración de un díptico.

##### **Nivel Internacional:**

- Creación de un manual guía de productos.
- Envío de material publicitario a empleados de Dutch Petals (Tarjetas, calendarios, esferos, gorras, camisetas, etc.), analizando la capacidad de financiamiento para mencionado material publicitario.

- Desde el primer envío y con el objetivo de posicionarnos en la mente del consumidor, las diferentes variedades de rosas serán enviadas en empaques (capuchones) diferentes, los mismos que permitirán identificar con facilidad la su variedad y color todo de acuerdo a lo estandarizado por la ley.

### **DIFERENCIACIÓN:**

Se enviarán las rosas con empaques que identifiquen al producto y empresa productora, capuchones de varios colores dependiendo del color de la rosa, se acompañará con stickers con el nombre de cada variedad en letra clara, legible, y los productos estrellas (Circus, Anastasia, Zahara) gozarán de un slogan: “ EN ESTA ROSA LA INTENSIDAD Y DURACION DE TUS SENTIMIENTOS”.

Variedad Circus: capuchón de color amarillo, sticker con su nombre y slogan.

Variedad Anastasia: capuchón color transparente, sticker, slogan.

Variedad Zahara: capuchón transparente, slogan y sticker.

Vendela capuchón transparente, sticker.

Variedad Goldstrike: capuchón amarillo, sticker.

### **Precios Competitivos:**

Ofrecer a un menor costo que la competencia será la estrategia a utilizar con el objetivo de cautivar al cliente y cerrar las primeras ventas, aunque, ello represente menores ingresos en los primeros meses.

Esto se lo hará frente con las ventas en el mercado nacional no menospreciándolo y manteniéndonos siempre con precios competitivos.

### **5) Objetivos De Mercado**

- Cerrar una venta con un cliente en el extranjero en el primer mes de implantado el plan.

- Logar posicionamiento en la mente de nuestro principal importador como el tercer abastecedor de rosas en el primer año.
- Incrementar nivel de utilidades del negocio del 49% actual a un 55%, en el primer semestre de exportaciones.
- Cambiar las actitudes del consumidor respecto a la compañía.
- Cambiar las actitudes del consumidor respecto al producto.
- Crear una imagen de la compañía
- Expandir nuestros mercados
- Informar a los clientes internacionales sobre las favorables condiciones de crédito que se otorgarán.
- Informar, persuadir y hacer recordad a los consumidores de Flores La Makarena y su producto.
- Disuadir la compra de productos competitivos.
- Desarrollar y fortalecer al recurso humano con publicidad institucional.

### **5.2.3 Fase Tres: Como Vamos A Llegar**

Planteamos estrategias correspondientes al Marketing Mix, pues son nuestro punto de referencia.

## **FASE TRES**

### **a) Producto:**

Para lograr el posicionamiento en la mente de nuestro cliente (Dutch Petals) a los productos (rosa) de Flores La Makarena se les atribuirá atributos físicos y psicológicos como:

#### Atributos físicos

Características del producto (colores vivos, tallo grueso, cumplimiento de paking list).

Empaques que permitan una rápida identificación del color del producto.

### Atributos Psicológicos

Se enviarán mensajes con el significado de cada color de las diferentes variedades, para que los clientes y consumidores lo asocien con facilidad.

Slogan publicitario que cautive y haga recordar al cliente el nombre de su proveedor, el mismo será fácil de recordar y pronunciar.

“ EN ESTA ROSA LA INTENSIDAD Y DURACION DE TUS SENTIMIENTOS”.

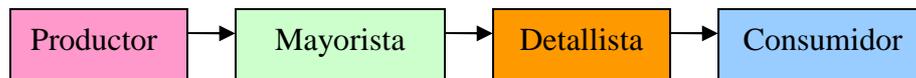
### **b) Precio:**

En las primeras negociaciones aplicaremos una estrategia de precios de penetración, al inicio de negociaciones minimizaremos las utilidades pero con esta estrategia lograremos concretar las primeras ventas.

Los precios a ofrecer estarán por debajo de la competencia, la diferencia será mínima de uno a dos centavos, para establecer el precio de exportación de cada rosa de realizó el respectivo análisis, considerando los desembolsos necesarios para la promoción del producto, a demás se consideró los precios de la competencia, y el precio de venta de Flores La Makarena de establece en 0.28 centavos de dólar..

### **c) Distribución:**

La distribución será exclusiva para Dutch Petals Inc. Las negociaciones se las realizaran de manera directa entre gerentes propietarios para establecer políticas claras y llegar a acuerdos entre las partes. Flores La Makarena se manejara con el nivel cuatro de distribución.

**Gráfico 31:**Modelo de Distribución Flores La Makarena

**Autora:** Rocío Simbaña

#### **d) Promoción:**

Se utilizará una publicidad selectiva de imagen, para lo cual se diseñará un logotipo y slogan para la compañía.

A los empleados de nuestro cliente incentivaremos con material publicitario.

Se hará llegar tarjetas de felicitación con nombre de nuestro cliente y de Flores La Makarena.

Se realizará una publicidad institucional donde se dará a conocer a los trabajadores de la misma la misión, visión y objetivos de la empresa.

#### **5.2.4 Fase Cuatro: Implantación**

En esta fase aplicaremos y verificaremos la hipótesis planteada del proyecto de exportación.

### **FASE CUATRO**

#### **Implantación:**

##### **1) Aplicación:**

La primera venta en el mercado extranjero (Estados Unidos – New York - Dutch Petals) se realizará en el primer mes del año 2007, debida inversión en

publicidad y mercadeo y se cumplirá con todos los requisitos para ser Exportador y exigidas por el Importador.

Exportación de 1541 bonches hacia Estados Unidos.

Cliente: DUTCH PETALS INC.

PV: 0.28

PARTIDA ARANCELARIA: 0603104000

SEGURO: 1.5 FOB.

PROCEDIMIENTO

- . Registro de M – X
- . Obtención FUE
- . Factura Comercial
- . Permisos Fitosanitarios

## 2) Coordinación

Las negociaciones se realizarán de manera directa:

Los Gerentes-Propietarios de las compañías negociadoras serán las personas que establezcan cantidades requeridas, precios y condiciones de pago. Flores La Makarena (Roberto Crespo) – Dutch Petals (Luís Guillen).

Quienes establezcan los términos de negociación y pagos.

### **Dpto. de Secretaría**

Será el encargado del cumplimiento de los requisitos y mecanismos necesarios para calificar a Flore La Makarena como exportador (Tiempo 1era semana de enero) Realizará la contratación de servicios de un camión perteneciente a la compañía de transportes de El Quinche para el transporte de productos desde Flores La Makarena - Aeropuerto Quito (Flower Cargo), costo 50 USD.

Comunicar al personal de la nueva dirección organizativa que tomará Flores La Makarena y publicar pancartas con misión, visión y objetivos en un lugar visible.

**Dpto. de Producción**

Postcosecha será el área encargada cuidar y verificar empaques y una correcta distribución del producto.

**Dpto. de Contabilidad**

Será encargado de llevar un estricto control de las entradas y salidas de dinero, poniendo énfasis en las negociaciones internacionales para determinar la rentabilidad de las negociaciones, y observar el cumplimiento de los objetivos planteados.

**3) Control:**

Para verificar el éxito del presente plan de marketing internacional propuesto se ha elaborado un presupuesto de Marketing donde se detallan todos los futuros desembolsos que serán necesarios tanto para el proceso de producción como para el área de marketing. A demás se detallan los futuros ingresos que se obtendrán por ventas en el exterior.

Para cumplir con los objetivos planteados se llevará un control en todas las etapas que implica sacar una rosa a la venta.

**CONTROL PREVENTIVO****Etapas de Insumos**

Se aplicará un control de inspección de materias primas, se realizará una selección cuidadosa de los empleados.

**CONTROL CONCURRENTE****Etapas de Proceso**

Se necesita llevar un control en la fase de producción, y crear un departamento para el control de calidad desde que inicia el proceso de producción, cultivo, injertación, cosecha, postcosecha, y entrega del producto.

#### 4) Evaluación:

### **CONTROL CORRECTIVO**

#### **Etapa de Salida**

Se evaluará el éxito del proyecto a través de las utilidades, comparando los gastos presupuestados con los gastos reales y tratando de mantenerse dentro de este margen y logrando que esté en un punto de equilibrio

## **CAPITULO 6:**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

- Ante la creciente complejidad del comercio exterior, las empresas exportadoras necesitan un planteamiento cada vez más tecnificado y sistemático para determinar las fórmulas idóneas de competir en los mercados exteriores. Por ello es necesario recurrir a las técnicas de comercialización, a los métodos de organización y a los principios de gestión empresarial que ofrece el moderno concepto de marketing internacional.
- Es de vital importancia conocer en amplitud y profundidad los mercados externos para conquistarlos mediante la colocación de productos adaptándolo a las necesidades, gustos o necesidades de la demanda.
- La planificación estratégica en una empresa es importante dentro de una organización y especialmente a la hora de determinar los objetivos de marketing, ya que la visión y la misión perfectamente definidas alinean las estrategias con el objetivo del negocio.
- El análisis FODA realizado en este proyecto nos permite identificar las diferentes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el ámbito que representa a la florícola Flores La Makarena y dentro de su entorno.
- Realizar a tiempo el proceso de reingeniería ha permitido establecer los puntos importantes a cambiar dentro de la empresa para lograr con éxito las negociaciones con DUTCH PETALS INC.

- La evaluación financiera del proyecto de exportación permitirá que la Florícola incremente sus utilidades en un 50% en las primeras negociaciones.
- Plantear un plan de Marketing Internacional para empresas pequeñas con sólidas bases nos presenta mejores escenarios de éxito, eso lo hemos demostrado con la evaluación financiera.
- Para triunfar en el mundo de los negocios se necesita una gerencia comprometida y responsable, la cual conducirá a la empresa y trabajadores al cumplimiento de sus objetivos.

## **Recomendaciones:**

- Actualmente las empresas para poder enfrentar los desafíos diarios del fabuloso mundo del mercadeo tienen que implementar dentro de su plan estratégico, el plan de marketing internacional lo que significa una inversión que permite incrementar la participación en el mercado.
- Dar la importancia debida a la innovación y desarrollo, de productos y nuevos mercados. Los gustos y preferencias de las personas cambian constantemente y la empresa debe ir cambiando acorde a las exigencias de su mercado.
- La visión y misión de una empresa establecen las directrices de hacia donde queremos llegar, es por ello que se debe de plantear cualquier actividad subsecuente, tomando en consideración la misión, visión y objetivos de la empresa.
- Emplear periódicamente la técnica FODA para conocer la situación del negocio debido a los cambios permanentes del mercado.
- Se plantea una actualización de publicidad para resaltar productos nuevos, promociones nuevas o cualquier novedad que la florícola presente a su mercado.
- Difundir a todo el personal de la florícola la misión, visión y objetivos para obtener la participación activa con el fin de cumplir con las estrategias competitivas presentadas.
- Cuantificar los resultados de la aplicación de cada una de las estrategias presentadas en este trabajo.

- Considerar el régimen y condiciones de importación de los insumos que requiera.
- La gerencia necesita involucrarse en todas las actividades de la empresa, (producción, comercialización, área financiera), y llevar un control en todas las fases de implantación del plan de marketing internacional para el cumplimiento del mismo con

## BIBLIOGRAFÍA

CERTO C. SAMUEL, J. PAUL PETER, Dirección Estratégica, McGraw Hill, 3era edición 1998

CHURRUCA ANA NIETO, Marketing Internacional, Ediciones Pirámide Madrid.

EUGENE M. JOHNSON, Administración de Ventas, McGraw Hill, 2da edición, México 1996.

JAMES H, GILMORE B, PINE J, Marketing Uno por Uno, Editorial Norma, 2000.

KELO TOSO, Marketing Práctico, Herramientas Básicas para Lograr el éxito de su negocio, Colección Business.

KINNEAR T y TAYLOR J, Investigación de Mercados un enfoque aplicado, Mc Graw Hill, 4ta edición, México, 1994

KOTLER Philip, Dirección de Marketing, Prentice Hall, México, 2001

KLOTER Philip, Marketing Management, Análisis, Planning, Implementation, and Control, 8ta edición, Prentice Hall, Internacional Inc.

LAMB C, HAIR J, MCDANIEL C, Marketing, Editorial Thomson, 6ta edición, Colombia, 2002.

LAMBIN Jean, Marketing Estratégico, Mc Graw Hill, 2da edición, España 1994

LEÓN Eduardo, Marketing, Notas Técnicas, EPN, Quito 2003

Mercadotecnia Internacional Importación – Exportación, Mercado, Limusa – Noriega Editores, 3era edición.

MULLIN WALKER BOYD, Marketing Estratégico, Enfoque de toma de decisiones, 4ta Edición. Mc Graw Hill.

MC CARTHY J, PERREAUL William, Marketing un enfoque global, Mc Graw Hill, 13ª edición, México, 1999

STANTON WILLIAM, Fundamentos de Marketing, Mc Graw

# ANEXOS

## ANASTASIA



Color: Blanco Crema  
Longitud del tallo: 50 – 70 cm  
Tamaño del botón: Grande / 5.5 – 6 cm.  
Vida de florero: 8 días

## CIRCUS



Color: Amarillo con bordes rojos  
Longitud del tallo: 50 – 70 cm.  
Tamaño del botón: Grande  
Vida de florero: 15 días

## ZAHARA



Color: Blanco Biege  
Tamaño Flor: Muy Grande (> 6 cm)  
Longitud de Tallo: Largo (60 - 80 cm)  
Disponibilidad: Todo el Año, Limitada  
Transporte: Delicada

## EXOTICA



Color: Naranja Tangerina  
Longitud del tallo: 50 – 80 cm  
Tamaño del botón: Grande  
Vida de florero: 9 días

## ELIOT



Color: Bicolor inusual amarillo brillante  
– rojo

Longitud del tallo: 55 – 65 cm.

Tamaño del botón: Mediano

Vida de florero: 12 días

## ALTEREGO



Color: Bicolor Rosado

Tamaño de la Flor: Muy Grande (> 6 cm)

Longitud de Tallo: Mediana (50-70 cm)

Vida en Florero: Muy Buena (8-10 días)

Disponibilidad: Todo el año, Buena

Transporte: Muy Buena

## **KAROLINA**



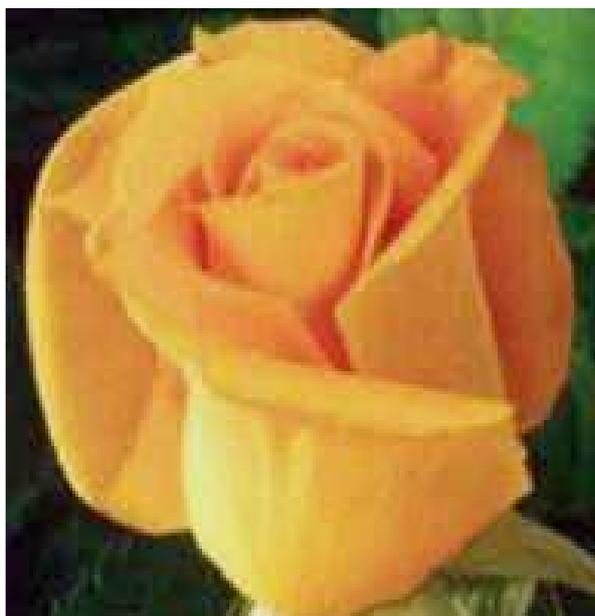
Color: Rosado no muy fuerte  
Longitud del tallo: 50- 60cm.  
Tamaño del botón: Grande / 5.5 – 6 cm.  
Vida de florero: 8días

## **VENDELA**



Color: Blanco Marfil  
Longitud del tallo: 80 – 100 cm.  
Tamaño del botón: Grande / 5.5 – 6 cm.  
Vida de florero: 20 días

## **GOLDSTRIKE**



Color: Amarillo mandarino claro  
Longitud del tallo: 50 – 70 cm.  
Tamaño del botón: Mediano  
Vida de florero: 8 – 10 días

## **CLASSY**



Color: Rojo Brillante  
Longitud del tallo: 50 – 70 cm  
Tamaño del botón: Grande Mayor a 5 cm.  
Vida de florero: 10 días

## PEKUBO



Color Rosa- Durazno

Botón: Grande (>5.5 cm)

Longitud de Tallo: Largo (60-80 cm)

Disponibilidad: Todo el año, Poca

Transporte: Bueno

## ANEXO 1: ASPECTOS FINANCIEROS FLORES LA MAKARENA

### ASPECTOS FINANCIEROS DE FLORES LA MAKARENA

<b>ENTRADAS</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b><u>VENTAS</u></b>	<b>263935,65</b>	<b>336619,04</b>	<b>294357,61</b>	<b>146697,56</b>
<b>TOTAL ENTRADAS</b>	<b>263935,65</b>	<b>336619,04</b>	<b>294357,61</b>	<b>146697,56</b>
<b><u>SALIDAS</u></b>				
<b>COMPRAS</b>				
<b>Materia Prima</b>		<b>6650,00</b>	<b>5700,00</b>	
<b>Productos Químicos y Fertilizantes</b>	<b>7344,00</b>	<b>8400,00</b>	<b>9000,00</b>	<b>6000,00</b>
<b>Insumos e Implementos</b>	<b>418,52</b>	<b>425,15</b>	<b>432,25</b>	<b>302,00</b>
Guantes				108,00
Botas				57,50
Mandiles				49,00
Ropa Fumigadores				50,00
Mascarrillas y Visores				37,50
<b>Materiales (Herramientas)</b>	<b>425,68</b>	<b>469,78</b>	<b>472,15</b>	<b>392,00</b>
Mallas	60,00	65,00	65,00	81,00
Tijeras	253,68	289,78	290,00	189,00
Escobillas	19,00	22,00	22,00	14,00
Rastrillos y Azadones	65,00	65,00	65,00	72,00
Escobas	28,00	28,00	30,15	36,00
<b>Mano de Obra Directa</b>	<b>37320,00</b>	<b>40680,00</b>	<b>44040,00</b>	<b>25416,00</b>
Salario trabajadores	33120,00	35880,00	38640,00	22356,00
Sueldo Ingeniero	4200,00	4800,00	5400,00	3060,00
<b>Mano de Obra Indirecta</b>	<b>9360,00</b>	<b>10620,00</b>	<b>11880,00</b>	<b>7260,00</b>
Secretaria	3000,00	3600,00	4200,00	2400,00
Contadora	4200,00	4800,00	5400,00	3000,00
Medico	600,00	660,00	720,00	480,00
Cocinera	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00
Cuidador	360,00	360,00	360,00	180,00
<b>Servicios Básicos</b>	<b>2289,67</b>	<b>2305,49</b>	<b>2356,12</b>	<b>3504,00</b>
Luz Eléctrica				1668,00
Agua Potable				1458,00
Teléfono				378,00
<b>Gastos Generales</b>	<b>16322,40</b>	<b>15389,08</b>	<b>16917,80</b>	<b>9847,00</b>
Transporte Personal	5616,00	5616,00	6240,00	2880,00
Transporte Rosas	2246,40	2350,08	2764,80	1728,00
Alimentación	3840,00	4320,00	4800,00	3360,00
Combustible	2575,00	1058,00	1063,00	554,00
Etiquetas	245,00	245,00	250,00	125,00
Arriendo Terreno	1800,00	1800,00	1800,00	1200,00
<b>TOTAL SALIDAS</b>	<b>73480,27</b>	<b>84939,50</b>	<b>90798,32</b>	<b>52721,00</b>
<b>UTILIDAD</b>	<b>190455,38</b>	<b>251679,54</b>	<b>203559,29</b>	<b>93976,56</b>

## ANEXO 2: VENTAS FLORES LA MAKARENA

## FLORES LA MAKARENA

## VENTAS 2003-2006

<b>MESES</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Enero</b>	22110,77	39806,52	47623,64	41157,97
<b>Febrero</b>	29925,97	48733,42	35449,77	35147,36
<b>Marzo</b>	25266,52	26441,98	23335,15	17778,34
<b>Abril</b>	26432,84	35128,12	26088,51	19684,57
<b>Mayo</b>	25993,79	25458,79	28664,38	32829,32
<b>Junio</b>	20218,77	25251,25	21065,73	
<b>Julio</b>	11829,03	20685,29	13867,90	
<b>Agosto</b>	16534,16	23150,00	14677,51	
<b>Septiembre</b>	18913,73	22656,00	16580,43	
<b>Octubre</b>	24294,07	19384,58	23907,5	
<b>Noviembre</b>	23061,00	28533,53	20742,04	
<b>Diciembre</b>	19355,00	21389,56	22355,05	
<b>TOTAL</b>	<b>263935,65</b>	<b>336619,04</b>	<b>294357,61</b>	<b>146597,56</b>

**ANEXO 3: ESTADO DE RESULTADOS FLORES LA MAKARENA**

<b>FLORES LA MAKARENA ESTADO DE RESULTADOS</b>				
	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Ventas	263935,65	336619,04	294357,61	146697,56
(-) Costo de Ventas (compras, suel y salar)	54868,20	67244,93	71524,40	39370,00
(=) Utilidad Bruta	209067,45	269374,11	222833,21	107327,56
(-) Otros Gastos (administrativos)	18612,07	17694,57	19273,92	13351,00
(=) Utilidad Operacional	190455,38	251679,54	203559,29	93976,56
(+) Otros Ingresos				
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>190455,38</b>	<b>251679,54</b>	<b>203559,29</b>	<b>93976,56</b>

**ANEXO4: BALANCE GENERAL FLORES DE LA MAKARENA**

<b>FLORES LA MAKARENA BALANCE GENERAL</b>				
	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b><u>ACTIVOS</u></b>				
Caja	190455,38	251679,54	203559,29	93976,56
Bancos	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuentas por Cobrar	0,00	0,00	0,00	0,00
Invent. Materia Prima	91000,00	101800,00	109000,00	109000,00
Activos Fijos	4664,00	3996,00	3328,00	2660,00
Terreno	200000,00	200000,00	225000,00	250000,00
<b>TOTAL</b>	<b>486119,38</b>	<b>557475,54</b>	<b>540887,29</b>	<b>455636,56</b>
<b><u>PASIVO Y PATRIMONIO</u></b>				
Cuentas por Pagar	0,00	0,00	0,00	10632,00
Documentos por Pagar	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos Bancarios	0,00	0,00	0,00	0,00
Hipotecas por Pagar	0,00	0,00	0,00	0,00
Deuda a Largo Plazo	0,00	0,00	0,00	0,00
Capital Social	486119,38	557475,54	540887,29	445004,56
Utilidades Retenidas				
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>486119,38</b>	<b>557475,54</b>	<b>540887,29</b>	<b>455636,56</b>

**ANEXOS 5: ENTRADAS DE EFECTIVO FLORES LA MAKARENA**

<b>ENTRADAS DE EFECTIVO 2003 - 2006</b>					
	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>TOTAL</b>
I. TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	263935,65	336619,04	294357,61	146697,56	1041609,86
II. TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	73480,27	84939,50	90798,32	52721,00	301939,09
III. FLUJO NETO DE EFECTIVO	190455,38	251679,54	203559,29	93976,56	739670,77
Saldo Inicial de Caja	0,00	190455,38	442134,92	645694,21	1278284,51
Saldo final de Caja	190455,38	442134,92	645694,21	739670,77	2017955,28

## ANEXOS 6: INDICES FINANCIEROS FLORES LA MAKARENA

INDICADORES FINANCIEROS					
<b><u>INDICES DE LIQUIDEZ</u></b>		<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>RAZON CORRIENTE O SOLVENCIA</b>	ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE				19,09
<b>INDICADOR DE LIQUIDEZ INMEDIATA</b>	(ACT CORRIENTE - INVENT - PAGOS ANTICIP) / PASIVO CORRIENTE				-1,41
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	281455,38	353479,54	312559,29	192344,56
<b>LIQUIDEZ GLOBAL</b>	TOTAL ACTIVO / TOTAL PASIVO				42,86
<b><u>INDICES DE ACTIV OPERACIONAL</u></b>					
<b>ROTACION DE INVENTARIOS</b>	COSTO DE VENTAS / INVENTARIOS	0,60	0,66	0,66	0,36
<b>ROTACION DEL ACTIVO TOTAL</b>	VENTAS NETAS / ACTIVO TOTAL	0,54	0,60	0,54	0,32
<b><u>ESTRUCTURA FINANCIERA</u></b>					
<b>INDICE DE GARANTIA</b>	PATRIMONIO / PASIVO TOTAL				41,86
<b>INDICE DE ENDEUDAMIENTO</b>	TOTAL PASIVO / TOTAL ACTIVO				0,02
<b>INDICE DE CAPITAL PROPIO</b>	PATRIMONIO / ACTIVO TOTAL				0,98
	ACTIVO CORRIENTE / ACTIVO TOTAL	0,39	0,45	0,38	0,21
	ACTIVO FIJO / ACTIVO TOTAL	0,01	0,01	0,01	0,01
	OTROS ACTIVO / ACTIVO TOTAL	0,41	0,36	0,42	0,55

<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>					
<b>RENTABILIDAD DE LA INVERS. TOTAL</b>	UTILIDAD NETA / INVERSION TOTAL	1,74	2,30	1,86	0,86
<b>ROTACION INVERSION TOTAL</b>	VENTAS / INVERSION TOTAL	2,41	3,08	2,69	1,34
	UTILIDAD EN VENTAS	0,72	0,75	0,69	0,64
<b>RENTABILIDAD ACTIVO TOTAL</b>	UTILIDAD NETA / ACTIVO TOTAL	0,39	0,45	0,38	0,21
<b>ANALISIS DUPONT</b>	(UTILIDAD NETA/VENTAS NETAS)*(VENTAS NETAS/ACT TOTA)	0,39	0,45	0,38	0,21
	UTILIDAD NETA / VENTAS NETAS	0,72	0,75	0,69	0,64
	VENTAS NETAS / ACTIVOS TOTALES	0,54	0,60	0,54	0,32
<b>RENTABILIDAD PATRIMONIO</b>	UTILIDAD TOTAL / PATRIMONIO	0,39	0,45	0,38	0,21

**ANEXOS 7: PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PAY BACK)**

# VENTAS	PROYECTO	Yacumulado
0	-37295,00	0,00
1	30191,85	30191,85
2	32986,04	63177,89
3	32866,00	96043,89
4	33086,04	129129,93
5	32866,00	161995,93
6	31537,16	193533,09
7	32216,00	225749,09
8	33336,04	259085,13
9	33016,00	292101,13
10	33236,04	325337,17
11	33016,00	358353,17
12	33336,04	36300,86

PR(A) 0,215338064  
 FLUJO NETO 25882,89

**TASA DE RETORNO CONTABLE****PROYECTO**

lo	37295,00
Ut	391689,21

TRC A 9,521579622

**ANEXOS 8: VALOR ACTUAL NETO (VAN)****VALOR ACTUAL NETO**

lo	<b>37295,00</b>		
Ft	67432531,7		
inflación promedio sector floricultor	0,78%		
i	25%	0,25	

Tiempo	lo	Ft	VAN
1	<b>37295,00</b>	30191,85	29836,00
2		32986,04	23868,80
3		32866,00	19095,04
4		33086,04	15276,03
5		32866,00	12220,83
6		31537,16	9776,66
7		32216,00	7821,33
8		33336,04	6257,06
9		33016,00	5005,65
10		33236,04	4004,52
11		33016,00	3203,62
12		33336,04	2562,89
			<b>138928,43</b>

## ANEXO 9: ESTADO FINANCIEROS PRESUPUESTADOS

FLORES LA MAKARENA			VERTICAL	
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO			2006	2007
	2006	PROYECTADO	2006	2007
Ventas	146697,56	391689,21	1,00	1,00
(-) Costo de Ventas (compras, sueldos y salarios)	39370,00	72454,03	0,27	0,18
(=) Utilidad Bruta	107327,56	319235,18	0,73	0,82
(-) Otros Gastos (administrativos)	13351,00	53663,00	0,09	0,14
(=) Utilidad Operacional	93976,56	265572,18	0,64	0,68
(+) Otros Ingresos				
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>93976,56</b>	<b>265572,18</b>	<b>0,64</b>	<b>0,68</b>

FLORES LA MAKARENA BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO				
	2006	PRESUPUESTADO	VERTICAL	
	2006	PROYECTADO	2006	2007
<b>ACTIVOS</b>				
Caja	93976,56	395637,21	0,27	0,61
Bancos	0,00	0,00		
Cuentas por Cobrar	0,00	0,00		
Invent. Materia Prima	0,00	0,00		
Activos Fijos	2660,00	2660,00	0,01	0,00
Terrreno	250000,00	250000,00	0,72	0,39
<b>TOTAL</b>	<b>346636,56</b>	<b>648297,21</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>				
Cuentas por Pagar	10632,00	0,00	0,03	
Documentos por Pagar	0,00	0,00		
Préstamos Bancarios	0,00	0,00		
Hipótecas por Pagar	0,00	0,00		
Deuda a Largo Plazo	0,00	0,00		
Capital Social	336004,56	648297,21	0,97	1,00
Utilidades Retenidas				
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>346636,56</b>	<b>648297,21</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>

## ANEXO 10: INDICES FINANCIEROS EN BASE A PRESUPUESTOS

## INDICADORES FINANCIEROS PRESUPUESTADOS

		VALORES	
		2006	2007
<b><i>INDICES DE LIQUIDEZ</i></b>			
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	192344,56	395637,21
<b><i>INDICES DE ACTIV OPERACIONAL</i></b>			
<b>ROTACION DEL ACTIVO TOTAL</b>	VENTAS NETAS / ACTIVO TOTAL	0,32	0,60
<b><i>RAZONES DE RENTABILIDAD</i></b>			
<b>RENTABILIDAD DE LA INVERS. TOTAL</b>	UTILIDAD NETA / INVERSION TOTAL	0,86	7,12
<b>ROTACION INVERSION TOTAL</b>	VENTAS / INVERSION TOTAL	1,34	10,50
	UTILIDAD EN VENTAS	0,64	0,68
<b>RENTABILIDAD ACTIVO TOTAL</b>	UTILIDAD NETA / ACTIVO TOTAL	0,21	0,41
<b>ANALISIS DUPONT</b>	(UTILIDAD NETA/VENTAS NETAS)*(VENTAS NETAS/ACT TOTA)	0,21	0,41
	UTILIDAD NETA / VENTAS NETAS	0,64	0,68
	VENTAS NETAS / ACTIVOS TOTALES	0,32	0,60
<b>RENTABILIDAD PATRIMONIO</b>	UTILIDAD TOTAL / PATRIMONIO	0,21	0,41

## ANEXO 11: COSTOS Y FLETES HACIA EL EXTERIOR

**RATES - FRESH FLOWERS QUITO - MIAMI 07/JUL/2006**

AEROLINEA	MINIMUN	+100KG	+300KG	+500KG	FUEL X KG	DB /AWB	Sec /awb	awb fee	CHA
	85USD	0.95	0.95	0.95	0.5	0.00	0.00	5.50	40.00

**ITINERARIES**

Dep day	Tour	Arr day	Tour
DAILY 3 ft	18:00	Same day	23:30

**SHIPMENTS EXAMPLE WITH BOXES 20 KILOGRAMES (COLLECT)**

Kilos	cajas aprox	tarifa	flete	fuel	awb fee	DB /AWB	Sec /awb	CHA Agency	Flete total
100	5.00	0.95	95.00	50.00	5.50	0.00	0.00	40.00	190.50
200	10.00	0.95	190.00	100.00	5.50	0.00	0.00	40.00	335.50

**RATES - FRESH FLOWERS QUITO - NEW YORK 07/JUL/2006**

AEROLINEA	MINIMUN	+100KG	+300KG	+500KG	FUEL X KG	DB /AWB	Sec /awb	awb fee	CHA
	125USD	1.55	1.55	1.55	0.55	0.00	0.00	5.50	40.00

**ITINERARIES**

Dep day	Tour	Arr day	hour
EXC SAT SUN		SAME DAY	

**SHIPMENTS EXAMPLE WITH BOXES 20 KILOGRAMES (COLLECT)**

kilos	cajas aprox	tarifa	flete	fuel	awb fee	DB /AWB	Sec /awb	CHA Agency	Flete total
100	5.00	1.55	155.00	55.00	5.50	0.00	0.00	40.00	255.50
200	10.00	1.55	310.00	110.00	5.50	0.00	0.00	40.00	465.50

**RATES - FRESH FLOWERS QUITO - LOS ANGELES 07/JUL/2006**

AEROLINEA	MINIMUN	+100KG	+300KG	+500KG	FUEL X KG	DB /AWB	Sec /awb	awb fee	CHA
	125USD	1.35	1.35	1.35	0.55	0.00	0.00	5.50	40.00

**ITINERARIES**

Dep day	Tour	Arr day	hour
TUE, FRI		+ 1 DAY	





















## ANEXO 1: ASPECTOS FINANCIEROS FLORES LA MAKARENA

## ASPECTOS FINANCIEROS DE FLORES LA MAKARENA

<b>ENTRADAS</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b><u>VENTAS</u></b>	<b>263935,65</b>	<b>336619,04</b>	<b>294357,61</b>	<b>146697,56</b>
<b>TOTAL ENTRADAS</b>	<b>263935,65</b>	<b>336619,04</b>	<b>294357,61</b>	<b>146697,56</b>
<b><u>SALIDAS</u></b>				
COMPRAS				
<b>Materia Prima</b>		<b>6650,00</b>	<b>5700,00</b>	
<b>Productos Químicos y Fertilizantes</b>	<b>7344,00</b>	<b>8400,00</b>	<b>9000,00</b>	<b>6000,00</b>
<b>Insumos e Implementos</b>	<b>418,52</b>	<b>425,15</b>	<b>432,25</b>	<b>302,00</b>
Guantes				108,00
Botas				57,50
Mandiles				49,00
Ropa Fumigadores				50,00
Mascarrillas y Visores				37,50
<b>Materiales (Herramientas)</b>	<b>425,68</b>	<b>469,78</b>	<b>472,15</b>	<b>392,00</b>
Mallas	60,00	65,00	65,00	81,00
Tijeras	253,68	289,78	290,00	189,00
Escobillas	19,00	22,00	22,00	14,00
Rastrillos y Azadones	65,00	65,00	65,00	72,00
Escobas	28,00	28,00	30,15	36,00
<b>Mano de Obra Directa</b>	<b>37320,00</b>	<b>40680,00</b>	<b>44040,00</b>	<b>25416,00</b>
Salario trabajadores	33120,00	35880,00	38640,00	22356,00
Sueldo Ingeniero	4200,00	4800,00	5400,00	3060,00
<b>Mano de Obra Indirecta</b>	<b>9360,00</b>	<b>10620,00</b>	<b>11880,00</b>	<b>7260,00</b>
Secretaria	3000,00	3600,00	4200,00	2400,00
Contadora	4200,00	4800,00	5400,00	3000,00
Medico	600,00	660,00	720,00	480,00
Cocinera	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00
Cuidador	360,00	360,00	360,00	180,00
<b>Servicios Básicos</b>	<b>2289,67</b>	<b>2305,49</b>	<b>2356,12</b>	<b>3504,00</b>
Luz Eléctrica				1668,00
Agua Potable				1458,00
Teléfono				378,00
<b>Gastos Generales</b>	<b>16322,40</b>	<b>15389,08</b>	<b>16917,80</b>	<b>9847,00</b>
Transporte Personal	5616,00	5616,00	6240,00	2880,00
Transporte Rosas	2246,40	2350,08	2764,80	1728,00
Alimentación	3840,00	4320,00	4800,00	3360,00
Combustible	2575,00	1058,00	1063,00	554,00
Etiquetas	245,00	245,00	250,00	125,00
Arriendo Terreno	1800,00	1800,00	1800,00	1200,00
<b>TOTAL SALIDAS</b>	<b>73480,27</b>	<b>84939,50</b>	<b>90798,32</b>	<b>52721,00</b>
<b>UTILIDAD</b>	<b>190455,38</b>	<b>251679,54</b>	<b>203559,29</b>	<b>93976,56</b>

## ANEXO 2 : VENTAS FLORES LA MAKARENA

## FLORES LA MAKARENA

## VENTAS 2003-2006

<b>MESES</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Enero</b>	22110,77	39806,52	47623,64	41157,97
<b>Febrero</b>	29925,97	48733,42	35449,77	35147,36
<b>Marzo</b>	25266,52	26441,98	23335,15	17778,34
<b>Abril</b>	26432,84	35128,12	26088,51	19684,57
<b>Mayo</b>	25993,79	25458,79	28664,38	32829,32
<b>Junio</b>	20218,77	25251,25	21065,73	
<b>Julio</b>	11829,03	20685,29	13867,90	
<b>Agosto</b>	16534,16	23150,00	14677,51	
<b>Septiembre</b>	18913,73	22656,00	16580,43	
<b>Octubre</b>	24294,07	19384,58	23907,5	
<b>Noviembre</b>	23061,00	28533,53	20742,04	
<b>Diciembre</b>	19355,00	21389,56	22355,05	
<b>TOTAL</b>	<b>263935,65</b>	<b>336619,04</b>	<b>294357,61</b>	<b>146597,56</b>

**ANEXO 3: ESTADO DE RESULTADOS FLORES LA MAKARENA**

<b>FLORES LA MAKARENA ESTADO DE RESULTADOS</b>				
	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Ventas	263935,65	336619,04	294357,61	146697,56
(-) Costo de Ventas (compras, suel y salar)	54868,20	67244,93	71524,40	39370,00
(=) Utilidad Bruta	209067,45	269374,11	222833,21	107327,56
(-) Otros Gastos (administrativos)	18612,07	17694,57	19273,92	13351,00
(=) Utilidad Operacional	190455,38	251679,54	203559,29	93976,56
(+) Otros Ingresos				
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>190455,38</b>	<b>251679,54</b>	<b>203559,29</b>	<b>93976,56</b>

**ANEXOS: BALANCE GENERAL FLORES DE LA MAKARENA**

<b>FLORES LA MAKARENA BALANCE GENERAL</b>				
	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>ACTIVOS</b>				
Caja	190455,38	251679,54	203559,29	93976,56
Bancos	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuentas por Cobrar	0,00	0,00	0,00	0,00
Invent. Materia Prima	91000,00	101800,00	109000,00	109000,00
Activos Fijos	4664,00	3996,00	3328,00	2660,00
Terreno	200000,00	200000,00	225000,00	250000,00
<b>TOTAL</b>	<b>486119,38</b>	<b>557475,54</b>	<b>540887,29</b>	<b>455636,56</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>				
Cuentas por Pagar	0,00	0,00	0,00	10632,00
Documentos por Pagar	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos Bancarios	0,00	0,00	0,00	0,00
Hipotecas por Pagar	0,00	0,00	0,00	0,00
Deuda a Largo Plazo	0,00	0,00	0,00	0,00
Capital Social	486119,38	557475,54	540887,29	445004,56
Utilidades Retenidas				
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>486119,38</b>	<b>557475,54</b>	<b>540887,29</b>	<b>455636,56</b>

**ANEXOS: ENTRADAS DE EFECTIVO FLORES LA MAKARENA**

<b>ENTRADAS DE EFECTIVO 2003 - 2006</b>					
	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>TOTAL</b>
I. TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	263935,65	336619,04	294357,61	146697,56	1041609,86
II. TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	73480,27	84939,50	90798,32	52721,00	301939,09
III. FLUJO NETO DE EFECTIVO	190455,38	251679,54	203559,29	93976,56	739670,77
Saldo Inicial de Caja	0,00	190455,38	442134,92	645694,21	1278284,51
Saldo final de Caja	190455,38	442134,92	645694,21	739670,77	2017955,28



## ANEXOS: INDICES FINANCIEROS FLORES LA MAKARENA

<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>					
<b><u>INDICES DE LIQUIDEZ</u></b>		<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>RAZON CORRIENTE O SOLVENCIA</b>	ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE				19,09
<b>INDICADOR DE LIQUIDEZ INMEDIATA</b>	(ACT CORRIENTE - INVENT - PAGOS ANTICIP) / PASIVO CORRIENTE				-1,41
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	281455,38	353479,54	312559,29	192344,56
<b>LIQUIDEZ GLOBAL</b>	TOTAL ACTIVO / TOTAL PASIVO				42,86
<b><u>INDICES DE ACTIV OPERACIONAL</u></b>					
<b>ROTACION DE INVENTARIOS</b>	COSTO DE VENTAS / INVENTARIOS	0,60	0,66	0,66	0,36
<b>ROTACION DEL ACTIVO TOTAL</b>	VENTAS NETAS / ACTIVO TOTAL	0,54	0,60	0,54	0,32
<b><u>ESTRUCTURA FINANCIERA</u></b>					
<b>INDICE DE GARANTIA</b>	PATRIMONIO / PASIVO TOTAL				41,86
<b>INDICE DE ENDEUDAMIENTO</b>	TOTAL PASIVO / TOTAL ACTIVO				0,02
<b>INDICE DE CAPITAL PROPIO</b>	PATRIMONIO / ACTIVO TOTAL				0,98
	ACTIVO CORRIENTE / ACTIVO TOTAL	0,39	0,45	0,38	0,21
	ACTIVO FIJO / ACTIVO TOTAL	0,01	0,01	0,01	0,01
	OTROS ACTIVO / ACTIVO TOTAL	0,41	0,36	0,42	0,55

<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>					
<b>RENTABILIDAD DE LA INVERS. TOTAL</b>	UTILIDAD NETA / INVERSION TOTAL	1,74	2,30	1,86	0,86
<b>ROTACION INVERSION TOTAL</b>	VENTAS / INVERSION TOTAL	2,41	3,08	2,69	1,34
	UTILIDAD EN VENTAS	0,72	0,75	0,69	0,64
<b>RENTABILIDAD ACTIVO TOTAL</b>	UTILIDAD NETA / ACTIVO TOTAL	0,39	0,45	0,38	0,21
<b>ANALISIS DUPONT</b>	(UTILIDAD NETA/VENTAS NETAS)*(VENTAS NETAS/ACT TOTA)	0,39	0,45	0,38	0,21
	UTILIDAD NETA / VENTAS NETAS	0,72	0,75	0,69	0,64
	VENTAS NETAS / ACTIVOS TOTALES	0,54	0,60	0,54	0,32
<b>RENTABILIDAD PATRIMONIO</b>	UTILIDAD TOTAL / PATRIMONIO	0,39	0,45	0,38	0,21

**ANEXOS: PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PAY BACK)**

# VENTAS	PROYECTO	Yacumulado
0	-37295,00	0,00
1	30191,85	30191,85
2	32986,04	63177,89
3	32866,00	96043,89
4	33086,04	129129,93
5	32866,00	161995,93
6	31537,16	193533,09
7	32216,00	225749,09
8	33336,04	259085,13
9	33016,00	292101,13
10	33236,04	325337,17
11	33016,00	358353,17
12	33336,04	36300,86

PR(A)  
FLUJO NETO

0,215338064  
25882,89

**TASA DE RETORNO CONTABLE****PROYECTO**

lo	37295,00
Ut	391689,21

TRC A

9,521579622

**ANEXOS: VALOR ACTUAL NETO (VAN)****VALOR ACTUAL NETO**

lo **37295,00**  
 Ft 67432531,7

inflación promedio 0,78%  
 sector floricultor  
 i 25% 0,25

Tiempo	lo	Ft	VAN
1	<b>37295,00</b>	30191,85	29836,00
2		32986,04	23868,80
3		32866,00	19095,04
4		33086,04	15276,03
5		32866,00	12220,83
6		31537,16	9776,66
7		32216,00	7821,33
8		33336,04	6257,06
9		33016,00	5005,65
10		33236,04	4004,52
11		33016,00	3203,62
12		33336,04	2562,89
			<b>138928,43</b>

**RATES - FRESH FLOWERS QUITO - MIAMI 07/JUL/2006**

AEROLINEA	MINIMUN	+100KG	+300KG	+500KG	FUEL X KG	DB /AWB	Sec /awb	awb fee	CHA
	85USD	0.95	0.95	0.95	0.5	0.00	0.00	5.50	40.00

**ITINERARIES**

Dep day	Tour	Arr day	Tour
DAILY 3 ft	18:00	Same day	23:30

**SHIPMENTS EXAMPLE WITH BOXES 20 KILOGRAMES (COLLECT)**

Kilos	cajas aprox	tarifa	flete	fuel	awb fee	DB /AWB	Sec /awb	CHA Agency	Flete total
100	5.00	0.95	95.00	50.00	5.50	0.00	0.00	40.00	190.50
200	10.00	0.95	190.00	100.00	5.50	0.00	0.00	40.00	335.50

**RATES - FRESH FLOWERS QUITO - NEW YORK 07/JUL/2006**

AEROLINEA	MINIMUN	+100KG	+300KG	+500KG	FUEL X KG	DB /AWB	Sec /awb	awb fee	CHA
	125USD	1.55	1.55	1.55	0.55	0.00	0.00	5.50	40.00

**ITINERARIES**

Dep day	Tour	Arr day	hour
EXC SAT SUN		SAME DAY	

**SHIPMENTS EXAMPLE WITH BOXES 20 KILOGRAMES (COLLECT)**

kilos	cajas aprox	tarifa	flete	fuel	awb fee	DB /AWB	Sec /awb	CHA Agency	Flete total
100	5.00	1.55	155.00	55.00	5.50	0.00	0.00	40.00	255.50
200	10.00	1.55	310.00	110.00	5.50	0.00	0.00	40.00	465.50

**RATES - FRESH FLOWERS QUITO - LOS ANGELES 07/JUL/2006**

AEROLINEA	MINIMUN	+100KG	+300KG	+500KG	FUEL X KG	DB /AWB	Sec /awb	awb fee	CHA
	125USD	1.35	1.35	1.35	0.55	0.00	0.00	5.50	40.00

**ITINERARIES**

Dep day	Tour	Arr day	hour
TUE, FRI		+ 1 DAY	

FLORES LA MAKARENA				
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO			VERTICAL	
	2006	PROYECTADO	2006	2007
Ventas	146697,56	391689,21	1,00	1,00
(-) Costo de Ventas (compras, sueldos y salarios)	39370,00	72454,03	0,27	0,18
(=) Utilidad Bruta	107327,56	319235,18	0,73	0,82
(-) Otros Gastos (administrativos)	13351,00	53663,00	0,09	0,14
(=) Utilidad Operacional	93976,56	265572,18	0,64	0,68
(+) Otros Ingresos				
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>93976,56</b>	<b>265572,18</b>	<b>0,64</b>	<b>0,68</b>

FLORES LA MAKARENA				
BALANCE GENERAL				
PRESUPUESTADO				
	2006	PRESUPUESTADO	VERTICAL	
			2006	2007
<b>ACTIVOS</b>				
Caja	93976,56	395637,21	0,27	0,61
Bancos	0,00	0,00		
Cuentas por Cobrar	0,00	0,00		
Invent. Materia Prima	0,00	0,00		
Activos Fijos	2660,00	2660,00	0,01	0,00
Terrreno	250000,00	250000,00	0,72	0,39
<b>TOTAL</b>	<b>346636,56</b>	<b>648297,21</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>				
Cuentas por Pagar	10632,00	0,00	0,03	
Documentos por Pagar	0,00	0,00		
Préstamos Bancarios	0,00	0,00		
Hipótecas por Pagar	0,00	0,00		
Deuda a Largo Plazo	0,00	0,00		
Capital Social	336004,56	648297,21	0,97	1,00
Utilidades Retenidas				
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>346636,56</b>	<b>648297,21</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>

## INDICADORES FINANCIEROS PRESUPUESTADOS

		VALORES	
		2006	2007
<b><u>INDICES DE LIQUIDEZ</u></b>			
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	192344,56	395637,21
<b><u>INDICES DE ACTIV OPERACIONAL</u></b>			
<b>ROTACION DEL ACTIVO TOTAL</b>	VENTAS NETAS / ACTIVO TOTAL	0,32	0,60
<b><u>RAZONES DE RENTABILIDAD</u></b>			
<b>RENTABILIDAD DE LA INVERS. TOTAL</b>	UTILIDAD NETA / INVERSION TOTAL	0,86	7,12
<b>ROTACION INVERSION TOTAL</b>	VENTAS / INVERSION TOTAL	1,34	10,50
	UTILIDAD EN VENTAS	0,64	0,68
<b>RENTABILIDAD ACTIVO TOTAL</b>	UTILIDAD NETA / ACTIVO TOTAL	0,21	0,41
<b>ANALISIS DUPONT</b>	(UTILIDAD NETA/VENTAS NETAS)*(VENTAS NETAS/ACT TOTA)	0,21	0,41
	UTILIDAD NETA / VENTAS NETAS	0,64	0,68
	VENTAS NETAS / ACTIVOS TOTALES	0,32	0,60
<b>RENTABILIDAD PATRIMONIO</b>	UTILIDAD TOTAL / PATRIMONIO	0,21	0,41