



**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TITULO DE INGENIERO(A) EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
CPA.**

**TEMA:  
“EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE  
COMERCIALIZACIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA  
RENTABILIDAD DE LA EMPRESA MORALES LOPEZ CARLOS  
ALBERTO “INVER-FLOWERS”**

**AUTORA:  
VERÓNICA CRISTINA REYES QUISPE**

**TUTOR:  
DR. ELVIS VÁSQUEZ COLOMA**

**AMBATO – ECUADOR**

**2011**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, ELVIS VÁSQUEZ COLOMA con C.C. #0200990448 en mi calidad de tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema “Evaluación de las estrategias de comercialización y su incidencia en la rentabilidad de la empresa MORALES LOPEZ CARLOS ALBERTO “INVER-FLOWERS” desarrollo por VERÓNICA CRISTINA REYES QUISPE, estudiante del VIII Seminario de Graduación de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Seminarios de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificador designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 04 de Agosto de 2011

EL TUTOR

---

Dr. Elvis Vásquez Coloma

## **AUTORIA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Yo, VERÓNICA CRISTINA REYES QUISPE, con C.C. # 180424103-0, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación “Evaluación de las estrategias de comercialización y su incidencia en la rentabilidad de la empresa MORALES LOPEZ CARLOS ALBERTO “INVER-FLOWERS”, es original, autentico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta Investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad del autor (a) y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según la Normas de la Universidad.

Ambato, 04 de Agosto de 2011

AUTOR (A)

---

Verónica Cristina Reyes Quispe

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: “Evaluación de las estrategias de comercialización y su incidencia en la rentabilidad de la empresa MORALES LOPEZ CARLOS ALBERTO “INVER-FLOWERS”, elaborado por Verónica Cristina Reyes Quispe, estudiante del VIII Seminario de Graduación, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 14 de Noviembre de 2011

Para constancia firma

---

Dr. Klever Palma  
PROFESOR CALIFICADOR

---

Dra. Jazmina Salazar  
PROFESOR CALIFICADOR

---

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

## **DEDICATORIA**

*La presente tesis está dedicada:*

*En primer lugar a Dios, por haberme concedió la sabiduría e inteligencia para desarrollar el presente proyecto y alcanzar una meta muy importante en mi vida.*

*A mi querido esposo, Jorge Luis, porque con su amor, su comprensión y con aquella palabra mágica de aliento siempre ha estado junto a mí en los momentos que más he necesitado.*

*A mis padres, Elsa y Rodrigo, por su amor, apoyo incondicional y palabras motivadoras para culminar mi preparación académica.*

*A mi hermano, Edwin, quien con su inocencia supo darme fuerza y una razón más para seguir superándome cada día más.*

*A mi abuelita; Lucía, que desde el cielo me cuida, protege y da fuerzas para vencer los obstáculos que se presentan en mi vida.*

*Verónica Reyes*

## **AGRADECIMIENTO**

*Gracias Dios, por tu inmenso amor.  
Gracias Señor Jesús, por tu sacrificio.*

*A mi querido esposo, ya que él alegra cada día de mi vida llenándolos con una magia incomparable para que estos sean cada vez más fáciles.*

*A mis padres, porque gracias a ellos existo en este mundo y gracias a sus cuidados diarios, su apoyo incondicional, su esfuerzo y su cariño he llegado a culminar esta etapa de mi vida y a ser una persona de bien.*

*A mi hermano, por su sinceridad y alegría que me inspira a seguir adelante.*

*A la Dra. Jeannett Urrutia, Sr. Carlos Morales y Srta. Teresita Morales que con su ayuda, afecto y confianza hicieron posible la realización de este proyecto.*

*Y de manera muy especial agradezco a los docentes y compañeros de la Universidad Técnica de Ambato, con quienes he compartido tantos momentos hermosos e inolvidables durante la etapa estudiantil universitaria.*

*Verónica Reyes*

## INDICE GENERAL

Introducción	1
<b>CAPITULO I. EL PROBLEMA</b>	
1.1 Tema	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.2.1 Contextualización	2
1.2.2 Análisis Crítico	9
1.2.3 Prognosis	10
1.2.4 Formulación del problema	11
1.2.5 Preguntas directrices	11
1.2.6 Delimitación	11
1.3 Justificación	12
1.4 Objetivos	13
1.4.1 Objetivo General	13
1.4.2 Objetivos Específicos	13
<b>CAPITULO II. MARCO TEORICO</b>	
2.1 Antecedentes	14
2.2 Fundamentación Filosófica	17
2.3 Fundamentación Legal	18
2.4 Categorías Fundamentales	35
2.5 Hipótesis	56
2.6 Señalamiento de variables	56
<b>CAPITULO III. METOLOGÍA</b>	
3.1 Enfoque	57

3.2 Modalidad básica de la investigación	58
3.3 Nivel o tipos de investigación	59
3.4 Población y muestra	59
3.5 Operacionalización de las variables	62
3.6 Plan de recolección de la información	64
3.7 Procesamiento y análisis	64
<b>CAPITULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	
4.1/ 4.2 Análisis e Interpretación de resultados	68
4.3 Verificación de Hipótesis	80
<b>CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
5.1 Conclusiones	83
5.2 Recomendaciones	84
<b>CAPITULO VI. PROPUESTA</b>	
6.1 Datos Informativos	85
6.2 Antecedentes de la propuesta	86
6.3 Justificación	88
6.4 Objetivos	89
6.5 Análisis de factibilidad	90
6.6 Fundamentación Científica	91
6.7 Metodología – Modelo operativo	99
6.8 Administración	123
6.9 Planificación Operativa	128
6.10 Conclusiones	129
6.11 Recomendaciones	130
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	131
<b>ANEXOS</b>	133



## INDICE DE CUADROS Y GRAFICOS

### TABLAS

Tabla 1.- Poblaciones que cultivan flores	5
Tabla 2.- Demanda Internacional de “Inver-Flowers”	7
Tabla 3.- Jefes Departamentales y Clientes de la empresa MORALES LOPEZ CARLOS ALBERTO “INVER-FLOWERS”.	60
Tabla 4.- Muestra de Jefes Departamentales y Clientes de la empresa MORALES LOPEZ CARLOS ALBERTO “INVER-FLOWERS”	61
Tabla 5.- Operacionalización de la variable independiente	62
Tabla 6.- Operacionalización de la variable dependiente	63
Tabla 7.- Plan de recolección de información	64
Tabla 8.- Modelo de matriz para tabulación	65
Tabla 9. Conclusiones y Recomendaciones	67
Tabla 10.- Tabla de Frecuencias	81
Tabla 11.- Costo de la propuesta	85
Tabla 12.- Principales países consumidores	107
Tabla 13.- Análisis FODA	110
Tabla 14.- Estrategias de desarrollo del producto	115
Tabla 15.- Estrategias de integración	116
Tabla 16.- Estrategias intensivas	117
Tabla 17.- Estrategias de Diversificación	118
Tabla 18.- Diseño de Estrategias	120
Tabla 19.- Matriz de análisis evaluativo para la implementación de la propuesta	128-129

## **FIGURAS**

Figura N° 1.- Procedimiento de Exportaciones	34
Figura 2.- Matriz del modelo estratégico	100
Figura 3.- Comparativo de temporadas	107
Figura 4.- Posición del Ecuador en el mercado Chileno	108
Figura 5.- Organigrama estructural de la empresa “Inver-Flowers”	127

## **CUADROS**

Cuadro 1: Medios de promoción del producto	69
Cuadro 2: Atención del vendedor	70
Cuadro 3: Información del producto	71
Cuadro 4: Recepción de pedidos	72
Cuadro 5: Preferencia del producto	73
Cuadro 6: Calidad del producto	74
Cuadro 7: Variedad de rosas	75
Cuadro 8: Definidas estrategias	76
Cuadro 9: Estrategias y clientes	77
Cuadro 10: Ofrecer nuevos productos	78
Cuadro 11: Incentivos y volumen de compras	79

## **GRÁFICOS**

Gráficos de inclusión interrelacionados	
Súper – ordinación conceptual	54
Sub – ordinación conceptual	55
Grafico 1: Medios de promoción del producto	69
Grafico 2: Atención del vendedor	70
Gráfico 3: Información del producto	71
Gráfico 4: Recepción de pedidos	72
Gráfico 5: Preferencia del producto	73

Gráfico 6: Calidad del producto	74
Gráfico 7: Variedad de rosas	75
Gráfico 8: Definidas estrategias	76
Gráfico 9: Estrategias y clientes	77
Gráfico 10: Ofrecer nuevos productos	78
Gráfico 11: Incentivos y volumen de compras	79

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La distribución y el desplazamiento de productos, entre el punto de producción y el de ventas, es un tema que todo productor debe meditar muy seriamente. En la logística que tiene ver con este movimiento de productos hay que considerar muchas cosas: el manejo de los productos, cómo y cuántas veces se manejan los mismos, las formas de transporte, el empaque y el tiempo en tránsito. Todos estos factores tienen un gran peso cuando se trata de exportar.

La Empresa Morales López Carlos Alberto “Inver-Flowers” precisamente contribuye al desarrollo de la economía del país a través de la producción y exportación de rosas. Siendo el deseo de la institución, marcar su progreso llegando a ser una de las mejores empresas exportadoras del país, surge el presente trabajo de grado que tiene por objeto diseñar estrategias que permitan mejorar la comercialización y ventas de flores tanto a nivel nacional como internacional.

Los resultados que reflejen las estrategias propuestas se los podrá observar a mediano y largo plazo, incrementando la aceptación de estas flores por parte de los consumidores, desarrollando el monto de las exportaciones, mejorando el precio de las rosas y sobre todo ratificando la imagen y calidad de las flores ecuatorianas.

Para llevar a cabo esta investigación, en primera instancia se requirió de un conocimiento cabal de la estructura de la empresa, la labor de sus funcionarios y los productos que ofrece, pudiendo contemplar toda esta información en el Capítulo I.

Este trabajo cuenta además con un el Capítulo II de marco teórico, en el cual se detalla todos aquellos antecedentes investigativos, fundamentaciones tanto legal como filosófica, hipótesis y las variables que componen el

problema en estudio que es necesario conocer para poder desarrollar la propuesta de solución al mismo.

En el Capítulo III, se contempla la metodología en que se basa el presente trabajo, es decir el tipo de investigación que se utiliza, la población que va ser indagada, como se va recolectar y procesar la información.

El análisis de los resultados obtenidos en la información recolectada se lo realiza en el Capítulo IV, conjuntamente con la comprobación de la hipótesis planteada.

En base a los datos obtenidos en los capítulos que preceden se formulan las conclusiones y recomendaciones, Capítulo V, que deben servir de guía a la empresa para minimizar sus errores y falencias en las áreas investigadas.

Finalmente en el Capítulo VI se plantea la Propuesta para suprimir el problema estudiado que afecta a la empresa, además se examina la viabilidad de las estrategias diseñadas para dicho fin, se analiza la situación de la empresa tanto financiera como estructural, su posicionamiento en el mercado, sus ventajas, fortalezas, amenazas, etc.

Con lo antes expuesto se puede crear una idea de todo el trabajo investigativo realizado para dar solución al problema que acoge a la Empresa “Inver-Flowers”, para su mejor comprensión cada capítulo se desarrolla en el orden expresado.

## INTRODUCCIÓN

La Empresa Morales López Carlos Alberto “Inver-Flowers” es una empresa unipersonal constituida en la República del Ecuador creada el 4 de noviembre de 1.999, en la parroquia San Miguelito de Pillaro, su actividad principal “la venta al por mayor de flores” (exportación de rosas). Para el logro de sus objetivos ofrece tres variedades de flores para la satisfacción de las necesidades de las diferentes poblaciones consumidoras de flores ecuatorianas.

Las rosas son, sin duda, las delicadas transmisoras de bellos mensajes, de amor, amistad, agradecimiento, etc., esta maravilla creada por Dios, sin embargo, posee un arduo trabajo para producirlas. Están por un lado la constancia de los trabajadores que con responsabilidad y esfuerzo cuidan de sus plantas, de los empresarios que han arriesgado sus patrimonios a esta difícil pero hermosa tarea y de los consumidores en el país y fuera de él, que con idénticos esfuerzos en sus labores, hacen posible que una rosa ecuatoriana, esté adornando hogares, oficinas, instituciones de todo el mundo, haciendo alarde de su calidad, su fantástica vida en florero, sus colores intensos, marcando la diferencia frente a otras que son producidas en otros países.

Es por eso que para lograr todo esto se necesita de un perfecto sistema de comercialización para las flores, que satisfaga en su totalidad las necesidades de cada país consumidor, proteja la inversión de cada productor, incremente la participación de la empresa en el mercado, se creen habilidades competitivas frente a los demás ofertantes, aumente los ingresos de la empresa, etc., todo esto sirve como base indispensable para el desarrollo del presente trabajo de graduación, cuya finalidad es diseñar nuevas estrategias de comercialización para la empresa “Inver-Flowers” que permitan lograr todas las actividades antes mencionadas pero sobre todo que permitan a la empresa cumplir con sus objetivos y metas planteadas.

# CAPITULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 TEMA

“Evaluación de las estrategias de comercialización y su incidencia en la rentabilidad de la empresa MORALES LOPEZ CARLOS ALBERTO “INVER-FLOWERS”.”

### 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.2.1 Contextualización

##### ➤ Contexto macro

En el Ecuador existen varias empresas floricultoras que exportan sus productos a otros países y que también se encuentran en la misma situación de la empresa MORALES LOPEZ CARLOS ALBERTO “INVER-FLOWERS”, ya que la demanda internacional de flores se ha incrementado de manera sorprendente.

Según la información de Agromeat, en un artículo titulado “**Agro exportación: Las Flores Ecuatorianas**”, publicado el 10 de Julio de 2010 dice que en el año 2009 Ecuador exportó 97,000 Toneladas de flores de todas la variedades por valor FOB (de sus siglas en ingles Free on Board) de 527 millones de dólares. La superficie dedicada a la floricultura a nivel nacional es de 3,821 hectáreas, genera 39,339 puestos de trabajo directos permanentes por el cuidado intensivo que requieren los cultivos, moviliza a 600 camiones frigoríficos para su traslado, 31 empresas de carga, 11 empresas de frío y además son apoyados por el Banco Mundial y la CAF (Corporación Andina de Fomento) con préstamos de afianzamiento institucional y tecnológico. La rentabilidad de estos cultivos de exportación

oscila entre 14% y 21% por campaña. En una comparación realizada con el arroz, en el año 2009 se produjeron 124,615 Toneladas con un valor total aproximado de 37.4 millones de dólares, la actividad genera empleo temporal a 45,000 personas que tienen ingresos solo en etapas cortas del proceso de cultivo lo que hace que sus ingresos no sean sustentables.

Por otro lado en una noticia publicada en Ecuador.com – Ecuador channel, en noviembre de 2010, titulada “Las flores abundan en el Ecuador” menciona que hace aproximadamente una década, Ecuador repentinamente se percató de su potencial para cultivar y exportar flores. Ahora ha captado una porción importante del mercado internacional. El clima es propicio para el cultivo de muchas especies de flores, incluidas astromelias, claveles, crisantemos, margaritas, limonios, gipsófilas, especies de limonium y liatris y las “florescencias de verano”. Las especies tropicales como la heliconia se cultivan en las áreas cálidas y húmedas del Ecuador. Las variedades de claveles que se cultivan incluyen las “Norla Barlo”, “Charmeur”, “Dark Organe Telster” y “Dallas”. Canadá, Alemania, Holanda, Italia, Rusia y los Estados Unidos son los principales países a los que se exportan estas flores. Ecuador también exporta a Austria, Chile, Argentina, República Checa, Francia, Hong Kong, España, Suecia y Suiza. En la actualidad, se cultivan más de 2.000 hectáreas (5.000 acres). Las condiciones climáticas ideales y los económicos costos de producción son la ventaja distintiva, y el futuro se presenta promisorio para la exportación de flores. La ubicación geográfica del Ecuador y sus condiciones naturales brindan al país una ventaja. Las fortalezas tecnológicas del país y los factores de infraestructura hacen de la industria ecuatoriana de flores de corte uno de los líderes mundiales.

Según la Corporación Financiera Nacional (CFN), el comportamiento histórico de los precios del clavel es similar al de las demás flores frescas; su demanda en el mercado internacional se incrementa especialmente en fechas como San Valentín, el Día de la Madre, el 4 de Julio y Navidad. Sus principales mercados son: Estados Unidos y Europa con gran acogida en Alemania y Francia.



Los productores de esta flor son: Costa Rica, Colombia, Ecuador, Perú, Chile, Kenia, España, comparando su participación entre el primer trimestre de 1998 y 1999, esta flor ha experimentado un incremento en 42.82%.

Con todo lo antes mencionado se puede apreciar que día a día va creciendo el mercado de demanda de flores tanto a nivel nacional como a internacional, y comprender de manera más amplia el problema que se genera en la empresa sujeta al estudio en cuestión.

### ➤ **Contexto meso**

Los sitios representativos ideales para el cultivo de flores, según los estudios realizados por la CFN se localizan en San Gabriel, Ibarra, Atuntaquí, Otavalo, San Pablo del Lago, Tabacundo, San Antonio de Pichincha, El Quinche, Latacunga, Salcedo, Ambato, Píllaro, Gualaceo, Cuenca, Azogues, y Loja.

Una causa que aporta a la demanda insatisfecha y por ende a la rentabilidad de las empresas es la rebaja de la producción que se da en la región por razones naturales como el clima, este el caso que explica la revista Agroeconómica en un artículo publicado el 28 de agosto de 2010 y se titula “Ecuador: producción de flores se redujo entre 20% y 40%” en donde claramente explica que la falta de luminosidad y las bajas temperaturas han reducido la producción de flores en los últimos dos meses. No se ha podido cumplir con toda la demanda internacional. El sector floricultor estimó que la producción de flores entre julio y lo que va de agosto se redujo entre el 20% y 40%. Ignacio Pérez, presidente de Expoflores, afirmó que al inicio del año el sector tuvo un crecimiento del 2% en su producción, lo que significó un despegue importante en las cosechas. No obstante, el panorama cambió en la temporada de verano, por efectos climáticos que perjudican a las plantaciones. Mal clima: el decrecimiento de la producción se debe a efectos de las heladas y la falta de luminosidad, lo que provocado que no se haya podido cumplir con toda la demanda internacional. “Las flores en la noche reciben mucho frío y en la mañana la falta de luminosidad afecta de tal manera a la planta que se queda como ‘dormida’ y no florece, solamente se

queda en tallo”, sostuvo Roberto Nevado, gerente general de Nevado Ecuador, finca productora y exportadora de rosas.

Además cabe indicar que en otras provincias de la Sierra como en Cotopaxi y Tungurahua el clima variado que existe es muy beneficioso para la producción de flores, esto se puede comprobar con la entrevista realizada al gerente de la Floricultora Diamond Roses, Sr. John Terán por la revista Lideres el 11 de agosto de 2010, en donde el mencionado señor manifiesta que “el clima de Cotopaxi es clave para la producción de flores. Durante el día hay temperaturas que pueden bajar hasta los 6 grados o subir hasta los 25 grados. En el mismo día puede llover, también. Esto permite obtener rosas de calidad.”

Según una investigación profunda realizada por ACCIÓN ECOLÓGICA, Alerta No. 88, en marzo del 2000, en su proyecto titulado “La industria de las flores”, asevera que cuando en 1980 las empresas florícolas empezaron a exportar su producto a los mercados extranjeros, la demanda fue masiva, siendo esto uno de los factores más importantes que despertó el interés de muchos inversionistas para la instalación de nuevas plantaciones.

También indica que las plantaciones de flores se ubican en zonas con temperaturas adecuadas y con luminosidad de alrededor de 6 a 8 horas al día. Por eso las empresas han buscado lugares estratégicos como son:

**Tabla 1.- Poblaciones que cultivan flores**

PROVINCIA	LUGARES	PORCENTAJES
Pichincha	Tupigachi, Ayora, Cayambe, Huaycupata, La Esperanza, Tocachi, Atahualpa, Perucho, Tabacundo, Malchinguí, El Tingo, Guayllabamba, Pomasqui, Puembo, Yaruquí, Tababela, Tumbaco, Pifo, Amaguaña, Aloag, Alausí.	71,20%
Cotopaxi	Tanicuchí, Guaytacama, Toacazo, Latacunga.	22,20%
Azuay	Cuenca, Biblián, Paute, Azogues, San Joaquín, Sayausí, Estación Cumbe, Victoria del Portete.	1,20%
Imbabura	Quiroga, Otavalo, Cotacachi, Urcuquí, San Pablo del Lago	3,90%
Otros		1,40%

Fuente: Acción Ecológica

Lo antes citado ayuda a comprender que Ecuador es uno de los más privilegiados puesto que se encuentra geográficamente situado en la zona ecuatorial, es por eso que su clima es variado debido al relieve y a la influencia de la corriente fría de Humboldt en verano y a la cálida de El Niño en invierno, en la Sierra se disfruta un clima lluvioso de noviembre a abril y seco de mayo a octubre; la temperatura varía según la altitud y las horas del día (de 21 °C al mediodía a 7 °C al anochecer); es por eso que el clima es un eje importante en la producción agrícola del Ecuador.

Cabe indicar además que el sector floricultor es beneficiado con la renovación de las preferencias arancelarias andinas (Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de Drogas “ATPDEA” , en ingles), entre Ecuador y Estados Unidos, según lo comenta el diario El Universo en una noticia publicada el 23 de diciembre de 2010, en donde se menciona que con esta relación comercial se logró proteger al sector de la floricultura, que al igual que el colombiano realiza el grueso de sus exportaciones para el Día de San Valentín, el 14 de febrero, ya que Estados Unidos es el principal socio comercial de Ecuador, adonde las exportaciones ecuatorianas llegaron a 4.980,5 millones de dólares (del total de 14.164,3 millones) de enero a octubre de 2010, según el Banco Central. Unos 1.000 millones de dólares anuales están dentro del mecanismo de la ATPDEA, principalmente las exportaciones de camarón, rosas, pescado y madera.

Entonces con los textos anteriormente referidos podemos conocer la manera de cómo los inversionistas incursionaron en nuestro país haciendo crecer el sector floricultor, y así discernir ampliamente el problema que acoge la empresa “INVER-FLOWERS”, ya que los productos ecuatorianos tienen gran acogida en el mercado internacional, además las relaciones comerciales con Estados Unidos favorecen de manera considerable a los floricultores con la creación de esta ley de preferencias arancelarias para los países andinos, ya que con esto es más conveniente y beneficioso exportar sus productos a dicho país.

➤ **Contexto micro**

MORALES LOPEZ CARLOS ALBERTO “INVER- FLOWERS” es una empresa unipersonal constituida en la República del Ecuador creada el 4 de noviembre de 1.999, en la parroquia San Miguelito de Píllaro, su actividad principal “La venta al por mayor de flores” (exportación de flores).

Sobre el mercadeo y comercialización cabe señalar que las exportaciones de Morales López Carlos Alberto a Rusia han registrado incrementos en los últimos años, en cuanto a valores FOB. En el año 2006 se produjo el crecimiento más marcado (42%), pasando de una cifra de 140 miles USD a 240 miles USD. En el periodo 2005-2006, el aumento de las exportaciones a Rusia continuó y éstas se incrementaron a una tasa anual promedio del 6%. En el 2007, el incremento sería mayor si la producción actual satisfaría la demanda del mercado Ruso, además cabe mencionar que el 60% de la plaza y demanda del producto es para el mercado Ruso, el 15% para Estados Unidos y el 25% para Canadá, Italia, España, República Checa, Bahamas y Chile.

**Tabla 2.- Demanda Internacional de “Inver-Flowers”**

MERCADO DE DEMANDA									
EXPORTACIONES MORALES LOPEZ CARLOS ALBERTO									
PERIODO	RUSIA	ITALIA	CANADA	ESPAÑA	ESTADOS UNIDOS	REPUBLICA CHECA	BAHAMAS	CHILE	TONELADAS
2007-2010	7.50	0.75	1.50	0.75	2.25	0.30	0.45	1.50	15.00

Fuente: Inver - Flowers

La marca del producto de la empresa MORALES LOPEZ CARLOS ALBERTO es “INVER-FLOWERS”, se utilizan plantas importadas de la casa Barberet & Blanc de origen español y Agorrab de origen de la casa Koy en 3 variedades de rosas, para producir flores de botón grueso, tallo largo y consistente, de gran durabilidad en el jarrón; libre de insectos y

enfermedades con un follaje totalmente limpio utilizando la producción orgánica en un 50%, es importante señalar que las casas importadoras de plantas, antes señaladas, recaudan regalías por cada tallo de rosa que venden a las florícolas en un porcentaje que oscila entre 1% y 10%, según sea el caso.

Hasta el momento se cultivan tres tipos de rosas, Freedom (Roja), Topas (Fucsia) y Véndela (Blanca), ya que esta última tiene mayor demanda en el mercado internacional por su manejabilidad y durabilidad la empresa está preparando ½ hectárea de cultivo exclusivo de la variedad antes dicha.

El tamaño de la empresa consta de 18.150m<sup>2</sup>, distribuidos de la siguiente manera:

- ✓ 18.000 m<sup>2</sup> de invernadero en producción
- ✓ 150m<sup>2</sup> pos cosecha y cuarto frío

La producción se realiza en 1 turno de trabajo al día desde las 8 en la mañana hasta las 16:30 en la tarde, los 360 días del año.

Se considera la vida útil de cultivo de la rosa entre 12 y 14 años, de los cuales 9 meses son de fomento agrícola. Se cultiva bajo invernadero; cada tallo puede alcanzar un metro de altura y el grosor del botón entre 5 y 7.5cm. de diámetro.

Es preferible recolectar las flores en horas de la mañana para mantener su turgencia. La presentación del producto para su venta en el mercado internacional se empaqueta en ramilletes de 25 botones por bonche envueltos en plástico o papel, introducidos posteriormente en cajas de cartón corrugado.

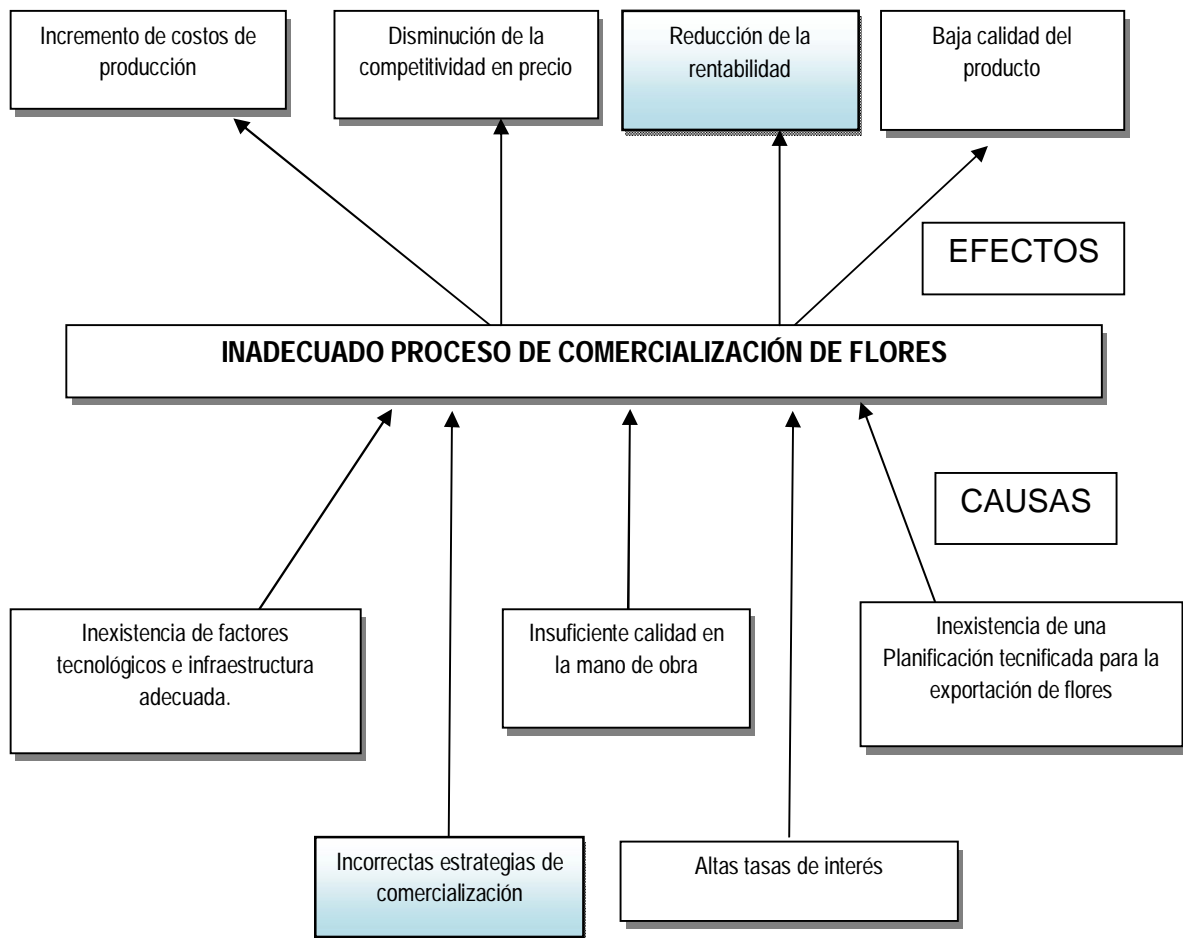
El proceso de comercialización de las flores empieza al momento de realizar el contacto con el brockers (intermediario entre la empresa y el cliente), luego se envía muestras de las flores producidas para que los clientes puedan

comprobar su calidad, altura, grosor, durabilidad, consistencia, etc., seguidamente se procede a la negociación (cantidad de flores, precio, formas de pago, etc.), una vez culminado este paso se procede a realizar los trámites de exportación en la Aduana Ecuatoriana. Terminados los trámites aduaneros y realizada la exportación, el cliente tiene 8 días para efectuar cualquier clase de reclamo con respecto a las flores que recibió.

Con la observación realizada a la empresa se puede aludir que la demanda insatisfecha es de gran importancia puesto que afecta directamente a la rentabilidad de la empresa, además gran parte de su mercado queda desatendido y en riesgo de ser aprovechado por otras florícolas competitivas que tengan la capacidad de cubrirlo y satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes.

## 1.2.2 Análisis Crítico

### 1.2.2.1 Árbol de Problemas



### **1.2.2.2 Relación Causa - Efecto**

Una vez analizado el problema inadecuado proceso de comercialización de flores, se ha determinado que la principal causa son las incorrectas estrategias de comercialización lo que conlleva al efecto reducción de la rentabilidad, tomándose como base la Matriz de Análisis de Situaciones (MAS). (Ver Anexo 1)

### **1.2.3 Prognosis**

Si en la Empresa MORALES LOPEZ CARLOS ALBERTO "INVER-FLOWERS", no se resuelve la dificultad del inadecuado proceso de comercialización de flores, en corto plazo no se podrá satisfacer las necesidades de flores de los clientes que posee esta empresa, ya que no se cuenta con la suficiente información de las flores cosechadas y comercializadas, es decir los consumidores de rosas quedaran insatisfechos con el producto que reciben, ya que los clientes extranjeros esperan albergar flores de primera calidad pero dado al anómalo proceso de comercialización que alberga la empresa, ellos perciben flores de todas las calidades que produce la misma, perjudicando las necesidades de compra-venta que tienen dichos clientes.

A mediano plazo los clientes optaran por cambiar de proveedor, ya que la población mundial y el poder adquisitivo de los consumidores también aumentan, lo cual también favorecerá en el futuro el consumo de flores, pero esto llevara a la empresa a un declive fatal, es decir la producción no se podrá ofertar en su totalidad por que su imagen corporativa se deteriorara frente a todos sus consumidores.

A largo plazo todas las situaciones expuestas llevaran a la quiebra y cierre de la empresa, y por ende sus trabajadores quedaran desempleados y sus

familias desfavorecidas, lo cual perjudicara también a la economía del país aumentando los índices de desempleo.

#### **1.2.4 Formulación del Problema**

¿Son las incorrectas estrategias de comercialización la principal causa del inadecuado proceso de comercialización de flores en la empresa MORALES LOPEZ CARLOS ALBERTO “INVER- FLOWERS” de la parroquia San Miguelito de Píllaro, lo que conlleva a la reducción de la rentabilidad, durante el año 2010?

#### **1.2.5 Preguntas Directrices**

- ✓ ¿Existe algún tipo de programa de pos cosecha?
- ✓ ¿En base a qué datos se estima la oferta y la demanda de flores?
- ✓ ¿Cómo se realiza la distribución del producto?
- ✓ ¿Con qué frecuencia se evalúan los procesos de producción?
- ✓ ¿De qué manera se controla la variedad, fecha de siembra, cantidad de plantas y material utilizado en cada cosecha?
- ✓ ¿Se considera importante la imagen corporativa de la empresa?
- ✓ ¿Existe algún programa de pos venta?
- ✓ ¿Cómo se controla la calidad del producto?
- ✓ ¿Cómo se realiza la distribución de los costos de producción?

#### **1.2.6 Delimitación**

Campo: Contabilidad

Área: Finanzas

Aspecto: Proceso de comercialización

Temporal: Este problema será estudiado en el periodo comprendido entre los meses de Enero a Julio 2011.



Espacial: Esta investigación se va a realizar en la empresa MORALES LOPEZ CARLOS ALBERTO “INVER-FLOWERS”, la misma que está ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Santiago de Pillaro, parroquia San Miguelito, Barrio El Centro, Calle principal frente al Parque, su Registro Único de Contribuyentes tiene el Número 1802630374001, trabaja con los números telefónicos: (03)2873056 y 095231398, según consta en el Registro Único de Contribuyentes (RUC). (Ver Anexo 2).

### **1.3 JUSTIFICACION**

La investigación del problema que conlleva la Empresa MORALES LOPEZ CARLOS ALBERTO “INVER-FLOWERS”, se realiza con el interés de ayudar a dicha empresa en la resolución del mismo.

Este estudio será beneficioso para esta empresa ya que se propondrá la elaboración de nuevos procesos de comercialización y además que con el mismo se pueda mejorar la categorización y distribución del producto tanto para el mercado nacional e internacional, ya que hasta el momento no se tiene un registro de las cantidades y tipos de productos que se han exportado y que se han vendido a nivel nacional, además se podrá delimitar e innovar los procesos ya existentes.

La propuesta no solo favorecerá a MORALES LOPEZ CARLOS ALBERTO “INVER-FLOWERS”, sino que servirá de guía a otras empresas que soporten una situación similar con su producción, permitiendo además que los mismos clientes sugieran alternativas para reducir la demanda insatisfecha que hoy en día afecta a la empresa, y así se podrán evitar percances que puedan atentar contra su estabilidad empresarial y su imagen corporativa.

Se contribuirá en el mejoramiento de las relaciones del personal dentro y fuera de la empresa y por ende repercutirá en el incremento de la responsabilidad y renovación del espíritu de cooperación y trabajo en equipo entre todos los trabajadores y empleados para cumplir a cabalidad las exigencias y necesidades de los clientes de MORALES LOPEZ CARLOS ALBERTO “INVER-FLOWERS”.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Evaluar las estrategias de comercialización y su incidencia en la rentabilidad de la empresa MORALES LÓPEZ CARLOS ALBERTO “INVER-FLOWERS” para optimizar la delimitación e innovación de los procesos de comercialización.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Examinar las estrategias de comercialización existentes para definir las falencias y errores de las mismas.
- Analizar los resultados de la empresa proyectando nuevos niveles de ventas para mejorar su rentabilidad.
- Proponer la definición de normativas en el proceso de comercialización que permitan establecer estrategias para mejorar las ventas e incrementar la participación en el mercado.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1 ANTECEDENTES

En una búsqueda realizada en la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato no se encontraron trabajos con el mismo tema de la presente investigación, pero si existen monografías, tesis y proyectos que contienen algunos parámetros similares a los que constan en este trabajo, los mismos que ayudaran a comprender de manera más amplia el problema en estudio.

Según **Rita E. Salazar Robayo (1993: 6-7)**, en su monografía “Guía para la exportación de productos Agrícolas en Tungurahua”, comenta que las frutas, flores, plantas, cereales y los elaborados se están convirtiendo en alternativas de exportación y debidamente aprovechados pueden convertirse en elementos de equilibrio frente a los traspies que pueden tener las exportaciones ecuatorianas. No es menos cierto que las frutas y las flores ecuatorianas han tenido una demanda considerable en los mercados internacionales. Los productos con mayor demanda en los mercados europeos y de Estados Unidos son las flores naturales, los elaborados de banano, las frutas en jugo y conservas; y las frutas y hortalizas naturales.

En “Proyecto de Inversión para el cultivo de rosas en la finca San Miguelito”, **Wilman E. Carrera M. y Ruth C. Navarrete B. (1998: 2)** aseguran que el éxito de la inversión ecuatoriana en el competitivo mercado de las rosas se debe al adecuado clima ecuatorial y la destreza empresarial para vender calidad. “En efecto entre 1985 y 1989, las ventas de flores ecuatorianas incrementaron en más del 2000 por ciento.” Fedexport.

De acuerdo con **Mariana Aguilar y Lorena Llerena (2000: 8-9)**, en su tesis titulada “Cultivo y Exportación de rosas”, afirman que el sector floricultor ha tenido un rápido crecimiento en esta última década, y ha alcanzado hondas repercusiones en la economía del país, la visión empresarial de incursionar en esta actividad que hoy por hoy proporciona divisas por más de cien millones al año y contribuyen en forma eficaz al fortalecimiento de la Balanza Comercial y además tiene un efecto multiplicador en la generación de empleo y de divisas.

Con los antecedentes ya descritos, se puede tener una idea más clara sobre las verdaderas causas del problema en estudio y se puede comprender de mejor manera la situación en que se encuentra la Empresa MORALES LOPEZ CARLOS ALBERTO “INVER-FLOWERS”, cabe mencionar que los mismos fueron tomados en cuenta ya que analizan situaciones y factores que pueden afectar o favorecer al sector floricultor ecuatoriano.

Conjuntamente se realizó una búsqueda en los repositorios digitales (bibliotecas virtuales) de las Universidades del Ecuador en donde se encontraron proyectos similares a la presente investigación, ya que contienen algunos parámetros afines a la misma, los cuales ayudaran a discernir de mejor manera la situación de la empresa en estudio.

En una investigación realizada en la empresa Martínez Farm S.C.C., titulada “Situación actual de la organización de las florícolas” asevera que, el exagerado crecimiento de este sector ha hecho que alguna de las grandes compañías productoras de flor fracase en sus inversiones. Esto fue ocasionado por la falta de estrategias comerciales y financieras que les permitan visualizar el entorno en el cual se desenvolvían dejando así el campo abierto para que empresas con inversiones menores ingresen en este negocio con ventajas como: tamaño de las fincas, costos reducidos y sin complejas estructuras administrativas.

Según **Lidda Campos y Karla Vera (1998: 38)**, en su tesis que se titula “Comercialización de productos no tradicionales: Flores Tropicales” comentan que los sistemas de distribución/comercialización de flores están muy desarrollados en los países de la Unión Europea especialmente en Holanda, país que tiene alrededor de 200 compañías importadoras de flores. Además tiene el sistema de comercialización más famoso del mundo como son las subastas de flores frescas. (Existen nueve subastas en Holanda). Estos canales de comercialización están respaldados por infraestructuras con la más alta tecnología.

Por otro lado **María Gabriela Aguayo Estévez (2009: 39)**, en su tesis de grado titulada “Auditoría Financiera a la Empresa Florícola Sierraflor Cía. Ltda., por el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de Diciembre del año 2008” menciona que en la actualidad las autoridades de “Sierraflor Cia. Ltda.”, consideran que el incremento de las exportaciones de flores, en los próximos años, dependerá de la capacidad que tenga la empresa para crear sus propias oportunidades, sus nichos de negocios, sus cadenas de distribución y de los mecanismos que utilicen para incentivar el consumo en Europa y los EEUU, que son los mayores compradores de flores a nivel mundial. Por el motivo antes mencionado, la dirección de esta compañía, conjuntamente con el departamento de ventas y el departamento de control de calidad, están creando varias estrategias para poder alcanzar a conquistar nuevos mercados en un futuro, dichas tácticas se basan en la calidad del producto que se entrega a los diversos clientes, ya que por tratarse de un negocio de moda, de gustos y preferencias, los productores tienen que correr el riesgo de asumir una producción nueva para satisfacer al cliente y mantenerse en los mercados.

Con los textos citados anteriormente se puede comprender que el sector floricultor día a día va creciendo en nuestro país, ya que sus productos son aceptados en el resto del mundo por sus características inigualables y su calidad. De la misma manera que evoluciona el cultivo de flores evolucionan

los mercados a los que Ecuador exporta sus productos, es por eso que se deben innovar constantemente los métodos y estrategias de comercialización, para dar un adecuado manejo a la exportación de flores pero sobre todo satisfacer las necesidades de los clientes y llenar sus expectativas.

## **2.2 FUNDAMENTACION FILOSOFICA**

La presente investigación está basada en el paradigma Positivista.

Según **Luis Gerardo Meza Cascante (2010: Internet)** el positivismo es una corriente de pensamiento cuyos inicios se suele atribuir a los planteamientos de Auguste Comte, y que no admite como válidos otros conocimientos sino los que proceden de las ciencias empíricas. Además considera que el positivismo, es un sistema de filosofía basado en la experiencia y en el conocimiento empírico de los fenómenos naturales. En virtud de lo anterior, el positivismo considera a la metafísica y a la teología como sistemas de conocimientos imperfectos e inadecuados.

Por otra parte para **Kolakowski (1988)**, citado por **Luis Gerardo Meza Cascante (2010: Internet)**, el positivismo es un conjunto de reglamentaciones que rigen el saber humano y que tiende a reservar el nombre de “ciencia” a las operaciones observables en la evolución de las ciencias modernas de la naturaleza.

De acuerdo con **Dobles, Zúñiga y García (1998)**, citado por **Luis Gerardo Meza Cascante (2010: Internet)**, la teoría de la ciencia que sostiene que el positivismo se caracteriza por afirmar que el único conocimiento verdadero es aquel que es producido por la ciencia, en consecuencia, el positivismo asume que sólo las ciencias empíricas son fuente aceptable de conocimiento.

La utilidad que le da el paradigma positivista a la presente investigación es que hace ver a la misma como un conjunto de juicios reales de la Empresa analizada, además ayudara a aplicar pensamientos modernos en la solución del problema que precede a este trabajo.

### **2.3 FUNDAMENTACION LEGAL**

La presente investigación se apoya de las leyes que se mencionan a continuación, tomando como referencia la actividad comercial de la empresa MORALES LÓPEZ CARLOS ALBERTO "INVER-FLOWERS". Las mismas leyes están mencionadas de acuerdo con la jerarquía Legal que rige a Ecuador en la actualidad.

#### **Constitución de la República**

**Publicada el Lunes, 20 de Octubre de 2008 - R. O. No. 449.**

"Art. 14.- Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado..." Sección segunda, Ambiente Sano

"Art. 323.- Con el objeto de ejecutar planes de desarrollo social, manejo sustentable del ambiente y de bienestar colectivo, las instituciones de Estado, por razones de utilidad pública o interés social y nacional podrán declarar la expropiación de bienes, previa justa valoración, indemnización y pago..." Sección segunda, Tipos de Propiedad.

Estos artículos de la constitución del Ecuador, aclaran que todas las personas tenemos derecho a vivir en un ambiente sano, es por eso que las florícolas deben respetar y preservar el medio ambiente controlando el uso de fungicidas, insecticidas, etc., que son utilizados para el cultivo de las flores. Además el estado aclara que las tierras que estén de desuso pueden ser reclamadas por el mismo para hacerlas productivas, es por eso que los terrenos de propiedad de las florícolas deben aprovecharse en un 100% para evitar inconvenientes de esta índole.

## **Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno**

Ley reformativa expedida el 29 de Diciembre de 2007, de acuerdo con lo dispuesto en el Mandato Constituyente No.1 publicado en el R.O. 223 del 30 de Noviembre de 2007.

### Capítulo II

#### Ingresos de Fuente Ecuatoriana

Art. 8.- Ingresos de fuente ecuatoriana.-

6.- Los provenientes de las exportaciones realizadas por personas naturales o sociedades, nacionales o extranjeras, con domicilio o establecimiento permanente en el Ecuador, sea que se efectúen directamente o mediante agentes especiales, comisionistas, sucursales, filiales o representantes de cualquier naturaleza.

Art. 13.- Pagos al exterior.-

4.- Las comisiones por exportaciones que consten en el respectivo contrato y las pagadas para la promoción del turismo receptivo, sin que excedan del dos por ciento (2%) del valor de las exportaciones. Sin embargo, en este caso, habrá lugar al pago del impuesto a la renta y a la retención en la fuente si el pago se realiza a favor de una persona o sociedad relacionada con el exportador, o si el beneficiario de esta comisión se encuentra domiciliado en un país en el cual no exista impuesto sobre los beneficios, utilidades o renta.

### Capítulo III

#### TARIFA DEL IMPUESTO Y CRÉDITO TRIBUTARIO

Art. 66.- Crédito tributario.-

c) La proporción del IVA pagado en compras de bienes o servicios susceptibles de ser utilizado mensualmente como crédito tributario se establecerá relacionando las ventas gravadas con tarifa 12%, más las Exportaciones, más las ventas de paquetes de turismo receptivo, facturadas dentro o fuera el país, brindados a personas naturales no residentes en el



Ecuador, más las ventas directas de bienes y servicios gravados con tarifa cero por ciento de IVA a exportadores (9). (8) con el total de las ventas. (4)

## Capítulo VII

### DETERMINACIÓN DEL IMPUESTO

Art. 23.- Determinación por la administración.-

También procederá la regulación si las ventas al exterior se efectúan a precios inferiores de los corrientes que rigen en los mercados externos al momento de la venta; salvo que el contribuyente demuestre documentadamente que no fue posible vender a precios de mercado, sea porque la producción exportable fue marginal o porque los bienes sufrieron deterioro.

Art. 55.- Transferencias e importaciones con tarifa cero.- Tendrán tarifa cero las transferencias e importaciones de los siguientes bienes:

8.- Los que se exporten.

Art. 57.- Crédito tributario por exportación de bienes.- Las personas naturales y sociedades exportadoras que hayan pagado y retenido el IVA en la adquisición de bienes que exporten, (4) tienen derecho a crédito tributario por dichos pagos. Igual derecho tendrán por el impuesto pagado en la adquisición de materias primas, insumos y servicios utilizados en los productos elaborados y exportados por el fabricante. Una vez realizada la exportación, el contribuyente solicitará al Servicio de Rentas Internas la devolución correspondiente acompañando copia de los respectivos documentos de exportación.

Este derecho puede trasladarse únicamente a los proveedores directos de los exportadores.

También tienen derecho al crédito tributario los fabricantes, por el IVA pagado en la adquisición local de materias primas, insumos y servicios destinados a la producción de bienes para la exportación, que se agregan a las materias primas internadas en el país bajo regímenes aduaneros especiales, aunque dichos contribuyentes no exporten directamente el

producto terminado, siempre que estos bienes sean adquiridos efectivamente por los exportadores y la transferencia al exportador de los bienes producidos por estos contribuyentes que no hayan sido objeto de nacionalización, están gravados con tarifa cero.

Art. 72.- IVA pagado en actividades de exportación.- Las personas naturales y las sociedades que hubiesen pagado el impuesto al valor agregado en las adquisiciones locales o importaciones de bienes que se exporten, así como aquellos bienes, materias primas, insumos, servicios y activos fijos empleados en la fabricación y comercialización de bienes que se exporten, tienen derecho a que ese impuesto les sea reintegrado, sin intereses, en un tiempo no mayor a noventa (90) días, a través de la emisión de la respectiva nota de crédito, cheque u otro medio de pago. Se reconocerán intereses si vencido el término antes indicado no se hubiese reembolsado el IVA reclamado. El exportador deberá registrarse, previa a su solicitud de devolución, en el Servicio de Rentas Internas y éste deberá devolver lo pagado contra la presentación formal de la declaración del representante legal del sujeto pasivo.

Todos los lineamientos y reglamentos concernientes a las exportaciones que se realizan en el Ecuador, se pueden revisar en la ley precedente los mismos que coadyuvan al buen funcionamiento de la empresa dentro del campo tributario ya que hoy en día es muy necesario e importante mantenerse al día en lo referente al pago y aplicación de impuestos.

## **LEY DE FOMENTO Y DESARROLLO AGROPECUARIO (1979)**

Mediante Decreto Supremo No. 3289, publicado en el Registro Oficial No. 792 de 15 de marzo de 1979, se expidió la Ley de Fomento y Desarrollo Agropecuario, cuyos aspectos más relevantes, son los siguientes:

### **FINES Y OBJETIVOS**

a) Estimular y proteger la actividad agropecuaria mediante la creación de condiciones para incrementar las inversiones en el sector, utilizar eficientemente sus recursos productivos y generar ingresos a niveles que faciliten la reinversión, para el óptimo aprovechamiento de potencial productivo nacional;

b) Incrementar la producción y la productividad del sector agropecuario, en forma acelerada y continua, para satisfacer las necesidades de alimentos de la población ecuatoriana, producir excedentes exportables y abastecer de materias primas a la industria nacional;

c) Promover la organización de los productores agropecuarios en formas asociativas, tanto de producción como de prestación de servicios, para que utilicen y combinen óptimamente su trabajo con los recursos a su disposición e incrementar sus niveles de ingreso;

d) Obtener el mejor aprovechamiento de la tierra, con técnicas cada vez más eficientes y que permitan una equitativa distribución del ingreso, para facilitar la incorporación económica y social del campesino ecuatoriano; y

e) Ampliar las oportunidades de promoción y participación de los grupos humanos cuyo ingreso actual no les permite disponer de los recursos para su adecuado bienestar.

## BENEFICIARIOS

Tendrán derecho a acogerse a los beneficios de esta Ley, las personas naturales o jurídicas que se dediquen a la producción agropecuaria o a la prestación de servicios destinados a dicha producción. Sin embargo, el Estado dará atención prioritaria a las personas jurídicas conformadas por pequeños productores agropecuarios, Cooperativas agropecuarias, Comunas, Asociaciones de pequeños productores agropecuarios, Organismos de integración cooperativa y otras formas de asociativas legales

de pequeños productores agropecuarios, que exploten directamente la unidad de producción, con utilización permanente de mano de obra familiar o asociativa.

## ORIENTACIÓN Y BENEFICIOS

### Investigación Agropecuaria

La Política de Investigación Agropecuaria será determinada por el Ministerio de Agricultura y Ganadería y ejecutada por el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, observando las siguientes prioridades:

b) Productos destinados a la exportación;

La investigación agropecuaria se orientará a elevar la productividad de los recursos humanos y naturales mediante la generación y adopción de tecnologías de fácil difusión y aplicación a fin de incrementar la producción de los renglones señalados en el artículo anterior.

El Gobierno Nacional atenderá en forma prioritaria la asignación de recursos destinados a la investigación agropecuaria que realicen el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias y otras entidades del sector público.

Para la efectiva aplicación de los resultados de la investigación agropecuaria ésta se realizará preferentemente en proyectos integrados de desarrollo agropecuario, proyectos de reforma agraria y colonización, proyectos de desarrollo rural integral y de riego; en las agencias de servicios agropecuarios; y, en sectores atendidos por el Banco Nacional de Fomento con crédito de capacitación.

### Utilización del Suelo

El Ministerio de Agricultura y Ganadería, a través de sus organismos especializados, adoptará las medidas aconsejadas por las consideraciones ecológicas que garanticen la utilización racional del suelo y exigirá que las

personas naturales o jurídicas que realicen actividades agrícolas, pecuarias, forestales u obras de infraestructura que afecten negativamente a los suelos, adopten las medidas de conservación y recuperación que, con los debidos fundamentos técnicos y científicos, determinen las autoridades competentes.

El Ministerio de Agricultura y Ganadería podrá ordenar la suspensión de las tareas y obras de qué trata el artículo anterior, que ejecutaren personas naturales o jurídicas, si tales tareas y obras pudieren determinar deterioro de los suelos o afectar a los demás sistemas ecológicos.

#### Sanidad Agropecuaria

Es obligación de los productores velar por la salud de sus animales y la sanidad de sus plantas, así como participar en las campañas de sanidad emprendidas por el Gobierno.

El Ministerio de Agricultura y Ganadería establecerá programas y aplicará medidas de prevención de enfermedades y plagas que afecten a la vida vegetal y animal del país; y, en caso de presentarse éstas, organizará de inmediato campañas de erradicación.

Esta ley es tomada en cuenta puesto que contiene lineamientos que se refieren a la agricultura, forma de tratar los suelos, las plantas, etc. y esto concierne directamente a la empresa MORALES LÓPEZ CARLOS ALBERTO "INVER-FLOWERS" ya que debe regirse de manera completa a estos parámetros al momento de realizar sus actividades florícolas.

### **LEY DE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIONES (LEXI)**

LEY Nº 12 R.O./ Suplemento 82 de 9 de junio de 1997

#### TITULO I

#### DEL AMBITO Y OBJETO DE LA LEY

**Art. 2.-** Se entiende por "Sector Comercio Exterior al conjunto de organismos y entidades del sector Público y de instituciones o personas naturales o jurídicas del sector privado que participan en el diseño y ejecución de la Política de comercio exterior de bienes, servicios y tecnología que desarrollan actividades de comercio exterior o relacionadas con éste, salvo las exportaciones de hidrocarburos que realiza el Estado Ecuatoriano y que continuarán sujetas al ordenamiento legal que las regula.

## TITULO II

### DE LOS PRINCIPIOS Y DISPOSICIONES PARA EL CUMPLIMIENTO

#### DE LOS OBJETIVOS DE ESTA LEY

**Art. 3.-** Se considera de prioridad nacional al comercio exterior y en especial al fomento de las exportaciones e inversiones.

El Estado diseñará y ejecutará sus políticas en esta materia conforme a los siguientes lineamientos:

a) Asegurar la libertad para el desenvolvimiento de las actividades de exportación e importación y para facilitar la gestión de los agentes económicos en esta materia;

d) Impulsar la modernización y la eficiencia de la producción local, para satisfacer adecuadamente la demanda interna y externa, para mejorar su competitividad internacional y satisfacer las necesidades del consumidor, tomando en consideración las exigencias del comercio mundial en lo que respecta a la preservación del medio ambiente;

e) Promover el crecimiento y diversificación de las exportaciones de bienes, servicios y tecnología;

g) Impulsar el fortalecimiento y desarrollo de los mecanismos de fomento de las exportaciones e inversiones;

i) Prevenir y contrarrestar los efectos negativos que ocasionen a la producción nacional, la aplicación de prácticas desleales de comercio.

**Art. 5.-** Se consagra el principio de neutralidad fiscal, para asegurar transparencia en el desenvolvimiento de las actividades de exportación, importación e inversión.

**Art. 6.-** Se prohíbe cualquier práctica o disposición administrativa o económica que limite la libre competencia o impida el desarrollo del comercio externo e interno y la producción de bienes y servicios, sin perjuicio de las prohibiciones o limitaciones que se impongan de manera excepcional, en virtud de la dispuesto en el literal i) del artículo 12 de esta Ley y en el artículo 63 de la Ley de Régimen Monetaria y Banco del Estado. No obstante, podrán aplicarse medidas correctivas en los casos contemplados en la normativa de la Organización Mundial del Comercio (OMC).

**Art. 8.-** Las exportaciones están exoneradas de todo impuesto, salvo las de hidrocarburos. Las importaciones no estarán gravadas con más impuestos que los derechos arancelarios, en caso de ser exigibles, el impuesto al valor agregado, el impuesto a los consumos especiales, los derechos compensatorios o antidumping o la aplicación de medidas de salvaguardia que con carácter temporal se adopten para prevenir prácticas comerciales desleales en el marco de las normas de la OMC, según corresponda y las tasas por servicios efectivamente prestados.

**Art. 9.-** La presunción de veracidad de lo declarado en las transacciones de exportación, será la base para cualquier trámite ante los organismos y entidades del sector público.

Para la determinación del valor declarado en las exportaciones de productos ecuatorianos no sujetos a la fijación de precios mínimos referenciales FOB se observará la normativa que contempla la OMC a este respecto. En caso

específico se podrá recurrir a verificadoras u otras entidades especializadas. El registro de las operaciones de Comercio Exterior en el Banco Central del Ecuador tendrá fines estadísticos.

#### TITULO IV

#### DE LA PROMOCION

#### CAPITULO I

#### DE LA PROMOCION NO FINANCIERA DE LAS EXPORTACIONES E INVERSIONES DIRECTAS

**Art. 17.-** Para la promoción no financiera de las exportaciones e inversiones, en el País y en el extranjero, estructurase el Sistema Ecuatoriano de Promoción Externa, que estará integrado por la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones CORPEI, y su red externa, el Servicio Comercial mediante su representación en aquellas ciudades que ameriten funciones de negociación en política comercial, y la colaboración del Servicio Exterior, por medio de sus Embajadas o Misiones Diplomáticas.

**Art. 21.-** La Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones CORPEI, sin perjuicio de las atribuciones y deberes que le asigne su estatuto, cumplirá primordialmente las siguientes funciones:

a) Ejecutar la promoción no financiera de las exportaciones en el País y en el exterior, entendiéndose como tal, las actividades que, en conjunto y con el cofinanciamiento de las unidades productivas nacionales, se cumplan en áreas de información, capacitación, asistencia técnica, desarrollo de mercados, promoción externa y otras que tengan como objetivo la diversificación e incremento de la oferta exportable y su promoción en el exterior;

b) Apoyar los esfuerzos de las personas naturales o Jurídicas exportadoras en el desarrollo de procesos, tales como:

- Diversificación de mercados, productos y exportadores



- Incremento del valor agregado en los productos y volúmenes exportados
  - Identificación de nuevos productos y servicios con potencial exportador
  - Inserción de las empresas y productos ecuatorianos en los sistemas de comercialización internacional;
- c) Orientar y dirigir la promoción de la inversión directa en el País, entendiéndose como tal, entre otros aspectos, el cumplimiento de programas de difusión de oportunidades de inversión, la divulgación de la imagen del País en el exterior, la organización de misiones de inversión y de otros eventos promocionales;
- d) Organizar y dirigir una red externa para la promoción de las exportaciones y la atracción de inversiones directas al País; y,
- e) Propiciar la formación de consorcios o uniones de exportadores con el fin de conseguir una presencia más dinámica en los mercados internacionales.

## CAPITULO II

### DE LA PROMOCION FINANCIERA DE LAS EXPORTACIONES

**Art. 25.-** La Función Ejecutiva, a través de los órganos pertinentes, adoptará las medidas que hagan factible el establecimiento de un mecanismo de Seguro de Crédito a la Exportación, con el objeto de cubrir los riesgos de no pago del valor de los bienes o servicios vendidos al exterior.

Esta ley define todos los parámetros a los que se deben regir los exportadores del Ecuador, para cumplir con su normativa y evitar percances al momento de realizar la venta de sus productos al extranjero, además señala que sus políticas serán encaminadas a velar por la libertad de comercialización, por la modernización del sector productor para satisfacer la demanda interna y externa, promover el crecimiento de las exportaciones,

entre otros, la empresa en estudio debe también regirse a esta ley ya que corresponde a las actividades de exportación que la misma realiza.

## **LEY ORGANICA DE ADUANAS, CODIFICACION**

La presente ley ha sido declarada con jerarquía y calidad de orgánica por el Congreso Nacional mediante Res. R-22-058 (R.O. 280, 8-III-2001), en cumplimiento de lo dispuesto por la Disposición Transitoria Vigésimo Segunda de la Constitución Política.

### TITULO I

#### DE LO SUSTANTIVO ADUANERO

#### CAPITULO IV

#### OPERACIONES ADUANERAS

Art. 30.- Cruce de la Frontera Aduanera.- El ingreso o salida de personas, mercancías o medios de transporte, al o del territorio nacional se efectuará únicamente por los lugares y en los días y horas habilitados por el Directorio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana.

Art. 31.- Recepción del Medio de Transporte.- Todo medio o unidad de transporte será recibido en la zona primaria por el distrito de ingreso, al que presentarán los siguientes documentos exigibles: manifiesto de carga internacional o carta de porte, lista de pasajeros y tripulantes, lista de suministros y rancho; y, guía de valija postal, en su caso.

Cumplida la recepción legal del medio de transporte, el Gerente Distrital o su delegado declararán la libre práctica, para la carga, descarga y demás operaciones aduaneras.

Art. 34.- Arribo Forzoso.- El medio de transporte que arribe por causas de mal tiempo u otras de fuerza mayor a un puerto distinto al de su destino se sujetará al control de la Administración Aduanera más cercana.

Art. 39.- Almacenamiento Temporal.- Las mercancías descargadas serán entregadas por el transportista a las bodegas de almacenamiento temporal

dentro de las veinte y cuatro horas siguientes al descargue, bajo el control distrital, en espera de la declaración respectiva.

Las mercancías de exportación ingresarán al almacenamiento temporal cuando deban someterse al aforo físico, en aplicación del sistema aleatorio.

El Gerente General de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, previa suscripción del correspondiente contrato de concesión, autorizará el funcionamiento de las bodegas para el almacenamiento temporal de mercancías.

Art. 40.- Responsabilidades.- Los propietarios o concesionarios de bodegas destinadas al almacenamiento temporal de mercancías y depósitos aduaneros indemnizarán al dueño o consignatario por el valor equivalente a la pérdida o daño de ellos. Los propietarios o concesionarios serán responsables ante el fisco por el pago de los tributos correspondientes, excepto cuando concurren circunstancias de caso fortuito o fuerza mayor aceptadas por la Administración Aduanera. La indemnización comprenderá el valor CIF o FOB de la mercancía, según se trate de importación o exportación, sin perjuicio de las responsabilidades civiles o penales a que hubiere lugar.

## CAPITULO V

### DECLARACION ADUANERA

Art.- 43.- Obligatoriedad y Plazo.- El propietario, consignatario o consignante, en su caso, personalmente o a través de un agente de aduana, presentará en el formulario correspondiente, la declaración de las mercancías provenientes del extranjero o con destino a él, en la que solicitará el régimen aduanero al que se someterán.

El declarante es personal y pecuniariamente responsable por la exactitud de los datos consignados en la declaración. En el caso de personas jurídicas, la responsabilidad recae en la persona de su representante legal.

En las exportaciones, la declaración se presentará en la aduana de salida, desde siete días antes hasta quince días hábiles siguientes al ingreso de las mercancías a la zona primaria aduanera.

En la importación y en la exportación a consumo, autoliquidación de los impuestos correspondientes.

Art. 54.- Auditoría.- El Gerente Distrital dispondrá las auditorías respecto de importaciones o exportaciones de mercancías, de los tres años inmediatos anteriores realizadas al amparo de regímenes aduaneros especiales.

## SECCION I

### REGIMENES COMUNES

Art. 56.- Exportación a Consumo.- La exportación a consumo es el régimen aduanero por el cual las mercancías, nacionales o nacionalizadas, salen del territorio aduanero, para su uso o consumo definitivo en el exterior.

#### **Aduana del Ecuador**

#### **Procedimientos para Exportar desde Ecuador**

#### **Declaración de Exportación**

Todas las exportaciones deben presentarse la Declaración Aduanera Única de Exportación y llenarlo según las instrucciones contenidas en el Manual de Despacho Exportaciones en el distrito aduanero donde se trasmita y tramita la exportación.

#### **Documentos a presentar**

Las exportaciones deberán ser acompañadas de los siguientes documentos:

- RUC de exportador.
- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- Certificado de Origen (cuando el caso lo amerite).

- Registro como exportador a través de la página Web de la Corporación Aduanera Ecuatoriana.
- Documento de Transporte.

### **Trámite**

El Trámite de una exportación al interior de la aduana comprende dos fases:

#### **Fase de Pre-embarque**

Se inicia con la transmisión y presentación de la Orden de Embarque (código 15), que es el documento que consigna los datos de la intención previa de exportar. El exportador o su Agente de Aduana (Verificar la obligación de utilizar Agente de Aduana en el art. 168 del Reglamento a la Ley Orgánica de Aduana con respecto a las entidades del sector público y los regímenes especiales) deberán transmitir electrónicamente a la Corporación Aduanera Ecuatoriana la información de la intención de exportación, utilizando para el efecto el formato electrónico de la Orden de Embarque, publicado en la página web de la Aduana, en la cual se registrarán los datos relativos a la exportación tales como: datos del exportador, descripción de mercancía, cantidad, peso y factura provisional. Una vez que es aceptada la Orden de Embarque por el Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE), el exportador se encuentra habilitado para movilizar la carga al recinto aduanero donde se registrará el ingreso a Zona Primaria y se embarcarán las mercancías a ser exportadas para su destino final.

#### **Fase Post-Embarque**

Se presenta la DAU definitiva (Código 40), que es la Declaración Aduanera de Exportación, que se realiza posterior al embarque.

Luego de haber ingresado la mercancía a Zona Primaria para su exportación, el exportador tiene un plazo de 15 días hábiles para regularizar la exportación, con la transmisión de la DAU definitiva de exportación.

Para el caso de exportaciones vía aérea de productos perecibles en estado fresco, el plazo es de 15 días hábiles después de la fecha de fin de vigencia (último día del mes) de la orden de embarque.

Previo al envío electrónico de la DAU definitiva de exportación, los transportistas de carga deberán enviar la información de los manifiestos de carga de exportación con sus respectivos documentos de transportes.

El SICE validará la información de la DAU contra la del Manifiesto de Carga. Si el proceso de validación es satisfactorio, se enviará un mensaje de aceptación al exportador o agente de aduana con el refrendo de la DAU.

Numerada la DAU, el exportador o el agente de aduana presentarán ante el Departamento de Exportaciones del Distrito por el cual salió la mercancía, los siguientes documentos:

- DAU impresa.
- Orden de Embarque impresa.
- Factura(s) comercial(es) definitiva(s).
- Documento(s) de Transporte.
- Originales de Autorizaciones Previas (cuando aplique).
- Pago a CORPECUADOR (para exportaciones de banano).
- CORPEI.

Agente Afianzado de Aduana

Es obligatorio la intervención del agente afianzado de aduanas en los siguientes casos:

- Para exportaciones efectuadas por entidades del sector público.
- Para los regímenes especiales.

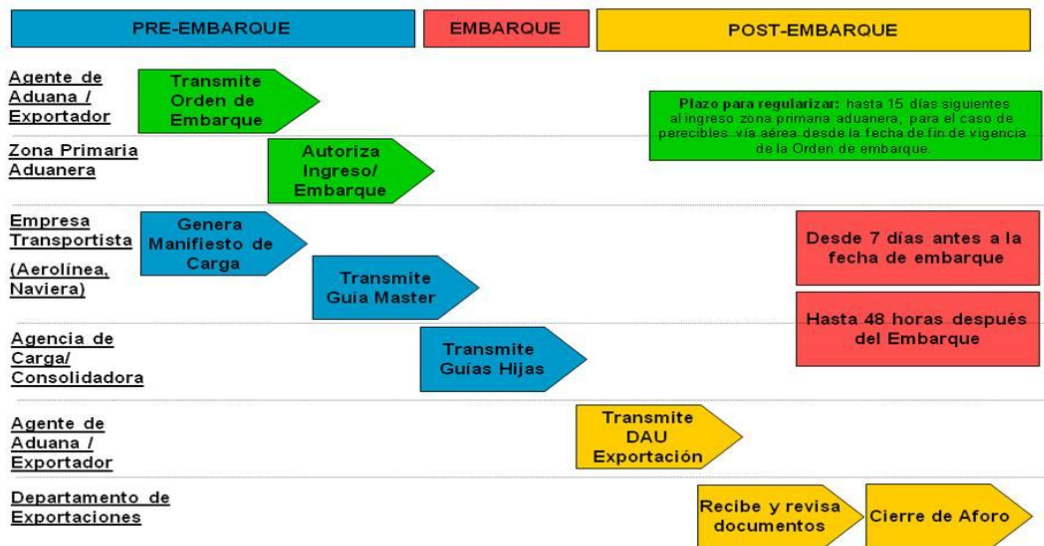
### **Requisitos para ser Exportador en la ADUANA**

- Contar con el Registro Único de Contribuyentes (RUC) otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI).

- Registrarse en la Página Web de la Corporación Aduanera (CAE).
- El Consejo Nacional de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) estableció que los exportadores adicionalmente se registren con el Ministerio de Industrias y Competitividad cuando se refieran a:
  - Exportaciones de chatarra y desperdicios metales ferrosos y no ferrosos. Resolución 400 del 13 de septiembre de 2007 y publicada en el Registro Oficial Suplemento 233 del 17 de diciembre de 2007.
  - Exportaciones de cueros y pieles. Resolución 402 del 13 de septiembre de 2007 y publicada en el Registro Oficial 222 del 29 de noviembre de 2007.

**Figura N° 1.- Procedimiento de Exportaciones**

## Procedimiento Exportaciones



Fuente: Aduana del Ecuador

## 2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

### 2.4.1 Visión dialéctica de contextualizaciones

#### 2.4.1.1 Marco Conceptual de la variable independiente

#### Súper- ordinación conceptual

## **Dirección Estratégica**

Para **Rafael Muñiz González** (2011: 9) en su libro titulado Marketing en el siglo XXI menciona que Las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital... Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, que podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa.

Es importante recordar que la estrategia tiene que ir siempre de la mano de la innovación y la creación de valor añadido. Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica, es decir, seleccionar y definir perfectamente sus valores dentro de la cadena de valor de la compañía que la hará destacar frente a la competencia.

La dirección estratégica puede ser dividida en tres fases:

- Definición de objetivos estratégicos:
- Planificación estratégica:
- Implementación estratégica:

Aunque la palabra estrategia, a nivel de gestión empresarial, tuvo un importante protagonismo a partir de 1980, sus orígenes se fijan en el término griego *stratego* que significa «general» en el sentido de mando militar. También fueron grandes estrategias militares los chinos, principalmente encabezados por el gran Sun Tzu, que marca los importantes pilares sobre los que se asienta gran parte de la estrategia empresarial actual.



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

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

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

Dentro de la dirección estratégica, está el saber qué herramientas tenemos que utilizar para posicionarnos con ventaja frente a la competencia y contribuir a crear valor.

Por tanto, la implantación de la estrategia consiste en la asignación de acciones específicas a personas concretas de la empresa, a las que se les asignan los medios materiales necesarios, para que alcancen los objetivos previstos por la organización

### **Planificación Estratégica**

**Arvey Lozano (2011: Internet)** menciona que para muchas empresas se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía? Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la planeación estratégica.

La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización **(David, 1990)**. Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo **(Kotler, 1990)**.

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa **(Koontz y Weihrich, 1994)**.

La planeación estratégica tiene como función: orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir,

adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad... (Para lo cual deberá) precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados.

### **Gestión Estratégica**

Según **José Ramón Betancourt Tang (2006: 23-30)** en su libro titulado *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma* asevera que el cuarto paradigma, Gestión Estratégica, está basado en el Poder de la Gente y establece que cada Gerente o Líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo. Aquí aparecen una serie de conceptos nuevos que no estaban dentro de los conceptos de la Planificación Estratégica tradicional. El primero es que cuando se dice "cada Gerente o Líder", pareciera que estuviéramos hablando de fracciones. Sin embargo, aún cuando la organización debe ser manejada como un equipo, las estrategias de la misma son responsabilidad de cada Gerente. Ya no es un centro de poder (Poder Central) el que establece los planes corporativos, sino que ahora, existiendo una serie de lineamientos corporativos establecidos en equipo, cada organización tiene la responsabilidad, dentro de su gestión, de actuar estratégicamente para lograr los objetivos. Las estrategias deben responder a la Visión y la Misión de la organización y deben ser desarrolladas en forma democrática y participativa.

Hay también algo nuevo cuando se habla de estrategias anticipativas y adaptativas. Las estrategias adaptativas sirven para responder a los cambios que se están dando actualmente en el entorno y que son parte de nuestra realidad, pero las estrategias anticipativas sirven para ser promotores del cambio y hacer que la competencia tenga que cambiar al ritmo que imponamos nosotros. Este es un cambio que introduce el concepto de

Gestión Estratégica y lo llamaremos la Empresa Proactiva. Las estrategias adaptativas nos permiten sobrevivir, pero las estrategias anticipativas nos permiten ser competitivos. Una organización que solamente está reaccionando a los cambios del entorno apenas puede sobrevivir, pero, para ser realmente competitiva, la organización tiene que realizar procesos de anticipación.

La expresión Gestión Estratégica, está formada por dos elementos que según el “Diccionario Larousse”, significan:

- Gestión: “acción y efecto de administrar”.
- Estratégica: “perteneciente a la estrategia”, que nos lleva a,
- Estrategia: “arte de dirigir las operaciones, habilidad para dirigir un asunto”.

De acuerdo con esto, Gestión Estratégica podría definirse, inicialmente como:

Acción y efecto de administrar hábilmente un negocio

Sin embargo, esta definición, si bien es un buen elemento de arranque, dista mucho de ser totalmente plausible. En realidad, los cambios ocurridos en nuestros tiempos, nos llevan a pensar que la Gestión Estratégica es mucho más de lo que se menciona en la definición anterior, de hecho, pensamos que la Gestión Estratégica es:

Acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo.

Es importante señalar que la Gestión Estratégica es realmente una habilidad y una responsabilidad que debe poseer cada miembro de la organización en función gerencial. Ya no es un grupo de elegidos (Planificadores), quienes deciden el camino a seguir por la organización, sino que éste debe ser producto de un trabajo del equipo gerencial en el ámbito corporativo, que

permitirá generar una guía para las decisiones de cada uno de los procesos o negocios funcionales de la empresa.

Una definición equivalente, permite definir la Gestión Estratégica como:  
Arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio.

La Gestión, como concepto amplio que es, se relaciona con otras palabras que comparten su raíz latina, tales como Gesta, Gesto, Gestación, Gesticulación, Gestual y Gerencia y las involucra a todas dentro de sí.

### **Estrategias de Comercialización**

Estrategias: Las estrategias son los métodos que utilizamos para hacer algo. No existen estrategias buenas y malas en sí mismas, pero sí estrategias adecuadas o inadecuadas para un contexto determinado. Los resultados que obtenemos, dependen en gran medida de saber elegir la estrategia adecuada para cada tarea.

Comercialización: existen varias definiciones de comercialización, en concordancia con el tema en estudio se considera el significado de comercialización agraria, según **Pedro Caldentey Albert y Tomas de Haro Giménez (2011: 9)** en su libro Comercialización de Productos Agrarios la define así: “por comercialización agraria o comercialización de productos agrarios entendemos que es el proceso que lleva a los productos desde la explotación agraria hasta el consumidor”.

Por otro lado **Louis W. Stern y otros (2011: 4)** en el libro “Canales de Comercialización” definen que los canales de comercialización pueden ser considerados como conjuntos de organización interdependientes que intervienen en el proceso por el cual un producto o servicio está disponible para el consumo.

Entonces las estrategias de comercialización son herramientas muy útiles, debido a que se convierten en una ventaja frente a los competidores; además las estrategias de comercialización es dar a un producto o servicio condiciones para facilitar la venta.

### **Sub-ordinación conceptual**

#### **Objetivos empresariales**

Según **eVisualReport.com (2011: Internet)** los objetivos empresariales inspiran la formulación estratégica dando lugar a los objetivos estratégicos, que son guía del comportamiento operacional y táctico de la compañía.

Modelo de objetivos estratégicos de una empresa (ejemplo):

- ✓ Maximizar el valor de los accionistas: maximizar el valor de la empresa
- ✓ Crecimiento Sostenido: crecimiento de servicios y clientes estratégicos.
- ✓ Incrementar la rentabilidad: reducción Costes Estructura
- ✓ Fidelización de Clientes: incrementar la vinculación de los clientes actuales
- ✓ Mejora del nivel de satisfacción de clientes actuales
- ✓ Optimización plazos entrega
- ✓ Mejora en la calidad de procesos
- ✓ Optimización cadena aprovisionamiento
- ✓ Incentivación y motivación RRHH
- ✓ Encaminados a cumplir la Misión Empresarial

#### **Productos y mercados**

Para entender de manera más amplia estos términos en primer lugar se debe definir que es mercado y producto.

Un mercado es el área dentro de la cual los vendedores y los compradores de una mercancía mantienen estrechas relaciones comerciales, y llevan a cabo abundantes transacciones de tal manera que los distintos precios a que éstas se realizan tienden a unificarse.

Para otros autores comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tiene necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes. Son mercados reales los que consumen estos productos y mercados potenciales los que no consumiéndolos aún, podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro.

El mercado está en todas partes donde quiera que las personas cambien bienes o servicios por dinero. En un sentido económico general, mercado es un grupo de compradores y vendedores que están en un contacto lo suficientemente próximo para las transacciones entre cualquier par de ellos, afecte las condiciones de compra o de venta de los demás.

**Stanley Jevons (2011: Internet)** afirma que "los comerciantes pueden estar diseminados por toda la ciudad o una región, sin embargo constituir un mercado, si se hallan en estrecha comunicación los unos con los otros, gracias a ferias, reuniones, listas de precios, el correo, u otros medios".

Acerca del producto se puede mencionar que cada empresa está vendiendo algo que el cliente desea: satisfacción, uso o beneficio.

Debido a que los consumidores compran satisfacción, no elementos sueltos. Producto significa el ofrecimiento -por una firma- de satisfacer necesidades. Lo que interesa a los clientes es como ellos ven el producto.

La calidad del producto también debería determinarse a través de como los clientes ven el producto. Desde una perspectiva comercial, calidad significa la capacidad de un producto para satisfacer las necesidades o requerimientos de un cliente. La mayoría de los productos es la mezcla de bienes y servicios físicos.

Para **Arvey Lozano (2011: Internet)** la cartera de productos/mercados de una organización son el qué y para quién que ella ofrece, o sea, todos los productos y servicios que vende a sus clientes o segmentos concretos de estos en el mercado.

Con estos contextos se puede deducir que los productos y el mercado están estrechamente relacionados ya que cada uno depende el otro para contribuir con la ley de oferta y demanda.

### **Estudio de Mercado**

La investigación de mercado juega un rol importante dentro de este contexto es por eso que vale la pena mencionar que existen 5 tipos de dicha investigación:

Investigación de antecedentes: recoge los denominados datos secundarios. Ej.: cámaras, publicaciones, oficinas gubernamentales, etc.

Investigación cuantitativa: apunta a la obtención de datos primarios a través de encuestas, en especial a los consumidores potenciales. Tiene un costo mayor al anterior.

Investigación cualitativa: profundiza y va más al detalle de las encuestas.

Investigación motivacional: trabajan sobre la base de una guía de pautas, diseñada para orientarles acerca de los aspectos a investigar.

Investigación experimental: se realizan experimentos con los consumidores para poder apreciar su reacción ante una determinada acción comercial.

La Oferta y demanda juega un rol importante dentro de la investigación de mercado por eso para **Andrés Popritkin (2011: Internet)** el sistema de economía de mercado, para desarrollar sus funciones, descansa en el libre juego de la oferta y la demanda. Se puede suponer que los planes de cada comprador y cada vendedor son totalmente independientes de los de cualquier comprador o vendedor. De esta forma nos aseguramos que cada uno de los planes de los compradores o vendedores dependa de las



propiedades objetivas del mercado y no de conjeturas sobre posibles comportamientos de los demás. Con estas características se obtiene un mercado perfecto, en el sentido de que hay un número muy grande de compradores y vendedores, de forma que cada uno realiza transacciones que son pequeñas en relación con el volumen total de las transacciones.

La Demanda según **Andrés Popritkin (2011: Internet)** contiene una serie de factores determinantes de las cantidades que los consumidores desean adquirir de cada bien por unidad de tiempo, tales como las preferencias, la renta o ingresos en ese período, los precios de los demás bienes y, sobre todo, el precio del propio bien en cuestión. Si consideramos constantes todos los valores salvo el precio del bien, esto es, si aplicamos la condición ceteris paribus, podemos hablar, de la tabla de demanda del bien A por un consumidor determinado cuando consideramos la relación que existe entre la cantidad demandada y el precio de ese bien.

El Análisis de la demanda se lo puede realizar bajo los siguientes parámetros:

- ✓ Características y comportamiento del comprador.
- ✓ Características del mercado.
- ✓ Competencia: se basa en las distintas características del mercado y la competencia existente en él.
- ✓ Medio ambiente general: abarca:
  - ✓ Condiciones económicas
  - ✓ Regulaciones gubernamentales
  - ✓ Contaminación, seguridad e intereses del consumidor.
  - ✓ Tendencias tecnológicas
  - ✓ Clima político
- ✓ Medio ambiente interno: analiza los distintos recursos y habilidades que tiene la empresa. Por ejemplo: recurso de mercado, producción, financieros, tecnológicos.

Sobre la Oferta el mismo autor **Andrés Popritkin (2011: Internet)** señala que al igual que en el caso de la demanda, cabe señalar un conjunto de factores que determinan la oferta de un empresario individual. Estos son la tecnología, los precios de los factores productivos (tierra, trabajo, capital) y el precio del bien que se desea ofrecer.

#### **2.4.1.2 Marco conceptual de la variable dependiente**

##### **Súper – ordinación conceptual**

##### **Rentabilidad**

Es el rendimiento que generan los activos puestos en operación. **(Giovanny E. Gómez; 2001: Internet)**

Según la Enciclopedia Económica, rentabilidad es el término usado, por lo general, para referirse a la tasa anual de rendimiento (expresada como porcentaje) sobre un instrumento financiero. En este uso, la tasa se puede referir a cualquier medida de rentabilidad que sea habitual para cotizar el instrumento en cuestión.

2) De forma más restringida se usa con el significado de rentabilidad al vencimiento cuando un bono es un bono normal y rentabilidad en el peor de los casos cuando el bono tiene opciones incorporadas.

Para **Arnoldo Hax y Nicolás Majluf (2011: Internet)**, la rentabilidad de la que goza la entidad económica, la empresa, el negocio o un proyecto, en términos financieros significa que debería superar su costo de capital.

##### **Índices de Rentabilidad**

Permiten analizar la rentabilidad de la empresa en el contexto de las inversiones que realiza para obtenerlas o del nivel de ventas que posee.

Para la revista Zona Económica el Rendimiento sobre la Inversión o Índice de Rentabilidad Económica muestra la capacidad básica de la entidad para

generar utilidades, o lo que es lo mismo, la utilidad que se obtiene por cada peso de activo total invertido. Proporciona el nivel de eficacia de la gestión, el nivel de rendimiento de las inversiones realizadas. Muestra en cuánto aumentó el enriquecimiento de la empresa como producto del beneficio obtenido y se calcula a través de la división de las Utilidades antes de Impuesto entre el activo total.

$$\text{Rendimiento sobre la inversión} = \frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Activo total}}$$

La Rentabilidad Económica está en función del Margen Neto que se obtenga del resultado de la gestión de la empresa y del grado de Rotación del Activo.

Por otro lado para M. Ramos Mejía asevera que los Índices de Rentabilidad son aquellos indicadores financieros que sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera convertir ventas en utilidades. Los indicadores más utilizados son: margen bruto, margen operacional, margen neto y rendimiento de patrimonio. Uso: Nos indicarán la eficiencia de las operaciones de la compañía. Pueden efectuarse con relación a las Ventas (ej.: Margen sobre Ventas) o con relación a Activos (ROA, ROE)

Ejemplos de los índices utilizados normalmente:

- Margen de Utilidad Bruta:  $\text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas}$  (Gross Margin o Cost Plus)
- Margen de Utilidad Neta:  $\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$  (ROS o MOTC)
- ROE (Rendimiento sobre Patrimonio Neto):  $\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio Neto}$
- ROA (Rendimiento sobre Activos):  $\text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total}$
- Rentabilidad EBITDA:  $\text{EBITDA} / \text{Ventas}$
- Rentabilidad EBITDA Patrimonio Neto:  $\text{EBITDA} / \text{Patrimonio Neto}$ .
- Efecto Palanca:  $(\text{Utilidad Neta} / \text{PN}) / (\text{Utilidad Neta} + \text{Intereses por Pasivos}) / \text{Activos}$

- Dupont: Margen de Utilidad neta \* Rotación de Activos

## **Indicadores Financieros**

Según **Humberto Martínez Rueda (2011: Internet)** las razones o indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias. Los resultados así obtenidos por si solos no tienen mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, podemos obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa. Adicionalmente, nos permiten calcular indicadores promedio de empresas del mismo sector, para emitir un diagnóstico financiero y determinar tendencias que nos son útiles en las proyecciones financieras.

El analista financiero, puede establecer tantos indicadores financieros como considere necesarios y útiles para su estudio. Para ello puede simplemente establecer razones financieras entre dos o más cuentas, que desde luego sean lógicas y le permitan obtener conclusiones para la evaluación respectiva.

Para una mayor claridad en los conceptos de los indicadores Financieros, se han seleccionado en cuatro grupos así:

- Indicadores de liquidez
- Indicadores operacionales o de actividad
- Indicadores de endeudamiento
- Indicadores de rentabilidad

## **Gestión Financiera**

Según **Camila Pinar y Estefanía Rivas (2011: Internet)** se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos

que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.

Por otro lado **Álvaro Sánchez Cabrera (2011: Internet)** en su tesis doctoral *Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC* menciona que la gestión financiera no se puede entender separada de la gestión de la administración y menos de la gestión económica. Ello porque lo financiero es prácticamente el soporte que valida la lógica en lo empresarial o de negocio de las OFCC en sus respectivos enclaves.

La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero y en consecuencia la rentabilidad (financiera) generada por él mismo. Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos. La de generar recursos o ingresos (generación de ingresos) incluyendo los aportados por los asociados. Y en segundo lugar la eficiencia y eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles de aceptables y satisfactorios en su manejo.

Por otro lado **Giovanny E. Gómez (2011: Internet)** menciona que la gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos.

A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras. Existen, a tal efecto, dos amplios enfoques:

1. La Maximización de Beneficios como criterio de decisión

La racionalidad detrás de la maximización del beneficio como una guía para la toma de decisiones financieras es simple.

El beneficio es un examen de eficiencia económica. Facilita un referente para juzgar el rendimiento económico y además, conduce a una eficiente asignación de recursos, cuando éstos tienden a ser dirigidos a usos que son los más deseables en términos de rentabilidad.

La gestión financiera está dirigida hacia la utilización eficiente de un importante recurso económico: el capital. Por ello se argumenta que la maximización de la rentabilidad debería servir como criterio básico para las decisiones de gestión financiera.

## 2. La Maximización de la Riqueza como criterio de Decisión

El valor de un activo debería verse en términos del beneficio que puede producir, debe ser juzgado en términos del valor de los beneficios que produce menos el coste de llevarlo a cabo es por ello que al realizar la valoración de una acción financiera en la empresa debe estimarse de forma precisa de los beneficios asociados con él.

El criterio de maximización de la riqueza es basado en el concepto de los flujos de efectivo generados por la decisión más bien que por el beneficio contable, el cual es la base de medida del beneficio en el caso del criterio de maximización del beneficio.

### **Sub – ordinación conceptual**

#### **Análisis Financiero**

Para **Giovanny E. Gómez (2001: Internet)** el análisis financiero consiste en recopilar los estados financieros para comparar y estudiar las relaciones

existentes entre los diferentes grupos de cada uno y observar los cambios presentados por las distintas operaciones de la empresa.

La interpretación de los datos obtenidos, mediante el análisis financiero, permite a la gerencia medir el progreso comparando los resultados alcanzados con las operaciones planeadas y los controles aplicados, además informa sobre la capacidad de endeudamiento, su rentabilidad y su fortaleza o debilidad financiera, esto facilita el análisis de la situación económica de la empresa para la toma de decisiones.

### **Métodos de Análisis Financiero**

Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

De acuerdo con la forma de analizar el contenido de los estados financieros, existen los siguientes métodos de evaluación:

#### **Método de análisis vertical**

Se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical. El análisis financiero permite determinar la conveniencia de invertir o conceder créditos al negocio; así mismo, determinar la eficiencia de la administración de una empresa.

#### **Método de análisis horizontal**

Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los

aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro.

Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

A diferencia del análisis vertical que es estático porque analiza y compara datos de un solo periodo, este procedimiento es dinámico porque relaciona los cambios financieros presentados en aumentos o disminuciones de un periodo a otro. Muestra también las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones.

### **Estados Financieros**

Para **Mercedes Bravo Valdivieso (2000: 185)** en su libro Contabilidad General los Estados Financieros se elaboran al finalizar un periodo contable con el objeto de proporcionar información sobre la situación económica y financiera de la empresa. Esta información permite examinar los resultados obtenidos y evaluar el potencial futuro de la compañía a través de:

1. El Estado de Resultados, de Situación Económica o Estado de Pérdidas y Ganancias
2. El Estado de Ganancias Retenidas o Estado de Superávit
3. Estado de Situación Financiera o Balance General
4. Estado de Flujo de Efectivo
5. Estado de Cambios en el Patrimonio

Además menciona que el objetivo básico de la presentación de los informes o estados financieros es proporcionar información que sea útil para tomar decisiones de inversión y de préstamos.



Para que la información sea útil en la toma de decisiones, esta debe ser pertinente, confiable y comparable.

La información pertinente es útil para tomar decisiones y evaluar el desempeño pasado. La información confiable está libre de errores importantes y libres del perjuicio de un punto de vista particular.

La información comparable se puede comparar de un periodo a otro para ayudar a los inversionistas y acreedores a seguir el progreso del negocio a través del tiempo. Estas características se combinan para dar forma a los conceptos y principios que componen los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (P.C.G.A.).

### **Indicadores**

El margen de beneficio o simplemente margen, es la diferencia entre el precio de venta, sin IVA y los costes de producción o de adquisición de un producto. Es posible calcular distintos márgenes dependiendo de los costes que se imputan al producto:

**Margen Bruto:** es un indicador de rentabilidad que se define como la utilidad bruta sobre las ventas netas, y nos expresa el porcentaje determinado de utilidad bruta (Ventas Netas- Costos de Ventas) que se está generando por cada peso vendido.

**Margen operacional:** es un indicador de rentabilidad que se define como la utilidad operacional sobre las ventas netas y nos indica, si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

**Margen Neto:** El Margen de Beneficio Neto o Rentabilidad de los Ingresos indica cuánto beneficio se obtiene por cada peso de venta, en otras palabras, cuánto gana la empresa por cada peso que vende. Se calcula dividiendo el ingreso neto después de impuestos entre las ventas. El valor de este índice estará en relación directa al control de los gastos, pues por mucho que la

empresa venda si los gastos aumentan, el resultado se verá reducido por la influencia negativa del exceso de gastos incurridos en el período.

Por otro lado al rendimiento sobre las ventas el Diccionario Economía- Administración- Administración- Finanzas lo define como la razón financiera que indica la eficiencia en la operación de la firma. Esta razón puede estar dada por dos índices:

a) Margen o porcentaje de Utilidad bruta:

$(\text{Ventas} - \text{Costo de los Bienes vendidos}) / \text{Ventas}$

Esta razón muestra la utilidad generada por las ventas de la firma después de deducir los Costos de producción de los Bienes vendidos; es un indicador de la forma en la cual se fijaron los Precios de Venta de los productos.

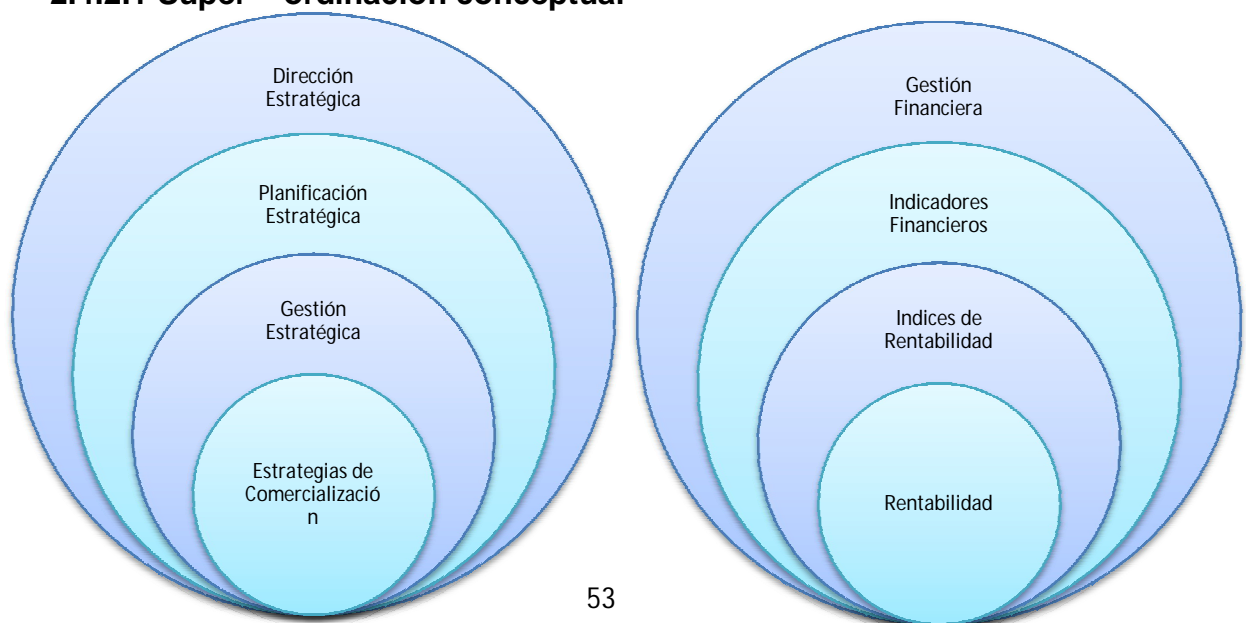
b) Margen o porcentaje de Utilidad neta:

$\text{Utilidad neta después de Impuestos y PTU} / \text{Ventas}$

Este margen indica la eficiencia relativa de la firma después de tener en cuenta los Gastos e Impuestos, así como la participación de los trabajadores en las Utilidades (PTU).

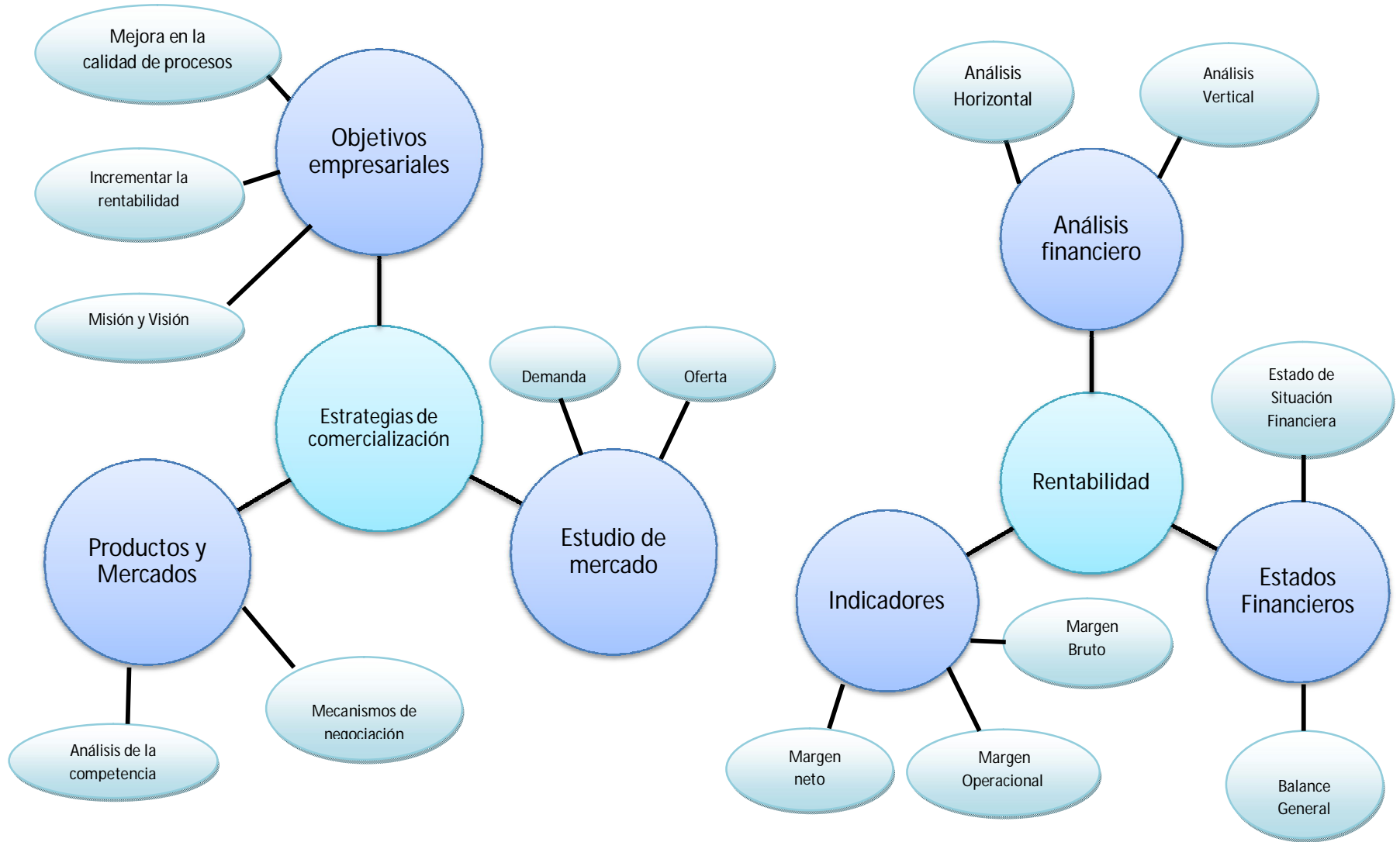
## 2.4.2 Gráficos de inclusión interrelacionados

### 2.4.2.1 Súper – ordinación conceptual



**Variable Independiente**  $\longleftrightarrow$  **Variable Dependiente**

### 2.4.2.2 Sub – ordinación conceptual



V.I. ← → V.D.

## **2.5 HIPÓTESIS**

Las estrategias de comercialización inciden en la rentabilidad de la empresa MORALES LOPEZ CARLOS ALBERTO "INVER-FLOWERS".

## **2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS**

- Variable Independiente: incorrectas estrategias de comercialización.
- Variable Dependiente: reducción de la rentabilidad.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

#### **3.1 ENFOQUE**

El presente trabajo se desarrolla en base al enfoque positivista que orienta la investigación en base técnicas hacia la comprensión del problema; enmarcado en una observación naturalista es decir describe e interpreta la realidad del problema en un espacio contextualizado; la investigación se desarrollara con un criterio y una posición dinámica para observar, descubrir, interpretar y solucionar el problema identificado. Además está basado en la investigación cuantitativa, este tipo de investigación es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables, estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas, basada en la inducción probabilística del positivismo lógico. La clave del positivismo lógico consiste en contrastar hipótesis probabilísticamente y en caso de ser aceptadas y demostradas en circunstancias distintas, a partir de ellas elaborar teorías generales. La estadística dispone de instrumentos cuantitativos para contrastar estas hipótesis y poder aceptarlas o rechazarlas con una seguridad determinada. También este tipo de investigación se caracteriza por tener una medición penetrante y controlada, es objetiva, lleva a inferencias más allá de los datos, es confirmatoria, inferencial, deductiva, sobre todo siempre está orientada al resultado.

La utilidad que le da la investigación cuantitativa al presente trabajo es que ayuda a comprender las actividades y los instrumentos que determinan el problema en estudio trabajando con datos sólidos y repetibles; generalizándolos, utilizando una realidad estática, puesto que los métodos cuantitativos son muy potentes en términos de validez externa ya que con una muestra representativa de la población hacen

inferencia a dicha población a partir de una muestra con una seguridad y precisión definida.

## **3.2 MODALIDAD BASICA DE LA INVESTIGACION**

### **3.2.1 De Campo**

La investigación de campo se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o porque causas se produce una situación o acontecimiento particular. Además que se la puede definir como el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. (Investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada). Este tipo de investigación es también conocida como investigación in situ ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del investigador, puede manejar los datos con más seguridad y podrá soportarse en diseños descriptivos, creando una situación de control en la cual manipula sobre una o más variables dependientes (efectos).

Este tipo de investigación ya fue utilizada para la determinación del problema, y se sigue usando para reunir información, además será manejada para dar la solución propuesta al problema antes dicho.

### **3.2.2 Bibliográfica**

La investigación documental o bibliográfica es aquella que se realiza a través de la consulta de documentos (libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, códigos, constituciones, etc.)

Esta investigación fue utilizada para elaborar en su mayoría el Capítulo II y todos sus elementos, ya que la misma es un complemento que es necesario indicar y comentar. De hecho, este complemento bibliográfico contribuye a destacar la relevancia de cuanto la investigación sugiere, y a proponer nuevos caminos de estudio que el mismo texto puede abrir.

### **3.3 NIVEL O TIPOS DE INVESTIGACION**

Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características. En algunos casos los resultados pueden ser usados para predecir.

Compartiendo este concepto se puede añadir que la utilidad que la investigación descriptiva da a este trabajo es que ayuda a especificar las características que generan el problema que se está estudiando para comprenderlo y manejarlo de una manera eficaz.

### **3.4 POBLACION Y MUESTRA**

#### **3.4.1 Población**

El concepto de población en estadística va más allá de lo que comúnmente se conoce como tal. Una población se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan



características comunes. Cuando la población es muy grande, es obvio que la observación de todos los elementos se dificulte en cuanto al trabajo, tiempo y costos necesarios para hacerlo. Para solucionar este inconveniente se utiliza una muestra estadística. Es a menudo imposible o poco práctico observar la totalidad de los individuos, sobre todos si estos son muchos.

Para la ejecución de la investigación se consideró los siguientes universos de estudio: Jefes Departamentales y Clientes de la Empresa MORALES LOPEZ CARLOS ALBERTO “INVER-FLOWERS” con un total de 33 integrantes, como se pauta a continuación:

**Tabla 3.- Jefes Departamentales y Clientes de la empresa MORALES LOPEZ CARLOS ALBERTO “INVER-FLOWERS”.**

Nº	CARGO
1	Jefe de Finca
1	Jefe de Pos cosecha y Ventas
1	Contadora
30	Clientes

Fuente: Datos otorgados por Dra. Jeannett Urrutia

Elaborado por: Verónica Reyes

### 3.4.2 Muestra

El muestreo es una herramienta de la investigación científica. Su función básica es determinar que parte de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población. El error que se comete debido al hecho de que se obtienen conclusiones sobre cierta realidad a partir de la observación de sólo una parte de ella, se denomina error de muestreo. Obtener una muestra adecuada significa lograr una versión simplificada de la población, que reproduzca de algún modo sus rasgos básicos.

De la población total o universo se calculó la muestra del estrato escogido (Clientes), en función de la fórmula desarrollada por el CIENES, recomendada para investigaciones educativas, la misma que tiene una varianza del 0.25 y un margen de error de 5%, cuyo modelo matemático es el siguiente:

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z^2}{(N - 1) \cdot E^2 + \sigma^2 \cdot Z^2}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

$\sigma^2$  = varianza de la población

Z = nivel de confianza

E = error admisible

p = probabilidad de ocurrencia

q = 1-p = probabilidad de no ocurrencia

**Datos para el cálculo de la muestra**

N = 50

$\sigma^2 = 0.25$

Z = 95% (1.96)

E = 0.05

$$n = \frac{30 * 0.25 * (1.96)^2}{(30 - 1) * 0.05^2 + (0.25) * (1.96)^2}$$

$$n = \frac{28.812}{1.0329}$$

$$n = 27.89$$

$$n \cong 28$$

**Tabla 4.- Muestra de Jefes Departamentales y Clientes de la empresa MORALES LOPEZ CARLOS ALBERTO “INVER-FLOWERS”.**

Nº	CARGO
1	Jefe de Finca
1	Jefe de Pos cosecha y Ventas
1	Contadora
28	Clientes

### 3.5 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

#### 3.5.1 Tabla 5.- Operacionalización de la variable independiente

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS O INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION
-------------------	------------	-------------	---------------	-------------------------------------------------------

<p>Las estrategias de comercialización se contextualiza como:</p> <p>La organización, dirección y control en las ventas de la empresa, el enfoque objetivo y sistemático para la formulación, implementación de nuevas estrategias y control de las mismas para lograr satisfacer la demanda de los mercados internacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos y mercados</li> <li>• Estudio de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismos de negociación</li> <li>• Análisis de la competencia</li> <li>• Demanda</li> <li>• Oferta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el procedimiento de exportación y ventas?</li> <li>• ¿Qué les ofrece a los clientes la competencia?</li> <li>• ¿Qué desean los clientes?</li> <li>• ¿Qué estrategias existen para promocionar las rosas?</li> </ul>	<p>Entrevista a los Jefes Departamentales</p> <p>Cuestionario 1 (ver anexo 3)</p> <p>Encuestas a los Clientes</p> <p>Cuestionario 2 (ver Anexo 4)</p> <p>Encuestas a los Clientes</p> <p>Cuestionario 2 (ver Anexo 4)</p> <p>Entrevista a los Jefes Departamentales</p> <p>Cuestionario 1 (ver anexo 3)</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 3.5.2 Tabla 6.- Operacionalización de la variable dependiente

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS O INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION
-------------------	------------	-------------	---------------	-------------------------------------------------------

<p>La rentabilidad se contextualiza como:</p> <p>Es el rendimiento que generan los activos puestos en operación es decir es la capacidad de una inversión de producir una renta, es decir, de producir una ganancia.</p> <p>Entonces, se puede evaluar la rentabilidad de una empresa mediante el análisis del rendimiento de la inversión medido en términos contables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores financieros</li>   <li>• Análisis financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margen Bruto</li> <li>• Margen operacional</li> <li>• Margen Neto</li>   <li>• Análisis Horizontal</li>   <li>• Análisis Vertical</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Con que frecuencia se realiza el análisis de rentabilidad sobre las inversiones realizadas?</li> <li>• ¿Cómo considera la rentabilidad que percibe la empresa?</li> <li>• ¿Qué cuentas tienen variaciones más representativas en los dos últimos años?</li> <li>• ¿Cuáles son las cuentas con mayor participación porcentual del Activo, Pasivo y Patrimonio?</li> </ul>	<p>Entrevista a los Jefes Departamentales</p> <p>Cuestionario 1 (ver anexo 3)</p> <p>Entrevista los Jefes Departamentales</p> <p>Cuestionario 1 (ver anexo 3)</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Tabla 7.- Plan de recolección de la información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación
2. ¿De qué personas u objetos?	Del personal administrativo y clientes de la Empresa MORALES LÓPEZ CARLOS ALBERTO "INVER-FLOWERS"
3. ¿Sobre qué aspecto?	Estrategias de comercialización y su incidencia en la rentabilidad
4. ¿Quién o quienes investigan?	Investigador
5. ¿Cuándo?	La recolección de datos se realizara en la semana del 26 de mayo al 03 de junio de 2011
6. ¿Dónde?	Empresa MORALES LÓPEZ CARLOS ALBERTO "INVER-FLOWERS"
7. ¿Cuántas veces?	Las veces que sean necesarias para la validación de resultados
8. ¿Qué técnica de recolección?	Encuesta y Entrevista
9. ¿Con qué?	Cuestionarios
9. ¿En qué situación?	En el momento de la comercialización y exportación de rosas

### 3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

#### 3.7.1. Plan de procesamiento de información

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.

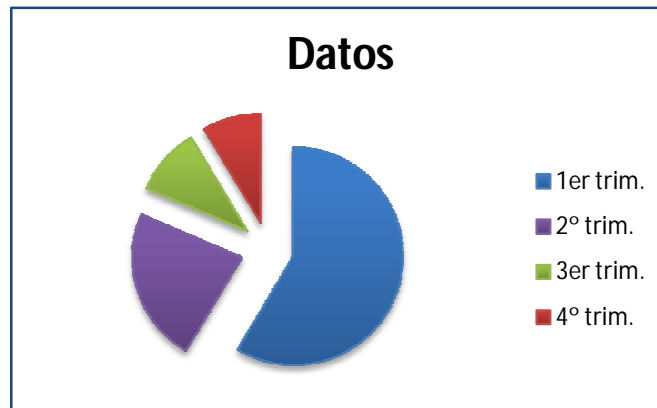
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

**Tabla 8.- Modelo de matriz para tabulación**

Nº	PREGUNTA	RESPUESTAS				OBSERVACIONES
		Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Verónica Reyes

- Representaciones gráficas.  
La presente investigación utilizara los gráficos circulares, específicamente se utilizara el grafico circular seccionado, para representar toda la información recogida mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación antes mencionados.



### 3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados, con el apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación de hipótesis.

En esta investigación para la comprobación de hipótesis se utilizara el estadístico CHI- Cuadrado. En donde los límites de la región de rechazo están definidos por los grados de libertad, y cuya fórmula es la siguiente:

$$X^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

$$f_e = \frac{(TF)(TC)}{TM}$$

Donde

fo = frecuencia observada

fe = frecuencia esperada

X<sup>2</sup> = chi-cuadrada

TF = total de la fila

TC = total de la columna

TM = total de la muestra



- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones

**TABLA 9. Conclusiones y Recomendaciones**

Objetivos	Conclusiones	Recomendaciones
1.- Examinar las estrategias de comercialización existentes para definir las falencias y errores de las mismas.		
2.- Analizar los resultados de la empresa proyectando nuevos niveles de ventas para mejorar su rentabilidad.		
3.- Proponer la definición de normativas en el proceso de comercialización que permitan establecer estrategias para mejorar las ventas e incrementar la participación en el mercado.		

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Verónica Reyes

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

#### **4.1/ 4.2 Análisis e Interpretación de resultados**

Una vez que han sido codificados los resultados obtenidos en el estudio de diagnóstico se procede en este capítulo a organizar, interpretar y discutir los resultados.

El procesamiento de los datos obtenidos, mediante la aplicación de los instrumentos de investigación se realizó utilizando una hoja electrónica en SPSS V18 en la misma que se construyó una base de datos (Ver Anexo 5) y la que sirvió para la presentación de resultados en sus respectivos cuadros y gráficos estadísticos.

El análisis se realizó en forma literal y aplicando la estadística descriptiva que permitió una interpretación a través del análisis cualitativo. Los mismos que se presentan en once (11) cuadros organizados en filas y columnas que corresponden a las frecuencias y porcentajes de las categorías utilizadas en los ítems de los cuestionarios; los cuadros se acompañan con sus respectivos gráficos, los mismos que se refieren a los porcentajes totales de cada categoría.

A más de ello se presenta el análisis y discusión de los resultados sobre la base de los porcentajes de cada ítem.

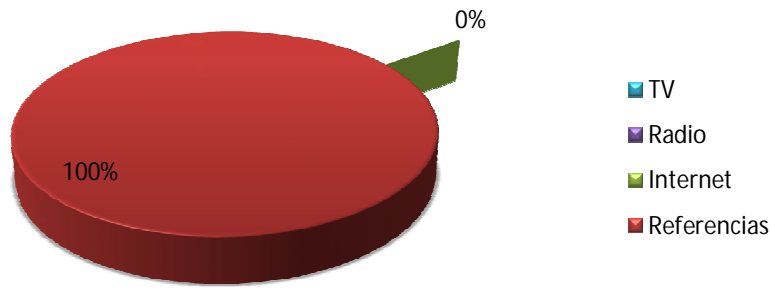
A continuación se muestran los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los Clientes de la Empresa "INVER-FLOWERS", la misma que fue efectuada por vía telefónica a cada uno de los clientes de la empresa, con la ayuda de la Jefe de Ventas.

**Pregunta 1: ¿Porque medio conoció del producto que vende la empresa?**

Cuadro 1: Medios de promoción del producto		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Referencias	28	100,0

Fuente: Encuesta

**Grafico 1: Medios de promoción del producto**



Fuente: Cuadro 1  
Elaborado por: Verónica Reyes

### **Análisis**

Del total de 28 encuestados el 100% respondió que conocen acerca del producto que comercializa la empresa por referencias, es decir que ningún otro medio de comunicación utiliza la empresa para promocionar sus rosas.

### **Interpretación**

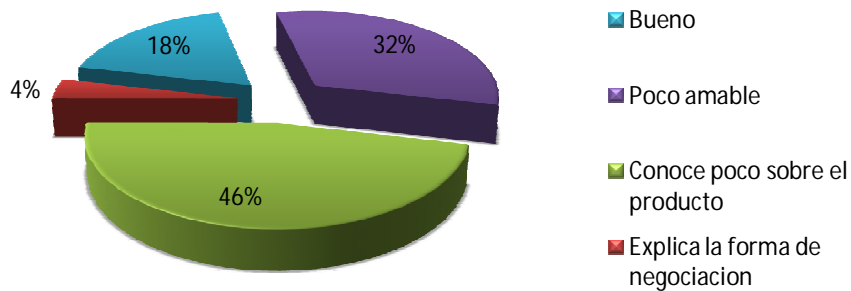
Con lo antes expuesto se puede observar que la empresa no utiliza los canales de comunicación y difusión que existen para promocionar el producto y así llegar a mercados más amplios y grandes a nivel mundial, desaprovechando de esta manera el gran avance tecnológico que se halla en el planeta.

**Pregunta 2: ¿Cómo calificaría la calidad de servicio al cliente por parte del vendedor?**

Cuadro 2: Atención del vendedor		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	5	17,9
Poco amable	9	32,1
Conoce poco sobre el producto	13	46,4
Explica la forma de negociación	1	3,6
Total	28	100,0

Fuente: Encuesta

**Grafico 2: Atención del vendedor**



Fuente: Cuadro 2  
Elaborado por: Verónica Reyes

**Análisis**

De las 28 personas encuestadas 5 con el 17.9% respondieron que el servicio que brinda el vendedor es Bueno, mientras que 9 con el 32.1% mencionan que es poco amable, por otro lado 13 personas con el 46.4% aseveran que conoce poco sobre el producto, finalmente 1 con el 3.6% dice que explica la forma de negociación.

**Interpretación**

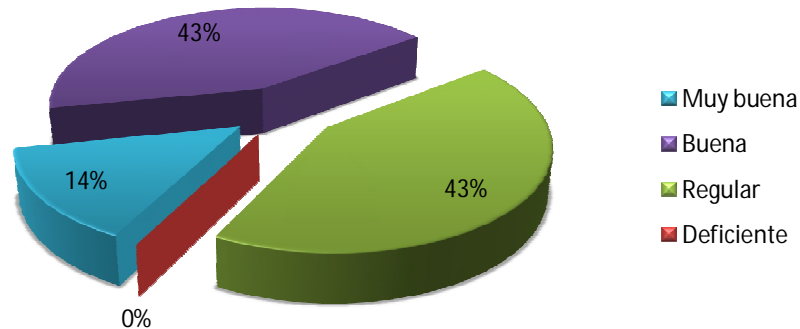
A más de lo indicado podemos añadir que el vendedor que posee la empresa no cuenta con la capacitación necesaria para brindar un buen servicio a los clientes.

**Pregunta 3: ¿La calidad de la información proporcionada acerca del producto fue?**

Cuadro 3: Información del producto		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	4	14,3
Buena	12	42,9
Regular	12	42,9
Total	28	100,0

Fuente: Encuesta

**Gráfico 3: Información del producto**



Fuente: Cuadro 3  
Elaborado por: Verónica Reyes

### **Análisis**

De un total de 28 clientes encuestados 4 que corresponde al 14.3% respondió que la información recibida acerca del producto es Muy buena, mientras que 12 equivalente al 42.9% mencionaron que dicha información es Buena, por otro lado los encuestados en igual porcentaje que el anterior dijeron que la información recibida es Regular.

### **Interpretación**

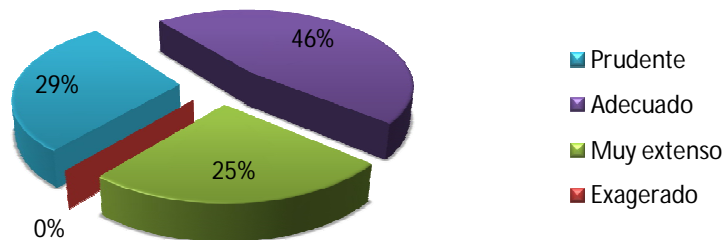
Como se puede observar los porcentajes de las opciones Buena y Regular son similares lo que quiere decir que la información que los clientes reciben no satisface en su totalidad sus requerimientos, es decir que los detalles que desconocen sobre el producto que van adquirir no son resueltas en su totalidad con la información que reciben.

**Pregunta 4: ¿El tiempo que transcurre desde que realiza hasta que recibe su pedido de rosas es?**

Cuadro 4: Recepción de pedidos		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Prudente	8	28,6
Adecuado	13	46,4
Muy extenso	7	25,0
Total	28	100,0

Fuente: Encuesta

**Gráfico 4: Recepcion de pedidos**



Fuente: Cuadro 4  
Elaborado por: Verónica Reyes

### **Análisis**

De los 28 clientes encuestados 8 que corresponde al 28.6% respondió el tiempo que demoran en recibir su pedido de rosas es Prudente, por otro lado el 46.4% que representa a 13 encuestados opinan que el tiempo que demora su pedido es Adecuado, mientras que 7 personas equivalentes al 25% respondieron que el tiempo de demora para recibir su pedido es muy extenso.

### **Interpretación**

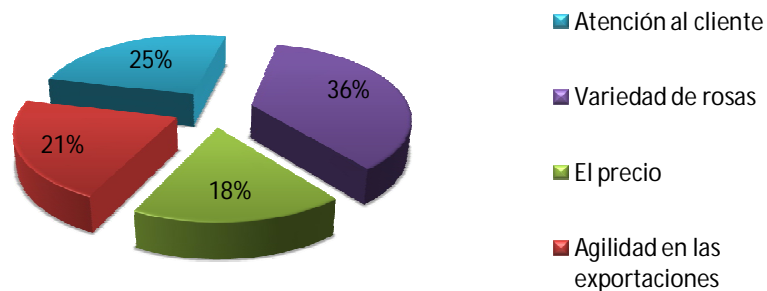
Con respecto al 25% de los encuestados que respondieron que era muy extenso el tiempo de demora para recibir sus pedidos se puede deducir que esta situación se da por inconvenientes eventuales que surgen en las Aduanas al momento de realizar la exportación de las rosas a cada país y es algo que ocurre constantemente y afecta a las florícolas.

**Pregunta 5: ¿Cuáles son las razones por las que prefiere el producto de la empresa?**

Cuadro 5: Preferencia del producto		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Atención al cliente	7	25,0
Variedad de rosas	10	35,7
El precio	5	17,9
Agilidad en las exportaciones	6	21,4
Total	28	100,0

Fuente: Encuesta

**Gráfico 5: Preferencia del producto**



Fuente: Cuadro 5  
Elaborado por: Verónica Reyes

### **Análisis**

De las 28 personas encuestadas 7 que representan el 25% opinan que prefieren el producto por la atención que brindan a los clientes, por otro lado 10 personas con el 35.7% dicen que su preferencia se debe a la variedad de rosas que ofrece la empresa, mientras que 5 con el 17.9% aseveran que prefieren este producto por su precio, finalmente 6 personas con el 21.4% concuerdan en que la preferencia que existe es por la agilidad que la empresa ofrece al momento de exportar el producto.

### **Interpretación**

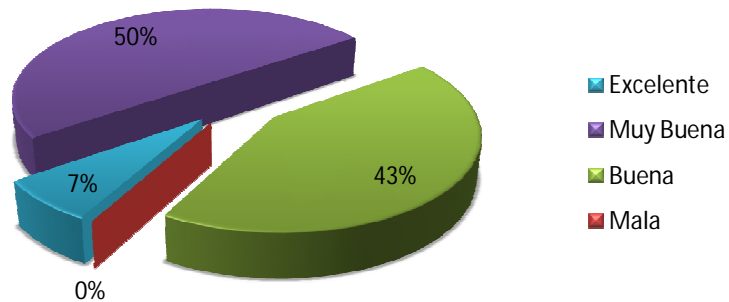
Como se puede percibir la empresa tiene amplia aceptación de los clientes por la variedad de rosas que ofrece a más de las otras cualidades mencionadas que son una fortaleza para la misma, pero deben tener gran atención y vigilancia para que se pueda mantener en este sitio.

**Pregunta 6: ¿Cómo puede calificar la calidad del producto de “Inver-Flowers”?**

Cuadro 6: Calidad del producto		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	7,1
Muy buena	14	50,0
Buena	12	42,9
Total	28	100,0

Fuente: Encuesta

**Gráfico 6: Calidad del producto**



Fuente: Cuadro 6

Elaborado por: Verónica Reyes

**Análisis**

Del total de 28 encuestados 2 personas que representan al 7.1% respondieron que la calidad de las rosas de la empresa en estudio es Excelente, mientras que 14 equivalentes al 50% aseveraron que su calidad es Muy buena, por otro lado 12 personas representantes al 42.9% mencionaron que la calidad de este producto es Buena.

**Interpretación**

Con lo antes analizado se puede decir que las rosas que produce “Inver-Flowers” son de calidad aceptable y que cumple con las necesidades de los clientes, pero esto también es un indicador para que se trabaje en la avance del producto puesto que a largo plazo puede convertirse en una amenaza latente para la fidelidad de los clientes.

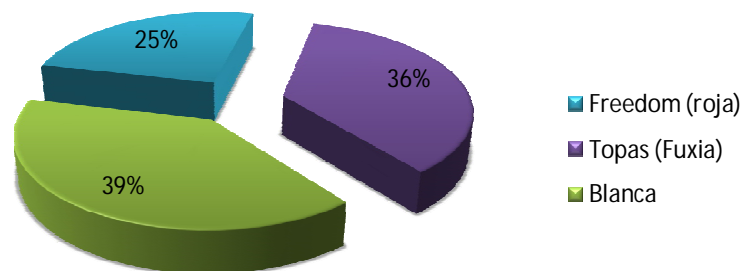


**Pregunta 7: ¿Qué variedad de rosas adquiere con mayor frecuencia?**

Cuadro 7: Variedad de rosas		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Freedom (roja)	7	25,0
Topas (Fuxia)	10	35,7
Blanca	11	39,3
Total	28	100,0

Fuente: Encuesta

**Gráfico 7: Variedad de rosas**



Fuente: Cuadro 7

Elaborado por: Verónica Reyes

**Análisis**

De las encuestas realizadas a 28 clientes 7 equivalentes al 25% respondieron que la variedad de rosa que adquieren con mayor frecuencia es Freedom (roja), por otro lado 10 personas representantes del 35.7% mencionaron que su variedad preferida es Topas (fuxia), por ultimo 11 de los encuestados con el 39.3% aseveraron que su preferencia va por las rosas Blancas.

**Interpretación**

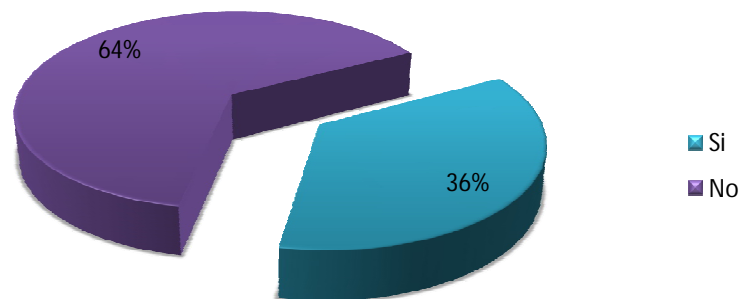
Como se puede observar las variedades de rosas que ofrece la empresa tienen porcentajes similares de aceptación en el mercado, pero se puede incursionar en la producción de nuevas variedades para poder ofrecer nuevas opciones a los clientes y llegar a ser más competitivos en el mercado internacional.

**Pregunta 8: ¿Piensa usted que “Inver-Flowers” tiene bien definidas las estrategias de ventas para cada producto ofertado?**

Cuadro 8: Definidas estrategias		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	35,7
No	18	64,3
Total	28	100,0

Fuente: Encuesta

**Gráfico 8: Definidas estrategias**



Fuente: Cuadro 8

Elaborado por: Verónica Reyes

### **Análisis**

De las 28 personas encuestadas 10 equivalentes al 35.7% respondieron que la empresa Si tiene bien definidas las estrategias para la venta de sus productos, mientras que 18 personas encuestadas con el 64.3% mencionaron que No tiene definidas estrategias la empresa.

### **Interpretación**

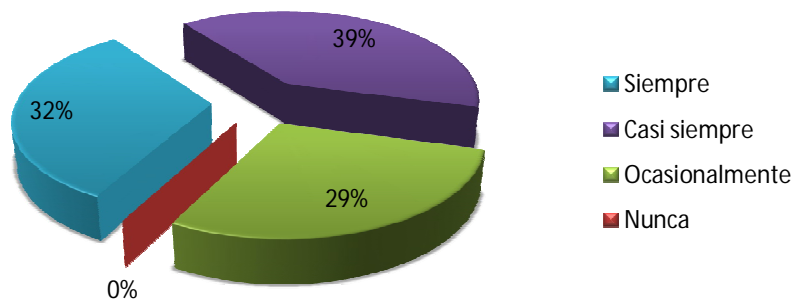
Con el análisis realizado anteriormente se puede observar que la mayoría de clientes piensan que la empresa no tiene bien definidas las estrategias de ventas para cada producto lo que quiere decir que no están conformes con el proceso que siguen para recibir sus rosas, es decir no cumple con sus expectativas y puede ser un indicador de mejora de dicho proceso.

**Pregunta 9: ¿Considera que las estrategias de comercialización que posee la empresa se ajustan a sus necesidades?**

Cuadro 9: Estrategias y clientes		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	32,1
Casi siempre	11	39,3
Ocasionalmente	8	28,6
Total	28	100,0

Fuente: Encuesta

**Gráfico 9: Estrategias y clientes**



Fuente: Cuadro 9

Elaborado por: Verónica Reyes

### **Análisis**

Del total de las encuestas realizadas a 28 clientes 9 con un porcentaje 32.1% opinan que las estrategias de comercialización que posee la empresa Siempre se ajustan a sus necesidades, mientras que 11 con el 39.3% mencionaron que Casi siempre las estrategias van acorde a sus necesidades, finalmente 8 personas con un porcentaje del 28.6% aseveraron que ocasionalmente sus necesidades son satisfechas con las estrategias de la empresa.

### **Interpretación**

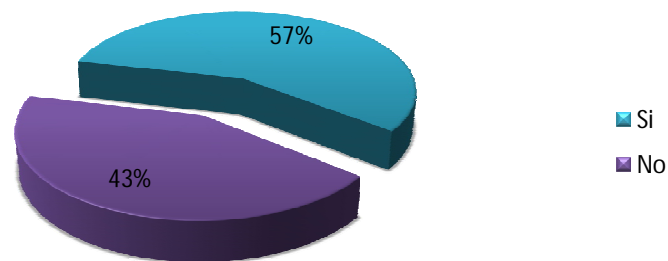
Según se puede observar un porcentaje importante de los clientes no se sienten satisfechos con las estrategias de comercialización que emplea la empresa para expender sus productos.

**Pregunta 10: ¿Considera usted que sería beneficioso para la empresa ofrecer nuevos productos y retirar algunos existentes?**

<b>Cuadro 10: Ofrecer nuevos productos</b>		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	57,1
No	12	42,9
Total	28	100,0

Fuente: Encuesta

**Gráfico 10: Ofrecer nuevos productos**



Fuente: Cuadro 10  
Elaborado por: Verónica Reyes

### **Análisis**

De las encuestas realizadas a los 28 clientes 16 con el 57.1% respondieron que Si sería beneficioso para la empresa ofrecer nuevos productos, mientras que los 12 encuestados restantes con el 42.9% mencionaron que No sería beneficioso para la empresa crear nuevos producto y quitar algunos existentes. Por otro lado en la entrevista realizada a los Jefes Departamentales mencionan que no traería beneficios a la empresa retirar los productos existentes y crear nuevos.

### **Interpretación**

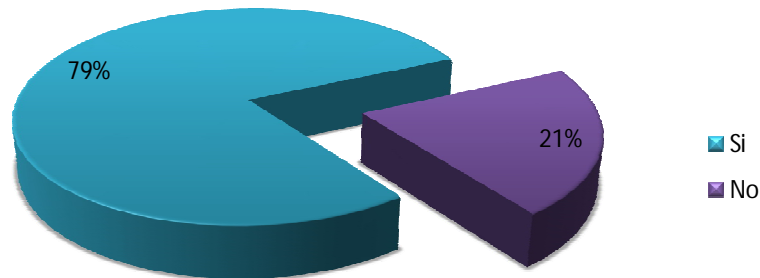
Con el análisis realizado se puede observar que la mayoría de clientes piensan que para la empresa sería favorable ofrecer nuevos productos para el mercado, pero manteniendo los existentes ya que los mismos poseen gran aceptación en el mercado que se expenden.

**Pregunta 11: ¿Si la empresa le ofrece algún tipo de incentivos, estaría usted dispuesto a incrementar el volumen de sus compras?**

Cuadro 11: Incentivos y volumen de compras		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	78,6
No	6	21,4
Total	28	100,0

Fuente: Encuesta

**Gráfico 11: Incentivos y volumen de compras**



Fuente: Cuadro 11  
Elaborado por: Verónica Reyes

### **Análisis**

De los 28 clientes encuestados 22 con el 78.6% respondieron que su volumen de compras subiría si la empresa les ofrece incentivos en el momento de realizar las mismas, mientras que 6 personas con el 21.4% respondieron que su volumen de compras no variaría.

### **Interpretación**

Con lo expuesto anteriormente se puede observar que los clientes están dispuestos a adquirir más productos si la empresa les brinda incentivos al momento de comprar, puesto que los clientes siempre responden a los estímulos que les brindan las empresas puesto que ellos siempre tiene la razón.

### 4.3 Verificación de Hipótesis

#### 4.3.1 Hipótesis

Para el presente trabajo de investigación se plantearon las siguientes hipótesis:

Ho: Las estrategias de comercialización no inciden en la rentabilidad de la empresa MORALES LOPEZ CARLOS ALBERTO “INVER-FLOWERS”.

Ha: Las estrategias de comercialización inciden en la rentabilidad de la empresa MORALES LOPEZ CARLOS ALBERTO “INVER-FLOWERS”.

#### 4.3.2 Nivel de significancia y grados de libertad

Para probar la hipótesis se utilizó el análisis estadístico CHI-cuadrado que permite comparar las variables de tipo cualitativo, con un nivel de significancia de 0.05.

Los grados de libertad se obtienen luego de realizar los cálculos correspondientes según se muestra a continuación:

$$\begin{aligned} \text{gl} &= (n-1)(m-1) \\ \text{gl} &= (2-1)(2-1) \\ \text{gl} &= (1)(1) \\ \text{gl} &= 1 \\ X^2 &= 6 \end{aligned}$$

#### 4.3.3 Frecuencias observadas y frecuencias esperadas

Resultado de las preguntas escogidas

	Si	No	Total
P1	10	18	28
P2	22	6	28
Total	32	24	56

Frecuencias observadas y frecuencias esperadas

Frecuencias	fo	fe
Pregunta		
P1	10	16
	18	12
P2	22	16
	6	12

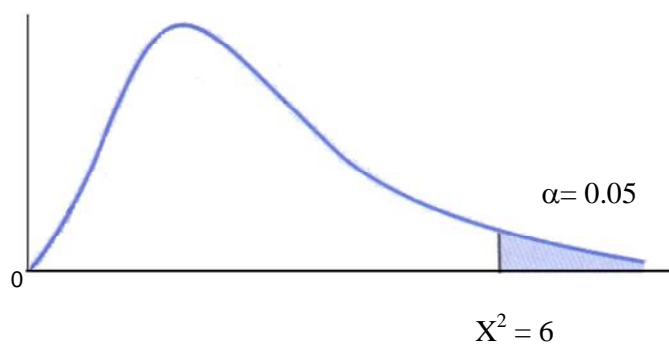
#### 4.3.4 Comprobación de Hipótesis

Respecto a los resultados que arrojan las preguntas 8 y 11 que se resumen en los cuadros del mismo nombre se procede a continuación a realizar la prueba de hipótesis.

**Tabla 10.- Tabla de Frecuencias**

Frecuencias	fo	fe	fo - fe	(fo-fe)^2	((fo-fe)^2)/fe
Pregunta					
P1	10	16	-6	36	2,25
	18	12	6	36	3,00
P2	22	16	6	36	2,25
	6	12	-6	36	0,00
				$X^2 =$	7,50

Representación grafica



#### 4.3.5 Interpretación y Conclusión

### **Interpretación**

Como  $7.5 \geq$  (es mayor que) 6 entonces se rechaza la  $H_0$  (Hipótesis nula), comprobando así que las estrategias de comercialización afectan a la rentabilidad de la empresa MORALES LÓPEZ CARLOS ALBERTO “Inver-Flowers”, por ende se acepta la  $H_a$  (Hipótesis alterna).

### **Conclusión**

Con lo anterior se puede concluir que en la empresa las estrategias de comercialización y ventas existentes no poseen un control adecuado o a su vez se deben aplicar nuevas estrategias que ayuden a mantener o maximizar la rentabilidad que hoy en día percibe.



## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

De la investigación realizada se puede concluir que:

- Las estrategias de comercialización inciden en los resultados de la empresa, debido a que su rentabilidad se ha visto afectada por las ventas reducidas.
- El personal de la empresa tiene limitaciones en la atención del personal puesto que los clientes no quedan totalmente satisfechos con el servicio que reciben.
- La empresa tiene amplia aceptación del producto por la variedad y calidad de rosas que ofrece en el mercado siendo esto una incidencia favorable para los ingresos de la empresa.
- La empresa no tiene delimitadas las estrategias de ventas por lo que los clientes no se están conformes con estos procesos ya que no satisfacen sus expectativas.
- Los clientes están dispuestos a adquirir más productos si la empresa les brinda incentivos al momento de comprar, con esto se podrá incrementar el margen de ventas deseado por parte de la empresa.
- Siempre surgen inconvenientes eventuales en las Aduanas al momento de realizar la exportación de las rosas a cada país y por eso que los clientes tardan en recibir sus pedidos en pocas ocasiones.

## 5.2 Recomendaciones

- Ampliar los medios de promoción del producto, puesto que hoy en día la tecnología de la comunicación es muy amplia que permite llegar a lugares inesperados para difundir los productos que se fabrican en todo el planeta.
- Se debe mantener y cuidar la calidad de las rosas que produce la empresa ya que es elemento importante para satisfacer las necesidades de los clientes.
- La empresa debe incursionar en la producción de nuevas variedades de flores para poder ofrecer nuevas opciones a los clientes y llegar a ser más competitivos en el mercado internacional.
- Se debe mejorar el servicio al cliente y satisfacer en su totalidad las necesidades de cada uno para obtener su lealtad continua.
- Es necesario que la empresa brinde capacitación al recurso humano, ya que existe una cultura de consumo que demanda mayor calidad del producto.
- En la empresa se deben mejorar las estrategias de comercialización existentes.
- Sería beneficioso para la empresa diseñar un programa de incentivos para los clientes, con esto se podría captar su total atención y originar el aumento de su volumen de compras.

## CAPITULO VI

### PROPUESTA

#### 6.1 Datos Informativos

**Tema:** Manual de comercialización para establecer estrategias de ventas e incrementar la participación de la empresa Morales López Carlos Alberto “Inver- Flowers” en el mercado.

**Empresa Ejecutora:** Morales López Carlos Alberto “Inver- Flowers”

**Beneficiarios:** Clientes y Directivos en general.

**Ubicación Geográfica:** Cantón Santiago de Pillaro, parroquia San Miguelito, Barrio El Centro

**Teléfono:** (03)2873056 - 095231398

**Tiempo estimado para la ejecución:**

**Inicio:** 15 de enero de 2011

**Fin:** 23 de julio de 2011

**Equipo técnico responsable:** Verónica Reyes

**Jefe de Finca:** Carlos Morales

**Jefe de Pos cosecha:** Teresa Morales

**Contador:** Dra. Jeannett Urrutia

**Costo: Tabla 11.- Costo de la propuesta**

RUBRO	VALOR \$
Materiales y útiles de escritorio	\$80
Fotocopias	\$50
Transporte	\$60
Alimentación	\$60
Asesor	\$600
Servicios Básicos	\$60
Subtotal	\$850
+ 10% Imprevistos	\$85
<b>Costo Total General</b>	<b>\$935</b>

## **6.2 Antecedentes de la Propuesta**

Las incorrectas estrategias de comercialización no permiten aprovechar adecuadamente las oportunidades del mercado en el que se desenvuelve la empresa como un impulso efectivo para evitar la disminución de la rentabilidad.

De la encuesta realizada se pudo conocer que el personal de la empresa tiene limitaciones en la atención del personal, además la empresa no tiene delimitadas las estrategias de ventas causando que los clientes no se estén conformes con estos procesos ya que no satisfacen sus expectativas, también se pudo saber que surgen inconvenientes eventuales en las Aduanas al momento de realizar la exportación de las rosas a cada país y es por eso que los clientes tardan en recibir sus pedidos en algunas ocasiones.

Es por eso que se hace necesario conocer que la planificación comercial (diseño de estrategias) es un proceso, que exige de los directivos la aplicación de la metodología adecuada que le permita analizar sistemáticamente la relación de su organización con el entorno y la reflexión sobre los resultados que se pueden esperar de la aplicación alternativa de diferentes medios de acción, adecuadamente combinados al efecto; los mismos que cuentan dentro de sus principales ventajas la necesidad de reflexionar constantemente sobre las tendencias de su organización y el mercado, dando la base para una mejor definición de los objetivos y políticas, lo que permite disminuir los riesgos.

Para conocer el rol que deben jugar las estrategias de comercialización dentro de la organización, se hace necesario un análisis de la misión y los objetivos de la empresa con el estudio del contexto estratégico lo que permitirá conocer si realmente los dichos objetivos y las estrategias de comercialización se corresponden y aseguran el cumplimiento de los mismos dentro de la organización.

Las condiciones concretas y las características actuales del entorno en que se está moviendo la economía mundial, han hecho necesaria la utilización de muchas y variadas técnicas que permitan lograr ventajas competitivas. El

marketing ha ido adquiriendo mayor importancia en las empresas, sin embargo los directivos no cuentan con una metodología que les facilite el trabajo.

La gestión estratégica de comercialización es un proceso que permite a las empresas ser proactivas en vez de reactivas en la formulación de su futuro, éste se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones, compuesto por tres etapas fundamentales: formulación, implementación y control de estrategias.

Por otro lado las empresas exportadoras se enfrentan a dos factores decisivos. De una parte, el desconocimiento de riesgos, barreras y dificultades de los mercados de destino. De otra, el temor a que la proyección exterior afecte a la estabilidad y continuidad económico-financiera de las propias empresas exportadoras, dados los frecuentes riesgos de impagos, “fallidos” en acuerdos de exportación y relevantes costes de fletes derivados de las operaciones dirigidas a situar los productos en los mercados de destino. Un estudio realizado a varias empresas exportadoras acerca de la logística de comercialización arroja que los encuestados apuestan, de forma decidida, por dos fórmulas básicas: creación de consorcios de exportación (66´7%) e impulso a las exportaciones bajo sistemas de cargas agrupadas (62´5%).

Asimismo, el 54´2% apuesta, por la opción de creación de naves logísticas de almacenamiento, previo a la distribución, en las diferentes islas como fórmula que abarate los costes de movilidad y stockajes (almacenamiento) de mercancías antes de ser distribuidas.

Con estos resultados, podemos deducir que las opciones de dinamización del comercio de productos pasan por la búsqueda de soluciones eminentemente logísticas que permitan mejorar la comercialización de los mismos en el mercado mundial.

### **6.3 Justificación**

La empresa se encuentra ante la necesidad de cambiar sus métodos de gestión (estrategias de comercialización), así como su filosofía, teniendo en cuenta que el centro de atención de la misma son sus clientes, con sus necesidades y deseos, lo que requiere de el empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras condiciones y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas.

El control de las estrategias de comercialización, además de posibilitar una mejor asignación de los recursos, y una mejor coordinación entre los diferentes departamentos, posibilita estar mejor preparados para reaccionar ante los cambios bruscos del mercado o ante las acciones de los competidores, y una mayor coordinación de esfuerzos y recursos, para lo que exige tiempo y esfuerzos y la necesidad de ser flexible y capaz de adaptarse al cambio rápidamente.

Las estrategias van a guiar el comportamiento y la actividad de la empresa en un futuro con la coordinación de tres elementos: las aspiraciones que tiene la alta dirección, las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, y las capacidades que tenga la organización. Es vital que la alta dirección se responsabilice con el proceso de formulación de estrategias y además consiga el comprometimiento de todos los miembros de la empresa, porque de lo contrario no tendría sentido este proceso, que además debe ir respaldado por la adecuada preocupación por proporcionarle a la empresa las condiciones estructurales e instrumentales necesarias para formular correctamente las estrategias.

Las estrategias son los medios, a través de los cuales se cumplen los objetivos de comercialización, el conjunto de acciones básicas a través de las cuales se espera conseguir una ventaja sobre los competidores, atraer a los compradores y una explotación óptima de los recursos. Esbozan un plan para lograr los objetivos de venta por medio de los elementos de la

mezcla de marketing, es decir a través del producto, el precio, la promoción y la distribución.

Es importante tomar en cuenta que el enfoque hacia el cliente es esencial, sin importar quién es o dónde se encuentra. La mejor estrategia posible con respecto a la administración de los recursos de la empresa implica suponer que nunca habrá una mejor estrategia que adoptar un enfoque de contingencia para tomar la mejor decisión posible de acuerdo con las circunstancias. Sin embargo, cualquier decisión que se tome de este modo en particular de operar debe evaluarse y someterse a un seguimiento cauteloso a fin de determinar el valor máximo para el cliente y la empresa.

Se considera de vital importancia apoyar estas iniciativas para el progreso empresarial, porque este proyecto de factibilidad de comercialización de rosas pretende contribuir a generar un desarrollo económico sustentable de la empresa, lo que permitiría mejorar la inversión, empleo e ingresos para la misma, además con la ejecución del presente proyecto mejorara tanto la forma de comercialización del producto como la rentabilidad de la entidad, así como la colaboración de los trabajadores y la explotación inteligente de los recursos de la florícola.

## **6.4 Objetivos**

### **6.4.1 Objetivo General**

Definir normativas en el proceso de comercialización que permitan establecer estrategias para mejorar las ventas e incrementar la participación en el mercado.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Conocer la normativa legal que rige a la empresa en el área de comercialización.

- Determinar las oportunidades de mercado y la mejor estrategia para la comercialización de las rosas, además que permita mejorar la rentabilidad.
- Evaluar el impacto que generará la implantación de las nuevas estrategias de comercialización y ventas.

### **6.5 Análisis de Factibilidad**

El proceso de implantación y puesta en marcha de la propuesta se basa en los siguientes aspectos:

- ✓ Correspondencia con los objetivos de comercialización.
- ✓ Disponibilidad de recursos para su puesta en marcha.
- ✓ Grado en que se corresponde con la misión de la organización.
- ✓ Aceptación por los implicados en su implementación.

Estos factores serán evaluados para cada opción, asignándole puntos (se puede utilizar cualquier escala) y serán escogidas las de mayor puntuación.

#### **6.5.1 Factibilidad Tecnológica**

La empresa “Inver-Flowers” cuenta con los recursos tecnológicos y los conocimientos necesarios para la aplicación y ejecución de la propuesta. En lo que respecta a la interpretación técnica de los datos, estaría a cargo de la Contadora y el Jefe de Pos cosecha y Ventas, quienes tienen la capacidad de realizar el seguimiento, calificación y evaluación del proceso.

#### **6.5.2 Factibilidad Organizacional**

La investigación es factible porque la empresa se ha comprometido en facilitar la información necesaria para el desarrollo de la misma, como



también se cuenta con la colaboración de todo el personal que conforma “Inver-Flowers”.

El control e implantación de estrategias de comercialización es un proceso complejo y dinámico, que se compone de una serie de etapas que se incorporan unitariamente dentro del mismo. Existe factibilidad organizacional puesto que la empresa posee deseos de superación competitiva ya que anhela llegar a ser líder nacional en exportación de rosas para poder competir de manera más amplia en el mercado internacional.

También es importante recalcar que las personas que conforman la empresa están consientes que los cambios que se están produciendo en el sector comercial internacional indican la evolución que está experimentando la comercialización, ya que conjuntamente a la logística serán los que marquen el éxito en la empresa.

Es imperecedero mencionar que la empresa posee ventajas competitivas frente a otras productoras internacionales debido a las superioridades geográficas y naturales que tiene nuestro país en la producción de bienes agrícolas, y en especial en la producción de flores.

### **6.5.3 Factibilidad Legal**

La presente propuesta se apoya en las disposiciones de la Ley de Compañías y tiene como marco de referencia la Ley de Aduanas, entre otros cuerpos legales tanto internos como externos de la empresa, para su elaboración, al estructurarla de acuerdo a los lineamientos legales es totalmente factible su implementación.

## **6.6 Fundamentación Científica**

### **Estrategias de comercialización**

Para **Manuel Cruz (2011: Internet)** la definición de estrategia consiste en desarrollar una formula de cómo la empresa va a lograr sus objetivos y

qué políticas serán necesarias para alcanzar tales. En cambio la definición de comercializar es dar a un producto o servicio condiciones para facilitar la venta.

Según **Arvey Lozano (2011: Internet)** el propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere.

Las estrategias son los medios por los cuales una organización busca alcanzar sus objetivos. Como ninguna empresa posee recursos ilimitados, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y, entre otras cosas, para asignar los recursos.

Para establecer las estrategias de la organización, se debe reflexionar acerca de los cambios a corto o largo plazo y la maximización de las utilidades.

Básicamente, hay cuatro tipos de alternativas estratégicas:

- 1) estrategias de penetración en el mercado,
- 2) estrategias de desarrollo del mercado,
- 3) estrategias para el desarrollo de productos y
- 4) diversificación.

Las estrategias de penetración en el mercado son orientadas a que los productos que ofrecen las organizaciones tengan mejor acogida entre sus clientes actuales.

Las estrategias de desarrollo del mercado consisten en la búsqueda de nuevos clientes para los productos que tiene la empresa.

Las estrategias para el desarrollo de productos para ofrecerlos entre sus clientes actuales.

La diversificación consiste en investigar sobre nuevos productos que se dirijan a clientes que no se tienen en este momento.

Para seleccionar las estrategias, toda organización debe centrarse en la consecución de las metas básicas planteadas en la misión corporativa.

Para obtener lo mejor de las tecnologías de la planeación de estrategias, es necesario:

- ✓ Presencia y compromiso de todo el equipo directivo con el proceso.
- ✓ Convocar a todo el personal para que suministre la información.
- ✓ Obtener la participación y el compromiso de toda la gente, informando suficientemente.
- ✓ Emplear las herramientas necesarias que posibiliten disponer del máximo posible de alternativas (cursos de acción).
- ✓ Los miembros del equipo de dirección deben poseer habilidades para cooperar en trabajo grupal.
- ✓ En caso necesario, disponer de un experto en el proceso para orientar eficientemente el trabajo de los implicados.

Por otro lado la selección de la estrategia debe orientarse a la consecución de los objetivos de comercialización establecidos. La estrategia debe entenderse como: la explicitación de las grandes opciones de la empresa que orientarán de forma determinante, las decisiones de la empresa sobre actividades y estructuras de la organización, y asimismo fijar un marco de referencia en el cual deberán inscribirse todas las acciones que la empresa emprenderá durante un determinado período de tiempo.

Esta decisión comporta la implementación de un conjunto de acciones y recursos económicos que la hagan posible en un horizonte temporal.

Dentro de otra clasificación de las estrategias de Comercialización se puede visualizar otros tipos.

Partimos en esta clasificación de un objetivo de crecimiento, bien de ventas, de participación de mercado o de beneficios. En función de esto pueden establecerse tres tipos de estrategias:

#### 1. Estrategias de crecimiento intensivo

Estas estrategias persiguen el crecimiento de ventas, beneficios o cuota de mercado mediante la actuación y concentración en los mercados y productos con los que la empresa opera.

Dentro de esta categoría estratégica existen las siguientes:

a) **Estrategia de penetración.** Consiste en crecer mediante los productos existentes en los mercados actuales. Por ejemplo, Pepsi y Coca-cola intentan aumentar su cuota de mercado con su marca clásica.

b) **Estrategia de desarrollo del producto.** Sigue concentrándose en los mercados actuales pero busca el crecimiento a través de nuevos productos o reformulaciones de los existentes. Por ejemplo IBM está promocionando intensivamente los ordenadores personales portátiles.

c) **Estrategia de desarrollo de mercado.** Persigue el crecimiento a través de la comercialización de productos actuales en, mercados nuevos. Esta estrategia suele pasar por una expansión geográfica, aunque puede acometerse también por otras vías como la utilización de otros canales de distribución.

#### 2. Estrategias de crecimiento por diversificación

Estas estrategias persiguen un objetivo de crecimiento basándose en las oportunidades detectadas en otros mercados distintos del actual. Se distinguen las siguientes:

a) **Estrategia de diversificación concéntrica.** En ella los mercados o los productos con los que se opera tienen alguna relación comercial o técnica

con los actuales. Así, por ejemplo, Sony se ha introducido en el sector cinematográfico.

b) **Estrategia de diversificación pura.** La característica que define a esta estrategia es la ausencia total de relación entre las actividades nuevas y las existentes. Puede ser un ejemplo la introducción de Coca-cola en el mercado cinematográfico.

### 3. Estrategias de crecimiento por integración

Estas estrategias persiguen el crecimiento a través de un desarrollo que puede orientarse en tres direcciones:

a) **Estrategia de integración hacia atrás.** Consiste en adquirir o tomar una participación significativa en otras empresas proveedoras o fabricantes de productos intermedios.

b) **Estrategia de integración hacia adelante.** El control se produce sobre empresas distribuidoras.

c) **Estrategia de integración horizontal.** El control se produce sobre empresas competidoras situadas en el mismo o similar nivel de actividad productiva o comercializadora.

Desde un punto de vista competitivo se ha establecido otra clasificación de estrategias partiendo de la cuota de mercado que poseen los productos. Se distinguen las siguientes:

#### 1. Estrategia de líder.

Producto líder es aquel que ocupa la posición dominante en el mercado y es reconocido como tal por sus competidores. El producto o empresa líder actúa en tres direcciones:

- a) **Desarrollo de la demanda genérica:** mediante nuevos usos del producto o aumentando el consumo medio per cápita.
- b) **Protección de la cuota de mercado** frente a los competidores retadores mediante precios bajos o fuertes inversiones publicitarias
- c) **Ampliación de la participación de mercado** aumentando así la rentabilidad.

## 2. Estrategia de retador.

Un producto o empresa retadora es aquella que sin ocupar la posición de líder, pretende alcanzarla. Para ello desarrollará estrategias agresivas mediante la utilización de las mismas armas que el líder, provocando así un ataque frontal o bien a través de acciones en otras dimensiones estratégicas en las cuales el líder sea débil, ya sea esto en determinadas regiones o sub segmentos de mercado.

## 3. Estrategia de seguidor

Esta estrategia es desarrollada por un competidor que tenga una cuota de mercado reducida y que adopta un comportamiento de seguimiento de las decisiones de sus competidores.

Busca, pues, una pacífica coexistencia en el mercado y actúa concentrándose en los segmentos en los que goza de mejor posición a través de una especialización que ayude a mejorar la rentabilidad en detrimento de una mayor diversificación.

## 4. Estrategia de especialista.

La empresa que adopta esta estrategia se concentra en uno o varios segmentos, buscando en ellos un hueco de mercado específico en el que pueda mantener y defender una posición preeminente frente a los

competidores que le permita alcanzar una rentabilidad razonable y una cierta tranquilidad frente a los ataques de la competencia.

Una vez elaborada la estrategia de comercialización es necesario prever su implementación a través de un conjunto de acciones que le den soporte y ejecución. Estas acciones deben ir enmarcadas en un horizonte temporal e ir acompañadas de un presupuesto que las haga realizables.

Este conjunto de acciones se instrumenta en los planes de marketing, cuya estructura habitual incluye:

- Análisis de situación
- Objetivos de comercialización
- Estrategia de comercialización
- Acciones y programas de comercialización
- Planificación temporal y presupuesto
- Seguimiento y control de resultados

El control de la estrategia comercial hace referencia al control del logro de los objetivos, e incluye la determinación de formas de medir este grado de consecución, la comparación entre resultados alcanzados y determinados y el establecimiento, en su caso, de acciones correctoras que enderecen las posibles desviaciones.

Con relación a los instrumentos de medición de resultados éstos estarán en función de los objetivos previstos. En general se distinguen los siguientes:

- Nivel de facturación
- Participación de mercado
- Rentabilidad
- Intención de compra
- Fidelidad de marca
- Actitudes

- Preferencias
- Imagen de marca

Estos instrumentos deben ser concebidos como herramientas de control intermedias de modo que su utilización permita un seguimiento continuado que haga posible la detección de las posibles desviaciones respecto al objetivo a tiempo.

Además, para que el control resulte efectivo se han de dar dos condiciones complementarias:

1. Los objetivos deben ser formulados con la suficiente claridad, concreción y cuantificación.
2. La empresa requiere disponer de información regular acerca de la evolución de los instrumentos reseñados con anterioridad.

El control puede realizarse sobre diversos niveles. En este sentido se proponen cuatro tipos de control complementarios:

- ✓ **Control del plan anual de comercialización**, cuya finalidad es comprobar globalmente el cumplimiento de los objetivos previstos.
- ✓ **Control de rentabilidad**, cuya utilidad es el control de la rentabilidad alcanzada por el producto, clientes, canales de distribución y zonas de venta.
- ✓ **Control de eficiencia**, cuya finalidad es la evaluación de gastos y resultados de las diversas acciones.
- ✓ **Control estratégico**, cuyo ámbito de actuación excede el del plan anual de comercialización y se dirige al control de las oportunidades de mercado, procesos internos de organización comercial y a la orientación estratégica seguida.

Finalmente para **Luther, William M (1995)**, la mejor manera de evitar que se malgasten los recursos en la difusión de los productos es preparar una



estrategia creativa que sea precisa y decisiva y que tenga la aprobación del cliente como de la empresa antes de que se inicie cualquier trabajo creativo.

Con lo expuesto en esta sección, los directivos tendrán que determinar si las normativas de comercialización para establecer estrategias de ventas e incrementar la participación de la empresa en el mercado es en todo momento adecuado y su capacidad de asimilar los cambios y riesgos.

## **6.7 Metodología – Modelo Operativo**

### **Manual de comercialización para establecer estrategias de ventas e incrementar la participación de la empresa Morales López Carlos Alberto “Inver- Flowers” en el mercado**

#### **6.7.1 Introducción**

Para llevar a cabo una estrategia de comercialización es necesario tomar una serie de decisiones estratégicas y definir las diferentes variables operativas que formarán parte de las normativas.

Estas variables hacen referencia por una parte al producto. En este sentido, se debe definir cuidadosamente las características físicas del producto, el proceso de maduración, el packaging (empaquetado).

Por otra parte, los ejes de comunicación y promoción debe mostrar el mensaje que se quiere difundir en función a lo que se va a comercializar, y será el vehículo para presentarlo. Lo importante de esta variable es que pueda definir qué tipo de publicidad se va a desarrollar en función del segmento de consumidores que se está buscando. Otra variable importante a definir es el precio ya que éste es la llave para poder posicionarse dentro de la distribución.

Finalmente, la selección del canal de venta también es relevante ya que significa la ubicación en la que el producto llegará al consumidor.

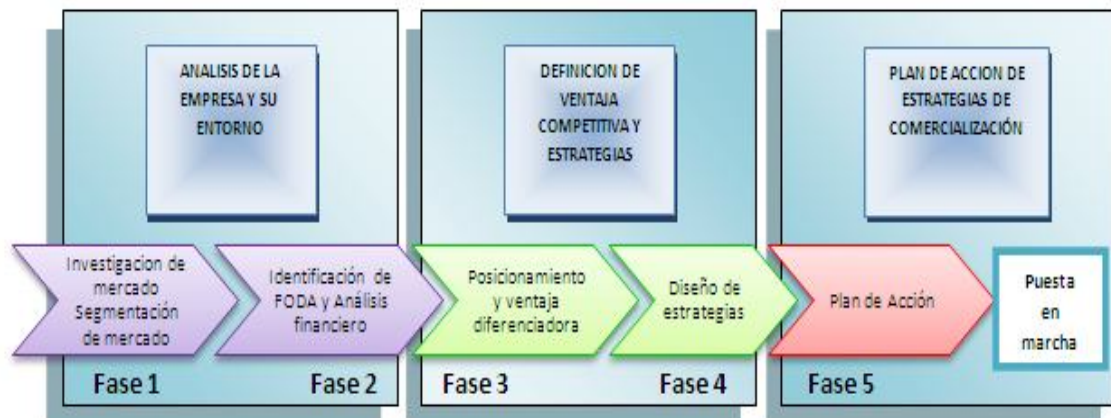
Siguiendo este esquema, se han definido diferentes alternativas estratégicas, de test y selección teniendo en cuenta hábitos de compra, hábitos de consumo, etc.

### 6.7.2 Metodología global de la propuesta

A partir de los resultados y datos obtenidos de la investigación realizada, se presenta el diseño de las estrategias de comercialización y un esquema de las normativas para la comercialización de rosas hacia los países de Rusia, Chile, E.E.U.U., Canadá y la ciudad de Guayaquil.

La metodología desarrollada con el fin de dar respuesta al objetivo planteado corresponde al desarrollo de un modelo estratégico de normativas que incluya desde la investigación del mercado hasta la definición logística de estrategias de comercialización aplicables a la empresa.

**Figura 2.- Matriz del modelo estratégico**



Elaborado por: Verónica Reyes

El modelo estratégico escogido, se desarrolla en diferentes fases, cada una de ellas con su metodología adaptada a los objetivos anteriormente definidos. Así, la creación del modelo estratégico se desglosa en las siguientes fases y para lograr los objetivos propuestos, cada una de las fases está compuesta por los siguientes estudios:

## **Fases 1 Investigación y Segmentación del mercado:**

### **Investigación de Mercado:**

Para asegurar el éxito de las empresas es necesario hacer uso de técnicas y herramientas, una de ellas es llevar a cabo un estudio de mercado, en conjunto con una serie de investigaciones como lo son, competencia, los canales de distribución, lugares de venta del producto, que tanta publicidad existe en el mercado, precios, etc.

La fase clave es conocer el mercado; sus necesidades, los consumidores, que son las que dan la pauta para poder definir mejor que es lo que se va a vender y a quienes, así como dónde y cómo se lo hará.

### **Segmentación de mercado:**

La Segmentación de Mercados se define como aquella que trata de ampliar y profundizar el conocimiento de los mercados y sus segmentos con el objeto de adaptar su oferta de productos y su estrategia de marketing a las necesidades y preferencias de cada uno de ellos. La segmentación toma como punto de partida el reconocimiento que el mercado es heterogéneo y pretende dividirlo en grupos homogéneos. Así pues, en el caso de la Segmentación del Mercado, todo este estudio implica un proceso de diferenciación de un mercado global en función de múltiples variables y factores propios de cada industria y negocio.

Este estudio le permitirá identificar las necesidades y el comportamiento de los diferentes segmentos del mercado y de sus consumidores para satisfacer en mejor forma sus necesidades de acuerdo a sus preferencias, logrando ventajas competitivas en los segmentos objetivos. Al mencionar la segmentación del mercado sobre los productos florícolas, es importante tener en cuenta la frecuencia de compra ya que ésta impacta directamente sobre el volumen de ventas. La frecuencia de compra, se relaciona directamente con el nivel socioeconómico del adquirente. Esto se relaciona a los cambios de pautas de consumo de la población con altos ingresos, que integran este producto a sus hábitos de compra.

## **Fase 2 Identificación del FODA y Análisis Financiero**

### **Identificación del FODA:**

La empresa debe estar al tanto de las fuerzas demográficas, económicas, tecnológicas, políticas, legales, etc. Que puedan afectar el negocio y considerar al mismo tiempo clientes, competidores, canales de distribución, que afecten la capacidad para obtener utilidades en el mercado por lo que es importante identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se presenten en la empresa. (FODA).

### **Entorno externo:**

**Oportunidades:** Área de necesidades en la que una compañía puede alcanzar un desempeño rentable. Una empresa puede alcanzar su éxito dependiendo de la aptitud que tenga hacia los negocios no sólo se debe uno orientar hacia el éxito de operar en un mercado objetivo, siempre hay que ver hacia delante identificar a la competencia para tratar de superarla. Para así obtener la lealtad de los clientes y mantenerlos más tiempo con la empresa.

**Amenazas:** Reto planteado por una tendencia o desarrollo desfavorable en el entorno que conducirá en la ausencia de una acción de mercadotecnia al deterioro de ventas de las utilidades\* Es importante tener en cuenta posibles amenazas, para elaborar un plan de contingencia por anticipado y así saber que modificaciones hacer al respecto.

### **Entorno Interno:**

**Debilidades:** La empresa debe tomar en cuenta cuáles son sus puntos débiles para considerarlos y tomar medidas correctivas al respecto. Todo ello considerando atributos del producto, beneficios que ofrece, precio, calidad en comparación con la competencia.

**Fortalezas:** Aspectos en los cuales la empresa se encuentra bien posicionada, pero los no debe dejar olvidados ya que se tiene que seguir trabajando en ellos para que no lleguen a convertirse en debilidades.

### **Análisis Financiero:**

Se debe realizar el análisis financiero de la empresa con la finalidad de establecer sus fortalezas y debilidades financieras para que faciliten la formulación de estrategias.

Una parte importante del Análisis Financiero son los Indicadores, teniendo en cuenta que un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de la organización. Se entienden como la expresión cuantitativa del desempeño de toda la institución o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para esta investigación se calcularán los siguientes indicadores financieros, tomando como base la rentabilidad de la empresa:

**Margen Bruto:** es un indicador de rentabilidad que se define como:

$$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

Este indicador nos expresa el porcentaje determinado de utilidad bruta (Ventas Netas - Costos de Ventas) que se está generando por cada dólar vendido.

**Margen operacional:** es un indicador de rentabilidad que nos muestra, si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado, y su fórmula se expresa así:

$$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$$

**Margen Neto:** El Margen de Beneficio Neto o Rentabilidad de los Ingresos indica cuánto beneficio se obtiene por cada dólar de venta restado los diferentes gastos que realiza la empresa en el periodo contable analizado, tales como gastos de venta, administrativos, operacionales, etc.. Su fórmula es la siguiente:

$$\frac{\text{Ingreso neto después de impuestos}}{\text{Ventas}}$$

El valor de este índice estará en relación directa al control de los gastos, pues por mucho que la empresa venda si los gastos aumentan, el resultado se verá reducido por la influencia negativa del exceso de gastos incurridos en el período.

### **Fase 3 Posicionamiento y ventaja diferenciadora**

Cuando una empresa ofrece comercialmente un producto, una decisión crítica para el éxito de largo plazo es su posicionamiento en el mercado al lanzarlo. El término posicionamiento del producto se refiere al sitio que el producto ofrecido ocupa en la mente de los consumidores, en relación con atributos importantes contra el ofrecimiento de la competencia.

La metodología del posicionamiento se resume en 4 puntos:

- ✓ Identificar el mejor atributo del producto.
- ✓ Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo.
- ✓ Decidir la estrategia en función de las ventajas competitivas.
- ✓ Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad.

Hay que tomar en cuenta que el posicionamiento exige que todos los aspectos tangibles de producto, plaza, precio y promoción apoyen la estrategia de posicionamiento que se escoja.

Para competir a través del posicionamiento existen alternativas estratégicas:

- ✓ Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor.
- ✓ Apoderarse de la posición desocupada.

Debido a la gran cantidad de información con que el consumidor es bombardeado, a menudo se crean escaleras de productos en la mente de nuestro cliente meta, en donde la empresa que mejor se recuerda ocupa el primer lugar, es por ello que las empresas luchan por alcanzar esa posición.

#### **Fase 4 Diseño de Estrategias**

A partir de las fases anteriores, determinar un esquema y un mapa de estrategias que permita analizar si las mismas son o no factibles para la empresa. Para la mejor comprensión de esta fase es necesario recordar que el propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere.

Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis.

El diseño de estas estrategias busca ayudar a la empresa a incrementar sus ventas y por ende su rentabilidad, por lo que una organización debe estar preparada ya que esto conlleva al aumento de la productividad, es por eso que “Inver-Flowers” cuenta con un proyecto para la creación de un nuevo invernadero en el sector Panguihua de San Miguelito de Pillaro,

en el cual se producirán las nuevas variedades de rosas que está creando la empresa, y de este modo cubrir de manera satisfactoria la demanda mundial de rosas y comprobar la factibilidad de este trabajo de investigación.

### **Fase 5 Plan de Acción de las Estrategias**

Establecer, a partir del análisis de las estrategias de la fase 4, el modelo definitivo de estrategias a seguir para alcanzar los objetivos planteados.

#### **Puesta en marcha**

Determinar el tiempo de la implementación.

### **6.7.3 Desarrollo del modelo operativo**

#### **6.7.3.1 Investigación de Mercado**

En la Fase I, se ha revisado documentación, tanto de revistas especializadas como otros documentos de asociaciones, estudios e informes realizados a empresas similares, además, se ha consultado una larga lista de sitios Webs Internet tanto nacionales como internacionales, públicas y privadas, para conocer todo acerca del mercado en el que desenvuelve “Inver-Flowers”, con esto se puede analizar las debilidades de la competencia para mejorar la imagen de la empresa en la mente del consumidor mediante estrategias de exposición para ofrecer un producto diferenciado a un mercado enfocado.

A lo antes mencionado se puede agregar que la floricultura en el Ecuador es uno de los sectores económicos importantes del país, de hecho el más importante para la región Sierra a nivel nacional y el primero en cuanto a productos no tradicionales se refiere. El crecimiento del sector floricultor en la última década ha ubicado a este sector como el primer rubro generador de divisas en las exportaciones no tradicionales y entre los principales exportadores a nivel mundial.



Las empresas florícolas del Ecuador, representan a un importante sector exportador de la economía ecuatoriana, sobretudo en la región sierra, con más de 6.500 hectáreas de producción de flores, alrededor de 162.500 toneladas de producto final por año y exportaciones por cerca de 600 millones de dólares, generando ocupación para alrededor de 150.000 personas, entre empleados directos e indirectos de dicha cadena productiva.

Sin embargo, este exitoso grupo exportador (sobre todo después de la dolarización decretada en enero del año 2000) con crecimientos anuales (en TM) de sus exportaciones que superan el 20% en los últimos cuatro años, se enfrenta actualmente a nuevos retos globales, y una grave crisis que afecta a sus principales mercados y a la economía mundial. Con las condiciones actuales del mercado global, marcados vientos y rumbos de inestabilidad financiera, la fuerte competitividad que enfrenta el sector a nivel internacional y el proceso de cambio que vive el país, se hacen indispensables nuevos y ágiles mecanismos de información que alimenten en forma eficiente y oportuna al sector floricultor, sustente la toma de decisiones empresariales, y promueva a su vez decisiones públicas con miras a proteger las áreas sensibles y vulnerables de este importante grupo de negocios.

Para la mejor comprensión del consumo de flores ecuatorianas que se da en el mundo a continuación se presenta una tabla comparativa con los porcentajes de consumo de cada país importador:

**Tabla 12.- Principales países consumidores**

PAÍSES	PORCENTAJE
Estados Unidos	73,1%
Holanda	7,5%
Rusia	4,9%
Alemania	3,1%
Italia	2,3%

Fuente: Diario El Comercio

### 6.7.3.2 Segmentación de mercado

En la Fase II, se ha realizado una investigación en los canales de distribución de los clientes a nivel nacional en la ciudad de Guayaquil y a nivel internacional en los países de Rusia, Chile, E.E.U.U., Canadá; para entender de mejor manera los segmentos del mercado mundial que cubre la producción ecuatoriana de forma general en el cuadro que sigue se presente la información de las exportaciones del Ecuador a los diversos países consumidores de nuestras flores, desde el año 1997 hasta el año 2010 con los incrementos y disminuciones que las ventas han tenido en la temporada de San Valentín, la misma que es una temporada importante para el sector floricultor.

**Figura 3.- Comparativo de temporadas**

Comparativo Temporadas de San Valentín 1997 al 2010 — in full boxes / en cajas full —								
Year Año	U.S.A. E.E.U.U.	Δ∇ %	Europe Europa	Δ∇ %	Other destinations Otros destinos	Δ∇ %	TOTAL	Δ∇ %
1997	176,576		36,852				213,428	
1998	272,105	54.1%	66,815	81.3%	1,552		340,472	59.5%
1999	329,946	21.3%	68,252	2.2%	3,743	141.2%	401,941	18.1%
2000	376,258	14.0%	69,709	2.1%	6,726	79.7%	452,693	12.6%
2001	421,944	12.1%	82,635	18.5%	14,145	110.3%	518,724	14.6%
2002	429,980	1.9%	93,099	12.7%	9,361	-33.8%	532,440	2.6%
2003	442,459	2.9%	84,398	-9.3%	5,632	-39.8%	532,489	0.0%
2004	464,722	5.0%	118,370	40.3%	5,806	3.1%	588,898	10.6%
2005	457,929	-1.5%	134,528	13.7%	10,386	78.9%	602,843	2.4%
2006	464,858	1.5%	120,901	-10.1%	4,580	-55.9%	590,339	-2.1%
2007	527,811	13.5%	164,148	35.8%	6,304	37.6%	698,263	18.3%
2008	386,570	-26.8%	182,515	11.2%	5,730	-9.1%	574,815	-17.7%
2009	305,886	-20.9%	183,256	0.4%	5,725	-0.1%	494,867	-13.9%
2010	349,782	14.4%	170,485	-7.0%	7,051	23.2%	527,318	6.6%

Fuente: Revista La Flor - Expoflores

Ampliando un poco la información del mercado Europeo, Rusia es uno de los mayores consumidores de rosas ecuatorianas, el destino más importante para los Productores ecuatorianos está sin una duda el mercado de Rusia. Durante muchos años esta región ha enviado la

porción más grande de su producción a este mercado. Se considera que el mercado ruso es uno de los mercados más exigentes por lo que se refiere al tamaño, color y calidad de las flores, es por eso que este país paga también los mejores precios en el mercado mundial. Actualmente, Rusia representa el tercer mercado más grande para la exportación nacional. Según las estadísticas se puede comprobar que Rusia muestra un aumento del 90% en las importaciones de flores de Ecuador.

Con respecto a Chile se puede mencionar que el producto ecuatoriano es conocido desde hace tiempo en dicho país, pero en los últimos años se nota una decadencia, a decir de los vendedores al detal. La flor que recibe ese país es cada vez de menor calidad, pues el tiempo de vida en el florero es notablemente menor. Ecuador es el principal proveedor de flor seguido por Colombia con una participación marginal, en estos últimos años.

**Figura 4.- Posición del Ecuador en el mercado Chileno**

**Ecuador's Position / Posición de Ecuador**  
(in thousands of dollars / en miles de dólares)

	2007	2008	2009	VAR	Participation / Participación
ECUADOR	4.455	5.035	4.531	-10%	99,4%
COLOMBIA	177	81	21	-74%	0,5%

Fuente: Revista La Flor - Expoflores

Si bien las cifras son contundentes podemos claramente inferir que el mercado de Chile es un mercado que puede crecer y desarrollarse; como indicadores se puede señalar que crece el consumo en supermercados, planificadores de eventos, florerías, e inclusive funerarias (que pudieron determinar una temporada más alta que otra).

El “Acuerdo de Complementariedad AC 65”, firmado por el Ecuador en enero de 2010, ratifica la no imposición de aranceles a los productos originados en nuestro país, lo que incentiva el envío de flores a Chile.

El mercado chileno tiene un potencial innegable. Con su economía cada vez más fuerte y los consumidores con gustos más exigentes, la flor ecuatoriana puede encontrar mejores nichos, con mejores precios y por todo el año.

El mercado de Estados Unidos recibe el 64% del total exportado y constituye el principal destino de las exportaciones ecuatorianas de flores.

Estados Unidos es el segundo importador mundial de flores en el mundo y capta el 16% del mercado global. Las importaciones que Estados Unidos realiza desde Ecuador crecen anualmente en grandes porcentajes consiguiendo una tasa bastante positiva si se la compara con el crecimiento de las importaciones que realiza de todo el mundo.

Para Estados Unidos, Ecuador está entre sus tres principales proveedores de flores junto con Colombia y Holanda y representa el 26% dentro de sus importaciones totales. La principal especie exportada corresponde a Rosas (73% del total exportado) y nuestro principal competidor en este producto es Colombia, que actualmente es el primer proveedor de rosas en el mercado estadounidense, abarcando el 58% del total de importaciones de Estados Unidos.

Este mercado ha mostrado un crecimiento sostenido, principalmente debido al aumento de las ventas en tiendas al detalle como son las florerías, supermercados y farmacias. Es posible observar también puestos callejeros que ofrecen gran variedad de flores.

En lo que se refiere al mercado canadiense se puede mencionar que se encuentra dentro de los 6 países que se destacan en las exportaciones de rosas, Gypsophillas y flores de verano principalmente. Según la CORPEI,

Canadá recibe el 2% de las exportaciones de flores que realiza el Ecuador.

El levantamiento de la información se ha demostrado que en los países desarrollados el crecimiento del consumo de flores no sólo está relacionado a los niveles de ingreso, sino también a la existencia de mayores puntos de venta (shoppings, supermercados, tiendas de regalos), canales no tradicionales (Internet, compras telefónicas) y las tendencias innovadoras de packaging (empaquete) que favorecen la compra por impulso, incrementando el consumo per cápita. A mayor poder adquisitivo, mayor frecuencia de compra, lo que implica la preocupación de los oferentes en mejorar la calidad en las flores.

### 6.7.3.3 Identificación del FODA y áreas de mejora

Para que la organización funcione adecuadamente es necesario realizar un análisis de identificación de oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas, para evitar desviaciones que traigan consigo el fracaso de la organización.

A continuación se muestra el análisis FODA realizado en la empresa “Inver-Flowers”, para conocer de manera más amplia su situación:

**Tabla 13.- Análisis FODA**

F		O	
1	Variedades competitivas de rosas	1	Escenario ecológico recomendable para la siembra
2	Poder de negociación con los proveedores	2	Posicionamiento favorecido en el mercado internacional
3	Cuidado del medio ambiente	3	Ampliar las variedades de rosas
4	Personal calificado para las labores	4	Participación en Ferias a nivel nacional e internacional
5	Cuenta con el capital necesario	5	Mercados amplios y no saturados en Europa y América

D		A	
1	No existen estrategias de venta definidas	1	Acrecentamiento de la violencia a nivel internacional
2	Falta de capacitación permanente a personal de producción	2	Incremento de las exigencias de calidad
3	Administración familiar	3	Cambio de leyes arancelarias y de exportación (importación)
4	Poca información sobre la competencia	4	Disminución de las ventas en fechas no festivas
5	Información de ventas desactualizada	5	Incremento del costo, reducción de la rentabilidad
6	Procesos administrativos no definidos	6	Extensa competencia en el sector de la floricultura
		7	Costos bajos de los productos sustitutos

Elaborado por: Verónica Reyes

#### 6.7.3.4 Análisis Financiero

Para realizar el análisis financiero es necesario contar con los Estados Financieros de la empresa, para este caso se realizara un análisis de la rentabilidad de “Inver-Flowers”, el desarrollo del análisis financiero se lo realiza de la siguiente manera:

Margen Bruto:

$$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}} = \frac{24494.48}{39682} = 0.62$$

La utilidad bruta o perdida se obtiene restando de las Ventas Netas el Costo de Ventas, así:

Ventas Netas	39682
Costo de Ventas	15187,52
Utilidad Bruta	<u>24494.48</u>

Interpretando el indicador financiero se obtiene que la empresa está ganando \$0.62 por cada dólar vendido.

Margen Operacional:

$$\frac{\text{Utilidad Operacional/ Perdida}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{-22492.42}{39682} = -0.6$$

La utilidad o pérdida Operacional se obtiene restando a la Utilidad bruta, los gastos operacionales, así:

Utilidad Bruta	24494.48
Gastos Operacionales	-46986,9
Perdida (Operacional)	<u>-22492.42</u>

Interpretando este indicador se obtiene que el negocio es poco rentable en este período, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado, pero optimizando los gastos y reduciéndolos al máximo se puede lograr disminuir la pérdida en esta ocasión.

Margen Neto:

$$\frac{\text{Ingreso neto después de impuestos/ Perdida}}{\text{Ventas}} = \frac{-30363.67}{39682} = -0.8$$

Como es sabido cuando una empresa obtiene perdidas en los resultados de sus actividades no debe calcular ninguna clase de impuestos.

Realizando la interpretación de este indicador se obtiene que la pérdida que obtiene la empresa luego de restar todos los gastos efectuados es de \$0.80 por cada dólar de venta, lo que quiere decir que los gastos de la empresa son muy altos en relación a sus ventas que también son reducidas, lo cual genera una influencia negativa del exceso de gastos incurridos en el período.

### **6.7.3.5 Posicionamiento y ventaja diferenciadora**

El posicionamiento que posee el producto es a través de su calidad ya que ofrece mayor cantidad de beneficios para el consumidor como son durabilidad, colores intensos, tallos más largos, precios competitivos, su ventaja diferenciadora es que posee un tamaño de botón significativamente más grande que en la mayoría de los países productores de rosas, además de poseer un color intenso y duradero.

Los consumidores mundiales de flores aman todo lo que es bonito, y es por esta razón que los mismos se maravillan a las rosas del Ecuador.

Los clientes consideran a los productores del país los mas buenos en el mundo porque nuestras rosas tienen un ambiente especial en comparación con rosas producidas en otros países, ya que estas flores son cultivadas en la Cordillera de los Andes a las altitudes sobre el nivel del mar, en las mejores condiciones, con el aire térmico adecuado, yendo entre 2.600 y 3.000 metros, con la luminosidad alta porque nuestro país se localiza geográficamente en el medio del mundo, disfrutando 12 horas de sol por día, con la humedad relativa apropiada y temperaturas entre 10 y 25° centígrados, dando como resultado tierras ricas y generosas que producen muy bien las rosas con tallos rectos y agraciados, las hojas inteligentes verdes oscuras y los botones grandes gozando un intenso color que embellece la característica individual de cada tipo.

Todo esto ayuda a las rosas del Ecuador para volverse las más apreciadas en el mundo entero ya que poseen una vida más larga en los jarrones, adornando casas, oficinas, hoteles, instituciones, restaurantes, etc., permitiendo así una relación excelente, entre el precio y la calidad.

### **6.7.3.6 Estrategias de Comercialización**

Las estrategias diseñadas para mejorar la comercialización y las ventas de la Empresa "Inver-Flowers" se resumen de la siguiente manera:



- ✓ Estrategias de desarrollo del producto, sirven para el desarrollo de productos para ofrecerlos entre sus clientes actuales.
- ✓ Estrategias de integración hacia adelante, atrás y horizontal, (penetración en el mercado), las estrategias de penetración en el mercado son orientadas a que los productos que ofrecen las organizaciones tengan mejor acogida entre sus clientes actuales.
- ✓ Estrategias de Diversificación, la diversificación consiste en investigar sobre nuevos productos que se dirijan a clientes que no se tienen en este momento.
- ✓ Estrategias intensivas (desarrollo del mercado), las estrategias de desarrollo del mercado consisten en la búsqueda de nuevos clientes para los productos que tiene la empresa.

Las estrategias variaran de acuerdo a la época y productos, pues el mercado florícola es cambiante a corto plazo, esto dependerá tanto de factores sociales, políticos, culturales e incluso factores ecológicos de cada país.

A continuación se define el grupo de estrategias que sirven como referentes en la definición del modelo que se propone en esta investigación.

## MAPA GENERAL DE ESTRATEGIAS

Tabla 14.- Estrategias de desarrollo del producto

CLASIFICACIÓN	SUB - CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	APLICACIÓN
ESTRATEGIAS BÁSICAS DE DESARROLLO	LIDERAZGO EN COSTOS	Se enfoca a obtener costos bajos con relación a sus competidores	Estrategia difícil de aplicar en la empresa ya que a nivel internacional los costos de la competencia son más bajos, pero con la optimización de recursos se puede lograr una reducción exitosa que ayudará a aplicar la misma.
	DIFERENCIACIÓN	Dar valor agregado al producto, brindándole ventajas competitivas y que lo diferencie de los demás	Esta estrategia es fácil de aplicar a la empresa, enfocándose en el valor agregado del producto, con nuevos diseños de bouquet, variedades innovadoras, servicio diferenciado, etc.
	ESPECIALIZACIÓN	Se especializa en las necesidades y preferencias de un grupo particular de consumidores	Estrategia con dificultad para aplicarla actualmente en la empresa, puesto que las características del grupo y del mercado en se desenvuelve abarca distintos gustos, preferencias y necesidades de varias clases de clientes.

**Tabla 15.- Estrategias de integración**

CLASIFICACIÓN	SUB - CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	APLICACIÓN
CRECIMIENTO INTENSIVO	PENETRACION DE MERCADO	Pretende aumentar la participación en el mercado de los productos o servicios presentes por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización	Estrategia aplicable para la empresa, pues su objetivo es abrir nuevos mercados que se encuentran en constante crecimiento.
	DESARROLLO DE MERCADO	Consiste en dirigirse a nuevos mercados con los productos actuales	Esta estrategia se puede aplicar a la empresa, ya que el mercado Europeo se encuentra en expansión y es a donde la empresa vende más.
	DESARROLLO DE PRODUCTOS	Consiste en crear nuevos productos o mejorar los actuales e introducirlos en mercados nuevos.	Es una estrategia aplicable en la empresa ya cuenta con la capacidad para crear nuevas variedades de rosas.

**Tabla 16.- Estrategias intensivas**

**(Desarrollo del mercado)**

CLASIFICACIÓN	SUB - CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	APLICACIÓN
CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACIÓN	CONCENTRICA	Nuevas operaciones de negocios vinculadas a las actividades de la empresa, es decir decide vender nuevos productos o servicios	Esta estrategia es aplicable para la empresa puesto que podría volver a incursionar en el campo de la venta de insumos agrícolas, como anteriormente lo hacía.
COMPETITIVAS	SEGUIDOR	Clonar o imitar productos y/o servicios del líder	Estrategia aplicable a la empresa, puesto que es favorable tomar en cuenta las experiencias de otras empresas que han logrado incrementar su participación en los mercados, y así se podrá tomar iniciativas y hacer correcciones si es necesario.

**Tabla 17.- Estrategias de Diversificación**

CLASIFICACIÓN	SUB - CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	APLICACIÓN
<div style="border: 1px solid black; background-color: #c00000; color: white; padding: 5px; text-align: center; width: fit-content; margin: auto;"> <b>INNOVACIÓN</b> </div>	PLANEACIÓN ESTRATEGICA	Diseñar planes para que la organización alcance su misión y visión planteadas	Estrategia aconsejable para la empresa puesto que se necesita establecer un adecuado direccionamiento de la empresa.
	CALIDAD TOTAL	Lograr que se cumpla eficientemente los procesos desde su inicio hasta el final	Estrategia aplicable para la empresa, puesto que el mercado en que se desenvuelve es altamente competitivo y es importante crear ventajas competitivas que mejoren la calidad del producto.
	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Satisfacer los requerimientos y necesidades de los clientes	Esta estrategia es aplicable a la empresa ya que se busca satisfacer las necesidades de los mercados a los que se busca ingresar.
	AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS	Lograr la sistematización de los procesos	Estrategia aplicable a la empresa, ya que se debe utilizar procesos sistematizados que brinden ventajas competitivas a la empresa.

### **6.7.3.7 Diseño del Modelo de Estrategias**

Para el diseño de este modelo definitivo de estrategias se ha analizado diferentes tipos de fuentes primarias y secundarias.

Para el análisis de fuentes primarias sirvió parte de la información recopilada en la encuesta aplicada a los clientes.

En el análisis de fuentes secundarias, se han estudiado datos disponibles de empresas y entidades que han pasado por situaciones similares a la de “Inver-Flowers”.

Del mapa de estrategias anteriormente presentado, se desprenden las estrategias a ser aplicadas en la empresa, con la finalidad de generar opciones de mejora en las actividades de comercialización y por ende mejoras en la rentabilidad de la misma.

**Tabla 18.- Diseño de Estrategias**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
<p style="text-align: center;"><b>DIFERENCIACIÓN</b></p>	<p>Ofrecer a los clientes nuevos estilos de bouquet, con formas y diseños innovadores que capten la atención de los consumidores. Este tipo de diferenciación se hará acorde a la época del año específica, esto ayudara a incrementar las ventas de la empresa y por ende su rentabilidad.</p>	<p style="text-align: center;">Jefe de Pos cosecha y Ventas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Catálogo de bouquets actualizado anualmente.</li> <li>➤ Análisis de ventas bimensualmente para comprobar su incremento o disminución.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>DESCUENTOS PERIODICOS</b></p>	<p>Ofrecer descuentos a los clientes en función de las temporadas de ventas, es decir de acuerdo a las condiciones de la empresa y del mercado, por ejemplo en las épocas del año en que disminuyen las ventas porque las flores no tienen mucha salida.</p>	<p style="text-align: center;">Contabilidad Gerencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Política de descuentos, proyectando los mismos en función de los ingresos.</li> <li>➤ Analizar los ingresos reales que posea la empresa en cada temporada con un previo análisis de los años atrás,</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>PRECIOS DIFERENCIALES</b></p>	<p>La fijación de precios variará de acuerdo a la época y para cada tipo de clientes, dependiendo del mercado en se encuentre (distancia y facilidad de acceso).</p>	<p style="text-align: center;">Contabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Metodología de definición de costos de producción reales.</li> <li>➤ Matriz de productos y precios (Anexo 7)</li> </ul>

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	MEDIOS DE VERIFICACION
<p style="text-align: center;">CREACIÓN DE UN ESTABLECIMIENTO DE DISTRIBUCION</p>	<p>Abrir un almacén, bodega u oficina en donde se puedan expender los productos que no se pueden exportar. También para la captación de nuevos clientes tanto nacionales como internacionales.</p>	<p style="text-align: center;">Gerente General</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombramiento del responsable y asignación de funciones.</li> <li>➤ Analizar los lugares donde parezca rentable abrir dicho establecimiento teniendo en cuenta canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura del mercado.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">MUESTRAS DEL PRODUCTO</p>	<p>Enviar muestras de los productos a los futuros nuevos clientes de la empresa, para dar a conocer sus características y al mismo tiempo incentivar sus compras.</p>	<p style="text-align: center;">Gerente General/ Jefe de Pos cosecha y Ventas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisión de la documentación del envío de la muestra del producto, es decir el cliente potencial estará en conocimiento del envío, pues existirá un previo acercamiento que confirme la recepción de información.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">PROMOCIÓN DE VENTAS</p>	<p>Incentivar la participación en Ferias tanto Nacionales como Internacionales en donde se promueva la venta de flores, realizar exhibiciones del producto, patrocinios con la marca de la empresa.</p>	<p style="text-align: center;">Jefe de Pos cosecha y Ventas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Documento de afiliación a gremios</li> <li>➤ Cartas de invitación y aceptación a participar</li> <li>➤ Fichas de inscripción</li> <li>➤ Calendario de Ferias Mundiales (Anexo 8)</li> </ul>



ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	MEDIOS DE COMPROBACIÓN
<p style="text-align: center;"><b>PUBLICIDAD</b></p>	<p>Promover la comunicación masiva utilizando medios modernos y amplios de comunicación, como Internet y correo electrónico para proporcionar información sobre el producto incentivando las compras.</p>	<p style="text-align: center;">Jefe de Pos cosecha y Ventas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Imagen corporativa definida.</li> <li>➤ Creación de slogans.</li> <li>➤ Creación de una base de datos que contenga información sobre variedades, precios, promociones, logros de la empresa.</li> <li>➤ Revisión de dicha base de datos para comprobar su efectividad.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>CAPACITACION DEL PERSONAL</b></p>	<p>Dar capacitación al personal de la empresa, para mejorar e incrementar la producción, simplificar procesos, ratificar la importancia del servicio al cliente, agilizar las actividades en todos los sectores de la empresa.</p>	<p style="text-align: center;">Gerente General</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plan de capacitación (Anexo 9)</li> <li>➤ Análisis del desempeño laboral de cada trabajador, mediante pruebas posteriores a la capacitación impartida a los mismos.</li> </ul>

### **6.7.3.8 Puesta en marcha**

Finalmente la Fase de Implementación, se llevará a cabo en un envío real para poder realizar las correcciones oportunas del Modelo según las incidencias encontradas durante el desarrollo de la misma.

## **6.8 Administración**

El modelo planteado será administrado directamente por el personal de la empresa directamente involucrado con el mismo, es decir Contabilidad, Jefe de Finca, Jefe de Pos cosecha y Ventas, quienes deberán actualizarlo continuamente para evitar falencias que en el transcurso del desarrollo de las actividades de la empresa puedan presentarse, además para corregir errores que surjan en el modelo mencionado y la buena administración del mismo ayudara a la empresa a mejorar su proceso de comercialización y ventas y por ende sus ingresos.

### **6.8.1 Entorno de la empresa**

La Empresa MORALES LÓPEZ CARLOS ALBERTO “INVER-FLOWERS” fue fundada por inversionistas ecuatorianos cuyo objetivo es producir y comercializar en el mundo entero rosas de excelente calidad y fresca. Posee una plantación ubicada en la Provincia de Tungurahua, cantón Pillaro, lugar estratégico para producir rosas de buena textura y aroma.

En la finca se produce actualmente 3 variedades de rosas con tallos desde los 30 cm. hasta 128 cm. Gracias a la intensidad de su color, tamaño de botón, grosor de tallos y duración de la rosa en el florero, se ha podido posicionar en el mercado internacional exitosamente. Las variedades que se cultivan en la empresa son:



Freedom



Topaz



Blanca

Esta empresa cuenta con invernaderos metálicos que son instalados con plásticos de excelente calidad y textura, para producir una flor con atributos inmejorables.



Los sistemas de irrigación y de fertilización que posee la empresa son completamente automatizados, proporcionando hidratación y fertilización uniforme en cada una de las áreas de los invernaderos.



Cuenta con su propia planta de purificación de agua, con el fin de obtener rosas con el agua más pura posible, puesto que este factor incide notablemente en el producto final.



La empresa cumple con todas las normas ecológicas aprobadas en el país para la utilización de sustancias químicas que utiliza en el proceso productivo. Todos los procedimientos de fumigación están basados en las normas estrictas de seguridad para salvaguardar tanto la salud de los trabajadores como del medio ambiente.



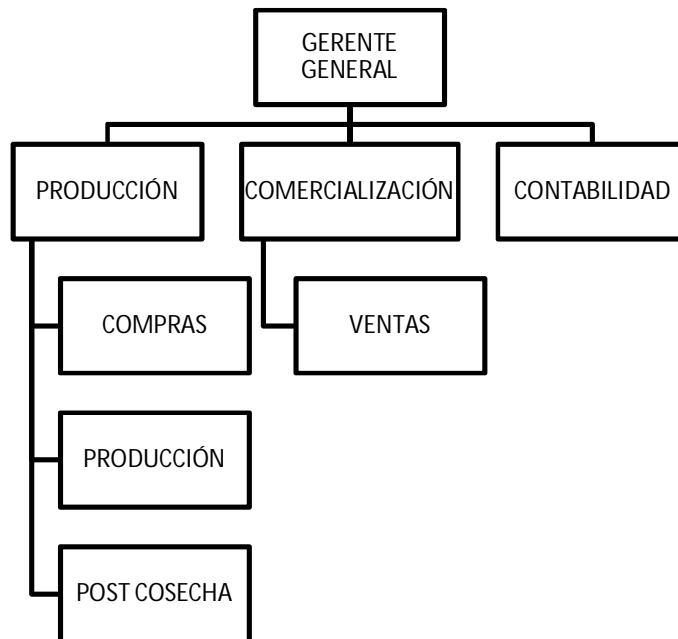
El centro de venta y comercialización se encuentra ubicado en el cantón Píllaro, en donde trabajan 4 personas encargándose de los temas administrativos de la empresa como son ventas, adquisiciones, entre otros. En lo referente a las finca trabajan alrededor de 11 personas; cumpliendo las labores de Producción.

### **6.8.2 Estructura orgánica**

La empresa florícola “Inver-Flowers”, se encuentra legalmente constituida como una empresa unipersonal, dentro de los estatutos regulatorios de la Superintendencia de Compañías, la cual ejerce actividades de producción y comercialización de Rosas Para Exportación.

Para que una estructura orgánica sea efectiva requiere un ordenamiento jerárquico que especifique en la organización lo que cada uno debe ejecutar en la misma. Por ello la funcionalidad de ésta, recae en la buena estructuración del organigrama, el cual indica la línea de autoridad y responsabilidad que cada integrante posee dentro de la empresa, a continuación se muestra el organigrama estructural de la empresa.

**Figura 5.- ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA “INVER-  
FLOWERS”**



Fuente: Empresa “Inver-Flowers”

### **6.8.3 Principios y Valores**

Dentro de los principios que caracterizan a la empresa se pueden mencionar los siguientes:

- ✓ Importancia máxima al cliente
- ✓ Libertad individual y comunicación con respecto al empleado
- ✓ Calidad del producto
- ✓ Buen ambiente de trabajo

Los valores que se cultivan dentro de la empresa son los que se mencionan a continuación:

- ✓ Excelencia
- ✓ Compromiso

- ✓ Confianza
- ✓ Honestidad
- ✓ Puntualidad

#### 6.8.4 Misión y Visión

##### Misión

*Ser una empresa productora y comercializadora de rosas de excelente calidad, para satisfacer las necesidades de los clientes más exigentes del mundo.*

##### Visión

*Ser una empresa líder en el mercado nacional e internacional, con un nivel de producción óptimo libre de errores y una gestión a nivel competitivo para generar productos de excelente calidad, orientado siempre a la satisfacción del cliente.*

Es importante señalar que la Administración de la empresa juega un rol importante dentro del desarrollo de la presente propuesta puesto que los integrantes de la misma son los encargados de poner en marcha y vigilar el cumplimiento de todos los aspectos que contienen esta propuesta, además de ellos depende su buen funcionamiento y que brinde a la empresa los beneficios esperados.

#### 6.9 Planificación Operativa

**Tabla 19.- Matriz de análisis evaluativo para la implementación de la propuesta**

MATRIZ DE ANÁLISIS EVALUATIVO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	
ASPECTOS PARA EL PLAN DE EVALUACIÓN	ELEMENTOS Y/O RECURSOS TÉCNICOS EN EL PROCESO DE

<b>EVALUACIÓN</b>	
Interesados en evaluar	Jefe de Finca Jefe de Pos cosecha y ventas Contadora
Razones que justifican la evaluación	Corregir desajustes en la implementación. Identificar errores. Determinar niveles de avance.
Objetivos del plan de evaluación	Reajustar las estrategias planteadas. Señalar vías de mejoramiento.
Aspectos a ser evaluados	Estrategias de comercialización y ventas. Posicionamiento de la empresa en el mercado. Participación en el mercado. Satisfacción del cliente. Aplicación de las estrategias planteadas.
Personal encargado de evaluar	Personal especializado en el tema de comercialización de flores. Personal de la empresa. Investigadora.
Períodos de evaluación	Mensual Trimestral Semestral. Anual, (según sea necesario)
Proceso metodológico	Identificación de aspectos críticos a evaluarse. Definición de variables. Aplicación de indicadores que relacionen las variables a evaluarse.
Recursos	Instrumentos y técnicas Matriz de Análisis Económicos



## **6.10 Conclusiones**

- ✓ La aceptación de las flores ecuatorianas a nivel mundial es bastante significativa, lo cual es una ventaja que se debe ser explotada de la manera más favorable para la empresa.
- ✓ Es necesario tomar en cuenta el análisis FODA para así examinar cuáles son los puntos más críticos que interfieren en la ejecución de las actividades de la florícola y dar solución a los mismos.
- ✓ La implementación de las estrategias de comercialización propuestas ayudara a incrementar las ventas, captando la atención y preferencia de los clientes hacia los productos y variedades que posee la empresa.
- ✓ El análisis financiero permitió determinar que la implementación de las estrategias es factible en términos económico – financiero, lo que quiere decir que con un adecuado manejo técnico que garantice la calidad y textura de las rosas, el incremento esperado de ventas por la implementación de las estrategias será el más apropiado asegurando así una rentabilidad adecuada en proporción de la inversión en la que se incurre para producir las flores.

## **6.11 Recomendaciones**

- ✓ Con una buena promoción y publicidad de las variedades que produce la empresa, se podrá incrementar el margen de ventas deseado por parte de la misma.
- ✓ Es necesario que la empresa produzca nuevas variedades de rosas, más competitivas, ya que existe una cultura de consumo que demanda mayor calidad, puesto que la empresa se desenvuelve en un mercado cada vez más cambiante y exigente.

- ✓ La empresa debe brindar mayor capacitación al recurso humano e incrementar tecnología a todos sus procesos para mejorar su producto y así llegar a ser más competitiva.
- ✓ Con la ejecución del análisis financiero que se ha propuesto y conjuntamente con la implantación de las estrategias diseñadas se podrá medir de mejor manera los resultados que obtenga la empresa y además se podrá realizar las correcciones necesarias en el modelo planteado.

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ MAO, James. Análisis Financiero. Biblioteca de Ciencias Económicas, Centro Regional de Ayuda Técnica de México. Primera Edición.2.002.
- ✓ Enciclopedia Dirección de Marketing y Ventas.
- ✓ Soto, Lauro. Tipos de investigación. 2010.
- ✓ Valledor, M. y Carreira JMF. El muestreo. 2010.
- ✓ BENAVIDES Espinosa Carla, Teoría de Mercadeo, Orientación al Marketing de Servicios, tercera edición académica, Ecuador, Quito, 2003.
- ✓ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
- ✓ Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador
- ✓ CORPEI
- ✓ Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de las Islas Canarias.
- ✓ ACCIÓN ECOLÓGICA, Alerta No. 88 ECUADOR, Marzo del 2000
- ✓ Revista La Flor. Flor Ecuador. Ediciones 53, 56, 57, 58, 59, 60.
- ✓ Repositorio digital ESPE
- ✓ <http://www.slideshare.net/silviacensi/investigacin-3-tipos-de-investigacin>
- ✓ <http://www.mistareas.com.ve/muestra.htm>

- ✓ <http://www.uiah.fi/projekti/metodi/252.htm>
- ✓ Definiciones de los tipos de muestreo
- ✓ <http://www.icm.csic.es/rec/gim/defini.htm>
- ✓ <http://www.mitecnologico.com/Main/InvestigacionDeCampo>
- ✓ <http://www.mitecnologico.com/Main/PoblacionEnEstadistica>
- ✓ <http://www.scribd.com/doc/5181091/Estadistica-y-poblacio-y-muestra>
- ✓ <http://www.mailxmail.com/curso-investigacion-documental/caracteristicas-investigacion-documental>
- ✓ [http://www.angelfire.com/emo/tomaustin/Met/guiacuatrodis\\_e.htm](http://www.angelfire.com/emo/tomaustin/Met/guiacuatrodis_e.htm)

**ANEXOS**

## ANEXO 1

### MATRIZ DE ANALISIS DE SITUACIONES

SITUACION ACTUAL REAL NEGATIVA	IDENTIFICACION DEL PROBLEMA A SER INVESTIGADO	SITUACION FUTURA DESEADA POSITIVA	PROPUESTAS DE SOLUCION AL PROBLEMA PLANTEADO
<p>La marca del producto es "INVER-FLOWERS", es una rosa de botón grueso, tallo largo y consistente, de gran durabilidad en el jarrón, en la finca se produce 3 variedades de rosa, libre de insectos y enfermedades con un follaje totalmente limpio y la producción el 50% orgánica. El 60% de la plaza y demanda del producto es para el mercado Ruso, el 15% para Estados Unidos y el 25% para Canadá, Chile y Guayaquil. Además queda mercado que no alcanza a cubrir en su totalidad la oferta de rosa de la empresa. El proceso productivo de la rosa empieza con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ arada y rastrada del terreno</li> <li>✓ incorporación de materia orgánica</li> <li>✓ desinfección del suelo</li> <li>✓ siembra de plantas</li> <li>✓ instalación del sistema de riego (perforación pozo)</li> <li>✓ construcción de tutores</li> <li>✓ fumigaciones y fertilizaciones</li> <li>✓ podas</li> <li>✓ corte de la</li> <li>✓ enmallado de la rosa</li> <li>✓ pos cosecha</li> <li>✓ procesado de la flor</li> <li>✓ embalaje</li> <li>✓ transporte</li> </ul> <p>En la empresa no existen estrategias de comercialización adecuadas que ayuden a controlar las ventas de las flores es decir no se sabe a ciencia cierta la cantidad de claveles que se exportan y se vende a nivel nacional.</p>	<p>Inadecuado Proceso de Comercialización de Flores</p>	<p>Dentro de 6 meses la Empresa Morales Carlos Luís Alberto "Inver-flowers" debería tener diseñadas nuevas estrategias de comercialización que ayuden a conocer a ciencia cierta las cantidades de exportación y ventas.</p> <p>Dentro de un año en la empresa debe haber disminuido los problemas en el proceso de comercialización por la implantación de las nuevas estrategias.</p> <p>En cinco años la empresa debe tener todos sus sistemas de control de la producción y comercialización de rosas tecnificados optimizando todos sus recursos para mejorar su sistema de ventas y satisfacer en su totalidad las expectativas de sus clientes y perpetuando su fidelidad, además mejorar la calidad de las flores y crear nuevas variedades.</p>	<p>Las solución más viable que se puede dar a este problema es: Diseñar nuevas estrategias que mejoren la comercialización y las ventas de la empresa tanto a nivel nacional como internacional.</p>

ANEXO 2

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 1802630374001  
APELLIDOS Y NOMBRES: MORALES LOPEZ CARLOS ALBERTO

NOMBRE COMERCIAL:  
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI

FEC. NACIMIENTO: 26/09/1971 FEC. ACTUALIZACION: 17/03/2006  
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 04/11/1999  
FEC. INSCRIPCION: 14/01/2000

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:  
COMERCIO AL POR MAYOR DE FLORES PARA EXPORTACION

DIRECCION DOMICILIO PRINCIPAL:  
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: SANTIAGO DE PILLAR O Parroquia: SAN MIGUELITO Cella: PRINCIPAL  
Número: 6/N Referencia: FRENTE AL PARQUE Teléfono: 032673056

- OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:
- \* ANEXOS DE RETENCIONES EN LA FUENTE
  - \* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA
  - \* DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
  - \* DECLARACION MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 003  
ABIERTOS: 2  
CERRADOS: 1  
JURISDICCION: REGIONAL CENTRO TUNGURAHUA  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS  
Usuario: KLERENA Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1500 ENTRE MARTINEZ Y LALAMA Fecha y hora: 17/03/2006 03:53:31

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES



NÚMERO RUC: 1802630374001  
APELLIDOS Y NOMBRES: MORALES LOPEZ CARLOS ALBERTO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

Nº. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO: ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT. 04/11/1999  
NOMBRE COMERCIAL: INVER-AGRO

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. ACT.: 17/03/2006

\* VENTA AL POR MENOR DE ABONOS, FERTILIZANTES, FUNGICIDAS Y OTROS INSUMOS AGRICOLAS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: SANTIAGO DE PILLARO Parroquia: SAN MIGUELITO Barrio: EL CENTRO  
Calle: PRINCIPAL Número: SIN Referencia: FRENTE AL PARQUE Telefono Trabajo: 595231398

Nº. ESTABLECIMIENTO: 003 ESTADO: ABIERTO FEC. INICIO ACT. 23/06/2004  
NOMBRE COMERCIAL: INVER-FLOWER

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. ACT.: 17/03/2006

\* VENTA AL POR MAYOR DE FLORES PARA EXPORTACION

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: SANTIAGO DE PILLARO Parroquia: SAN MIGUELITO Barrio: CENTRO  
Calle: PRINCIPAL Número: SIN Referencia: FRENTE AL PARQUE Telefono Trabajo: 095231398

Nº. ESTABLECIMIENTO: 002 ESTADO: CERRADO FEC. INICIO ACT. 18/01/2002  
NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE: 17/01/2002

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. ACT.: 23/06/2004

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: SANTIAGO DE PILLARO Parroquia: SAN MIGUELITO Barrio: CENTRO  
Calle: PRINCIPAL Edificio: FRENTE A LA IGLESIA Telefono Domicilio: 873056

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: KILLERENA

Lugar de emisión:

AMBATO/BOLIVAR 1560 ENTRE  
MARTINEZ Y LALAMA

Fecha y hora: 17/03/2005 03:03:34



**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**ANEXO 3**

**CUESTIONARIO 1**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS JEFES DEPARTAMENTALES DE LA  
EMPRESA MORALES LOPEZ CARLOS ALBERTO "INVER-  
FLOWERS"**

**Objetivo:** Evaluar las estrategias de comercialización que posee la Empresa MORALES LÓPEZ CARLOS ALBERTO "INVER-FLOWERS" para comprobar su incidencia en la rentabilidad.

1. ¿Considera usted que sería beneficioso para la empresa ofrecer nuevos productos y retirar algunos existentes?

.....  
.....  
.....

2. ¿En la empresa se ha considerado ideas para incrementar la rentabilidad por el tipo de cliente?

.....  
.....  
.....

3. ¿Cree usted que aplicando nuevas estrategias en la comercialización habrá variaciones en la rentabilidad?

.....  
.....  
.....

4. ¿Con que frecuencia se realiza el análisis de rentabilidad sobre las inversiones realizadas?

.....  
.....  
.....

5. ¿El producto terminado es supervisado antes del envío al cliente?

.....  
.....  
.....

6. ¿Considera necesario mejorar los servicios que se otorga a los clientes para maximizar la utilidad?

.....  
.....  
.....

7. ¿Considera que las estrategias de comercialización y ventas que posee la empresa se ajustan a las necesidades del Cliente?

.....  
.....  
.....

8. ¿Conoce usted la rentabilidad que genera la empresa por cliente?

.....  
.....  
.....

9. ¿Conoce usted la rentabilidad que genera la empresa por producto?

.....  
.....  
.....

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**ANEXO 4**

**CUESTIONARIO 2**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA MORALES  
LOPEZ CARLOS ALBERTO "INVER-FLOWERS"**

**Objetivo:** Evaluar las estrategias de comercialización que posee la Empresa MORALES LÓPEZ CARLOS ALBERTO "INVER-FLOWERS" para comprobar su incidencia en la rentabilidad.

10. ¿Porque medio conoció del producto que vende la empresa?
- TV
  - Radio
  - Internet
  - Referencias
11. ¿Cómo calificaría la calidad de servicio al cliente por parte del vendedor?
- Bueno
  - Poco amable
  - Conoce poco sobre el producto
  - Explica la forma de negociación
12. La calidad de la información proporcionada acerca del producto fue:
- Muy buena
  - Buena
  - Regular
  - Deficiente
13. El tiempo que transcurre desde que realiza hasta que recibe su pedido de rosas es:
- Prudente
  - Adecuado
  - Muy extenso
  - Exagerado
14. Cuáles son las razones por las que prefiere el producto de la empresa:
- Atención al cliente
  - Variedad de rosas
  - El precio
  - Agilidad en las exportaciones
15. ¿Cómo puede calificar la calidad del producto de "Inver-Flowers"?
- Excelente

- Muy Buena
- Buena
- Mala

16. ¿Qué variedad de rosas adquiere con mayor frecuencia?

- Freedom (roja)
- Topas (Fuxia)
- Blanca

17. ¿Piensa usted que “Inver-Flowers” tiene bien definidas las estrategias de ventas para cada producto ofertado?

- Si
- No

18. ¿Considera que las estrategias de comercialización que posee la empresa se ajustan a sus necesidades?

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Nunca

19. ¿Considera usted que sería beneficioso para la empresa ofrecer nuevos productos y retirar algunos existentes?

- Si
- No

20. ¿Si la empresa le ofrece algún tipo de incentivos, estaría usted dispuesto a incrementar el volumen de sus compras?

- Si
- No

## ANEXO 5

	medios de promoción	atención del vendedor	información de producto	recepción de producto	preferencia de producto	calidad de producto	variedad de rosas	definidas estrategias	estrategias y canales	oferta de nuevos productos	incentivos y volumen de compras	var
1	Referencias	Poco amable	Buena	Adecuado	Variedad de rosas	Muy buena	Topas (Fuxia)	No	Casi siempre	Si	Si	
2	Referencias	Conoce poco sobre el producto	Regular	Prudente	El precio	Buena	Blanca	No	Ocasional...	Si	Si	
3	Referencias	Explica la forma de negociación	Regular	Adecuado	Agilidad en las exportaciones	Muy buena	Blanca	Si	Siempre	Si	Si	
4	Referencias	Poco amable	Buena	Adecuado	Variedad de rosas	Muy buena	Topas (Fuxia)	No	Casi siempre	Si	Si	
5	Referencias	Conoce poco sobre el producto	Muy buena	Muy extenso	Atención al cliente	Buena	Freedom (roja)	No	Casi siempre	Si	Si	
6	Referencias	Conoce poco sobre el producto	Buena	Adecuado	Agilidad en las exportaciones	Muy buena	Freedom (roja)	No	Ocasional...	Si	Si	
7	Referencias	Conoce poco sobre el producto	Regular	Muy extenso	Variedad de rosas	Buena	Topas (Fuxia)	No	Ocasional...	Si	No	
8	Referencias	Poco amable	Regular	Muy extenso	El precio	Muy buena	Topas (Fuxia)	Si	Siempre	No	No	
9	Referencias	Bueno	Buena	Adecuado	Atención al cliente	Muy buena	Blanca	No	Siempre	No	Si	
10	Referencias	Poco amable	Buena	Prudente	Atención al cliente	Buena	Blanca	Si	Casi siempre	No	No	
11	Referencias	Bueno	Regular	Prudente	Variedad de rosas	Muy buena	Topas (Fuxia)	No	Ocasional...	Si	Si	
12	Referencias	Bueno	Regular	Muy extenso	Agilidad en las exportaciones	Muy buena	Topas (Fuxia)	Si	Casi siempre	No	Si	
13	Referencias	Conoce poco sobre el producto	Buena	Muy extenso	El precio	Buena	Freedom (roja)	Si	Casi siempre	Si	Si	
14	Referencias	Conoce poco sobre el producto	Muy buena	Prudente	Atención al cliente	Buena	Topas (Fuxia)	No	Siempre	No	Si	
15	Referencias	Poco amable	Buena	Adecuado	Variedad de rosas	Muy buena	Blanca	No	Ocasional...	Si	Si	
16	Referencias	Poco amable	Regular	Adecuado	Variedad de rosas	Excelente	Blanca	No	Ocasional...	No	Si	
17	Referencias	Bueno	Regular	Prudente	Variedad de rosas	Muy buena	Blanca	No	Siempre	Si	Si	
18	Referencias	Poco amable	Buena	Adecuado	El precio	Buena	Topas (Fuxia)	No	Siempre	No	Si	
19	Referencias	Conoce poco sobre el producto	Buena	Muy extenso	Agilidad en las exportaciones	Buena	Freedom (roja)	Si	Casi siempre	No	Si	
20	Referencias	Conoce poco sobre el producto	Regular	Prudente	Variedad de rosas	Muy buena	Freedom (roja)	Si	Siempre	Si	Si	
21	Referencias	Poco amable	Regular	Adecuado	Atención al cliente	Muy buena	Topas (Fuxia)	Si	Ocasional...	Si	No	
22	Referencias	Conoce poco sobre el producto	Buena	Adecuado	Agilidad en las exportaciones	Buena	Blanca	Si	Casi siempre	No	Si	

## ANEXO 6

### TABLA DE DISTRIBUCIÓN CHI-CUADRADO

Áreas en la cola superior													
g.l	0.005	0.01	0.025	0.05	0.1	0.5	1.00	1.50	1.80	1.90	1.95	1.98	1.99
1	7.9	6.6	5.02	3.8	2.7	1.3	0.455	1.102	0.0158	0.0039	0.0010	0.0002	0.0000
2	10.6	9.2	7.38	6.0	4.6	2.77	1.39	0.575	0.21	0.10	0.0506	0.02	0.01
3	12.8	11.3	9.35	7.8	6.3	4.11	2.37	1.21	0.58	0.35	0.22	0.12	0.07
4	14.9	13.3	11.14	9.5	7.8	5.39	3.36	1.92	1.06	0.71	0.48	0.30	0.21



## ANEXO 8

### CALENDARIO DE FERIAS MUNIDALES 2011

<i>FERIAS FLORICOLAS 2011</i>		
NOMBRE DE LA FERIA	LUGAR	FECHA
IPM ESSEN	Essen - Alemania	25 - 28 de enero
SALON DU VEGETAL	Angers - Francia	15 - 17 de febrero
WORLD FLORAL EXPO	Miami - Estados Unidos	8 - 10 de marzo
VI INTERNATIONAL UKRAINIAN EXHIBITION	Kiev - Ukraine	12 - 14 de abril
EUROFLORA	Genova - Italia	21 de abril - 1 de mayo
II ASTANA FLOR EXPO (NEW SHOW)	Astana - Kazakhstan	27 - 29 de abril
XVI INTERNATIONAL HORTICULTURE EXPO	Goyan - Korea	29 de abril - 15 de mayo
INTERNATIONAL FLORICULTURE EXPO	Miami - Estados Unidos	14 - 17 de junio
127 SAF ANNUAL CONVETIONS	Orlando - Estados Unidos	21-24 de septiembre
FLOWERS 2011	Moscú - Rusia	agosto - septiembre
IPM DUBAI	Dubai	26-28 de septiembre
PROFLORA	Bogotá - Colombia	28 de septiembre - 30 de septiembre
IFEX 2011	Tokio - Japón	27-29 de octubre
HORTIFAIR	Holanda	Noviembre
IFTF 2011	Holanda	Noviembre
	<i>FERIAS DE FLORES CON FECHAS POR CONFIRMAR</i>	

Fuente: Expoflor Ecuador



## ANEXO 9

### FORMATO PLAN DE CAPACITACIÓN

AREA:

RESPONSABLE:

INTEGRANTES:

1.

2.

3.

4.

5.

PERFIL DEL CAPACITADOR:

TIEMPO DE DURACION:

FECHA:

HORARIO:

LUGAR:

COSTO:

FINANCIAMIENTO:

CONVENIOS: