



**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS**  
**ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título  
de Ingeniería en Marketing y Gestión de Negocios**

**TEMA: “El control de las ventas y la competitividad de la  
florícola Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A.”**

**AUTOR: Nelson Danilo Moyolema Sailema**

**TUTOR: Dra. Jenny Gamboa**

**AMBATO – ECUADOR**

**MAYO - 2012**

**Dra. Jenny Gamboa**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad

Ambato, 12 de Abril del 2012

---

**Dra. Jenny Gamboa**

**TUTORA**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Nelson Danilo Moyolema Sailema, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios son absolutamente originales, auténticas y personales; a acepción de las citas.

---

Sr. Nelson Danilo Moyolema Sailema

C.I. 180236449-5

**AUTOR**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

Ing. José Logroño

f).....

Lcdo. Mentor Córdova

Ambato, Mayo del 2012

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

---

Nelson Danilo Moyolema Sailema

C.I. 180236449-5

## DEDICATORIA

La emoción más hermosa y más profunda que podemos experimentar es la sensación de lo místico. Es el legado de toda ciencia verdadera. Aquel al que su emoción le es desconocida, que ya no se pregunta ni está en estática reverencia, vale tanto como si estuviera muerto. Tener el conocimiento y el sentimiento de que lo que es impenetrable para nosotros realmente existe, que se manifiesta en la suprema sabiduría y en la más radiante belleza que nuestras torpes facultades sólo pueden comprender en sus formas más primitivas, está en el centro de toda verdadera religiosidad.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por sus bendiciones recibidas en el transcurso de mi vida, a mi Madre por su apoyo incondicional, a mi esposa e hijo que son mi inspiración y el pilar fundamental en mi vida, a todos mis seres queridos que no están conmigo, pero que fueron las bases en mi conocimiento, a los profesores por su dedicación y conocimientos impartidos, especialmente a la Dra. Jenny Gamboa, y a la Universidad Técnica de Ambato, por abrirme las puertas para formarme profesionalmente.

## INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

### A. PÁGINAS PRELIMINARES

<b>CONTENIDO</b>	<b>Páginas</b>
Página de Portada	i
Página de Aprobación del Tutor	ii
Autoría del Proyecto de Investigación	iii
Aprobación del Tribunal de Grado	iv
Derechos de Autor	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Índice General de Contenidos	viii
Índice de tablas	xii
Índice de cuadros	xiv
Índice de Gráficos	xv
Resumen Ejecutivo	xvi
Introducción	1

### B. TEXTO: INTRODUCCIÓN

#### CAPÍTULO I

##### 1. EL PROBLEMA 3

###### 1.1 TEMA 3

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.2.1 Contextualización	4
1.2.2 Análisis crítico	12
1.2.3 Prognosis	13
1.2.4 Formulación del problema	13
1.2.5 Preguntas directrices	13
1.2.6 Delimitación del objeto de la investigación	14
1.3 JUSTIFICACIÓN	14
1.4 OBJETIVOS	16
1.4.1 General	16
1.4.2 Específicos	16
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	18
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	18
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	21
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL	23
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	25
2.5 HIPÓTESIS	45
2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES	45

### **CAPÍTULO III**

<b>3. METODOLOGÍA</b>	46
3.1 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.2 NIVEL O TIPO DE LA INVESTIGACIÓN	48
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	49
3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	51
3.5 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	53
3.6 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	54

### **CAPÍTULO IV**

<b>4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	55
4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	55
4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS	56
4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	66

### **CAPÍTULO V**

<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	70
--	----

### **CAPÍTULO VI**

<b>6. PROPUESTA</b>	73
6.1 DATOS INFORMATIVOS	73

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	75
6.3 JUSTIFICACIÓN	76
6.4 OBJETIVOS	77
6.5 ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD	78
6.6 FUNDAMENTACIÓN	79
6.7 METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO	96
6.8 ADMINISTRACIÓN	145
6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	150
<b>C. MATERIALES DE REFERENCIA</b>	
1. Bibliografía	152
2. Anexos	154

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Página</b>
<b>Tabla 1.</b> Ventas año 2010	11
<b>Tabla 2.</b> Ventas año 2011	11
<b>Tabla 3.</b> Clientes internos	49
<b>Tabla 4.</b> Clientes Externos	50
<b>Tabla 5.</b> Control de ventas	51
<b>Tabla 6.</b> Competitividad	52
<b>Tabla 7.</b> Recolección de la información	53
<b>Tabla 8.</b> Plan de Recolección de la información	54
<b>Tabla 9.</b> Frecuencia observada	67
<b>Tabla 10.</b> Frecuencia esperada	67
<b>Tabla 11.</b> Cálculo de Chi cuadrado	68
<b>Tabla 12.</b> Costo de la propuesta	74
<b>Tabla 13.</b> Precio de la flor	104
<b>Tabla 14.</b> Análisis interno PCI	107
<b>Tabla 15.</b> Análisis externo POAM	109
<b>Tabla 16.</b> FODA	111
<b>Tabla 17.</b> Matriz FODA	112
<b>Tabla 18.</b> Cartera de productos	126
<b>Tabla 19.</b> Precio mercado ruso	127

<b>Tabla 20.</b> Precio mercado americano	127
<b>Tabla 21.</b> Precio mercado europeo	127
<b>Tabla 22.</b> Factores que influyen en el precio	143
<b>Tabla 23.</b> Cronograma de actividades	147
<b>Tabla 24.</b> Presupuesto	148
<b>Tabla 25.</b> Presupuesto recursos humanos	149
<b>Tabla 26.</b> Presupuesto recursos materiales	149
<b>Tabla 27.</b> Previsión de la evaluación	150
<b>Tabla 28.</b> Monitoreo y evaluación de la propuesta	151

## INDICE DE CUADROS

	<b>Página</b>
<b>Cuadro 1.</b> Tabulación pregunta 1	56
<b>Cuadro 2.</b> Tabulación pregunta 2	57
<b>Cuadro 3.</b> Tabulación pregunta 3	58
<b>Cuadro 4.</b> Tabulación pregunta 4	59
<b>Cuadro 5.</b> Tabulación pregunta 5	60
<b>Cuadro 6.</b> Tabulación pregunta 6	61
<b>Cuadro 7.</b> Tabulación pregunta 7	62
<b>Cuadro 8.</b> Tabulación pregunta 8	63
<b>Cuadro 9.</b> Tabulación pregunta 9	64
<b>Cuadro 10.</b> Tabulación pregunta10	65

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Página</b>
<b>Gráfico 1.</b> Tabulación pregunta 1	56
<b>Gráfico 2.</b> Tabulación pregunta 2	57
<b>Gráfico 3.</b> Tabulación pregunta 3	58
<b>Gráfico 4.</b> Tabulación pregunta 4	59
<b>Gráfico 5.</b> Tabulación pregunta 5	60
<b>Gráfico 6.</b> Tabulación pregunta 6	61
<b>Gráfico 7.</b> Tabulación pregunta 7	62
<b>Gráfico 8.</b> Tabulación pregunta 8	63
<b>Gráfico 9.</b> Tabulación pregunta 9	64
<b>Gráfico 10.</b> Tabulación pregunta 10	65
<b>Gráfico 11.</b> Campana de Gauss	68
<b>Gráfico 12.</b> Soportes Informáticos	115
<b>Gráfico 13.</b> Soportes Informáticos	116
<b>Gráfico 14.</b> Pactos Comerciales	117
<b>Gráfico 15.</b> Estrategias publicitarias	118
<b>Gráfico 16.</b> Flujo grama de ventas	141
<b>Gráfico 17.</b> Organigrama Estructural	145

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La florícola RÍO ALAQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A. desde sus inicios se ha dedicado a la producción y comercialización de rosas de calidad, exportando a los mejores mercados a nivel mundial.

Por esta razón, el presente trabajo de investigación fue realizado, para dar solución al control de las ventas, enfocándose en un análisis interno y externo de la empresa, con el propósito de mejorar su perspectiva de negocio, a través de la elaboración de un plan de ventas, para mejorar sus procesos de comercialización y apertura a nuevos mercados.

Además, la propuesta resultante de la investigación, me direccionó a crear un manual de ventas, enfocado en la agilización de las actividades del departamento de ventas, dándoles a los vendedores, una guía práctica y efectiva, encaminada al éxito y logro de los objetivos propuestos por la empresa.

La presente investigación servirá como guía para su fuerza de ventas, mejorando su calidad en la atención al cliente, siendo el elemento que puede marcar la diferencia en un mercado altamente competitivo.

**PALABRAS CLAVES:**

**EMPRESA FLORÍCOLA “ROSALQUEZ S.A.”**

**PRODUCCIÓN**

**COMERCIALIZACIÓN**

**CONTROL DE VENTAS**

**PLAN DE VENTAS**

**MANUAL DE VENTAS**

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene por finalidad, generar un plan de ventas para incrementar el control y el nivel de ventas de la florícola RÍO ALAQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A. de la ciudad de Ambato.

La idea planteada en la propuesta surge por la existencia de un débil control en las ventas y la creciente competitividad en la producción y comercialización de rosas a nivel nacional e internacional.

El proyecto se desarrollará en la ciudad de Ambato, porque en esta ciudad se encuentra el área administrativa y el departamento de ventas, siendo una empresa que tiene grandes expectativas en mejorar su posicionamiento en el mercado, El objetivo planteado en la propuesta es: Proponer un plan de ventas que ayude a mejorar la obtención de resultados y la competitividad de la florícola RIO ALAQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A.

La estructura del informe final comprende seis capítulos, los mismos que están distribuidos de la siguiente manera:

**Capítulo I.** El problema: Se estudia el problema en su totalidad, proponiendo la justificación y los objetivos establecidos en la investigación.

**Capítulo II.** Encuentra el marco teórico, que es el grupo central de conceptos y teorías que se utiliza para formular y desarrollar un argumento, además se encuentra la

fundamentación filosófica y legal, categorías fundamentales, el planteamiento de la hipótesis y por último el señalamiento de las variables.

**Capítulo III.** En el marco metodológico esta el diseño de la investigación, es decir la modalidad básica y el nivel o tipo de la investigación, además se encuentra la población o muestra, operacionalización de variables, el plan de recolección y procesamiento de la información.

**Capítulo IV.** Se enfoca en el análisis e interpretación de resultados y la respectiva verificación de la hipótesis.

**Capítulo V.** Se recoge las principales conclusiones y recomendaciones.

**Capítulo VI.** Se plantea la propuesta, en el cual se realiza un estudio interno y externo de la empresa (FODA), las matrices, estrategias que sean necesarias realizarse, elaboración del manual de ventas, además de los tiempos de ejecución con el respectivo presupuesto.

## **CAPÍTULO I.**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

El control de las ventas y la competitividad de la Florícola RIO ALAQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Contextualización.**

En el contexto nacional las flores ecuatorianas son consideradas como las mejores del mundo por su calidad y belleza inigualables, gracias a sus condiciones climatológicas en el Ecuador, se pueden cultivar muchas variedades de flores por lo que inversionistas ecuatorianos y extranjeros consideran a nuestro país como lugar propicio para el desarrollo de la floricultura. Debido a los días cálidos, noches frías, agua pura, sol radiante y 12 horas de luz solar durante todo el año, se pueden producir flores con excelentes características, según el Centro de Inteligencia Comercial (CICO).

Según la División de Estadística de Naciones Unidas, el Ecuador ocupa el tercer lugar mundial en exportación de flores cortadas con el 7 por ciento del mercado internacional, en primer lugar esta Holanda con el 49.6 por ciento y le sigue Colombia con el 14.4 por ciento.

La principal competencia de Ecuador es Colombia con tan sólo 35 años de actividad, el sector floricultor colombiano se convirtió en el segundo exportador mundial de flores frescas cortadas. Colombia es el primer proveedor de flores de Estados Unidos (60% del mercado) y el segundo de la Unión Europea (4% sobre el volumen importado).

El principal problema en el sector floricultor ecuatoriano es el costo de transporte, pues comparando las distancias que existen entre las rutas Quito-Miami de 1.796 millas y Bogotá-Miami de 1.513 millas, la primera le supera apenas en un 18.7% que representa

una hora más de vuelo y la tarifa es superior en 40% en nuestro país (un flete de \$1,20 por cada kilo a los EEUU, mientras que en Colombia los exportadores pagan \$0,90). De acuerdo a los costos vigentes se evidencia que el porcentaje de flete aéreo en el Ecuador representa más del 39% de los costos totales, mientras que en Colombia representa el 21%.

Por lo tanto, el sector florícola ecuatoriano se ve afectado principalmente por las altas tarifas aeroportuarias, lo que disminuye la competitividad del sector respecto a otros países exportadores del producto y los canales de distribución empleados para su comercialización no son los más adecuados.

Un segundo problema que afecta al sector, es la entrada de las flores ecuatorianas a su principal mercado Estados Unidos, que se realiza por un solo puerto de ingreso, que es Miami; el manejo y mercadeo de esas flores se realiza a través de comercializadoras casi exclusivamente ajenas a la floricultura ecuatoriana y principalmente colombianas. No se tiene una estrategia propia de mercado y la cadena de comercialización de las flores en Estados Unidos, desde su ingreso por Miami, a cargo de un importador, pasando por un mayorista y para finalmente llegar al consumidor final a través de un minorista.

Con la aprobación del TLC colombiano automáticamente se renuevan las preferencias a Ecuador por 26 meses, según los empresarios. EE.UU. suspendió los beneficios arancelarios en febrero pasado. Eso implicó que los productos ecuatorianos que querían ingresar al mercado estadounidense debían cancelar un arancel o acogerse a otro sistema de preferencia para no pagarlo.

Esta renovación satisface al sector floricultor, el cual señaló en un comunicado que le permite mantenerse en igualdad de condiciones con Colombia, pese a que no se contó

con la Atpdea desde febrero, sus efectos no se sintieron, ya que las rosas de ambos países que controlan el 94% del mercado ingresaban con arancel. Sin embargo, esta ventaja se perderá en julio de 2013 cuando el TLC con Colombia esté plenamente operativo. Estados Unidos no mantendrá las preferencias arancelarias exclusivamente para Ecuador", señaló el gremio exportador.

Colombia tiene un TLC vigente con Canadá, es decir arancel cero para rosas, mientras que Ecuador paga 10.5%. Canadá representa entre 5% al 6% de las exportaciones totales de flores, según datos canadienses.

Por otro lado, el Sistema General de Preferencias (SGP) Plus, que permite ingresar sin arancel a la Unión Europea, terminará el 31 de diciembre de 2013. Colombia y Perú ya tienen un TLC con Europa, lo que significará que probablemente Ecuador no cuente con esa concesión y pierda competitividad en el segundo mercado más importante, que representa el 23 % de las exportaciones de flores.

Considerando que el crecimiento económico del Ecuador lo ubica dentro de los países con ingresos medios altos por el Banco Mundial, podría sacar al país definitivamente de los países que la Unión Europea mantiene como susceptibles de preferencias arancelarias.

En el caso de las flores, sin Atpdea se pagaba un arancel de entre 3 y 6,8%, según la variedad. Esto representaba unos \$10 millones anuales, de acuerdo a una estimación del Ministerio Coordinador de la Producción. "Ese valor adicional lo asumía el importador, porque las flores desde el Ecuador se las vende a precio FOB, (valor puesto en el puerto de embarque) y el proceso de importación lo hace el comprador en Estados Unidos".

La producción de flores se consolidó como el cuarto sector exportador del país, con ventas superiores a \$500 millones anuales, ya que en el país existen 116 fincas florícolas certificadas que comprenden 1.660 hectáreas y son trabajadas por 20 mil 492 trabajadores.

Lastimosamente, este sector tiene que lidiar ahora con límites ajenos al giro del negocio: alto costo de energía eléctrica o apresuradas decisiones de la Asamblea Nacional Constituyente que inflexibilidad la contratación de personal adicional durante épocas de alta demanda.

La producción de flores se encuentra en las provincias de Guayas, Azuay, Cañar, Carchi, Loja, Chimborazo, Imbabura, Cotopaxi y Pichincha.

### **Productos**

- ✓ Rosas,
- ✓ Spray roses
- ✓ Claveles
- ✓ Mini claveles
- ✓ Orquídeas
- ✓ Flores tropicales
- ✓ Girasoles
- ✓ Callas
- ✓ Gerveras
- ✓ Hypericum
- ✓ Lisianthus
- ✓ Limonium
- ✓ entre otras

En el contexto provincial la economía de Cotopaxi se sustenta en la agricultura, en la industria y en el comercio. Pero en los últimos 10 años, la floricultura también alcanzó un sitio importante.

Cotopaxi se convirtió en la segunda provincia, después de Pichincha, en producción de flores para la exportación. Esta actividad y el cultivo de brócoli son los principales generadores de mano de obra.

Esto ocurre porque en los últimos cinco años, no hubo nuevos capitales en la creación de nuevas industrias. Ahora la expectativa de las cámaras de la producción de Cotopaxi se centra en la apertura del aeropuerto Regional de Latacunga, que espera atraer inversión nacional y extranjera.

Los exportadores florícolas del Ecuador se verán beneficiados con un descuento de hasta el 10% en el costo del flete aéreo, una vez que se ponga en marcha el proyecto de transportación desde el Aeropuerto Cotopaxi de Latacunga (en la sierra central) hacia República Dominicana, informó la agencia Andes

Así mismo, se prevé habilitar una ruta directa de Latacunga hacia Miami en EEUU con un descuento en el flete de 1,5 a 1,05 por cada kilo de flores exportadas. Esto se aplicará en los próximos meses y favorecerá a las ventas de rosas por la temporada de San Valentín de 2012.

“El mayor problema es que los vuelos vuelven vacíos y eso encarece los costos de transporte. Ahora, la idea es que en lugar de pagar el flete desde EEUU solo se pague

desde República Dominicana”, explicó, por su parte, el viceministro de Producción, Mauricio Peña.

El costo del flete es importante ya que constituye entre el 20 y 30 por ciento del costo de la flor”, con un 10% de ahorro, el Ecuador podría mejorar su competitividad con Colombia ya que estaría igualándose al rango que maneja este país en la transportación de sus flores, esto permitirá mejorar las condiciones logísticas que tienen impacto en la competitividad del exportador.

Adicionalmente, está en marcha un estudio para el diseño e implementación del Centro de Consolidación de Carga en el nuevo aeropuerto de Quito. Un centro igual, ya está operativo en la terminal aérea de Latacunga, este proyecto es de suma importancia porque se puede apalancar con el ahorro del costo del flete.

La Florícola “RÍO ALAQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A.” es una Sociedad Anónima, que se constituyó el 12 de Mayo de 1997. Fue fundada por los señores: hermanos Miño Sevilla María Elena, Miño Sevilla Pedro Fernando, Miño Sevilla Galo Hernando.

Su razón social actual es “Río Alaquez Rosas Rosalquez”, está registrada en el Servicio de Rentas Internas desde el 24 de Junio de 1997, su número de RUC. 1890141435001, su actividad principal es cultivo de flores en viveros.

El área de cultivos se encuentra en la parroquia Alaquez perteneciente al cantón Latacunga en la provincia de Cotopaxi, cuenta con una extensión aproximada de 10 ha.

Dispone de un personal idóneo en las distintas áreas de labores que se requiere para los diversos servicios, cumpliendo con las obligaciones estipuladas en el Código de Trabajo.

#### MISIÓN:

Ofrecer una flor cultivada con los más altos estándares nacionales e internacionales y así brindar un producto de calidad al mercado internacional, constituyendo al Ecuador como el mejor productor de flores a nivel mundial.

#### VISIÓN:

Ser la mayor empresa florícola, líder en ventas, utilidad, innovación tecnológica, preparación y bienestar de su personal; así con servicio al cliente y calidad en su producto, incrementando el valor de las variedades que posee.

La florícola RIO ALAQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A. al no contar con un modelo de control de ventas que permita mejorar, diseñar y controlar su proceso de ventas para obtener los resultados deseados, ni presupuesto de producción que disminuya los volúmenes de flores dadas de baja, a más de la falta de comunicación de ventas con el área de producción en especial para los picos de producción de rosas, la falta de estrategias para nuevos mercados y segmentos, reuniones de evaluación de los resultados mensuales en el departamento de ventas, es por ello que ha venido presentando inconvenientes en la competitividad.

El investigador ha tomado de referencia los años 2010-2011 de las ventas efectuadas por la empresa, en vista que existe disminución de las ventas en el año 2010, incremento de los saldos y falta de cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa.

**Tabla N° 1 Ventas 2010**

Mes	Precio	Tallos	Ventas	ND	NC	Pagos	Saldos
<b>Enero</b>	0,208	547.602	114.243,24	0,00	614,80	0,00	113.628,44
<b>Febrero</b>	0,267	408.586	109.271,25	0,00	36,00	0,00	109.235,25
<b>Marzo</b>	0,210	286.338	60.213,70	0,00	0,00	0,00	60.213,70
<b>Abril</b>	0,207	293.604	60.878,42	0,00	0,00	0,00	60.878,42
<b>Mayo</b>	0,204	362.129	74.175,50	0,00	36,00	0,00	74.139,50
<b>Junio</b>	0,207	376.627	77.961,04	0,00	0,00	0,00	77.961,04
<b>Julio</b>	0,209	357.579	74.858,36	0,00	0,00	17.012,30	57.846,06
<b>Agosto</b>	0,204	369.090	75.332,20	0,00	0,00	13.358,60	61.973,60
<b>Septiembre</b>	0,201	380.494	76.472,48	0,00	0,00	4.721,66	71.750,82
<b>Octubre</b>	0,193	442.158	85.658,40	0,00	0,00	0,00	85.658,40
<b>Noviembre</b>	0,206	441.252	90.937,24	0,00	0,00	0,00	90.937,24
<b>Diciembre</b>	0,210	430.144	90.514,28	0,00	0,00	0,00	90.514,28
<b>TOTAL</b>	0,210	<b>4.695.603</b>	<b>990.516,11</b>	<b>0,00</b>	<b>686,80</b>	<b>35092,56</b>	<b>954.736,75</b>

**Tabla N° 2 Ventas 2011**

Mes	Precio	Tallos	Ventas	ND	NC	Pagos	Saldos
<b>Enero</b>	0,243	447.990	108.931,72	0,00	0,00	0,00	108.931,72
<b>Febrero</b>	0,289	487.219	141.036,92	0,00	0,00	0,00	141.036,92
<b>Marzo</b>	0,224	442.534	99.429,50	0,00	0,00	0,00	99.429,50
<b>Abril</b>	0,204	446.395	91.400,60	0,00	0,00	0,00	91.400,60
<b>Mayo</b>	0,204	395.849	80.937,86	0,00	0,00	337,50	80.600,36
<b>Junio</b>	0,208	453.344	94.282,10	0,00	0,00	0,00	94.282,10
<b>Julio</b>	0,201	369.155	74.339,08	0,00	0,00	0,00	74.339,08
<b>Agosto</b>	0,215	430.027	92.619,46	0,00	0,00	0,00	92.619,46
<b>Septiembre</b>	0,226	444.345	100.412,10	0,00	0,00	0,00	100.412,10
<b>Octubre</b>	0,223	470.194	105.194,51	0,00	0,00	0,00	105.194,51
<b>Noviembre</b>	0,222	443.131	98.390,92	0,00	0,00	0,00	98.390,92
<b>Diciembre</b>	0,246	528.789	130.327,53	0,00	0,00	0,00	130.327,53
<b>Total</b>	0,225	<b>5.358.972</b>	<b>1.217.302,30</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>337,50</b>	<b>1.216.964,80</b>

### **1.2.2 Análisis crítico**

La desorganización por parte de la fuerza de ventas provoca un servicio al cliente interno y externo deficiente, induciendo a bajar la productividad y venta de las flores cortadas, afectando en la participación, exportación y posicionamiento del producto en el mercado.

La falta de capacitación del personal resta el desarrollo de una imagen corporativa, viéndose afectado el cliente debido a que desconoce el valor de los productos (flores), ya que no se aprovechan las relaciones interpersonales en este proceso.

La falta de control durante el proceso permite contar con información no confiable, es decir no realizando los correctivos necesarios en el momento y lugar adecuado, provoca desperdicios de materia prima, recursos económicos, tiempo y producto (flor cortada); disminuyendo la posibilidad de cumplir con las metas propuestas que permita a la empresa ser más competitiva.

La rotación del personal es importante analizar debido al alto grado de migración que está expuesto el país, esto afecta en forma directa a los problemas de comunicación y de transparencia en la información entregada, factores que no permiten mantener estándares de calidad permanentes, haciendo que la calidad sea fluctuante.

La falta de comunicación es una de las principales debilidades de la Florícola, viéndose reflejado en la información inoportuna y poco confiable con respecto a la producción, misma que permite realizar una mejor toma de decisiones.

### **1.2.3 Prognosis**

Cada semana se debe pagar nóminas, proveedores, y un sinnúmero de gastos y servicios que se necesita para mantener la empresa funcionando. Para poder hacer esto, es necesario el dinero. Para tener dinero se debe VENDER los productos (flor cortada) o servicios a los clientes. Sin las ventas la empresa no tendría dinero para pagar y rápidamente se vería en problemas y la misma pronto sería historia. Ninguna empresa puede sobrevivir sin ventas. Las ventas son el motor de la economía y es una de las herramientas esenciales para llegar a cumplir los objetivos de la empresa, caso contrario se visualizará en el desempeño, en el ambiente laboral y crecimiento lento de la empresa, afectando de esta manera a los recursos económicos, sociales, culturales y políticos de la misma, disminuyendo su competitividad y conllevando al cierre de la misma.

### **1.2.4 Formulación del problema**

¿Cómo el inadecuado control de las ventas incide en la competitividad de la Florícola RIO ALAQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A.?

### **1.2.5 Interrogantes (subproblema)**

¿Cómo afecta la disminución de las ventas en la florícola?

¿El inadecuado control de las ventas provoca el incumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa?

¿Considera necesaria la implementación de un plan de ventas para incrementar la competitividad de la florícola?

¿La desorganización laboral influye en la calidad de la información, en las ventas y competitividad de la empresa?

¿De qué manera la desmotivación del personal incide en la competitividad de la empresa?

### **1.2.6 Delimitación del objeto de investigación**

**Campo:** Administración de ventas

**Área:** Planificación Estratégica

**Aspecto:** Ventas

**Espacio:** Ambato (Sevilla 03-30 y Barcelona), Cotopaxi (Cantón Latacunga, parroquia Alaquez).

**Tiempo:** El tiempo de investigación se realizará de Octubre del 2011 a Marzo del 2012.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

En el sector floricultor, en la actualidad requieren de ciertas herramientas que le permitan incrementar su productividad y generar utilidades a corto plazo, manejar un adecuado control en las ventas junto con otros sistemas y una base sólida de principios y

metas, que permitan a la florícola llegar a verdaderos ahorros económicos y a prestar servicios sin precedentes.

El país y mundo entero vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, es por ello que la competitividad ha adquirido gran relevancia en nuestra cultura, debido a la apertura de nuestras fronteras al comercio exterior y la transición hacia la estabilidad de precios, es por ello que el control de ventas va de la mano con la mejora continua de la empresa, e involucra a todos sus miembros, enfocándose en la satisfacción tanto del cliente interno como el externo, permitiendo al investigador ampliar su conocimiento, de la importancia del control de ventas y su incidencia en la competitividad de la empresa.

Competitividad no es sencillamente un fenómeno económico ni tampoco un fenómeno impulsado por el mercado, la competitividad aparece como una mezcla de una visión del mundo contemporáneo, sumergido en valores sociales que acepta diversas combinaciones de la organización y el mercado, es por ello que resulta imprescindible conocer a todos quienes conforman nuestro círculo de negocios y a partir de ello implantar los distintos sistemas de manejo de información y procesos, cosa que permita cuantificar y controlar las ventas.

La presente investigación es muy factible de realizar, por cuanto el investigador fue empleado de la Florícola Rosalquez, de manera que conoce a ciencia cierta, el manejo, funcionamiento y operatividad de la organización, además cuenta con el apoyo y predisposición de los Directivos y Administradores de la empresa.

Por otra parte la colaboración de los ex compañeros de trabajo es directa y espontanea, de manera que facilita enormemente la operación de la recolección de información desde las fuentes primarias. La aplicabilidad de las encuestas a los clientes internos, no revisten dificultad lo que facilita la efectividad de la investigación.

Los beneficiarios directos de este trabajo investigativo son los colaboradores de la empresa y por asociación directa los clientes y la sociedad en general.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar la incidencia del control de ventas y competitividad de la Florícola RIO ALAQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar el control de ventas a través de reportes mensuales que permita incrementar la organización y planificación de la fuerza de ventas.
  
- Analizar el control de las ventas por medio de instrumentos de investigación que permite evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa.

- Establecer un control de ventas a través de un plan de ventas que permita mejorar la calidad de la información para incrementar la obtención de datos del mercado de cara a una mayor competitividad.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.**

El investigador basándose en el estudio efectuado en el año 2011 por la Srta. Lissette Magaly García Arboleda , de la Facultad de Ciencias Administrativas con el tema: Las Estrategias Competitivas y la eficacia en el proceso general de cobranzas de la Empresa Plasticaucho Industrial S.A. en la ciudad de Ambato, reposando dicha tesis en la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UTA, en el presente trabajo

define a las estrategias competitivas como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria.

Concluyendo que no existe un buen canal de comunicación entre la empresa y el cliente, existiendo falencia en el seguimiento periódico de los clientes que se encuentran en mora, para que puedan cumplir con los objetivos que tiene la empresa y recomendando que se debe mantener en la empresa siempre un buen servicio hacia el cliente externo, cumpliendo con las expectativas que requieren y buscando valores agregados al servicio lo que asegurará la fidelidad de los clientes y por ende un incremento en sus ingresos.

El investigador concluye que tomó esta fuente de información debido a que necesita saber la eficacia de las estrategias competitivas y la capacitación del personal para brindar un buen servicio al cliente, además porque las conclusiones son un punto de partida para el desarrollo del presente proyecto de tesis.

En el estudio efectuado en el año 2010 por la Srta. Emma Gabriela Barrionuevo Santamaría con el tema: Sistema de gestión de calidad y su incidencia en la competitividad de la fábrica ESPROM de la ciudad de Ambato. Lugar donde reposa la tesis: Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UTA, define: La competitividad es la base de la productividad lo cual debe ser entendida no solo como la simple reducción de costos sino más bien como la capacidad para generar valor en los procesos, siendo lo más relevante el Objetivo General que manifiesta la determinación si un sistema de calidad contribuye a un mejoramiento de los niveles de competitividad de la fábrica ESPROM.

Concluyendo que el manejo de un sistema de gestión de calidad mejoraría el aspecto organizacional y por ende el posicionamiento de la misma lo que generaría una influencia positiva dentro de la misma, además la utilización de un sistema de gestión de calidad contribuirá a la mejora de la competitividad de la fábrica de lo que otorgará reconocimiento en la industria. La recomendación relevante es identificar un sistema de gestión de calidad que se pueda desarrollar dentro de la fábrica para la obtención de reconocimiento en la industria y de mejores niveles de competitividad.

El investigador vio necesario esta fuente de información debido a la falta de un sistema de gestión de calidad que ayude a mejorar la competitividad de la florícola y su reconocimiento en la participación del mercado.

El investigador basándose en el estudio efectuado en el año 2007 por el Dr. Carlos Alfredo Fuentes Espín de la Facultad de Ciencias Administrativas con el tema: Las Competencias Laborales en la Estructura Ocupacional y su relación con el Método de Valoración por puntos en la Ilustre Municipalidad de Ambato, reposando dicho documento en la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UTA, manifiesta que las Competencias Laborales combinan adecuadamente las características propias del talento humano con las actividades esenciales del puesto, destacando entre lo más importante el Objetivo General que manifiesta: Determinar la relación positiva que existe entre las Competencias Laborales en la Estructura Ocupacional y el Método de Valoración por puntos en la I. Municipalidad de Ambato.

Obteniendo como recomendación, incorporar la Gestión por Competencias a la Administración Municipal, daría lugar a especializar al personal en el puesto de trabajo, lo que permitirá la formación de equipos de alto desempeño, capaces de innovar, aprender y aportar con soluciones válidas a los problemas de su puesto, del

Departamento y de la Municipalidad, además los métodos tradicionales de clasificación y valoración de puestos deben superarse en el sector público, para dar paso a aquellos métodos como el basado en las competencias laborales, porque consideran el desempeño, el esfuerzo y la competitividad del talento humano.

Para el investigador el presente documento es muy interesante debido a que las competencias laborales exigen un desempeño competitivo por parte del personal, incorporando la Gestión por Competencias que daría lugar a un incremento y mejor control de las ventas, llegando de esta manera a ser competitivo dentro de un mercado.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.**

En el presente Proyecto el Investigador se fundamentará en el Paradigma Crítico-Propositivo porque la Administración es una ciencia técnica- humana, ya que se puede analizar y controlar el problema.

### **2.2.1 Paradigma Crítico-Propositivo.**

Para el presente Proyecto de Tesis, desde el punto de vista Epistemológico el investigador se basará en las siguientes teorías: Control de ventas, (V. Independiente); Fuerza de ventas, Plan de ventas, Administración de ventas. Análisis de ventas, Análisis de costos, Evaluación del desempeño del vendedor.

Competitividad (V. Dependiente); Ventaja competitiva, Cadena de valor, Planificación estratégica, Liderazgo en costo, Diferenciación del producto, Enfoque o alta segmentación.

Desde el punto de vista Ontológico, para el investigador una posible solución al inadecuado control de las ventas sería, establecer un plan de ventas para cumplir a cabalidad las ventas de la flor cortada en función de las necesidades de los clientes, dando prioridad a la fidelidad del producto y servicio.

La Florícola Rosalquez desde el punto de vista Axiológico se caracteriza por:

Tener la mente abierta y brindar entusiasmo a nuestros clientes; es pensar en nuestro futuro y desarrollo profesional y familiar = Actitud Positiva.

Actuar con sensatez y decisión, asumiendo nuevos desafíos trabajando en equipo = Liderazgo.

Planificar y ejecutar estrategias claras, originales e innovadoras = Innovación, actuar con principios; ser leales y trabajar con ética profesional = Integridad, calidad para hacer las cosas bien; desde el inicio hasta el final y desarrollar el talento humano de la empresa, trabajar con y para la gente.

El investigador es el único autor de este proyecto de investigación basándose en datos reales que han sido indagados desde las fuentes primarias = Honestidad.

Actuando de manera responsable, oportuna, eficaz y discreta con la información, uno de los valores que le caracteriza al investigador es, la entrega oportuna de los resultados que van dándose en el transcurso de la investigación.= puntualidad.

En el aspecto Metodológico, el investigador utilizará los métodos: Inductivo porque va de lo particular a lo general (Contextualización, Categorización); Deductivo es decir de lo general a lo particular (Antecedentes investigativos); Analítico porque nos permite estudiar el problema por partes (Análisis crítico) y Sintético ya que sintetiza el problema (Tema, Formulación del problema y la hipótesis). Además se utilizará la técnica de Encuesta a través del instrumento de cuestionario.

### **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.**

#### Régimen tributario

Art. 300.- El régimen tributario se regirá por los principios de generalidad, progresividad, eficiencia, simplicidad administrativa, irretroactividad, equidad, transparencia y suficiencia recaudatoria. Se priorizarán los impuestos directos y progresivos.

La política tributaria promoverá la redistribución y estimulará el empleo, la producción de bienes y servicios, y conductas ecológicas, sociales y económicas responsables.

#### Política comercial

Art. 304.- La política comercial tendrá los siguientes objetivos:

1. Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.
2. Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial.
3. Fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales.
4. Contribuir a que se garanticen la soberanía alimentaria y energética, y se reduzcan las desigualdades internas.
5. Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo.
6. Evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados.

Art. 306.- El Estado promoverá las exportaciones ambientalmente responsables, con preferencia de aquellas que generen mayor empleo y valor agregado, y en particular las exportaciones de los pequeños y medianos productores y del sector artesanal.

El Estado propiciará las importaciones necesarias para los objetivos del desarrollo y desincentivará aquellas que afecten negativamente a la producción nacional, a la población y a la naturaleza.

#### Intercambios económicos y comercio justo

Art. 335.- El Estado regulará, controlará e intervendrá, cuando sea necesario, en los intercambios y transacciones económicas; y sancionará la explotación, usura, acaparamiento, simulación, intermediación especulativa de los bienes y servicios, así como toda forma de perjuicio a los derechos económicos y a los bienes públicos y colectivos.

El Estado definirá una política de precios orientada a proteger la producción nacional, establecerá los mecanismos de sanción para evitar cualquier práctica de monopolio y oligopolio privados, o de abuso de posición de dominio en el mercado y otras prácticas de competencia desleal.

Art. 336.- El Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad.

El Estado asegurará la transparencia y eficiencia en los mercados y fomentará la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades, lo que se definirá mediante ley.

## **2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.**

Para poder analizar la variable independiente “Control de ventas” se considera las siguientes teorías de supra ordinación:

Administración de ventas.

Plan de ventas.

Fuerza de ventas, y

Las de subordinación:

Análisis de ventas.

Análisis de costos.

Evaluación del desempeño del vendedor.

La variable dependiente “Competitividad” con las teorías de supra ordenación:

Planificación Estratégica.

Cadena de valor.

Ventaja competitiva, y

Las teorías de Subordinación:

Liderazgo en costo.

Diferenciación del producto.

Enfoque o alta segmentación.

El investigador considera importante establecer bases conceptuales que orienten de mejor manera los aspectos inherentes a la investigación.

## **ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

Según **Mark W. Johnston (2009, p. 8)**, considera que. “De entrada cabe resaltar dos aspectos de la administración de ventas en el siglo XXI. En primer lugar, las compañías modernas saben que las ventas son un elemento indispensable de una buena estrategia de marketing. De hecho, hoy en día es muy frecuente que las ventas se analicen como uno de los “temas de la sala de consejo”. Es decir los altos ejecutivos reconocen el papel central de las ventas personales en el establecimiento de las relaciones con los clientes, y los clientes han llegado a confiar en la capacidad de una fuerza de ventas bien preparada para resolver sus problemas. La administración de ventas por lo tanto, ahora ofrece la posibilidad de hacer una carrera en ella, emocionante y llena de retos.

En segundo lugar administrar una fuerza de ventas es un proceso dinámico. Los programas de administración de ventas deben formularse de tal modo que respondan debidamente a las circunstancias del entorno de una empresa y sean congruentes con las estrategias de marketing de la compañía.

Según **Hartley (2007, pp.23-24)**. “La administración de ventas está interesada en el aspecto de la dirección del personal de ventas de las operaciones de mercadotecnia de una compañía. En términos de relaciones con el personal, esta responsabilidad va desde el reclutamiento, entrenamiento y motivación del personal de ventas, hasta la evaluación de su desempeño y la determinación de las medidas correctivas que se hagan necesarias.” El gerente de ventas también debe involucrarse en condiciones de estrategia tales como la planeación y dirección del programa de mercadotecnia según se aplique al distrito o región, así como en el análisis de los resultados y en el señalamiento tanto de las áreas para mejoramiento como las de oportunidades potenciales.

Según **Douglas J. Dalrymple y William L. Cron (2000, pág.8)** La Administración de ventas es “La planeación, implantación y control de programas de contacto personal diseñados para lograr los objetivos de ventas y utilidades de la firma”. Esta definición indica que la administración de ventas se ocupa de la toma de decisiones estratégicas, así como de la realización de los planes de mercadotecnia.

## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Según **Serna (2005, pp. 5-7)**, la Planeación Estratégica “Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la

empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”.

La planificación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La expresión planificación estratégica es un plan estratégico corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

La planificación Estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y sus estrategias para alcanzar a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Se supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y participatorio.

“La planificación estratégica debe ser un proceso de desarrollo y mantenimiento del ajuste viable, entre los objetivos y recursos de la empresa y las cambiantes oportunidades del mercado” **Serna (2000, pp. 8-10).**

## **PLAN DE VENTAS**

En un momento como el actual, en el que la competencia es cada vez más intensa, el área de ventas es muy importante para la competitividad de la empresa. Por ello, un

plan de ventas, técnicas de ventas, presupuesto de ventas, procesos, fuerza de ventas, fijación y control de objetivos, políticas retributivas, etc. son claves para ser competitivos.

Para la gestión de ventas es importante:

- Definición de un plan de ventas a partir de los objetivos corporativos y/o del plan de Marketing.
- Diagnóstico del área de ventas a todos los niveles.
- Planes de acción consecuentes.
- Definición de procedimientos internos para la gestión del equipo de ventas.
- Seguimiento semanal y mensual de los resultados. **(Internet)**

Vender es cada vez más difícil, los clientes están más preparados y son más exigentes, la competencia es más agresiva y la velocidad de las innovaciones más rápidas.

La herramienta que tiene a su disposición el vendedor ante esta situación es el plan de ventas. Es la columna vertebral de la estrategia de ventas, que le permite desarrollar su actividad con un alto grado de exigencia, no podemos olvidar que el plan de ventas debe seguir ciertas etapas para su correcto desarrollo:

- Análisis del mercado y la empresa.
- Definición de los objetivos comerciales.
- Proponer una estrategia de ventas.
- Confeccionar un manual de ventas y su argumentario

- Definir los elementos para consolidar los clientes y garantizar en el largo plazo la actividad comercial de la empresa. (**Enciclopedia práctica de ventas, p. 247**).

## **CADENA DE VALOR**

Según **Porter (2007, pp. 33-60**. “La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, generando valor al cliente final.”

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

-Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.

-Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo

tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

-El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

## **FUERZA DE VENTAS**

Conjunto de empleados que se dedican a vender los productos de una empresa, mediante el contacto directo con los clientes, y a planificar y organizar la adecuación de productos y clientes en su territorio. Esta segunda parte implica un conocimiento del marketing y el establecimiento de los objetivos cualitativos y a largo plazo. Son empleados de la empresa en sus niveles de vendedor, supervisor, delegado y jefe o gerente de sucursal o área, y en ello se diferencian de los comisionistas o representantes distribuidores, aunque es normal que gran parte de sus ingresos dependa de las ventas conseguidas. (**Diccionario de Marketing, p. 154**).

Según **Hartley (2007, pp.141-142)**, cada vendedor da un estimado de las ventas futuras de varios productos en su propio territorio. Estas estimaciones territoriales individuales se reúnen para derivar el pronóstico total de la fuerza de ventas.

La fuerza de ventas es, Grupo de empleados de una compañía que se dedican a realizar las ventas, su función, tarea, formación requerida, movilidad, etc.; varía notablemente de empresa a empresa según el sector. **Enciclopedia práctica de ventas, p. 279**.

La fuerza de ventas es todo aquel sistema de información usado en mercadotecnia y en administración que automatiza algunas funciones de ventas y de administración. Se combina con frecuencia con un sistema de información de mercadotecnia, en cuyo caso se denomina sistema CRM (Customer Relationship Management). Son las armas con que se cuenta para llegar a los clientes potenciales.

En una empresa

La fuerza de ventas de una empresa es el conjunto de recursos (humanos o materiales) que se dedican directamente a tareas íntimamente relacionadas con ella. La disciplina administrativa encargada de organizar esos recursos es la dirección de ventas. Por tanto, la dirección de ventas se dedica a definir estratégicamente la función y objetivos de la fuerza de ventas, crear el plan de ventas e implantarlo, seleccionar a las personas del equipo, formarlas, remunerarlas, ofrecerles incentivos, controlarlas y adoptar las medidas de reconducción necesarias para la consecución del objetivo. (yamal\_ahomed1arro@yahoo.com).

## **VENTAJA COMPETITIVA**

Supone tener una capacidad superior a la de la competencia. Toma importancia cuando se es superior en un factor vital para la satisfacción de los clientes. **Diccionario de Marketing, p. 345.**

Según Fea, U. (2002, p. 34). “La ventaja competitiva es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras”.

Para ser realmente efectiva, una ventaja competitiva debe ser: Difícil de igualar, única, posible de mantener, netamente superior a la competencia, aplicable a variadas situaciones.

Según **Porter (2007, p. 98)** “La ventaja competitiva es la condición favorable que obtienen las empresas al realizar actividades de manera más eficiente que sus competidores, lo que se refleja en un costo inferior; o realizarlas de una forma peculiar que les permite crear un mayor valor para los compradores y obtener un sobreprecio. El valor se mide por el precio que los compradores están dispuestos a pagar.”

## **CONTROL DE VENTAS**

“Método mediante el cual la compañía, eventualmente a través de su personal de supervisión, revisa las diferentes acciones de ventas de la empresa, como metas alcanzadas en comparación con los objetivos de las fuerzas de ventas operando en el campo, en relación al número de clientes visitados, frecuencia de dichas visitas, etc”.  
**(Diccionario de Marketing, p. 73).**

Control de ventas: Acompaña el volumen diario, semanal, mensual y anual de las ventas de la empresa por cliente, vendedor, región, producto o servicio, con el fin de señalar fallas o distorsiones en relación con las previsiones.

Pueden mencionarse como principales controles de ventas:

- ❖ Por volumen total de las mismas ventas.
- ❖ Por tipos de artículos vendidos.

- ❖ Por volumen de ventas estacionales.
- ❖ Por el precio de artículos vendidos.
- ❖ Por clientes.
- ❖ Por territorios.
- ❖ Por vendedores.
- ❖ Por utilidades producidas.
- ❖ Por costos de los diversos tipos de ventas.

(<http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml>).

Es la media continua y sistemática de los resultados obtenidos, para asegurarse que estos concuerdan con los objetivos establecidos.

Se apoya en un sistema de información y control sistemático de variables tales como: volumen de ventas, cobertura de clientes, nivel de distribución, clientes nuevos, nivel de impagados, etc. La información debe ser real, precisa, actualizada y adecuada para:

- Identificar y analizar las desviaciones
- Tornar las medidas correctoras adecuadas.

(<http://www.slideshare.net/gestiopolis/evaluacion-y-control-de-la-fuerza-de-ventas>).

## **ANÁLISIS DE VENTAS**

Según **Greg W. Marshall (2009 p.159)**, “el proceso del análisis de las ventas es otra de las aplicaciones importantes de la información e implica reunir, clasificar, comparar y estudiar los datos de la compañía en este renglón”. El análisis tal vez “abarque tan solo la comparación del total de ventas de la compañía dentro de dos períodos distintos, pero

también podría entrañar una serie de comparaciones de miles de cifras que componen las ventas entre sí, con datos del exterior y con cifras similares para períodos anteriores”.

Según **Diccionario del Marketing**, p. 14, “El análisis de ventas son, herramientas de control del plan anual, que contraponen varios capítulos de costes de marketing a las ventas, para asegurarse de que la empresa no está derrochando a la hora de conseguir sus objetivos de facturación.”

## **RECUPERACIÓN DE CARTERA**

La función de Recuperación de Cartera consiste en ofrecer productos de reestructura adecuados a la capacidad de pago del acreditado y curar (cobrar) una cuenta (deuda).

(<http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20100430141055AAutTdn>)

Cartera vencida.- Es la parte del activo constituida por los documentos y en general por todos los créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento.

<http://www.defensadeldeudor.org/t26895-diccionario-cartera-vencida>

## **ANÁLISIS DE COSTOS**

Según **Mark W. Johnston (2009 p. 396)**, para el análisis de costos se debe enfrentar los desafíos comerciales actuales y mantener la competitividad en un mercado siempre

variable, son esenciales la excelencia operativa, el control de costos y la atención al cliente. Los gerentes de ventas afrontan estos retos mediante la adopción de métodos más complejos de contabilidad y proyección de costos. El análisis de costos basado en actividades permite que los gerentes determinen la rentabilidad de clientes y productos, canales de distribución o áreas geográficas particulares.

Según **Hartley (2007, pp. 411-412)** “El análisis del costo de mercadotecnia asigna o aplica los varios costos de hacer negocios a las diferentes categorías de la mercadotecnia, tales como territorio, clientes, producto, monto de pedido, tipo de venta (al contado o a crédito), etc.”

## **ANÁLISIS DEL MERCADO**

Se entiende por análisis de mercados como la distinción y separación de las partes del mercado para llegar a conocer los principios o elementos de este.

Para realizar un análisis de mercados adecuado necesitamos distinguir entre los diferentes tipos de mercado que existen.

Entre los tipos principales de mercado encontramos a:

- Mercados de Consumo
- Mercados Industriales
- Mercados de Servicio

Mercados de Consumo.- Son aquellos en los que se comercializan bienes que están destinados al consumo individual o familiar.

Mercados Industriales.- Son aquellos que comprenden los productos y servicios que son comprados para servir a los objetivos de las organizaciones.

Mercados de Servicio.- Son aquellos mercados en los que se hacen transacciones de bienes de naturaleza intangible.

Los servicios son las actividades separadas, identificables e intangibles que satisfacen las necesidades y deseos y no están necesariamente ligadas a la venta de un producto o servicio. (<http://www.monografias.com/trabajos15/analisis-de-mercados/analisis-de-mercados.shtml>)

Según **Malhotra (1997, pp. 21 -22)** la investigación de mercados es "la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia"

"El diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa" **Kotler (2002, p. 65)**

Según **Sandhusen (2002, p. 199)** la investigación de mercados es "una recopilación sistemática, registro, análisis y distribución de datos e información sobre los problemas y oportunidades de mercadotecnia"

## **ANÁLISIS FINANCIERO**

Según **Pérez (1999, p.10)** en el libro Un método eficaz para el análisis financiero manifiesta: "Es el estudio de los ingresos, costos y rentabilidad de empresas individuales, considerando todos los factores de producción como pagados a precios corrientes de mercado."

Herramienta de control del plan anual que trata de identificar estrategias rentables más allá de simples estrategias de incremento de ventas, analizando, dentro de un marco financiero general, las diferentes relaciones entre gastos y ventas, para determinar cómo y dónde está ganando dinero la empresa. También tiene por objeto identificar los factores que afectan a la tasa de beneficio sobre el valor neto de la empresa. (**Diccionario de Marketing, p.17**).

## **EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL VENDEDOR.**

Según **Mark W. Johnston y Greg W. Marshall (2009, p. 428)** la evaluación del desempeño de un vendedor se refiere simplemente a qué causas atribuye el gerente de ventas ese desempeño. En otras palabras los gerentes tratan de determinar por qué disminuye o mejora la eficacia de un vendedor, de modo que sea posible tomar acciones enfocadas a remediarla o reforzarla.

Los estándares para la medición del desempeño pueden incluir: a) comparaciones de vendedor a vendedor b) comparaciones del desempeño actual con el pasado y c) comparaciones del desempeño actual contra el esperado.

La última función del proceso de administración de ventas consiste en evaluar y controlar a la fuerza de ventas. Es en este punto que se evalúa a los vendedores respecto a si cumplieron los objetivos de venta y siguieron las políticas de administración de cuentas. Se emplean medidas tanto cuantitativas como conductuales para evaluar diferentes dimensiones de las ventas.

**(<http://www.slideshare.net/gestiopolis/evaluacion-y-control-de-la-fuerza-de-ventas>).**

## **CLIENTES**

Persona física o jurídica que tiene una necesidad insatisfecha y a la que la empresa vende sus productos o servicios con la finalidad de satisfacerla. Para alcanzar este objetivo se realizará un seguimiento del cliente, antes, durante y después de la venta. **(Diccionario de Marketing, p. 54).**

Según la American Marketing Association (A.M.A.), el cliente es “el comprador potencial o real de los productos o servicios”

Cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien

consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente>)

## **COMPETITIVIDAD**

La competitividad se define por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. Para comprender la competitividad, el punto de partida son las fuentes subyacentes de prosperidad que posee un país. El nivel de vida de un país se determina por la productividad de su economía, que se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de sus recursos humanos, económicos y naturales. La productividad también depende de la capacidad de una economía para movilizar sus recursos humanos disponibles. **Porter (2005)**

Según **Fea U. (2005, p. 47)** “Competitividad es la capacidad estructural de una empresa de generar beneficios sin solución de continuidad a través de sus procesos productivos, organizativos y de distribución.”

“Competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico”. **Ibarra, L. (2009, p. 1-8).**

## **LIDERAZGO EN COSTO**

Liderazgo en costo.- Consiste en mantenerse competitivo a través de aventajar a la competencia en materia de costos.

Según **Porter**. La estrategia de Liderazgo en costo, consiste en vender los productos a precios unitarios muy bajos, a través de una reducción en los costos.

A través de la estrategia de liderazgo en costos, la empresa busca obtener una mayor participación en el mercado y, por tanto, aumentar sus ventas; pudiendo incluso, al tener precios más bajos que la competencia, sacar algunos competidores del mercado.

La estrategia de liderazgo en costos se recomienda utilizar en mercados masivos, cuando el mercado está compuesto por consumidores que son sensibles a los precios, cuando hay pocas posibilidades de obtener diferencias entre los productos, cuando a los consumidores no les importa demasiado las diferencias entre una y otra marca.

Las desventajas de utilizar esta estrategia radican en que podría ser imitada por la competencia, o que el interés de los consumidores podría dirigirse hacia otras características del producto, y no sólo al precio.

## **DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO**

Una empresa puede diferenciar su producto según su material, su diseño, estilo, características de seguridad, comodidad, facilidad de uso, etc. La mayoría de las empresas utilizan esta estrategia resaltando los atributos de su producto en comparación con los de la competencia para posicionarse en la mente del consumidor como el número uno. (<http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml>).

La estrategia de diferenciación es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único. Además se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados. **Barrionuevo (2010, p. 51)**

## **ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN.**

Esta estrategia consiste en enfocarse sobre un grupo de clientes en particular, en un segmento de la línea de un producto, o en un mercado geográfico específico, y aplicar, para ese grupo, segmento o zona particular, una estrategia ya sea de liderazgo en costos o de diferenciación.

Es decir, cuando las estrategias se aplican a todo un sector, éstas pueden ser o de liderazgo en costos o de diferenciación. Pero cuando cualquiera de éstas se aplica únicamente a un determinado grupo, sector, zona, etc., entonces adquiere, además, la cualidad de enfoque o alta segmentación.

Por lo general, la empresa que logra una alta segmentación casi siempre alcanza también altos rendimientos. Sin embargo, también una estrategia de enfoque implica limitaciones en cuanto a la participación de mercado. (**Internet**).

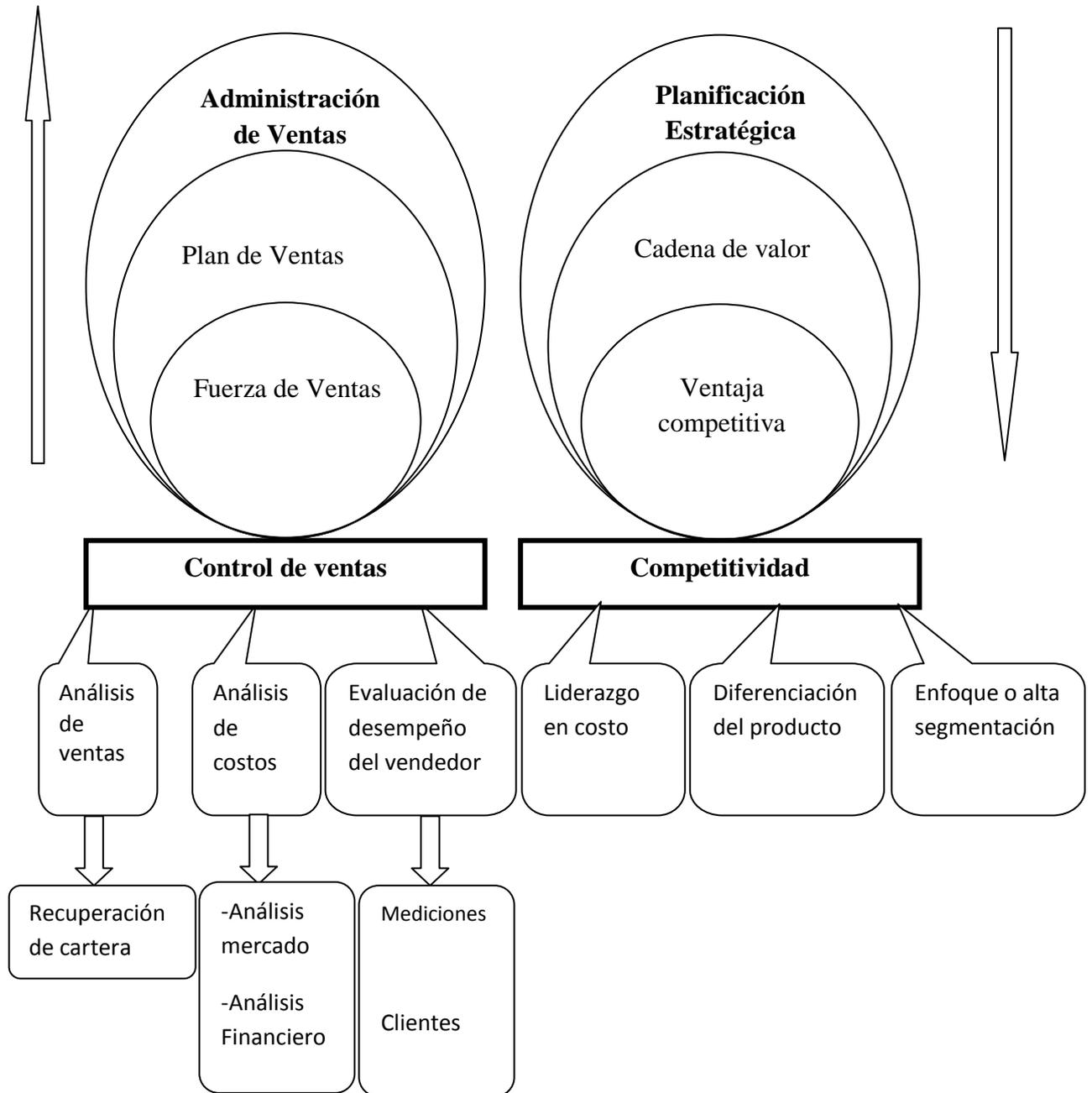
Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros.

Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado. **Barrionuevo (2010, p. 52)**.

El "**Diccionario de Términos de Mercadotecnia**" define a la segmentación del mercado como "el proceso de subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes que se comportan de la misma manera o que presentan necesidades similares. Cada subconjunto se puede concebir como un objetivo que se alcanzará con una estrategia distinta de comercialización".

Por su parte, **Charles W. L. Hill y Gareth Jones** definen la segmentación del mercado como "la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva"

## 2.4.1 Fundamentación Teórica



## **2.5 HIPÓTESIS**

La aplicación del control en las ventas mejora la competitividad de la Florícola Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A.

Unidades de Observación: “Clientes Internos”.

## **2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES**

**Variable Dependiente:** Competitividad

**Variable Independiente:** Control de las ventas.

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **ENFOQUE**

El presente proyecto de Investigación será Cualitativo-Cuantitativo, porque reúne los elementos como el naturalista; ya que el investigador realizará los estudios en el entorno natural conservando y preservando del medio ambiente de la florícola, el etnográfico porque está involucrado en las leyes y reglamentos que rige a las sociedades anónimas.

Además el investigador tomará elementos internos como externos porque se realizará un estudio del control de ventas con la participación de todos sus empleados, el participativo, debido a que la florícola depende de la sociedad y sus clientes.

El normativo, porque se busca dar una solución para el correcto control de ventas; nomotético, siendo la única dirección de la empresa el ser competitivo, el explicativo debido a que se puede explicar la causa-efecto del inadecuado control de ventas en la empresa, y externo, ya que además de tener una percepción del fenómeno conflictivo podemos recopilar evidencias del problema respecto a su origen, desarrollo y situación actual.

### **3.1 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.**

En el presente Proyecto el investigador utilizó las siguientes modalidades, la investigación de campo, debido a que el estudio de lo realizo en las instalaciones de la florícola, teniendo acceso a la información de, el manejo, funcionamiento y operatividad de la organización, de manera que facilito enormemente la recolección de información desde las fuentes primarias, contando con el apoyo y predisposición de los Directivos y Administradores de la empresa.

La aplicabilidad de las encuestas a los clientes internos no revistió dificultad lo que facilito la efectividad de la investigación.

En la investigación documental – bibliográfica se analizó la información escrita (informes, reportes, memorándum, etc.), concerniente al tema; para estar al tanto en el

conocimiento respecto al problema de la empresa y así poder relacionar lo científico con el análisis del investigador.

Por último en la investigación experimental, el investigador puede manipular la variable independiente en este caso, el control de ventas, observando la causa - efecto que produce en la competitividad (variable dependiente), a tal punto que si existe un inadecuado control de ventas, producirá la falta de competitividad de la florícola, debido a que no existe un adecuado plan de ventas que permita cumplir con los objetivos propuestos por la empresa.

### **3.2 NIVEL O TIPO DE LA INVESTIGACIÓN.**

El investigador ha llegado a la Investigación Exploratoria porque permite con el concepto de la empresa llegar a descubrir o plantear el problema.

Se ha llegado a la Investigación Descriptiva aplicando el método analítico ya que permite analizar el problema en cada una de sus partes.

También ha llegado a la Investigación Correlacional a través de la aplicación del método sintético, porque ha permitido relacionar la variable independiente (control de ventas), con la variable dependiente (competitividad), para poder llegar a solucionar el problema.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.

La presente investigación tendrá una población de 109 personas entre obreros y patronos de la Florícola Rosalquez.

**Tabla N° 3 Clientes Internos**

N°	Detalle	Frecuencia	Porcentaje
70	Empleados mano de obra directa e indirecta	0.64	64,22%
21	Empleados Post-cosecha	0.19	19,27%
8	Mantenimiento y portería	0.07	7,40%
10	Personal Administrativo, sistemas, ventas	0.09	9.17%
<b>109</b>	<b>Total</b>		<b>100%</b>

**Autor:** Nelson Moyolema

Para el presente Proyecto de Investigación se ha considerado una muestra, que se procede a realizar el cálculo:

$$n = \frac{PQN}{(N - 1) \left( \frac{E^2}{K^2} \right) + PQ}$$

n= tamaño de la muestra

PQ= constante de la varianza población (0,25)

N= tamaño de la población.

E= error máximo admisible (10% = 0,1)

K= coeficiente de correlación de error (2)

$$n = \frac{(0.25)(109)}{(109 - 1) \left( \frac{0,1^2}{2^2} \right) + 0,25}$$

$$n = \frac{27,25}{0,52}$$

$$n = 52,40$$

De los 109 empleados de la empresa, solo 30 encuestas se aplicarán al personal administrativo, técnicos, supervisores, bodegueros y conserjes. Siendo más importante las encuestas al personal que intervienen en el proceso de ventas.

**Tabla N° 4 Clientes externos.**

N°	PAÍS	CLIENTE
1	ESTADOS UNIDOS	D.J. NEWEL, INC / DEN THE WALTER J. ENGEL
2	RUSIA	KING FLOWERS
3	CANADÁ	CAMBRIAM MONTREAL
4	ESPAÑA	FLORIMEX SEVILLA
5	CHILE	JETTY FLOWERS / ECOFLOR DISTRIBUIDORA VARGAS
6	QATAR	AMBASSADOR FLOWER
7	REP. DOMINICANA	FLORISAM / LATITUD CERO
8	RUMANIA	S. C. HOLLAND BLOEMEN
9	HOLANDA	THE AMERICAN CLOCK
10	JAPON	FLORIMEX JAPON
11	BULGARIA	IRB LTD
12	PERU	GRUPO EBERZ SRL
13	ARGENTINA	ARGENFLOR
14	BRASIL	HOLAMFLOWERS COMERCIO
15	PARAGUAY	MUNANA FLOWERS / NICOLÁS
16	ITALIA	FLOROMA
17	CROACIA	TRGO DAHLIA

Elaborado por Nelson Moyolema

### 3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

### 3.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: Control de Ventas

Tabla N° 5

<b>Hipótesis:</b> La aplicación del control en las ventas mejora la competitividad de la Florícola Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A.				
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS (INDICES)</b>	<b>TÉCNICA INSTRUMENTO</b>
Método mediante el cual la compañía, eventualmente a través de su personal de <b>supervisión</b> , revisa las diferentes acciones de <b>ventas</b> de la empresa, como metas alcanzadas en comparación con los objetivos de las <b>fuerzas de ventas</b> operando en el campo, en relación al número de <b>clientes</b> visitados, frecuencia de dichas visitas, etc.	Supervisión	Calidad Cantidad Costos	¿Qué supervisa usted?	Encuesta a través de Cuestionario
	Ventas	Contado Crédito Consignación	¿Qué canal de venta es más efectivo?	
	Clientes	Permanentes Ocasionales Especiales	¿El mayor índice de ventas con qué tipo de clientes lo realiza?	
	Fuerza de ventas	Vendedor Supervisor Gerente	¿La fuerza de ventas cumple con los objetivos propuestos por la empresa?	

### 3.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE: Competitividad

Tabla N° 6

<b>Hipótesis:</b> La aplicación del control en las ventas mejora la competitividad de la Florícola Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A.				
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS (INDICES)</b>	<b>TÉCNICA INSTRUMENTO</b>
Competitividad es la capacidad de una empresa pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente <b>ventajas comparativas</b> que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.	Ventajas comparativas	-Diferenciación en costos  -Calidad  -Cantidad  -Oportunidad  -Servicio	¿Cuál es la diferencia de costos con otras empresas?  ¿Qué ventaja existe en calidad?  ¿Dispone de la cantidad necesaria para atender a los clientes?  ¿Las entregas del pedido son oportunas?  ¿Indique los servicios que dispone para el cliente?  ¿Indique cual es la ventaja superlativa?	Encuesta a través de Cuestionario

### 3.5 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN
<p><b>1. Información Secundaria</b></p> <p><b>1.1</b> Lectura Científica</p> <p><b>1.2</b> Fichaje</p> <p><b>2. Información primaria</b></p> <p><b>2.1</b> Información de la empresa</p> <p><b>2.2</b> Observación</p> <p><b>2.3</b> Encuesta</p> <p><b>2.4</b> Entrevista</p>	<p><b>1.1.1</b> Libros de ventas</p> <p><b>1.1.2</b> Libros de Competitividad empresarial</p> <p><b>1.1.3</b> Revistas</p> <p><b>1.1.4</b> Internet</p> <p><b>1.2.1</b> Fichas Bibliográficas</p> <p><b>2.1.1</b> Fichas de observación</p> <p><b>2.3.1</b> Cuestionario</p> <p><b>2.4.1</b> Cédula de entrevista</p>

**Tabla N° 7 Recolección de la información**

**Elaborado: Nelson Moyolema**

### 3.5.1 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
1. ¿Para qué?	Determinar el control de ventas en la florícola Rosalquez s.a.
2. A qué persona o sujeto?	Clientes internos y externos
3. ¿Sobre qué aspecto?	Incidencia en el control de ventas
4. ¿Quién?	Investigador: Nelson Moyolema
5. ¿Cuándo?	Período de investigación primer semestre del año 2011.
6. ¿Lugar de recolección de la información?	Florícola Rosalquez
7. ¿Cuántas veces?	27 encuestas
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
9. ¿Con qué?	Cuestionario
10. ¿En qué situación?	Favorable, ya que existe la colaboración de parte del gerente general de la florícola Rosalquez.

Elaborado por Nelson Moyolema Tabla N° 8 Plan de recolección de la información.

### 3.6 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

3.7.1 Revisión y Codificación de la información.

3.7.2 Categorización y Tabulación de la información.

3.7.3 Análisis de los datos.

3.7.4 Interpretación de los resultados

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

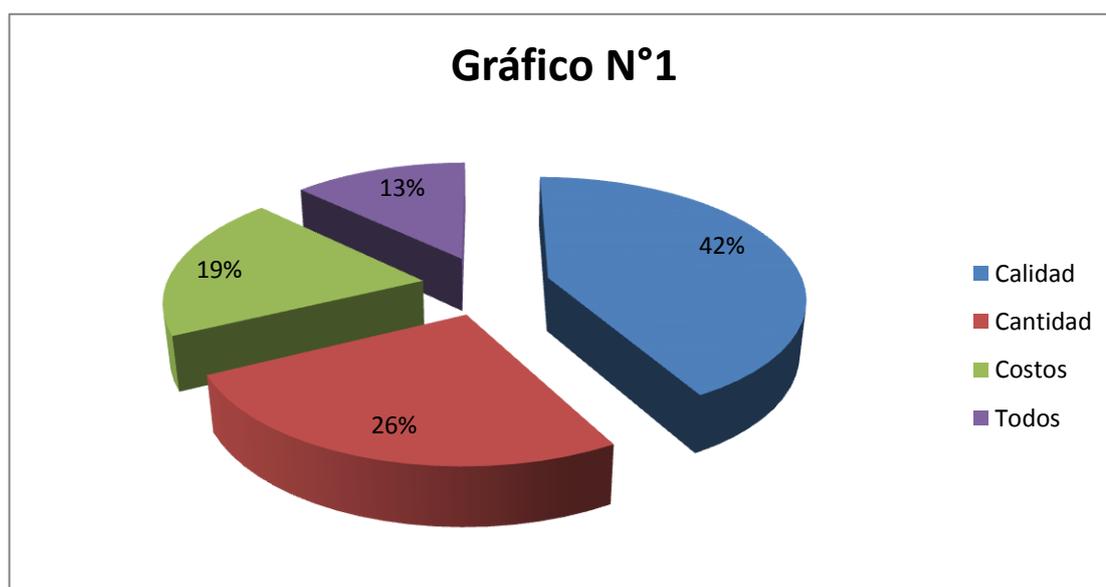
#### **4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En el presente capítulo el investigador presenta todos los resultados que se obtuvo de la encuesta realizada a los clientes internos de la florícola RIO ALAQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A. de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua. Se procederá a tabular los datos de la encuesta, posteriormente haciendo uso de Excel se realizarán tablas de frecuencias y gráficos de pastel para ilustrar los cálculos y resultados, se emitirán análisis e interpretación de las preguntas planteadas.

## 4.2 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### Pregunta N° 1 La supervisión

Cuadro N° 1		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Calidad	13	41,9	41,9	41,9
	Cantidad	8	25,8	25,8	67,7
	Costos	6	19,4	19,4	87,1
	Todos anteriores	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	



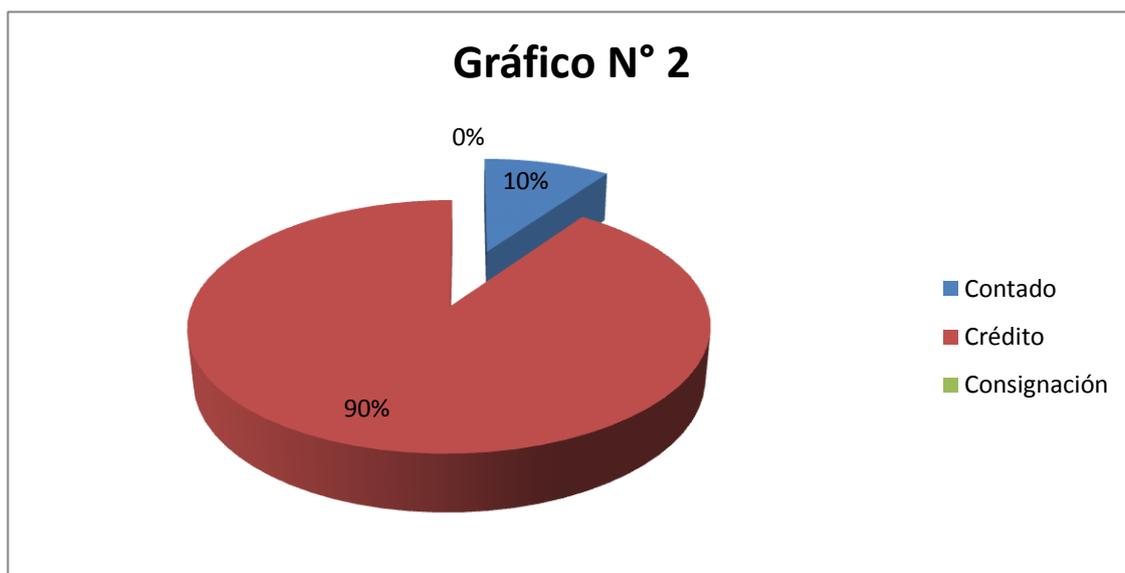
**Elaborado por:** Nelson Moyolema **Fuente:** Encuesta

De las 31 personas encuestadas, 13 manifiestan que supervisan la calidad que representa el 41.9%; en tanto que 8 manifiestan que supervisan la cantidad representando el 25.8% 6 encuestados declaran supervisar los costos que representan el 19.4% y 4 funcionarios indican que controlan todos los procesos anteriores, constituyendo el 12.9% del total de empleados.

La menor supervisión se lo realiza a todo el proceso de producción y comercialización, por tanto la empresa debería reforzar este control para que haya comprometimiento de parte de todos los empleados y funcionarios en brindar un producto de calidad.

**Pregunta N° 2****Canal de venta más efectivo**

Cuadro N° 2		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Contado	3	9,7	9,7	9,7
	Crédito	28	90,3	90,3	100,0
	Consignación	0	0,0	0,0	100,0
	Total	31	100,0		



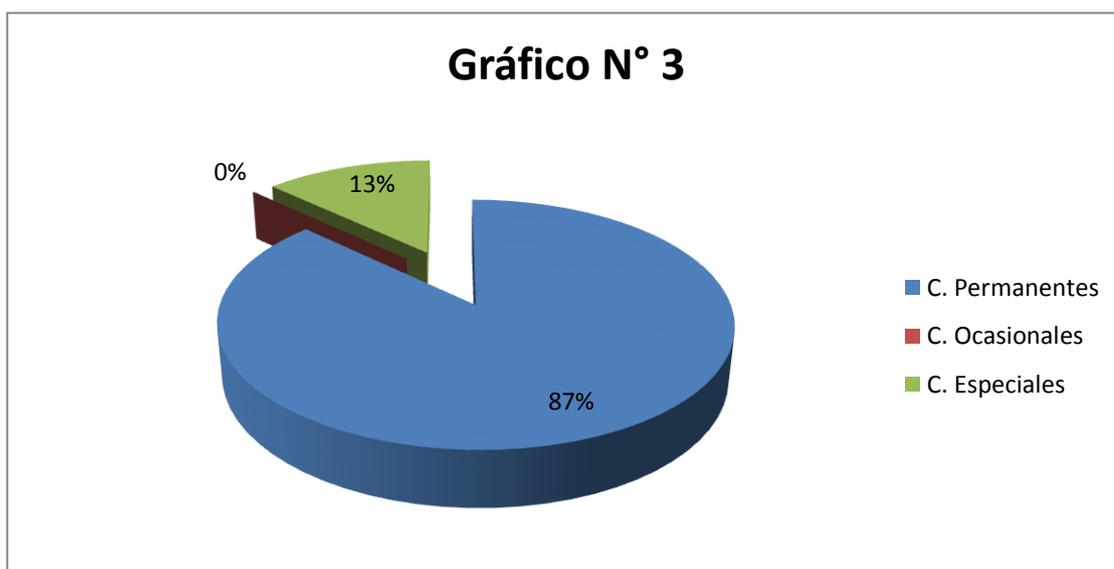
**Elaborado por:** Nelson Moyolema **Fuente:** Encuesta

De los 31 funcionarios encuestados, 3 manifiestan que el canal de venta más efectivo son las ventas de contado que representa el 9.7% en tanto que 28 indican que el canal más efectivo que se conduce la florícola son las ventas a crédito que representa el 90.3% del total de empleados.

Se debería instruir a la fuerza de ventas en la aplicación de nuevas estrategias de ventas de contado para que la empresa tenga disponibilidad de fondos e implemente estrategias de recuperación de cartera y cumpla con los objetivos cuantitativos propuestos por la empresa.

### Pregunta N° 3 Índice de ventas con el tipo de clientes

Cuadro N° 3		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	C. Permanentes	27	87,1	87,1	87,1
	C. Ocasionales	0	0,0	0,0	87,1
	C. Especiales	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0		



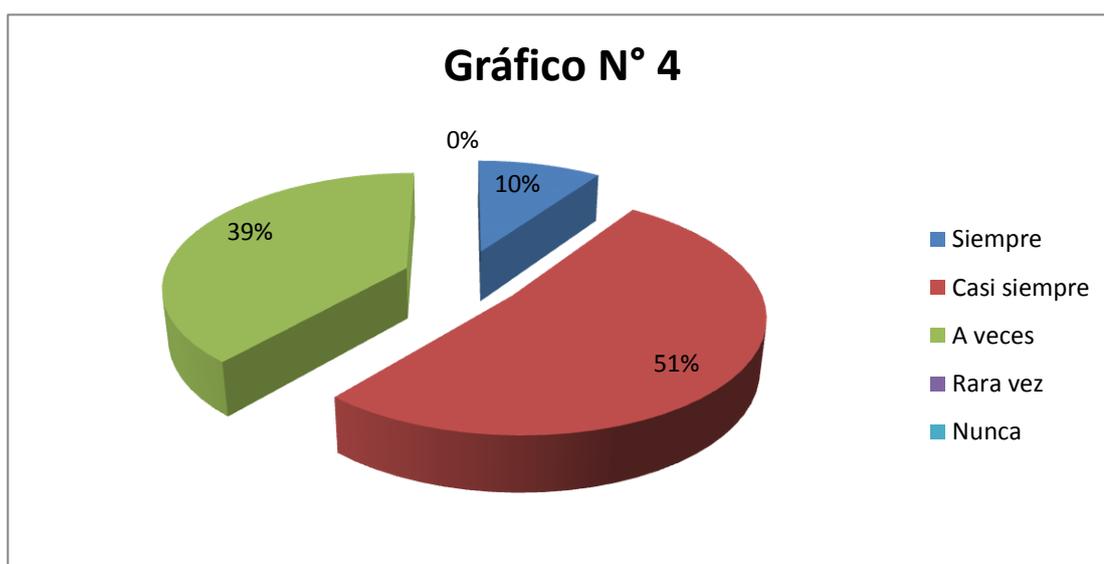
**Elaborado por:** Nelson Moyolema **Fuente:** Encuesta

Veintisiete encuestados manifiestan que la florícola realiza sus ventas con clientes permanentes representando el 87.1% del total de empleados, mientras que 4 empleados consideran que el mayor índice de ventas se lo realiza con clientes especiales que corresponde al 12.9%.

Se debería continuar trabajando con más énfasis hacia los clientes permanentes sin descuidar los ocasionales y especiales, pero se debería realizar un estudio de mercado para abrir nuevos mercados.

**Pregunta N° 4 Cumplimiento de objetivos por la fuerza de ventas**

Cuadro N° 4		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	3	9,7	9,7	9,7
	Casi siempre	16	51,6	51,6	61,3
	A veces	12	38,7	38,7	100,0
	Rara vez	0	0,0	0,0	100,0
	Nunca	0	0,0	0,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	



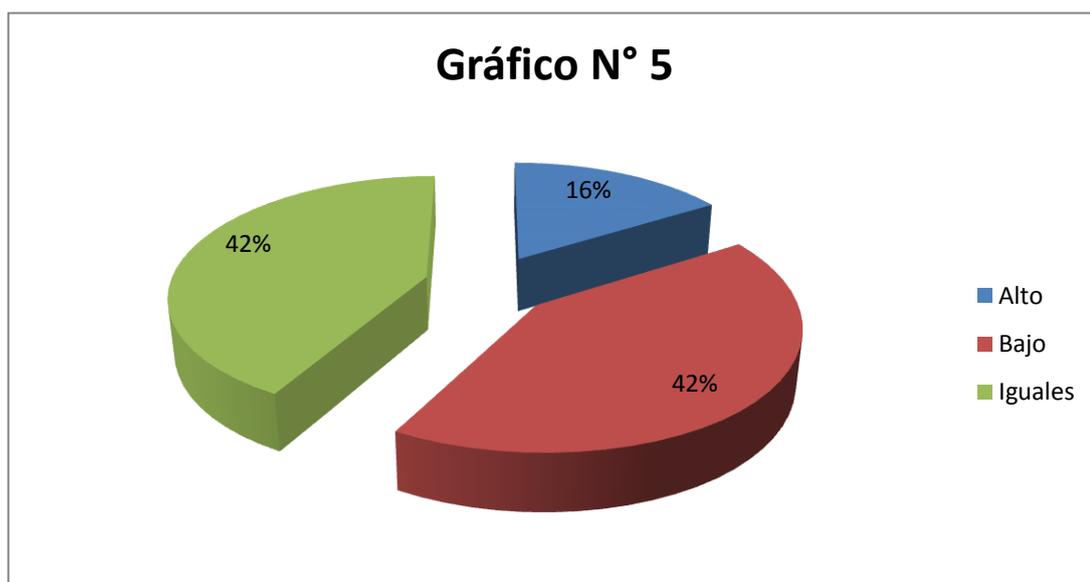
**Elaborado por:** Nelson Moyolema **Fuente:** Encuesta

De los 31 encuestados, 3 manifiestan que la fuerza de ventas siempre cumple con los objetivos propuestos por la empresa, representando el 9.7% de total de empleados; en tanto que 16 encuestados consideran que casi siempre la fuerza de ventas cumple con los objetivos siendo el 51.6% y por último 12 funcionarios manifiestan que a veces cumplen con los objetivos propuestos, representando el 38.7% del total de empleados.

Las ventas son el motor de la economía y es una de las herramientas esenciales para llegar a cumplir los objetivos de la empresa, es por ello que se debería controlar y capacitar a la fuerza de ventas para el cumplimiento de las metas propuesta.

**Pregunta N° 5****Diferencia de costos con otras empresas**

Cuadro N° 5		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	5	16,1	16,1	16,1
	Bajo	13	41,9	41,9	58,1
	Iguals	13	41,9	41,9	100,0
	Total	31	100,0		



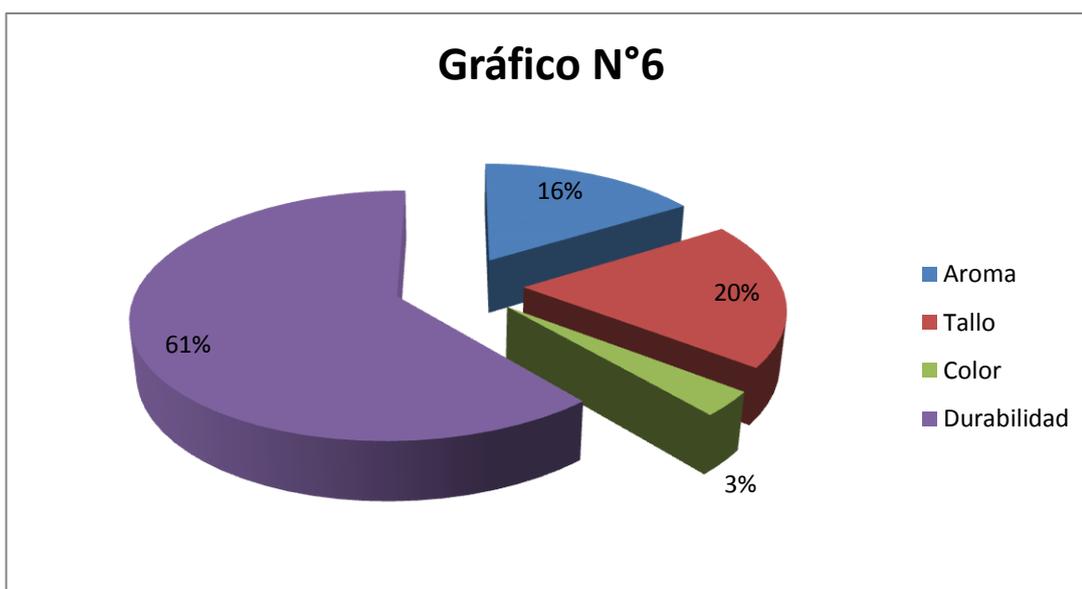
**Elaborado por:** Nelson Moyolema    **Fuente:** Encuesta

De las 31 personas, 5 manifiestan que la diferencia de costos con la competencia es alta, que representan el 16.1%; en tanto que 13 indican que la diferencia de costos con otras empresas son iguales y bajas que corresponden al 41.9% del total de empleados.

La diferencia de costos como ventaja competitiva se debería explotar más por parte de la empresa para estar delante de la competencia a través de una reducción en los costos.

**Pregunta N° 6****La ventaja en calidad**

Cuadro N° 6		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Aroma	5	16,1	16,1	16,1
	Tallo	6	19,4	19,4	35,5
	Color	1	3,2	3,2	38,7
	Durabilidad	19	61,3	61,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	



**Elaborado por:** Nelson Moyolema **Fuente:** Encuesta

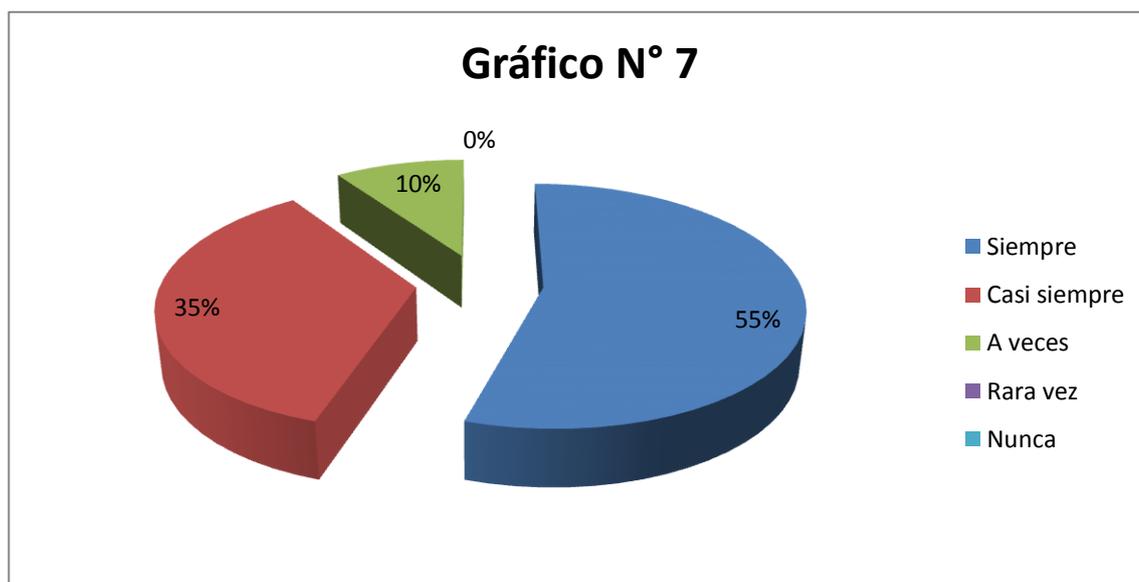
Cinco encuestados manifiestan que la ventaja en calidad es el aroma, que representan el 16.1%; mientras que 6 funcionarios señalan como ventaja en calidad al tallo siendo el 19.4%; en tanto que 1 manifiesta al color como ventaja en calidad, representando el 3.2% y 19 empleados indican a la durabilidad como ventaja en la calidad del producto; representando al 61.3% del total de empleados.

La producción que se ofrece al mercado cumple con los estándares de calidad siendo una fortaleza la durabilidad del producto, esta es una ventaja competitiva y valorada por los clientes, en tanto la diversidad de colores del producto se debería dar a conocer a través de publicidad y promociones.

**Pregunta N° 7**

**Atención al cliente**

Cuadro N° 7		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	17	54,8	54,8	54,8
	Casi siempre	11	35,5	35,5	90,3
	A veces	3	9,7	9,7	100,0
	Rara vez	0	0,0	0,0	100,0
	Nunca	0	0,0	0,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	



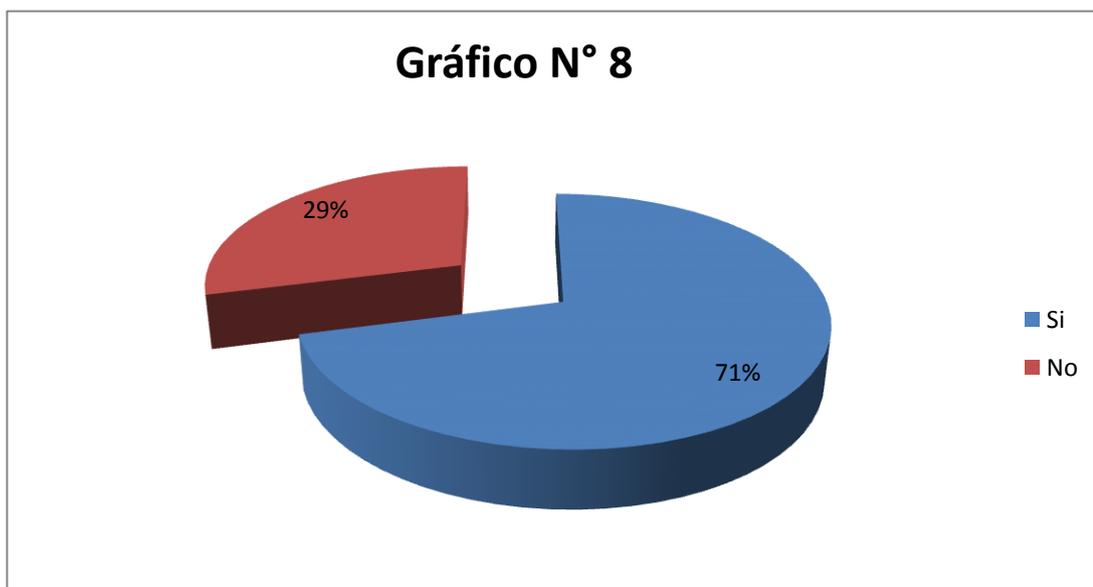
**Elaborado por:** Nelson Moyolema **Fuente:** Encuesta

De 31 encuestados, 17 indican que siempre disponen de la cantidad necesaria para atender a los clientes, que representa el 54.8%; mientras que 11 consideran que casi siempre disponen de la cantidad necesaria para atender al mercado, que corresponde al 35.5% y 3 encuestados consideran que a veces se dispone de la cantidad necesaria para cubrir el mercado, siendo el 9.7% del total de empleados.

El menor criterio es que a veces se dispone de la cantidad necesaria para cubrir el mercado, la empresa debería mejorar la calidad de información que fluye internamente debido a que existe diversidad de criterios en cuanto a la existencia de la cantidad necesaria de productos para atender al cliente.

**Pregunta N° 8****Las entregas de pedidos**

<b>Cuadro N° 8</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Si	22	71,0	71,0	71,0
	No	9	29,0	29,0	100,0
	Total	31	100,0		



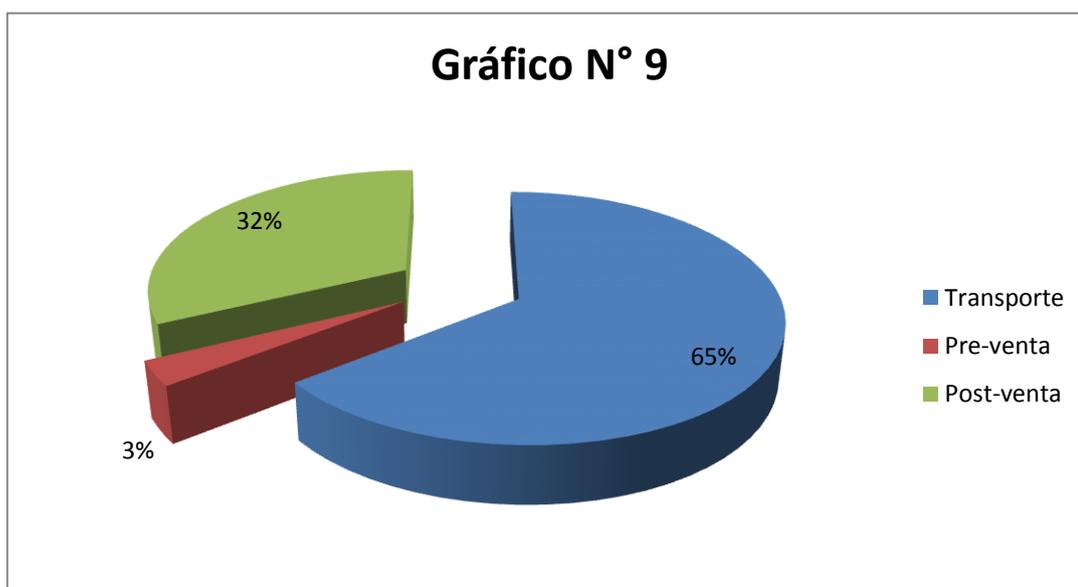
**Elaborado por:** Nelson Moyolema    **Fuente:** Encuesta

Veintidós encuestados califican que las entregas de pedidos si son oportunas, representando el 71%, mientras que 9 consideran que las entregas de pedidos no son oportunas; correspondiendo el 29% del total de empleados.

Se debería tomar en cuenta las opiniones del personal que manifiesta que no son oportunas las entregas de pedidos, por lo que la empresa debería reforzar la comunicación y capacitación con los avances tecnológicos.

**Pregunta N° 9****Los servicios para el cliente**

Cuadro N° 9		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Transporte	20	64,5	64,5	64,5
	Pre-venta	1	3,2	3,2	67,7
	Post-venta	10	32,3	32,3	100,0
	Total	31	100,0		



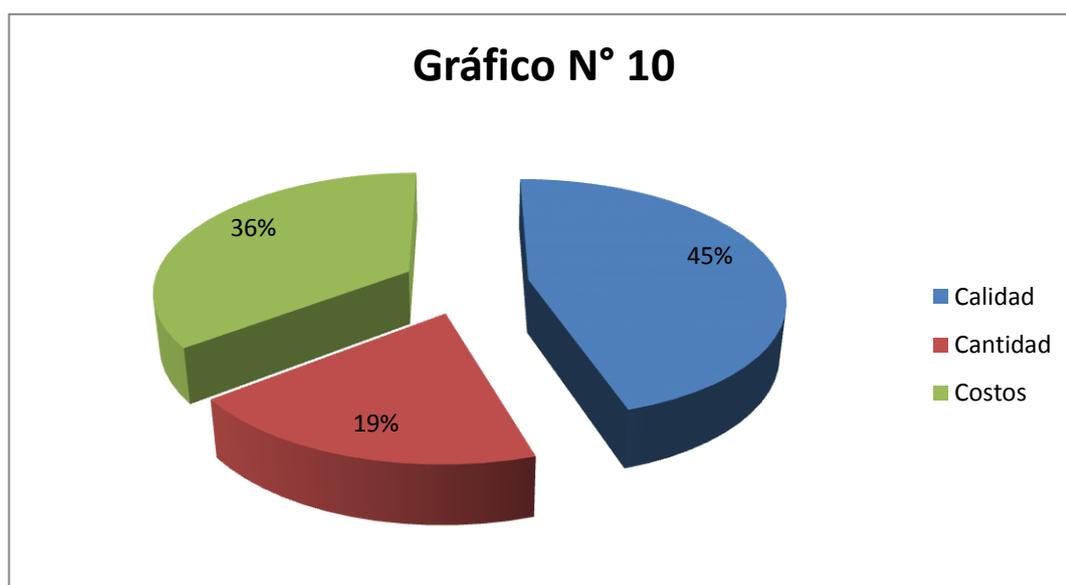
**Elaborado por:** Nelson Moyolema **Fuente:** Encuesta

De 31 personas encuestadas, 20 indican que el servicio más relevante que la empresa dispone para el cliente es el transporte, que representan el 64.5%; en tanto que 10 manifiestan que post-venta, que corresponde al 32.3%; mientras que 1 manifiesta a la pre-venta como el servicio más relevante; que corresponde al 3.2% del total de empleados.

El servicio de pre-venta no es muy conocido por los clientes, por lo que se debería difundir a través de las estrategias de ventas, promociones y publicidades para que todos los servicios que brinda la empresa sean conocidos en su totalidad.

**Pregunta N° 10****La ventaja superlativa**

Cuadro N° 10		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Calidad	14	45,2	45,2	45,2
	Cantidad	6	19,4	19,4	64,5
	Costos	11	35,5	35,5	100,0
	Total	31	100,0		



**Elaborado por:** Nelson Moyolema    **Fuente:** Encuesta

Catorce encuestados indican que la ventaja superlativa de la empresa es la calidad, que corresponde al 45.2%; en tanto que 6 indican que la ventaja superlativa es la cantidad, representando el 19.4%; mientras que 11 consideran a los costos como ventaja superlativa, que corresponde al 35.5% del total de empleados.

La ventaja superlativa de la empresa es la calidad de los productos lo cual permite ser competitivo en un mercado globalizado, mientras que la ventaja de la cantidad se debería utilizar a través de promociones.

### 4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

#### Formulación de la hipótesis

$H_0$  = Hipótesis nula

$H_1$  = Hipótesis alterna

$H_0$  = La aplicación del control en las ventas **no** mejorará la competitividad de la Florícola Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A.

$H_1$  = La aplicación del control en las ventas **si** mejorará la competitividad de la Florícola Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A.

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

#### Simbología:

$O$  = Frecuencia observada.

$E$  = Frecuencia esperada.

**Pregunta 4.-** ¿La fuerza de ventas cumple con los objetivos propuestos por la empresa?

**Pregunta 7.-** ¿Dispone de la cantidad necesaria para atender a los clientes?

## CALCULO DEL CHI CUADRADO

**Tabla N° 9**  
**FRECUENCIA**  
**OBSERVADA**

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS					TOTAL
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	RARA VEZ	NUNCA	
PREGUNTA 4	3	16	12	0	0	<b>31</b>
PREGUNTA 7	17	11	3	0	0	<b>31</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>62</b>

$$f_e = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ renglon)(total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

**Tabla N° 10**

### FRECUENCIA ESPERADA

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS					TOTAL
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	RARA VEZ	NUNCA	
PREGUNTA 4	10,0	13,5	7,5	0,0	0,0	31,0
PREGUNTA 7	10,0	13,5	7,5	0,0	0,0	31,0
<b>TOTAL</b>	<b>20,0</b>	<b>27,0</b>	<b>15,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>62</b>

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	$\frac{(O - E)^2}{E}$
PREGUNTA 4 / SIEMPRE	3	10,0	-7,00	49,00	4,90
PREGUNTA 4 / CASI SIEMPRE	16	13,5	2,50	6,25	0,46
PREGUNTA 4 / A VECES	12	7,5	4,50	20,25	2,70
PREGUNTA 4 / RARA VEZ	0	0,0	0,00	0,00	0,00
PREGUNTA 4 / NUNCA	0	0,0	0,00	0,00	0,00
PREGUNTA 7 / SIEMPRE	17	10,0	7,00	49,00	4,90
PREGUNTA 7 / CASI SIEMPRE	11	13,5	-2,50	6,25	0,46
PREGUNTA 7 / A VECES	3	7,5	-4,50	20,25	2,70
PREGUNTA 7 / RARA VEZ	0	0,0	0,00	0,00	0,00
PREGUNTA 7 / NUNCA	0	0,0	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>62,0</b>		<b>X<sup>2</sup> =</b>	<b>16,12</b>

Tabla N° 11 Cálculo del Chi Cuadrado

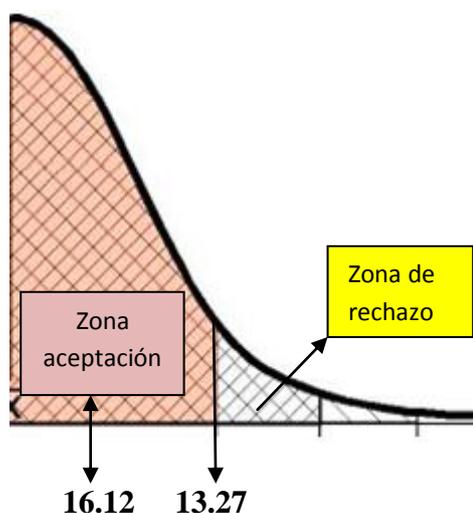
**Grado de libertad = (Renglones - 1)(columna -1)**

$$GI = (2 - 1)(5 - 1)$$

$$GI = 4$$

El nivel de significancia es de 1% y el grado de libertad 4.

**Gráfico N° 11 Campana de Gauss**



El valor de  $\chi^2_t = 13.27 < \chi^2_c = 16.12$

Por consiguiente se acepta la hipótesis alterna, es decir, que la aplicación del control en las ventas si mejorará la competitividad de la Florícola Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A. Y se rechaza la hipótesis nula.

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- La investigación ha permitido llegar a conocer que la florícola ROSALQUEZ cuenta con una buena producción de rosas de calidad y durabilidad para cumplir con la demanda del mercado, además que se encuentra a la par con la diferencia de costos con la competencia; pero la fuerza de ventas no presenta resultados positivos que revelen el incremento de las ventas, destruyendo la cadena de organización y planificación del departamento de ventas.

- La comunicación en la empresa no es efectiva debido a que existe diversidad de criterios en cuanto a la existencia de la cantidad necesaria de productos para atender al cliente y en la entrega de pedidos, viéndose reflejado en la falta de cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa.
- La ventaja superlativa del producto no es reconocida por los clientes, lo que la florícola está desaprovechando esta ventaja competitiva en un mercado globalizado.
- La empresa carece de un adecuado control de las ventas que permita evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo, para poder luchar con ventaja en un mercado altamente competitivo.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Para ser eficaces en la tarea de seguimiento y evaluación del equipo de ventas, se deberá contar con una serie de herramientas que ayuden a conseguir este objetivo. En la actualidad, con las nuevas tecnologías, los vendedores deberán llevar soportes informáticos capaces de darnos una exhaustiva información de nuestros clientes y mercado, lo que redundará en una mayor competitividad.
- Asimismo, conviene disponer de un análisis histórico de las ventas realizadas a clientes permanentes, especiales y ocasionales para conocer la evolución de nuestra empresa y, a su vez, compararla con la del mercado y la competencia. Una vez que hayamos recopilado todos estos datos y conozcamos las directrices

y estrategias dadas por la empresa, estaremos en disposición de fijar los objetivos, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo.

- Proponer estrategias de venta en donde se ponga mayor énfasis en la ventaja competitiva que brinda el producto, que produce y comercializa la empresa.
- Se recomienda utilizar un plan de ventas, en el cual el vendedor tiene que seguir un itinerario diariamente acompañado de este tipo de documento; en él se recogen los siguientes datos:
  - Datos del cliente y su clasificación.
  - Frecuencia de llamadas.
  - Forma de pago y plazos.
  - Fecha de la última negociación realizada.
  - Volumen de pedidos del año anterior.
  - Volumen de pedidos previstos para este año.
  - Cantidad servida en el último pedido.
  - La gama de productos que adquiere.
  - Cómo y en qué cantidad trabaja con la competencia.
  - Observaciones.

Esto nos permitirá evaluar:

- El tiempo transcurrido desde la última llamada.
- La rotación del producto en ese tiempo.
- El comportamiento de nuestro producto en ese período.
- Tendencias del mercado.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. PROPUESTA**

Plan de ventas para incrementar el nivel de competitividad de la florícola RÍO ALAQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A.

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

**Institución Ejecutora:** Florícola Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A.

**Beneficiarios:** Florícola Río Alaquez Rosas Rosalquez S.A.

**Provincia:** Tungurahua

**Ciudad:** Ambato

**Dirección:** Cdla. España calle Sevilla 03-30 y Barcelona

**Teléfono:** 2843144 – 2853338

**Representante Legal:** Pedro Fernando Miño Sevilla

**Equipo técnico responsable:**

• **Investigador:** Egresado Nelson Moyolema.

• **Tutor:** Dra. Jenny Gamboa.

• **Encuestador:** Sr. Danilo Nuela

• **Digitador:** Lcda. Mónica Ortega.

**Costo de la propuesta:**

<b>Rubro</b>	<b>Valor USD.</b>
Recursos humanos	2530,00
Recursos materiales	61,55
<b>Subtotal</b>	<b>2591,55</b>
<b>Imprevistos (10%)</b>	<b>259,16</b>
<b>Total</b>	<b>2850,71</b>

**Tabla N° 12**

Tiempo estimado para la ejecución: desde **Enero 2012** hasta **Julio 2012**.

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

De acuerdo a la investigación realizada anteriormente se ha podido verificar que la calidad de las rosas y durabilidad satisface en gran medida a los clientes y por ende garantiza la fidelidad de los mismos siempre y cuando los estándares de producción se mantengan con la opción abierta de realizar mejoras a los procesos a fin de mejorar la calidad tanto en producción como en la comercialización.

La aplicación de un plan de ventas ayudará a la florícola Rosalquez S.A. a incrementar sus ventas e imagen, dando a conocer la calidad del producto y mejorar la calidad de vida de los socios.

Según la Srta. Elizabeth Malla en su tesis “Las Estrategias de Ventas y su incidencia en los clientes en la Empresa Agrofertil del Cantón Ambato.” De acuerdo con la matriz de impacto se determinan problemas en las Estrategias de Ventas que promueva un alto volumen de ventas y por ende el aumento de clientes, por lo que afecta a los ingresos de la Empresa con un análisis adecuado de estos problemas y de sus consecuencias, se formulan objetivos estratégicos que permiten obtener ventajas competitivas para un manejo eficiente de sus recursos productivos, humanos y financiero, logrando así que la microempresa sea competitiva, maneje eficazmente sus recursos y que sus empleados se sientan parte de la empresa alcanzando así el éxito de la misma.

Según Fiallos, F. (2008).en su tesis “El inadecuado uso de Estrategias de Ventas disminuye los Ingresos en la Empresa Rey Constructor franquiciado Disensa.” De la Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Técnica de Ambato, manifiesta la Empresa Rey Constructor Franquiciado Disensa, está ubicado en la ciudad de Ambato siendo la matriz en la Av. Bolivariana y Colta sector de la American Park. La misma

que con el uso de inadecuadas estrategias provoca la insatisfacción del cliente y la disminución en los ingresos de la Empresa. Con la aplicación de adecuadas estrategias de ventas permitió satisfacer a sus clientes y el cumplimiento de sus objetivos propuestos por la empresa y por ende el aumento en las ventas y en los ingresos de la Empresa.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

La implementación de un plan de ventas es necesaria para lograr el buen desempeño de los trabajadores, mejorar la comunicación interna, asegurando la permanencia y desarrollo de la empresa, ya que la propuesta es Mensurable, en el sentido de que podamos medir su progreso; Alcanzable, con una probabilidad razonable de llegar a ellos; Retador o motivador, es decir, con una clara razón para conseguirlo; Temporal, deben alcanzarse en un plazo de tiempo determinado, y Específico, de manera que podamos ver claramente lo que podamos conseguir.

El plan de ventas le permitirá a la empresa optimizar sus recursos, reducir costos, y aumentar su rentabilidad, con el fin de desenvolverse de una manera eficiente en el mercado, lo que determinará el éxito de la Organización.

Por esta razón justifico esta propuesta con la creación de un plan de ventas debido a que ya favorece a la empresa al momento de competir, alcanzando niveles de eficiencia mayores dentro de un mercado donde existe una alta competitividad empresarial.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

Proponer un plan de ventas que ayude a mejorar la obtención de resultados y la competitividad de la florícola RIO ALAQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis a la florícola Rosalquez S.A. a través del Análisis Foda para incrementar la competitividad de la misma.
  
- Establecer estrategias de ventas que permitan el crecimiento sostenido de las ventas incrementando el número de clientes.
  
- Diseñar un plan de ventas que ayude a mejorar la obtención de resultados y la competitividad de la florícola RIO ALAQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **6.5.1 Factibilidad Administrativa**

Es importante porque ayudara a tener un mejor manejo de las ventas en la empresa enfocada al mejoramiento de la competitividad, haciendo uso de los principios administrativos que rigen las empresas.

### **6.5.2 Factibilidad Económica**

La empresa tiene la factibilidad económica ya que cuenta con todos los recursos necesarios para poner en marcha con la ejecución del presente proyecto.

### **6.5.3 Factibilidad Legal**

El presente proyecto está amparado con los lineamientos legales que exigen la constitución política del estado, sus normas y políticas.

### **6.5.4 Factibilidad Organizacional**

La empresa se encuentra con el personal dispuesto a la ejecución de los cambios que ayuden a la implementación del plan de ventas, que ayudara a mejorar la calidad de la

información, datos del mercado y la competencia para que la empresa pueda seguir con la ejecución de este proyecto para el futuro.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICO TÉCNICA.**

### **Plan de ventas**

Es un documento donde se indica la forma en la que se programa la forma como se van a realizar las ventas, se realiza en conjunto con el departamento de Marketing (o el propio Dpto. de Marketing según la estructura de empresa). Se establecen un conjunto de procesos que nos sirven como pautas de acción para lograr las ventas (vendedores, productos, precios y descuentos, promociones y períodos, previsiones de venta, etc. **(Enciclopedia práctica de ventas, pág. 247-248)**

El plan de ventas es la columna vertebral de la estrategia de ventas, que le permite desarrollar su actividad con un alto grado de exigencia, no podemos olvidar que el plan de ventas debe seguir ciertas etapas para su correcto desarrollo:

- Análisis del mercado y la empresa.
- Definición de los objetivos del plan de ventas.
- Proponer una estrategia de ventas.
- Confeccionar un manual de ventas y su argumentario.
- -Definir los elementos para consolidar los clientes y garantizar en el largo plazo la actividad comercial de la empresa.

## **Análisis del mercado**

La investigación de mercados es el esfuerzo para obtener y analizar la información sobre las necesidades, deseos, gustos, recursos, actitudes, y comportamiento del público (consumidores actuales o potenciales) para orientar el desarrollo estratégico del negocio hacia nuevas oportunidades, e innovaciones de mercado, y para ayudarlo a desarrollar e implementar las acciones de mercadotecnia y ventas. **LÓPEZ (2002, p. 13).**

**Philip Kotler,(2004, p. 98)** define la investigación de mercados como "el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa"

Para **Randall (2003, p.120)**, la investigación de mercados "tiene que ver con la recopilación sistemática y objetiva, el análisis y la evaluación de información sobre aspectos específicos de los problemas de mercadotecnia para ayudar a la administración a la hora de tomar decisiones importantes"

En síntesis la investigación de mercados es la sistemática y objetiva identificación, obtención, registro, análisis, presentación y distribución de datos e información acerca de una situación específica de mercadotecnia que enfrenta la empresa, con el propósito de mejorar la toma de decisiones para la solución de problemas y/o la identificación de oportunidades de mercadotecnia.

## **Objetivos comerciales**

Debe ser coherente con los recursos de los que dispone, realistas y alcanzables pero también ambiciosos para mantener la tensión necesaria. Establece soluciones mediante preguntas del tipo “qué queremos conseguir” y “cuando lo conseguiremos”.

## **Tipos de objetivos de comerciales**

Para poder diferenciar los tipos de objetivos comerciales, encontramos dos aspectos que condicionan el sistema de objetivos de una empresa: su dimensión o tamaño y las características del mercado en el que se desenvuelve.

**Según la dimensión de la empresa.-** En los últimos años se ha podido comprobar cómo el mundo tiende a una globalización que es clave para sobrevivir en el mercado, debiendo alcanzar la masa crítica para ser competitivas (participación de mercado necesaria para que un producto se considere asentado en el mercado).

Ahora bien, nos encontramos en el mercado empresas que no son grandes y que tampoco se lo plantean, prefiriendo ser independientes.

**Empresas grandes:** en los objetivos a C/P el principal objetivo será el crecimiento en lugar de la rentabilidad. Con el paso del tiempo, las empresas grandes se asentarán en el mercado y buscarán mayores cuotas de rentabilidad.

**Empresas medianas:** buscan primero su consolidación en el mercado, posteriormente el crecimiento y tras ello su rentabilidad. Las empresas medianas se encuentran a un paso de convertirse en grandes o pequeñas, suponiendo esto un planteamiento que en muchas ocasiones termina en la venta de la empresa para convertirse o aliarse con otra marca en el mercado que formalizaría una empresa grande.

**Empresas pequeñas:** busca primero su consolidación en el mercado alcanzando un determinado nivel de rentabilidad a corto plazo y por último pensando en un posible crecimiento si los resultados son positivos.

**Según el mercado en el que se desenvuelve.-** En momentos como los que nos encontramos ahora, es decir, en momentos de crisis, las empresas no tienen mercados en crecimiento, sino que se mantienen o tienen a decrecer en ventas, por lo que la única forma de crecer es quitar clientes a la competencia.

Por ello es muy importante hoy en día retener a los clientes habituales y recuperar a aquellos que se hayan perdido estimulando la repetición de la compra.

Para poder retenerlo y que no se marche a la competencia tendremos que tener en cuenta que su fidelidad es algo que se crea a lo largo del tiempo y que no podemos conseguir en pocas semanas.

Dependiendo de la naturaleza de los objetivos comerciales de marketing, podremos encontrar los dos tipos más habituales: cuantitativos y cualitativos.

- Cualitativos: son aquellos que hacen referencia a la imagen del producto, servicio o marca.

- Cuantitativos: son aquellos que hacen referencia a cifras numéricas, por ejemplo en cuanto a la rentabilidad, volumen de ventas, posición en el ranking de ventas, etc.

**<http://www.articulo.tv/?Objetivos-comerciales-del-marketing&id=513>**

### **Estrategia de ventas**

La estrategia de ventas es un tipo de estrategia que se diseña para alcanzar los objetivos de venta. Suele incluir los objetivos de cada vendedor, el material promocional a usar, el número de clientes a visitar por día, semana o mes, el presupuesto de gastos asignados al departamento de ventas, el tiempo a dedicar a cada producto, la información a proporcionar a los clientes (slogan o frase promocional, características, ventajas y beneficios del producto), etc.

Consideraciones.-

No se debe confundir estrategia de marketing con estrategia de ventas. Si bien, ambos son parte del plan de marketing, sus objetivos y actividades son distintos. El primero establece un plan general, el segundo un plan operativo. Por ejemplo, la estrategia de marketing incluye la selección del mercado meta al que se desea llegar; en cambio, la estrategia de ventas establece el número de clientes a los que el vendedor debe contactar (por día, semana o mes) para llegar a ese mercado meta. En todo caso, ambas estrategias son necesarias. **<http://www.marketing-free.com/glosario/estrategias-ventas.html>**

## **Estrategias para el producto**

El producto es el bien o servicio que ofrecemos o vendemos a los consumidores.

Algunas estrategias que podemos diseñar, relacionadas al producto son:

- Incluir nuevas características al producto, por ejemplo, darle nuevas mejoras, nuevas utilidades, nuevas funciones, nuevos usos.
- Incluir nuevos atributos al producto, por ejemplo, darle un nuevo empaque, un nuevo diseño, nuevos colores, nuevo logo.
- Lanzar una nueva línea de producto, por ejemplo, si nuestro producto son los jeans para damas, podemos optar por lanzar una línea de zapatos para damas.
- Ampliar nuestra línea de producto, por ejemplo, aumentar el menú de nuestro restaurante, o sacar un nuevo tipo de champú para otro tipo de cabello.
- Lanzar una nueva marca (sin necesidad de sacar del mercado la que ya tenemos), por ejemplo, una nueva marca dedicada a otro tipo de mercado, por ejemplo, uno de mayor poder adquisitivo.
- Incluir nuevos servicios al cliente, que les brinden al cliente un mayor disfrute del producto, por ejemplo, incluir la entrega a domicilio, el servicio de instalación, nuevas garantías, nuevas facilidades de pago, una mayor asesoría en la compra.

## **Estrategias para el precio**

El precio es el valor monetario que le asignamos a nuestros productos al momento de ofrecerlos a los consumidores. Algunas estrategias que podemos diseñar, relacionadas al precio son:

- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo, para que, de ese modo, podamos lograr una rápida penetración, una rápida acogida, o podamos hacerlo rápidamente conocido.
- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto, para que, de ese modo, podamos aprovechar las compras hechas como producto de la novedad.
- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto, para que, de ese modo, podamos crear una sensación de calidad.
- Reducir el precio de un producto, para que, de ese modo, podamos atraer una mayor clientela.
- Reducir los precios por debajo de los de la competencia, para que, de ese modo, podamos bloquearla y ganarle mercado.

## **Estrategias para la plaza o distribución**

La plaza o distribución consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se venderán u ofrecerán nuestros productos a los consumidores, así como en determinar la forma en que los productos serán trasladados hacia estos lugares o puntos

de venta. Algunas estrategias que podemos aplicar, relacionadas a la plaza o distribución son:

- Ofrecer nuestros productos vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos, vistas a domicilio.
- Hacer uso de intermediarios y, de ese modo, lograr una mayor cobertura de nuestro producto, o aumentar nuestros puntos de ventas.
- Ubicar nuestros productos en todos los puntos de ventas habidos y por haber (estrategia de distribución intensiva).
- Ubicar nuestros productos solamente en los puntos de ventas que sean convenientes para el tipo de producto que vendemos (estrategia de distribución selectiva).
- Ubicar nuestros productos solamente en un solo punto de venta que sea exclusivo (estrategia de distribución exclusiva).

### **Estrategias para la promoción o comunicación**

La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, motivar o inducir su compra o adquisición. Algunas estrategias que podemos aplicar, relacionadas a la promoción son:

- Crear nuevas ofertas tales como el 2 x1, o la de poder adquirir un segundo producto a mitad de precio, por la compra del primero.

- Ofrecer cupones o vales de descuentos.
- Obsequiar regalos por la compra de determinados productos.
- Ofrecer descuentos por cantidad, o descuentos por temporadas.
- Crear sorteos o concursos entre nuestros clientes.
- Poner anuncios en diarios, revistas o Internet.
- Crear boletines tradicionales o electrónicos.
- Participar en ferias.
- Crear puestos de degustación.
- Crear actividades o eventos.
- Auspiciar a alguien, a alguna institución o a alguna otra empresa.
- Colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa, o en vehículos de transporte público.
- Crea afiches, carteles, volantes, paneles, folletos o calendarios publicitarios.

<http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>

### **Manual de ventas**

El manual es una herramienta fácilmente actualizable para un mercado tan cambiante y dinámico, y permite asegurarse en todo momento de que realmente se está haciendo lo que estaba previsto. En él constan por ejemplo la información de interés de la empresa, como su historia, el organigrama o su visión corporativa; las herramientas de trabajo que utilizará el asesor comercial, incluyendo sus objetivos y funciones; un análisis del mercado y de la competencia; información sobre los clientes, con el mayor número de datos sobre éstos; e información sobre los productos, la política comercial de la empresa, o la metodología de trabajo.

El manual también será una herramienta que ayude a la empresa a posicionarse de forma estratégica en el mercado y frente a la competencia. Por eso es tan importante que

el equipo de ventas lo desarrolle con la máxima eficacia. (<http://www.quecursar.com/la-importancia-del-manual-de-ventas-470.html>)

El Manual de Ventas es un documento en el que quedan plasmadas las líneas de actuación que sigue la organización en todos los ámbitos que pueden afectar a la labor diaria del vendedor, proporcionándole una guía sobre la que desarrollar su trabajo habitual.

### **Diseño del Manual de Ventas**

El Manual de Ventas se compone de las siguientes partes:

1) *Presentación corporativa:* en breves líneas, se presenta la empresa, su misión, su visión, sus valores, su filosofía, su clima laboral, su cultura y su identidad corporativa. Esta parte nos proporciona el marco general que ubica al vendedor sobre dónde trabaja, qué es lo que se valora y cómo debería atender el mercado.

2) *Presentación área de ventas:* al igual que con la corporación, lo mismo se hace con el área de ventas. Además de explicitar su misión, visión, etc., se habla de sus objetivos principales, sus funciones y responsabilidades, su situación en el organigrama y sus formas de relacionarse con el exterior y con las áreas internas. También se marca la política comercial (principales clientes, coberturas, etc), objetivos y estrategias.

3) *Figura del vendedor:* el manual de ventas deja claro cuáles son los objetivos principales, las funciones, las responsabilidades, habilidades necesarias y la situación en el organigrama del vendedor. Aquí se debe dejar claro qué espera la organización de un vendedor. También se incluye la remuneración.

- 4) *Inputs decisionales/entorno*: en este punto, el Manual de Ventas especifica cómo la organización ve el mercado en el que compete, los competidores principales y los segmentos de clientes a los que atiende. Este punto permite centrar el marco en el que los vendedores deben actuar.
- 5) *Cartera de productos*: En este punto se explican detalladamente los productos de los que dispone la empresa, sus atributos materiales, funcionales y de imagen, sus ventajas y beneficios, su argumentario de ventas y las fichas de producto.
- 6) *Precios*: aquí se especifican las distintas tarifas de precios por producto y cartera de productos, así como las distintas estrategias de pricing que se estén empleando en este momento en el canal.
- 7) *Descuentos/Rappels/Ofertas*: en este punto se marca al vendedor la política de descuentos por canal, por cliente final, por zona geográfica o por producto; es una orientación donde luego el vendedor debe moverse.
- 8) *Distribución/logística*: aquí se especifican los principales flujos de compras, almacenaje y tiempos de distribución del producto, así como información sobre stocks de los productos, devoluciones, etc. Esto permite al vendedor saber en qué tiempo pueden ser servidos los productos al conocer el tiempo de distribución.
- 9) *Promoción*: aquí el vendedor sabe las distintas estrategias de promoción que se llevan a cabo desde Marketing, la política de merchandising, etc.

*10) Económico-financiero:* aquí el Manual debe reflejar las principales políticas de cobro y de pagos, los créditos y giros, los descuentos por pronto pago, etc.

*11) Servicio post-venta:* en este punto se especifica la tarea del servicio post-venta y de atención al cliente y su relación con el proceso de ventas y con el vendedor

*12) Administración/procesos:* en este punto se explican todos los impresos, facturas y documentos que el vendedor debe manejar y que tiene que conocer cómo rellenar. También se reflejan los procesos principales que afectan al trabajo de ventas en el plano administrativo.

*13) Herramientas de venta:* en este punto se cuenta de qué herramientas dispone el vendedor y cómo hacer uso de ellas (smartphones, ordenadores, boletines, vehículo, sistemas CRM, etc)

*14) Habilidades de venta:* por último, este punto recoge algunas indicaciones corporativas acerca de habilidades que el vendedor debe desplegar y cómo desplegarlas (negociación, técnicas de venta y trato con el cliente, cierre de ventas, prospección, gestión de crisis, rebatir objeciones, presentaciones eficaces, gestión del tiempo, etc)

*15) Glosario:* en él encontramos las principales palabras y vocabulario y su significado en el interior de la empresa

*16) Anexos:* en este punto se incluye documentación que quiera ser desarrollada con mayor profusión, plantillas de trabajo, etc.

Este Manual de Ventas debe ser sometido a revisión de manera anual para cambiar conforme van cambiando las necesidades detectadas en el mercado. Así pues, el Manual de Ventas podríamos clasificarlo como la guía de viaje del vendedor, que le ayuda a tener siempre una orientación ante los cambios que se producen en el entorno y le permite trabajar con una cierta tranquilidad y con menor incertidumbre. Esto requiere por parte de los directivos un trabajo de reflexión y concreción que ayudará a sus vendedores a vender más y mejor. (<http://fbusiness.wordpress.com/2010/09/19/como-disenar-el-manual-de-ventas-para-conseguir-una-mayor-eficacia-del-vendedor/>).

### **Fuerza de venta**

Según la **Enciclopedia práctica de ventas, p. 279**. La fuerza de ventas es, Grupo de empleados de una compañía que se dedican a realizar las ventas, su función, tarea, formación requerida, movilidad, etc.; varía notablemente de empresa a empresa según el sector.

Las empresas establecen objetivos para sus fuerzas de ventas para lograr el máximo rendimiento, la fuerza de ventas es considerada como parte de la combinación de promoción.

La fuerza de ventas es todo aquel sistema de información usado en mercadotecnia y en administración que automatiza algunas funciones de ventas y de administración. Se combina con frecuencia con un sistema de información de mercadotecnia, en cuyo caso se denomina sistema CRM (Customer Relationship Management). Son las armas con que se cuenta para llegar a los clientes potenciales.

La fuerza de ventas de una empresa es el conjunto de recursos (humanos o materiales) que se dedican directamente a tareas íntimamente relacionadas con ella. La disciplina administrativa encargada de organizar esos recursos es la dirección de ventas. Por tanto, la dirección de ventas se dedica a definir estratégicamente la función y objetivos de la fuerza de ventas, crear el plan de ventas e implantarlo, seleccionar a las personas del equipo, formarlas, remunerarlas, ofrecerles incentivos, controlarlas y adoptar las medidas de reconducción necesarias para la consecución del objetivo.

## **Precio**

Para **Kotler y Armstrong, p. 353**, autores del libro "Fundamentos de Marketing", el precio es "la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio". En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio".

**El Diccionario de Marketing, de Cultural S.A. p.258**, define el precio como el "valor de intercambio de bienes o servicios. En marketing el precio es el único elemento del mix de marketing que produce ingresos, ya que el resto de los componentes producen costes".

Para **Ricardo Romero, p. 130**, autor del libro "Marketing" el precio de un producto es el "importe que el consumidor debe pagar al vendedor para poder poseer dicho producto".

Tomando en cuenta las anteriores definiciones; El precio es la expresión de valor que tiene un producto o servicio, manifestado por lo general en términos monetarios, que el

comprador debe pagar al vendedor para lograr el conjunto de beneficios que resultan de tener o usar el producto o servicio.

## **Producto**

Para **Kotler y Armstrong, p. 7**, autores del libro "Fundamentos de Marketing", afirman que la gente satisface sus necesidades y deseos con productos y servicios. "Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad.

**Kotler (2004, p. 6)** en su libro "Dirección de Marketing Conceptos Esenciales", menciona que un producto es "cualquier ofrecimiento que puede satisfacer una necesidad o un deseo, y podría ser una de las 10 ofertas básicas: bienes, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas".

En conclusión, el concepto de producto se basa en las siguientes premisas:

Un producto es cualquier ofrecimiento que tiene la capacidad de satisfacer una necesidad o un deseo.

## **Promoción**

Para **Kotler, Cámara, Grande y Cruz (2006, p. 98)** autores del libro "Dirección de Marketing", la promoción es "la cuarta herramienta del marketing-mix, incluye las

distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren".

Según **Bonta y Farber, p.44**, autores del libro "199 preguntas sobre Marketing y Publicidad", la promoción es "el conjunto de técnicas integradas en el plan anual de marketing para alcanzar objetivos específicos, a través de diferentes estímulos y de acciones limitadas en el tiempo y en el espacio, orientadas a públicos determinados".

El **Diccionario de Marketing, de Cultural S.A. p. 277**, define la promoción como "uno de los instrumentos fundamentales del marketing con el que la compañía pretende transmitir las cualidades de su producto a sus clientes, para que éstos se vean impulsados a adquirirlo.; por tanto, consiste en un mecanismo de transmisión de información".

### **Mercado meta (plaza)**

**Kotler y Armstrong, (2004, p. 255)** autores del libro "Fundamentos de Marketing", consideran que un mercado meta "consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir".

El **Diccionario de Marketing, de Cultural S.A. p. 211**, define el mercado objetivo (mercado meta) como "la parte del mercado disponible cualificado al que la empresa decide aspirar".

En síntesis, el mercado meta es "aquel segmento de mercado que la empresa decide captar, satisfacer y/o servir, dirigiendo hacia él su programa de marketing; con la finalidad, de obtener una determinada utilidad o beneficio".

### **Post-venta**

Para ofrecer un servicio de calidad como empresa es muy importante tener en cuenta que el trato con el cliente no finaliza una vez realizada la venta del producto. Por eso es básico ofrecer un servicio post-venta satisfactorio.

Por lo tanto, podemos ver que es básico que la empresa tenga en cuenta y se preocupe por la satisfacción del cliente después de venderle el producto o proporcionarle el servicio. Sino, como varios estudiosos del tema señalan, los clientes eliminarán de manera selectiva las empresas que no les proporcionen suficiente valor.

El servicio post-venta es un buen modo de añadir valor al producto y debe incluir las siguientes actividades:

- Gestión de quejas
- Indicaciones para el uso.
- Asesoramiento para la instalación (en caso que sea necesario).
- Asesoramiento para el mantenimiento (en caso que sea necesario).
- Facilitar el proceso de reparación (en caso que sea necesario).

No podemos olvidar que el servicio post-venta está estrechamente relacionado con el resto de procesos que garantizan la calidad de productos y servicios ya que es la mejor manera de obtener información sobre la satisfacción y las quejas del cliente, claves para poder mejorar la oferta de la empresa y adecuarla a las necesidades del público.

<http://www.guiaclimatizacion.com/articulos/importancia-del-servicio-post-venta.html>

## **6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO**

Esquema del plan de ventas para la florícola Rosalquez S.A.

1. Análisis del mercado y la empresa.
2. Definición de los objetivos del plan de ventas.
3. Proponer estrategias de ventas.
4. Confeccionar un manual de ventas y su argumentario.
5. Definir los elementos para consolidar los clientes y garantizar en el largo plazo la actividad comercial de la empresa.

### **6.7.1 ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA EMPRESA.**

#### **6.7.1.1 Análisis del mercado**

## **Producción local**

El país posee grandes zonas tropicales y subtropicales para el desarrollo de la actividad florícola, muchas de las especies de flores tropicales son nativas del país, especialmente de la región oriental y de la costa.

Pichincha es una provincia a nivel de país por excelencia florícola, luego se ubica Cotopaxi en cuanto a rosas y Gypsophilia como principales productos de exportación.

## **Análisis del mercado de las flores**

La producción de flores en el mercado nacional generalmente empieza temprano y termina tarde, sobre todo en épocas como San Valentín el día de la mujer, el día de la madre; esta ha sido la rutina durante los últimos años.

El análisis futuro del mercado de flores no difiere mucho del presente debido a los acuerdos internacionales con sus principales demandantes como lo es Estados Unidos y la Unión Europea. Es tan preocupante la situación para los productores y exportadores de flores que si no se renueva o se amplían los plazos del ATPDEA; Ecuador tendría que pagar un arancel del 6,8 % sobre las exportaciones de flores, que representaría alrededor del 11,8 millones de dólares anuales.

El sector floricultor tiene un margen de ganancia de entre el 40% y 50%, entonces si tendrían que pagar un arancel, dicho margen de ganancia se reduciría en alrededor del 34 a 44%.

## **Político- legal**

Con la aprobación del TLC colombiano automáticamente se renovó las preferencias a Ecuador por 26 meses, según. EE.UU. suspendió los beneficios arancelarios en febrero del año pasado. Eso implicó que los productos ecuatorianos que querían ingresar al mercado estadounidense debían cancelar un arancel o acogerse a otro sistema de preferencia para no pagarlo.

Esta renovación satisface al sector floricultor, que le permite mantenerse en igualdad de condiciones con Colombia, pese a que no se contó con la Atpdea desde febrero, sus efectos no se sintieron, ya que las rosas de ambos países que controlan el 94% del mercado ingresaban con arancel. Sin embargo, esta ventaja se perderá en julio de 2013 cuando el TLC con Colombia esté plenamente operativo. Estados Unidos no mantendrá las preferencias arancelarias exclusivamente para Ecuador".

Colombia tiene un TLC vigente con Canadá, es decir arancel cero para rosas, mientras que Ecuador paga 10.5%. Canadá representa entre 5% al 6% de las exportaciones totales de flores.

Por otro lado, el Sistema General de Preferencias (SGP) Plus, que permite ingresar sin arancel a la Unión Europea, terminará el 31 de diciembre de 2013. Colombia y Perú ya tienen un TLC con Europa, lo que significará que probablemente Ecuador no cuente con esa concesión y pierda competitividad en el segundo mercado más importante, que representa el 23 % de las exportaciones de flores.

Considerando que el crecimiento económico del Ecuador lo ubica dentro de los países con ingresos medios altos por el Banco Mundial, podría sacar al país definitivamente de los países que la Unión Europea mantiene como susceptibles de preferencias arancelarias.

Las expectativas y oportunidades que brinda el mercado internacional han obligado a algunas fincas productoras a establecer estrategias que mejoren sus niveles de competitividad logrando la certificación Alemana Flower Label Program (FLP) y la Suiza Max Havelaar, condicionante de mucha importancia que servirá para ampliar los mercados en dichos países y también en otros de Europa.

### **Económico**

En 2011, el sector florícola exportó USD 670 millones; 116 mil toneladas transportadas en 2.800 vuelos. El principal comprador de flores ecuatorianas fue Estados Unidos, que se lleva el 41,1% (USD 275,3 millones) del total, seguido por Rusia, registró el 22,55% (USD 150,7 millones), la Unión Europea el 20,7% (USD 138,6 millones) y otros países que en conjunto compraron el 15,7% (USD 105,1 millones).

Las rosas ecuatorianas se venden en 104 países, mientras que la Gypsophilia en 73 y los pompones en 57 mercados. En Ecuador existen 3.821 hectáreas de producción florícola.

La floricultura en el Ecuador en el sector económico genera por fletes USD 224 millones. Mientras que en servicios logísticos USD 20 millones. En total la actividad genera (tomando en cuenta las exportaciones) USD 850 millones.

En el país existen aproximadamente 600 empresas floricultoras. Los cálculos de Expo flores revelan que cada una invierte por hectárea USD 231 000 y que la inversión total por cada plantación alcanza un total de USD 1, 5 millones.

### **Localización**

El estudio de mercado está enfocado a Australia que es el segundo mejor lugar del mundo para vivir, después de Noruega, de acuerdo al Índice de Desarrollo Humano (IDH) 2011, difundido por la ONU.

El Índice compara a 187 países en cuanto a factores como salud, educación, ingreso per cápita y esperanza de vida. Australia alcanzó un sistema de puntuación de 93 sobre un total de 100, seguido por Países Bajos, en tercer lugar.

Solamente una fracción del Índice de Desarrollo Humano separa a los dos punteros de esta clasificación: Noruega y Australia. Mientras que naciones africanas como República Democrática del Congo, Níger y Burundi, asoladas por la guerra y la pobreza, se ubican en la parte inferior de la lista. Los países mejor ubicados de Latinoamérica son Chile y Argentina, en los puestos 44 y 45, mientras que España ocupa la casilla 23, por delante de Italia y de Reino Unido.

Una enorme parte del país es desértica o semiárida. Australia es el país habitado más seco y llano, y el que menos suelos fértiles posee. Sólo en el sureste y suroeste existe un clima templado. La parte norte del país, con un clima tropical, tiene una vegetación que consiste principalmente en selvas lluviosas, bosques, praderas, manglares y desiertos.

Las exportaciones de Ecuador hacia Australia se concentran en productos agrícolas y alimenticios. Productos como la harina y polvo de pescado se exportaron en un 26% sobre el total de las exportaciones.

También se exportan jugo de maracuyá (22%), pasta de cacao (21%) y preparados y conservas de alimentos (9%). A pesar de que el mercado australiano cuenta con una diversidad de flores, las exportaciones de rosas ecuatorianas representan un 4% sobre las exportaciones del país hacia ese mercado.

### **Mercado objetivo**

El mercado objetivo viene dado por todas aquellas personas que demandan flores ya sea para:

- Decoración de casas
- Arreglos florares para regalo
- Empresas dedicadas a la decoración de sitios para eventos (bodas, bautizos, confirmaciones, quince años, etc.)

### **Servicios similares y sustitutos.**

Al hablar de los bienes sustitutos de las flores nos damos que en la práctica lo más cercano serían las flores artificiales con una participación muy baja debido a que las personas prefieren regalar flores reales que artificiales.

A parte de los productos similares están los sustitutos pero de otra línea como por ejemplo los chocolates o productos duraderos que en determinado momento pueden delimitar las utilidades.

### **Características de la oferta**

Las flores que se comercializa en el mercado de Australia son producidas en el Ecuador, principalmente en las provincias de:

- Pichincha
- Cotopaxi
- Azuay
- Guayas
- Imbabura
- Cañar
- Chimborazo
- Loja
- Carchi

Además Australia cuenta con tratados de libre comercio que promueven la intensificación del comercio y los vínculos comerciales entre los países participantes.

El Ecuador mantiene en la actualidad acuerdos como sistema generalizado de preferencias SGP, ATPDA, ley de preferencias arancelarias andinas de la Unión

Europea SGP+, sistema global de preferencias entre países en desarrollo SGPC, acuerdos multilaterales por producto y organizaciones internacionales, acuerdo de Cartagena.

### **Cuantificación de la oferta**

Ecuador exporta alrededor de 670 millones de dólares en flores de los cuales el 41.1% de dicha exportaciones son destinadas al mercado americano, por lo que en Ecuador se cortan aproximadamente 2,843 millones de tallos de los cuales el 8% se desecha por lo que la producción real alcanzaría 2,615 millones.

De la producción total de tallos tan solo el 7,6% se destina para consumo interno, exportando el 92,4% al resto del mundo siendo los principales compradores el mercado de Rusia, La Unión Europea y el mercado americano; siendo la provincia de Pichincha la principal productora y exportadora con alrededor del 70%.

### **Marketing mix**

**Producto:** el producto que se comercializará serán las rosas.

**Precio:** el precio con que se ofertarán los productos serán los del mercado internacional ya que al ser los costos de fletes tan elevados no se podrá disminuir el precio ya que nos quitaría más competitividad de la que ya se tiene.

<b>Tamaño del tallo (cm)</b>	<b>Precio c/t (USD)+ iva</b>
60	0,36
70	0,50
80	0,65
90	0,75
100	1,00

**Tabla N° 13 Precio por tallo**

**Promoción:** al no poder disminuir los precios ya que le restaría competitividad al proyecto, lo que se ofrecerá y se mejorará continuamente es la atención al cliente tanto pre como post venta, intentando entregar los pedidos en los tiempos estipulados y pactados con el cliente, para así alcanzar la fidelidad del cliente a la empresa.

**Plaza:** El estudio de mercado de las flores se centro en Australia y es ahí donde se comercializará el producto con la aplicación de estrategias del Marketing Mix.

### **Estudio de ingeniería**

### **Proceso de exportación**

Una vez que el producto haya pasado por todos estos procesos llega a nuestras bodegas en donde para que el cliente tenga un buen producto, se trabajará con una flor hidratada desde el corte en los invernaderos, para luego ser trasladada al cuarto frío a una temperatura de 6 grados centígrados, después se hace un pre enfriamiento y sale a la clasificación, donde se arman los ramos y vuelve a entrar a 6 grados por dos horas, para pasar a otro enfriamiento entre 2 y 4 grados. Finalmente el empaque se lo realiza a cero

grados centígrados, donde permanecen en cajas bien selladas por ocho horas antes de salir en las noches en los carros refrigerados hasta el lugar de embarque.

## **Equipos**

Para que las flores se mantengan frescas se continuará con el mismo proceso logístico con el que se viene atendiendo al mercado americano y resto del mundo es decir la cadena de frío tanto para su almacenaje cuanto para su transporte juega un papel decisivo en la optimización de costos; este particular es muy bien manejado por la florícola.

## **Evaluación financiera**

El área de cultivos cuenta con una extensión aproximada de 10 hectáreas. En la cual se siembran la cantidad de 6'000.000 de tallos, siendo estas ventas colocados en los mejores mercados mundiales.

Además con las alianzas estratégicas con otras fincas como la Herradura Flowers que cuenta con 12 hectáreas de rosas, 8 hectáreas de flores de verano y Agrolimache con 4 hectáreas de producción de rosas. Cabe señalar que las empresas mencionadas anteriormente junto con la florícola Rosalquez S.A. forman parte del grupo la Herradura, de esta manera se cubrirá los pedidos del nuevo mercado australiano.

## **Conclusiones**

Luego de haber realizado un análisis, se tiene como resultado que las flores en nuestro país tienen una gran demanda en estos últimos años, y más que todo que dicho sector se mantiene equilibradamente en el mercado, permitiendo de tal forma que la empresa pueda incursionar en dicho sector, exportando flores hermosas y de gran calidad.

El objetivo de la comercialización de flores en el país de Australia es debido a que posee una economía próspera y un alto nivel de vida para sus habitantes, ya que es una de las más competitivas del mundo.

## **Recomendaciones**

La más importante que en lo que se debe enfocar la empresa es en realizar alianzas estratégicas claves con florícolas para abastecer los pedidos del mercado actual y potencial y así aumentar la participación de mercado.

Siempre buscar una mayor gama y variedad de flores a exportar para que los clientes prefieran hacer negocios con la compañía y así la empresa pueda cumplir con sus expectativas.

6.7.1.2 Análisis interno (PCI) Tabla N° 14

DIAGNOSTICO INTERNO - PCI											
	Fortaleza			Debilidad			Impacto				
<b>Capacidad Directiva y Organizativa</b>	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo		
Sistema de Coordinación y Control de las ventas				X			X				
Toma de decisiones			X				X				
Visión Empresarial			X				X				
Agresividad para enfrentar la competencia		X							X		
Comunicación				X			X				
Conocimiento de la competencia	X						X				
Trabajo en equipo	X						X				
Habilidad para atraer gente creativa				X			X				
Capacidad de Liderazgo			X				X				
Resolución de problemas			X				X				
	Fortaleza			Debilidad			Impacto				
<b>Capacidad Competitiva</b>	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo		
Reconocimiento de la marca	X						X				
Calidad del producto	X						X				
Cantidad de producto que se vende		X					X				
Administración de clientes		X					X				
Apertura a nuevos mercados	X						X				
Promociones				X							X
Publicidad				X							X
Cartera	X						X				
Producción	X						X				
Valor agregado al producto					X						X

	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
<b>Talento Humano</b>	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<i>Experiencia laboral</i>	X						X		
<i>Estabilidad laboral</i>			X				X		
<i>Empleados dedicados(fuerza de ventas)</i>				X			X		
<i>Sentido de pertenencia</i>	X							X	
<i>Estímulos al personal</i>					X			X	
<i>Rotación del personal</i>				X			X		
<i>Clima laboral</i>				X			X		
<i>Nivel académico del talento humano</i>	X						X		
	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
<b>Capacidad tecnológica</b>	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<i>Capacidad para satisfacer la demanda</i>	X						X		
<i>Aplicación de tecnología de computo</i>	X						X		
<i>Capacidad de innovación</i>	X						X		
<i>Habilidad técnica</i>		X						X	
<i>Estabilidad de costos</i>			X					X	
	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
<b>Capacidad Económica o Financiera</b>	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<i>Habilidad para competir con precios</i>	X						X		
<i>Disponibilidad de fondos</i>				X			X		
<i>Acceso a capital cuando lo requiera</i>				X			X		
<i>Capacidad de endeudamiento</i>				X			X		
<i>Crecimiento de la utilidad económica</i>				X			X		

### 6.7.1.3 Análisis externo (POAM)

Tabla N° 15

DIAGNOSTICO EXTERNO - POAM									
	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
<b>Factor Económico</b>	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<i>Inflación</i>						X			X
<i>Política Monetaria</i>				X			X		
<i>Política Laboral</i>					X			X	
<i>Creación de nuevos impuestos</i>				X			X		
<i>Preferencias arancelarias</i>				X			X		
	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
<b>Factor Político</b>	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<i>Inestabilidad Política</i>					X			X	
<i>Inestabilidad Jurídica</i>						X			X
<i>Inestabilidad de los mercados económicos mundiales</i>				X				X	
<i>Falta de continuidad en políticas de gobierno.</i>					X			X	
<i>Políticas de Estado</i>				X			X		
	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
<b>Factores Tecnológicos</b>	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<i>Velocidad y Avance tecnológico</i>	X						X		
<i>Globalización de la información</i>	X						X		
<i>Acceso a la tecnología</i>	X						X		
	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
<b>Factores Sociales Culturales</b>	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<i>Crecimiento Demográfico</i>	X						X		
<i>Identidad de cultura</i>		X						X	
<i>Religión</i>			X						X
<i>Costumbres</i>	X							X	
<i>Huelgas</i>				X			X		
<i>Paros</i>				X			X		

	<i>Oportunidades</i>			<i>Amenazas</i>			<i>Impacto</i>		
<b><i>Factores Competitivos</i></b>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
<i>Alianzas Estratégicas</i>	X							X	
<i>Incremento de nuevos polos de producción a nivel mundial.</i>				X				X	
<i>Competencia desleal</i>				X			X		
<i>Plan de ventas</i>	X						X		
<i>Rotación del talento humano</i>			X						X
	<i>Oportunidades</i>			<i>Amenazas</i>			<i>Impacto</i>		
<b><i>Factores Geográficos</i></b>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
<i>Desastres naturales</i>				X			X		
<i>Contaminación ambiental</i>						X			X
<i>Ubicación geográfica</i>	X						X		
<i>Acceso a servicios básicos</i>			X				X		
<i>Clima</i>	X							X	

#### 6.7.1.4. FODA

## ANÁLISIS DE LA FLORÍCOLA ROSALQUEZ S.A.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Calidad del producto.</li> <li>-Trabajo en equipo.</li> <li>-Producción de rosas.</li> <li>-Conocimiento de la competencia.</li> <li>-Experiencia laboral y sentido de pertenencia.</li> <li>- Nivel académico del talento humano.</li> <li>-Apertura de nuevos mercados no tradicionales.</li> <li>-Contar con una cartera sana y calificada de clientes.</li> <li>-La siembra de variedades nuevas de rosas (innovación).</li> <li>-Aplicación de tecnología de cómputo.</li> <li>- Reconocimiento de nuestra marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Velocidad y Avance tecnológico</li> <li>-Globalización de la información</li> <li>-Acceso a la tecnología</li> <li>-Crecimiento Demográfico</li> <li>-Costumbres</li> <li>-Alianzas Estratégicas</li> <li>-Ubicación geográfica</li> <li>-Plan de ventas.</li> <li>-Clima</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de Coordinación y Control de las ventas</li> <li>-Falta de información oportuna y confiable (Comunicación).</li> <li>-Habilidad para atraer gente creativa</li> <li>-Promociones.</li> <li>-Publicidad.</li> <li>-Fuerza de ventas.</li> <li>-Clima laboral.</li> <li>-Rotación del personal de cultivo y post-cosecha.</li> <li>-Disponibilidad de fondos</li> <li>-Acceso a capital cuando lo requiera</li> <li>-Capacidad de endeudamiento</li> <li>-Crecimiento de la utilidad económica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Política Monetaria</li> <li>-Creación de nuevos impuestos</li> <li>-No firmar el TLC.</li> <li>-Competencia desleal</li> <li>-Políticas de Estado</li> <li>-Huelgas</li> <li>-Paros</li> <li>-Desastres naturales</li> <li>-Inestabilidad de los mercados económicos mundiales.</li> <li>-Incremento de nuevos polos de producción de flor cortada a nivel mundial (Nor-África).</li> </ul>

**Tabla N° 16 FODA**

### 6.7.1.5 Estrategias operacionales

**Tabla N° 17 MATRIZ FODA**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<p><b>O1</b> Velocidad y Avance tecnológico  <b>O2</b> Globalización de la información  <b>O3</b> Acceso a la tecnología  <b>O4</b> Crecimiento Demográfico  <b>O5</b> Costumbres  <b>O6</b> Alianzas Estratégicas  <b>O7</b> Ubicación geográfica  <b>O8</b> Plan de ventas  <b>O9</b> Clima</p>	<p><b>A1</b> Política Monetaria  <b>A2</b> Creación de nuevos impuestos  <b>A3</b> No firmar el TLC.  <b>A4</b> Competencia desleal  <b>A5</b> Políticas de Estado  <b>A6</b> Huelgas  <b>A7</b> Paros  <b>A8</b> Desastres naturales  <b>A9</b> Inestabilidad de los mercados económicos mundiales.</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>Estrategia FO</b>	<b>Estrategia FA</b>
<p><b>F1</b> Calidad del producto.  <b>F2</b> Trabajo en equipo.  <b>F3</b> Producción de rosas.  <b>F4</b> Conocimiento de la competencia.  <b>F5</b> Experiencia laboral y sentido de pertenencia.  <b>F6</b> Nivel académico del talento humano.  <b>F7</b> Apertura de nuevos mercados no tradicionales.  <b>F8</b> La siembra de variedades nuevas de rosas (innovación).</p>	<p><b>(F2,O1)</b> Llevar soportes informáticos capaces de darnos una exhaustiva información de los clientes y mercado.  <b>(F7,O8)</b> Realizar un plan de ventas enfocado a nuevos mercados.  <b>(F1,O8)</b> Valorar la ventaja competitiva (calidad) que tiene el producto para aplicar en un plan de ventas enfocado a la captación de nuevos clientes.</p>	<p><b>(F7,A4)</b> Desarrollar estrategias de venta enfocados a nuevos mercados para contrarrestar a la competencia.  <b>(F7,A3)</b> Apertura a mercados no tradicionales para suplir las preferencias arancelarias.</p>

DEBILIDADES	Estrategia DO	Estrategia DA
<p><b>D1</b> Sistema de Coordinación y Control de las ventas</p> <p><b>D2</b> Falta de información oportuna y confiable (Comunicación).</p> <p><b>D3</b> Habilidad para atraer gente creativa</p> <p><b>D4</b> Promociones.</p> <p><b>D5</b> Publicidad.</p> <p><b>D6</b> Fuerza de ventas.</p> <p><b>D7</b> Clima laboral.</p> <p><b>D8</b> Rotación del personal de cultivo y post-cosecha.</p> <p><b>D9</b> Capacidad de endeudamiento</p>	<p><b>(D1,O8)</b> Realizar un control de ventas a través de la elaboración de un plan de ventas acorde a las necesidades de la empresa.</p> <p><b>(D6,O8)</b> Capacitar a la fuerza de ventas para la intervención oportuna en el plan de ventas.</p> <p><b>(D5,O6)</b> Utilizar estrategias publicitarias a través de alianzas estratégicas para dar a conocer el producto.</p> <p><b>(D2,O3)</b> Optimar la información aprovechando el acceso a la tecnología de la empresa.</p>	<p><b>(D6.A4)</b> Incentivar a la fuerza de ventas para su comprometimiento con la empresa estando de esta manera delante de la competencia.</p>

### **6.7.2 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL PLAN DE VENTAS.**

- Renovación del 10% de las plantas de rosas anualmente actualizando el surtido para mantener o mejorar la productividad.
- Determinar nuevos nichos de mercado, atacarlos con todas las destrezas y fortalezas creando nuevos tipos de negocio, permitiéndonos extender nuestras operaciones a nivel mundial.
- Aumentar un 8 por ciento el volumen de ventas anualmente.
- Aumentar la imagen de la empresa en el mercado.
- Superar a la competencia.
- Incrementar o mejorar el servicio postventa.

El modelo de plan de ventas fue tomado de Enciclopedia práctica de ventas, pág. 247-248.

### **6.7.3 ESTRATEGIAS DE VENTAS.**

- 1.- Llevar soportes informáticos capaces de darnos una exhaustiva información de los clientes y mercado.
- 2.- Realizar un plan de ventas enfocado a nuevos mercados.
- 3.- Valorar la ventaja competitiva (calidad) que tiene el producto para aplicar en un plan de ventas, enfocado a la captación de nuevos clientes.
- 4.- Apertura a mercados no tradicionales para beneficiarse de las preferencias arancelarias.
- 5.- Capacitar a la fuerza de ventas para la intervención oportuna en el plan de ventas.

6.- Utilizar estrategias publicitarias a través de alianzas estratégicas para dar a conocer el producto.

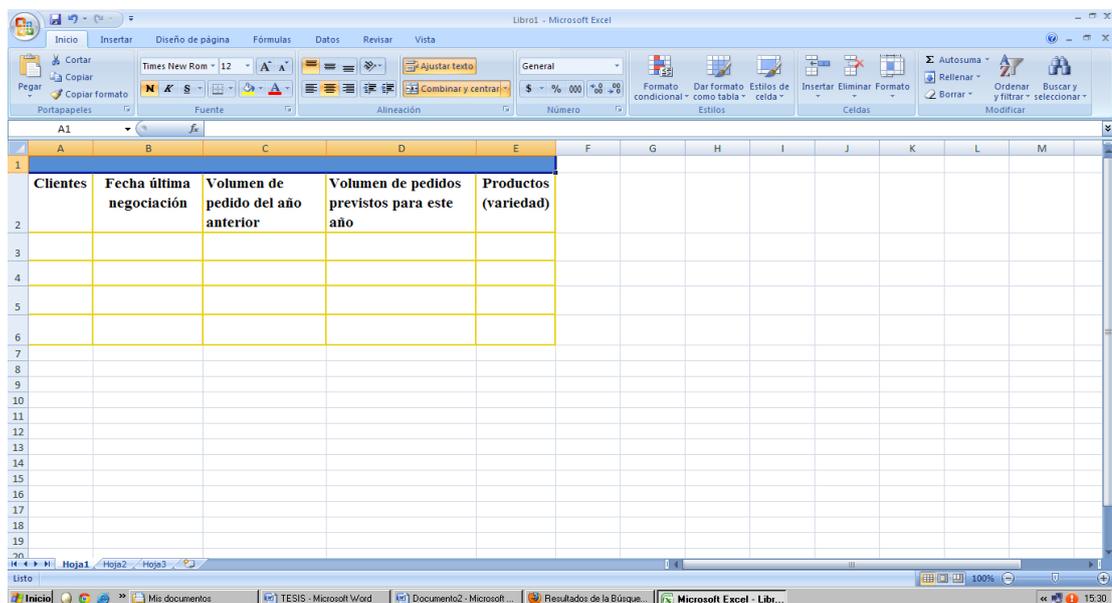
7.- Optimizar la información aprovechando el acceso a la tecnología de la empresa.

8.- Incentivar a la fuerza de ventas para su comprometimiento con la empresa quedando de esta manera delante de la competencia.

**Llevar soportes informáticos capaces de darnos una exhaustiva información de los clientes y mercado.**

Esto nos permitirá conocer a fondo a nuestros clientes es decir: fecha de la última negociación realizada, volumen de pedidos del año anterior, volumen de pedidos previstos para este año, la gama de productos que adquiere entre otros.

## Gráfico N° 12 Soportes Informáticos



The image shows a screenshot of the Microsoft Excel application interface. The spreadsheet is titled 'Libro1 - Microsoft Excel'. The active sheet is 'Hoja1'. The spreadsheet contains a table with the following structure:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1													
2	Cientes	Fecha última negociación	Volumen de pedido del año anterior	Volumen de pedidos previstos para este año	Productos (variedad)								
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													

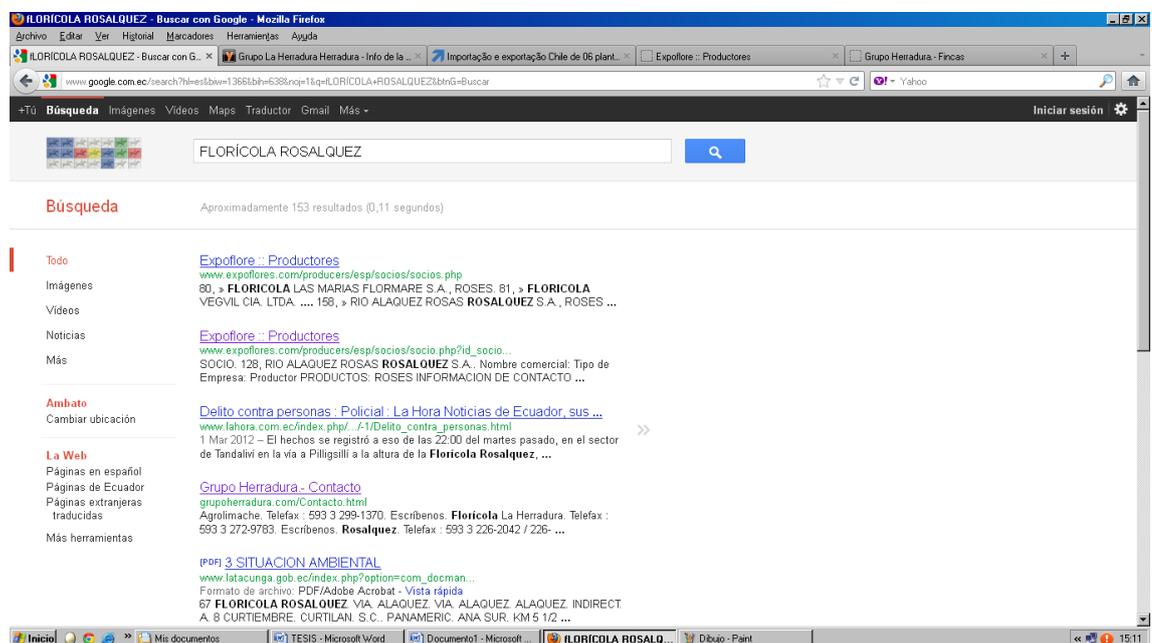
## Realizar un plan de ventas enfocado a nuevos mercados.

La apertura a nuevos mercados permitirá dar a conocer la calidad del producto, características únicas, favorecidas por tener un clima acorde a las necesidades del cultivo de rosas.

## Valorar la ventaja competitiva (calidad) que tiene el producto para aplicar en un plan de ventas enfocado a la captación de nuevos clientes.

Por medio del plan de ventas estudiar un mercado no tradicional presentando la calidad de las rosas ecuatorianas como ventaja competitiva para captar clientes nuevos, ayudándonos en la investigación de los canales de comunicación como: internet, catálogos, revistas, eventos sociales, etc.

## Gráfico N° 13 Soportes Informáticos



## Apertura a mercados no tradicionales para suplir las preferencias arancelarias.

Realizar un estudio de mercado dirigido a países en los que cuenta con tratados de libre comercio que promueven la intensificación del comercio y los vínculos comerciales entre las naciones participantes.

### Gráfico N° 14 Pactos Comerciales



## Capacitar a la fuerza de ventas para la intervención oportuna en el plan de ventas.

La capacitación y enseñanza que se brinde al personal es una buena estrategia para acrecentar la actitud del empleado para su puesto de trabajo y estos beneficios se los irá observando durante su vida laboral en la empresa y fuera de ella.



### **Optimar la información aprovechando el acceso a la tecnología de la empresa**

Con el fin de mejorar los procesos productivos y los resultados finales en el cultivo y comercialización de rosas en el mercado, sería la reducción de la complejidad en el acceso a la información, es decir, convertir toda esta tecnología que dispone la florícola en componentes que encajen entre sí, sin necesidad de invertir grandes cantidades de dinero en integrarlos, como puede ser la creación de códigos para cada clientes con el fin de agilizar los pedidos, reclamos, manteniendo informado de descuentos y promociones del producto.

### **Incentivar a la fuerza de ventas para su comprometimiento con la empresa quedando de esta manera delante de la competencia.**

Diferenciarse de la competencia; no es el precio el distintivo más aconsejable, sino agregados de valor y servicio, lo que el consumidor agradece. Por esta razón se busca la incentivación de la fuerza de ventas a través aumento en las comisiones al 1,2% de las ventas cobradas.

### **6.7.4 CONFECCIONAR UN MANUAL DE VENTAS Y SU ARGUMENTARIO**

**"MANUAL DE VENTAS"**

**FLORÍCOLA**

**RÍO ALAQUEZ**

**ROSAS ROSALQUEZ SA**

## **1) Presentación corporativa**

Nuestra filosofía de trabajo nos impulsa a construir relaciones a largo plazo con empresas que requieran un producto de alta calidad. Valoramos a cada uno de nuestros clientes, les brindamos un trato personalizado y estamos buscando siempre el satisfacer sus necesidades

**MISIÓN.-** Ofrecer una flor cultivada con los más altos estándares nacionales e internacionales y así brindar un producto de calidad al mercado internacional, constituyendo al Ecuador como el mejor productor de flores a nivel mundial.

**VISIÓN.-** Ser la mayor empresa florícola, líder en ventas, utilidad, innovación tecnológica, preparación y bienestar de su personal; así con servicio al cliente y calidad en su producto, incrementando el valor de las variedades que posee.

### **Valores empresariales**

Somos un equipo innovador y vanguardista por eso, estamos en continua revisión y mejoramiento de procesos, renovación de variedades y técnicas de producción para asegurar a nuestros clientes que van a recibir las mejores rosas del mundo.

## 2) **Presentación área de ventas**

Actuar con principios, lealtad y trabajar con ética profesional = Integridad, demostrando calidad para hacer las cosas bien; desde el inicio hasta el final de la venta, desarrollando el talento humano del departamento de ventas, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

**Misión.-**Satisfacer las necesidades del clientes, consumidores y empleados a través de nuestros servicios garantizando que la gente sonría, ayudándoles a festejar cada día de sus vidas estén donde estén con rosas de calidad, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida personal, comunidad y el desarrollo del país.

**Visión.-** Consolidarse como el mejor vendedor en el ramo floricultor, promoviendo la generación y difusión del conocimiento en las áreas comercial, tecnológica y gerencial, seleccionando y capacitando a todo su personal con el fin de alcanzar lo perfiles requeridos, logrando así su pleno compromiso con los valores de la empresa y ofreciendo las mejores oportunidades de desarrollo.

### **Objetivos:**

- Fidelizar al cliente
- Cumplir con las proyecciones de ventas.
- Posicionar a la empresa
- Incrementar las ventas de la florícola.

## **Política Comercial**

- Crear un mercado global.
- Ser reconocidos a nivel mundial
- Buscar mejores nichos de mercado.
- Realizar alianzas estratégicas con otras fincas para cumplir con los pedidos.
- Incrementar el precio promedio de venta en 1,5 centavos de dólar al año.
- Dar un buen servicio antes, durante y después del envío.
- Optimizar la flor.

### **3) Figura del vendedor**

#### **Funciones:**

#### **Investigar el área asignada**

- Explorar permanentemente el mercado para detectar clientes potenciales.
- Realizar un seguimiento de consumo por cada cliente.
- Preparar pronósticos de venta
- Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la florícola.
- Asesorar técnica, comercial y promocionalmente a sus clientes.

## **Servicios**

- Controlar la evolución del consumo de los clientes.
- Informar sobre eventuales novedades de productos y sus aplicaciones.
- Asesorar al cliente sobre la mejor forma de comprar y utilizar el producto.
- Comunicar al cliente las novedades sobre precios y condiciones.
- Mantener al cliente informado sobre cambios significativos dentro de la empresa.

## **Control**

- Llevar un control detallado de las operaciones de cada cliente.
- Analizar e informar a la empresa sobre cómo operan comercialmente sus clientes.
- Informar diariamente a la Empresa los resultados de sus ventas.
- Elaborar informes periódicos sobre novedades de la competencia.
- Confeccionar informes sobre reclamos y novedades de sus clientes.

## **Capacitación**

- Concurrir puntualmente a reuniones, charlas o cursos de capacitación a los que fuera convocado por la Empresa.
- Promover las visitas de los Clientes a la Empresa.
- Actuar como instructor de otros vendedores cuando la Empresa se lo solicite.

### **Responsabilidades:**

- ✓ Cumplir con las políticas y normas de la empresa, y también, con los compromisos contraídos con los clientes.

### Remuneración

- ✓ Reciben por sus servicios un sueldo básico y comisionan el 1% de la venta cobrada.

### **4) Inputs decisionales/entorno**

En el país existen floricultores que no pagan regalías a los obtentores de variaciones de rosas, por lo que pueden bajar sus precios produciendo una competencia desleal en el mercado internacional.

Los floricultores exigen una competencia legal en la que todos los productores paguen regalías por las obtenciones vegetales (es el trabajo intelectual para lograr una variedad de la flor), y así garantizar las mismas condiciones de competencia en el mercado internacional.

Entre los principales competidores están: Holanda, Colombia, África, Brasil, México y los segmentos de clientes a los que se atiende son: mercado ruso, mercado europeo y el mercado americano.

5) **Tabla N° 18 Cartera de productos**

<b>DETALLE VARIEDADES</b>	<b>DE</b>	<b>TAMAÑO(cm)</b>
ANNA		50/60/70
BLACK MAGIC		60/70/80/90
CHARLOTTE		60/70
CHERRY LOVE		70/80/90
CLASSY		50/60/70/80
COOL WATER		50/60/70
FLAMENCO		40/50/60/70
FOREVER YOUNG		50/60/70
GOLD STRIKE		40/50/60/70
HUMMER		50/60/70
HIGH & ORANGE MAGIC		40/50/60/70/80
HIGH & YELLOW MAGIC F.		40/50/60/70/80
LEONIDAS		40/50/60/70
LIGHT ORLANDO		50/60
LINSAY		60/70/80/90
MIRACLE		40/50/60
MOVIE STAR		60/70/80/90
ORLANDO		50/60/70
POLO		60/70/80
POLAR STAR		60/70
ROSSINI		50/60/70
SEXY RED		50/60/70
SKY LINE		50/60/70
STAR 2000		70/80/90
SWEETNESS		40/50/60/70/80
TOPAZ		50/60/70
VENDELA		70/80/90
VERSILIA		50/60/70
VOGUE		50/60/70
VOODOO		40/50/60

## 6) Precios

**Tabla N° 19 Para el mercado ruso**

<b>Tamaño del tallo (cm)</b>	<b>Precio c/t (USD)+ iva</b>
60	0,36
70	0,50
80	0,65
90	0,75
100	1,00

**Tabla N° 20 Para el mercado americano**

<b>Tamaño del tallo (cm)</b>	<b>Precio c/t (USD)+ iva</b>
40	0,20
50	0,24
60	0,28
70	0,32

**Tabla N° 21 Para el mercado europeo**

<b>Tamaño del tallo (cm)</b>	<b>Precio c/t (USD)+ iva</b>
40	0,24
50	0,28
60	0,32
70	0,36

## 7) Descuentos/Rappels/Ofertas

-Descuentos de 5 a 10 por ciento de acuerdo a la estación del año que se encuentre el cliente.

-Ofrecer descuentos por cantidad, o descuentos por temporadas.

-La rosa roja de Octubre a Mayo tiene mejor precio, mientras que las rosas de colores están a menor precio.

-Las rosas de colores al año se venden mejor porque no son estacionales.

## 8) Distribución/logística

### *Logística en la finca (Ecuador)*



Aquí la vemos haciendo la cosecha para cumplir con las ordenes fijas



Para hacer la cosecha se ha esperado 3 meses (desde que comenzó a crecer el tallo, porque esto es lo que demora el ciclo de la variedad). Al momento de hacer los cortes, se preocupa de mandar el punto de corte adecuado para cumplir con las especificaciones del cliente.



Así como la mayoría de operarios que trabajan en camas, se dedica un promedio de 3 horas diarias a la cosecha



Después de la cosecha, se arma las mallas para que los tallos puedan ser transportados con facilidad a la Postcosecha. Inmediatamente después de armada la malla, se pone en una tina de hidratación, que se encuentra en su bloque, para que la flor se hidrate hasta que la recojan.



Al poco tiempo, se recoge las mallas y se pone en el coche donde también hay tinas de hidratación para que las rosas se mantengan en agua mientras dure el recorrido y lleguen a la Postcosecha



Para este entonces, se ha cumplido con el trabajo de transportar la flor a la Postcosecha, pero ésta es sola la primera vuelta. Cada cochero tiene un área designada donde tiene que recoger las mallas de flor cosechada y diariamente hace un promedio de 7 vueltas a su área.



Se hace la entrega en Postcosecha a Carlos Castro para que la flor sea registrada y comience a ser procesada.



Se registra todas las mallas recibidas en un computador en el área de recepción.



Después de registrada la entrada de mallas, se coloca las mallas dentro de la Postcosecha en las tinas de hidratación para que la flor no pierda ni un solo minuto para seguir siendo hidratada. La conservación de la cadena de hidratación es esencial para poder conseguir una excelente calidad que mantenga satisfechos a nuestros clientes.



Posteriormente se saca las rosas de las mallas y las deshoja en la parte bajera para pasárselas a las personas que clasifican las rosas.



Después se recibe las rosas deshojadas en la parte bajera y se comienza a medirlas, a revisar el punto de corte y determina si tienen alguna enfermedad. Aquí se decide cuales tallos pueden ser exportados y cuales serán vendidos en el mercado nacional.



Luego, se toma los tallos que se seleccionó como "exportables" (según el criterio aprendido del jefe de postcosecha) y los emboncha con mucha delicadeza y de acuerdo a los requerimientos del cliente.



A continuación se coloca los bunches que se arma en el día en la banda para que lleguen a manos del encargado de hacer un control de calidad.



El encargado de controlar la calidad de los bunches revisa la uniformidad de los puntos de corte, el largo de los tallos y da el visto bueno para que se proceda a etiquetar el bunche.



Cuando los bunches han sido revisados, se elabora las etiquetas. Con este trabajo se genera la disponibilidad que le sirve al Departamento de Ventas para ofrecer la flor a nuestros clientes. En las etiquetas consta: la variedad, el largo y el número de tallos que hay en el bunche.



Después de generadas las etiquetas, los bunches son almacenados en cuarto frío donde permanecen un mínimo de 4 horas hidratándose en agua y con las condiciones adecuadas para su perfecta hidratación. Aquí se espera el aviso del Departamento de Ventas para escoger las variedades que quiere cada cliente y proceder a armar las cajas.



Después de escoger los bunches, se encarga de registrarlos para hacer las listas de despacho y las facturas para los clientes.



Después de registrarlos, se arma las cajas colocando la cantidad de bunches por tabaco que requiere el cliente. Regularmente la cantidad de bunches por caja depende del largo de los tallos.



Cuando las cajas están listas son llevadas a otra área del cuarto frío donde se colocan con especificaciones requeridas por las cargueras que hacen posible que las cajas lleguen sin problema hasta las manos del cliente. En este lugar, se conservan las cajas a bajas temperaturas hasta el momento de ser despachadas.



El chofer del camión, recibe las cajas por una pequeña puerta que sale directo del cuarto frío al camión con refrigeración (para no perder la cadena de frío) y las acomoda dentro del camión para hacer una entrega rápida y eficiente.



Cuando todo está listo, sale el camión y hace un viaje de dos horas hasta las cargueras donde entrega las cajas que serán transportadas en avión hasta nuestros clientes en diferentes partes del mundo.

*Logística en The Netherlands*



A su llegada, las cajas se despachan en aduana, se escanean y se controlan. Después, nuestro agente envía las cajas a Four Seasons Quality B.V.



Four Seasons Quality B.V.



Unos veinte minutos más tarde, las cajas llegan a FSQ.



Four Seasons Quality B.V. recibe exclusivamente palets para transporte aéreo llenas, con lo que se consigue un tratamiento eficiente.



Las palets llenas se desarman.



Se cuentan las cajas y se dividen según el proveedor en cada banda transportadora.



Se retiran los empaques que sirvieron como protección durante el transporte. Las rosas se controlan y se colocan sobre la banda transportadora....



...para cortarlas en la longitud requerida.



La flor ira en buckets con agua.



El control es otra vez importante.



Las rosas se ponen en agua con la información pertinente sobre el proveedor.



Las Rosas en buckets son llevadas al cuarto frio.



Los buckets se introducen automáticamente en la refrigeración.



.....



...para distribuir las luego entre los clientes.



Totalmente preparadas para el viaje.



Dirigidas hacia el usuario final

## **9) Promoción**

La Promoción en ventas se define como los medios para estimular la demanda, diseñados para complementar la publicidad y facilitar las ventas personales. Los ejemplos de medios de promoción de ventas son:

- Cupones, Bonos
- Patrocinios
- Ferias comerciales

## **10) Económico-financiero**

### **Políticas de cobro**

A través de:

- Giros
- Pago en efectivo
- Cheques
- Depósitos bancarios
- Pronto pago con el descuento del 2%.

## **Créditos**

- Para clientes nuevos las políticas de cobros son a través de prepago durante los primeros 6 embarques.
- Si continúa se le concede crédito de 15 días y posteriormente de 30 días.
- Para el mercado ruso las políticas de venta son: prepago y crédito hasta 15 días.

## **11) Servicio post-venta**

Consiste en consultar:

- Estado que llegó la flor al lugar de destino.
- En que tiempo es la apertura de la rosa.
- Vida de la flor.
- Hidratación de la rosa.

## **12) Administración/procesos**

De la finca envían el packing list al departamento de ventas, que es el documento con información completa de: tipo de variedad, número de tallos, longitud del tallo, especificado si es buquet (1 a 25 rosas) o bunch (20 o 25 rosas), que están listos para la venta. Empacados según las especificaciones del cliente.

Mercado Europeo empaques de 20 tallos.

Resto del Mundo empaques de 25 tallos.

### **13) Herramientas de venta**

- Smartphone
- Ordenadores
- Boletines
- Vehículo
- Sistemas CRM
- Correo electrónico
- Messenger
- Sistemas Informáticos

### **14) Habilidades de venta**

- ✓ Llegar a un acuerdo bajo el principio ganar ganar.
- ✓ Tener facilidad de palabra
- ✓ Debatir precios hasta llegar a un acuerdo.
- ✓ Habilidad para encontrar clientes
- ✓ Habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes
- ✓ Habilidad para determinar las necesidades y deseos de los clientes
- ✓ Habilidad para cerrar la venta
- ✓ Habilidad para brindar servicios posventa
- ✓ Habilidad para retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado.

### **Como rebatir objeciones**

*Refutación.*- Es ideal para las objeciones provocadas por dudas o malentendidos con el cliente que puede superar aportando la información adecuada.

*Demostración.*- La objeción no es relevante mediante una prueba o demostración del producto.

*Aislamiento.*- Intentar separar la objeción del resto de la negociación para que pueda verificar si realmente es el único motivo por el cual el cliente no quiere comprar.

*Interrogación.*-En este caso, realice preguntas al cliente para obligarle a concretar y detallar su objeción, lo cual a menudo provoca que él mismo se dé cuenta de que sus recelos no eran razonables.

*Boomerang.*- Se trata de que de la vuelta a la objeción para convertirla en un argumento de venta

*Elipsis.*- Esta técnica es adecuada para las objeciones que no puedes rebatir o ante clientes enrocados. Consiste en darle la razón y a continuación añadir otro argumento que desvía la atención de la objeción

*Paráfrasis.*- Repite la objeción del cliente con tus propias palabras, suavizándola de forma que parezca menos importante. Es una manera educada de hacerle ver que la duda que plantea es irrelevante.

*Referente.*- Se trata de que rebata la objeción del cliente citando un caso similar en el que el comprador finalmente actuó como quería y quedó satisfecho.

*Compensación.*- Es una técnica apta para objeciones difíciles de rebatir, pero que no resultan insalvables. Por ejemplo: “Es cierto que es más caro, pero piense que el precio incluye todos los accesorios.”

*Identificación.*- La idea es superar la desconfianza del cliente mostrándole que se identifica con él, lo cual hará que levante sus objeciones.

*Compromiso.*- En este caso, se trata de que utilice su capital de confianza con el cliente para disminuir su reticencia mediante una garantía personal (que pueda cumplir).

## 15) Glosario

*Packing list.*- Documento que contiene información completa del tipo de variedad de rosas, número de tallos, longitud, etc.

*Commercial invoice.*- Es la factura comercial para realizar los trámites de exportación.

*Certificado de origen.*- Documento que certifica la procedencia de un bien, producto o servicio.

*Certificado Fito sanitario.*- Documento que garantiza la calidad del producto que se exporta.

*Bunch.*- Unidad de empaque para ornamentales.

*Half box.*- Unidad de empaque para ornamentales.

*Full box.*- Unidad de empaque para ornamentales (2 half box).

*Quater box.*- Unidad de medida para transporte (8 quater box = Full box).

*AWB.*- Guía de transporte aéreo.

*BL.*- Guía de transporte marítimo.

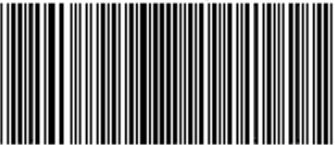
*Orden de embarque.*- Documento emitido por la CENAE que permite exportar un producto.

*Buquet.*- Arreglo floral con flor de verano.

16) Anexos

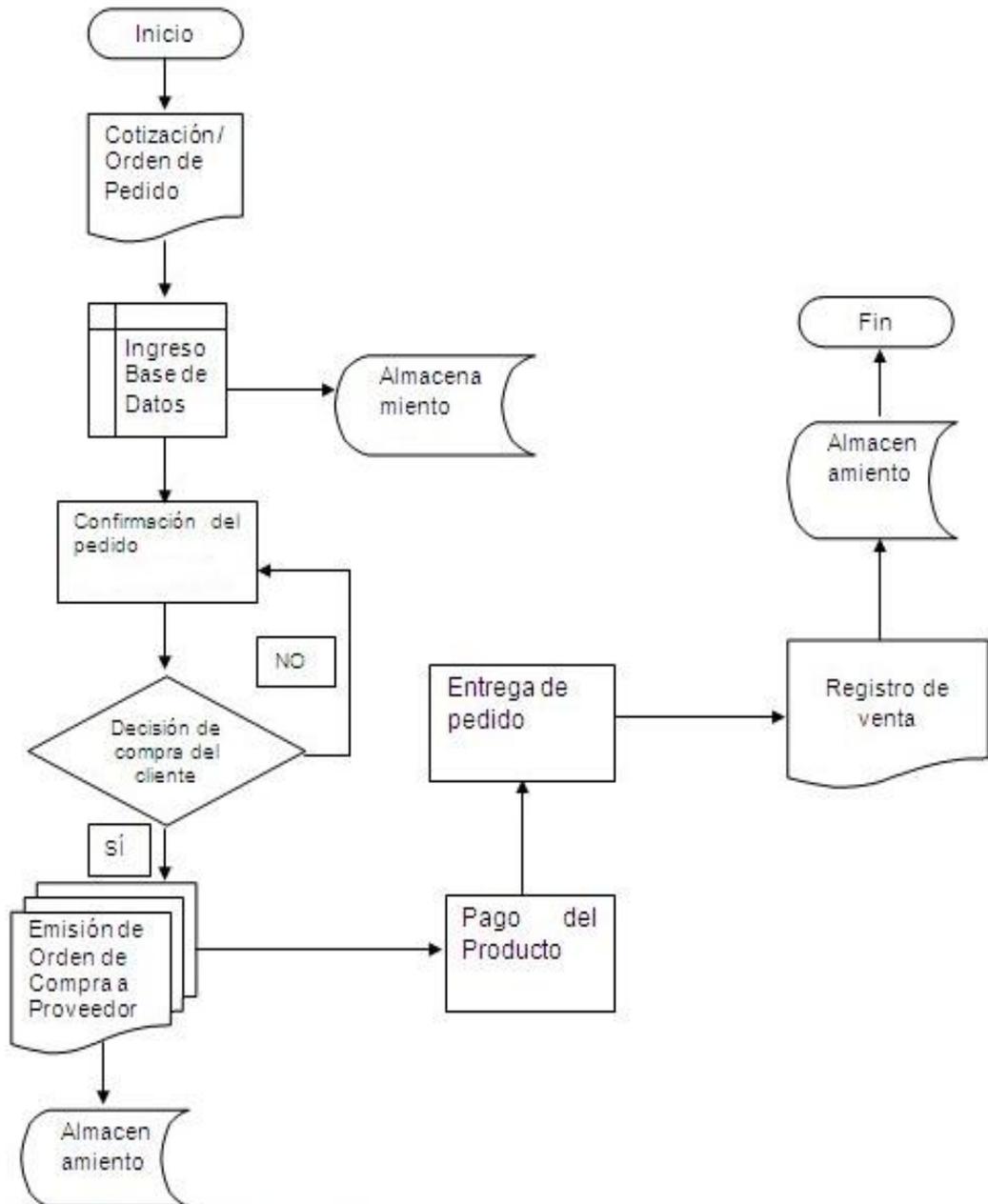
<b>COMMERCIAL INVOICE</b>				
<b>Consignee: (Complete Name and Address)</b>  		<b>Date:</b> 		
		<b>Export Reference:</b> 		
		<b>Country of Manufacture:</b> 		
		<b>Other Remarks:</b> 		
<b>Phone:</b> 				
<b>Fax:</b> 				
Type of Packaging/Marks	Detailed Description of Goods	Qty.	Unit Value	Subtotal
<b>Total Packages:</b>			<b>Total Weight:</b>	<b>Total Value:</b>
<p>These commodities, technology or software were exported from the United States in accordance with the export administration regulations. Diversion contrary to U.S. law prohibited.</p> <p>I/we hereby certify that the information on this invoice is true and correct and that the contents of this shipment are as stated above.</p>				
<b>Signature:</b> _____				
<b>Title:</b> _____				

# AWB

 <b>Shipment Airwaybill</b> <small>(Not negotiable)</small>		8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 <small>Quote this shipment number when enquiring</small>		ORIGIN	DESTINATION		
<b>1 From (Sender)</b> Account no. _____ Sender's name _____ Sender's reference (for better characters will be shown on invoice) _____ Company name _____ Address _____ Postcode _____ Phone/Fax/Telex specify one _____				<b>4 Size and weight</b> No. of pieces _____ Weight _____ kg Dimensions (cm) L x W x H _____ _____ _____ VOLUMETRIC WEIGHT _____ kg			
<b>2 To (Receiver)</b> Company name _____ Delivery address <small>DHL cannot deliver to a PO Box</small> _____ Postcode _____ Country _____ Contact person _____ Phone/Fax/Telex specify one _____				<b>3 Shipment details</b> <small>Not all payment and service options are available in all countries</small> <table border="0"> <tr> <td> <b>Services</b>  <input type="checkbox"/> DOCUMENT  <input type="checkbox"/> WORLDWIDE PARCEL EXPRESS if declared  <input type="checkbox"/> INTRA-EC (in free circulation)  <input type="checkbox"/> DOMESTIC  <input type="checkbox"/> WORLDWIDE  <input type="checkbox"/> OTHER SERVICE _____ specify _____                 </td> <td> <b>Transport charges</b>  <small>If left blank sender pays transport charges</small>  <input type="checkbox"/> Sender  <input type="checkbox"/> Cash/Cheque/Credit Card  <small>For approved customers only</small>  <input type="checkbox"/> External Billing Agreement  <input type="checkbox"/> Transport Collect  <b>Shipment insurance</b> <small>see reverse</small>  <input type="checkbox"/> YES <small>insured value per currency</small> </td> </tr> </table>		<b>Services</b> <input type="checkbox"/> DOCUMENT <input type="checkbox"/> WORLDWIDE PARCEL EXPRESS if declared <input type="checkbox"/> INTRA-EC (in free circulation) <input type="checkbox"/> DOMESTIC <input type="checkbox"/> WORLDWIDE <input type="checkbox"/> OTHER SERVICE _____ specify _____	<b>Transport charges</b> <small>If left blank sender pays transport charges</small> <input type="checkbox"/> Sender <input type="checkbox"/> Cash/Cheque/Credit Card <small>For approved customers only</small> <input type="checkbox"/> External Billing Agreement <input type="checkbox"/> Transport Collect <b>Shipment insurance</b> <small>see reverse</small> <input type="checkbox"/> YES <small>insured value per currency</small>
<b>Services</b> <input type="checkbox"/> DOCUMENT <input type="checkbox"/> WORLDWIDE PARCEL EXPRESS if declared <input type="checkbox"/> INTRA-EC (in free circulation) <input type="checkbox"/> DOMESTIC <input type="checkbox"/> WORLDWIDE <input type="checkbox"/> OTHER SERVICE _____ specify _____	<b>Transport charges</b> <small>If left blank sender pays transport charges</small> <input type="checkbox"/> Sender <input type="checkbox"/> Cash/Cheque/Credit Card <small>For approved customers only</small> <input type="checkbox"/> External Billing Agreement <input type="checkbox"/> Transport Collect <b>Shipment insurance</b> <small>see reverse</small> <input type="checkbox"/> YES <small>insured value per currency</small>						
<b>5 Sender's authorisation and signature</b> <small>Please agree that DHL's standard terms apply to this shipment and that DHL's liability for the Warsaw Convention may also apply (see reverse)</small> <small>Please understand that DHL does not transport cash or dangerous goods (see reverse)</small> Signature _____ Date ____/____/____		Full description of contents _____ International Worldwide Parcel Express shipments only <small>Attach the Original and three copies of a Proforma or commercial invoice</small> Declared value per currency _____ Sender's VAT number _____ Harmonized commodity code if applicable _____ Receiver's VAT No. or EIN/TIN _____ Type of export <input type="checkbox"/> PERMANENT <input type="checkbox"/> RETURN/RETURN <input type="checkbox"/> TEMPORARY Destination (Address/Telex if left blank receiver pays duties/demurrage) <input type="checkbox"/> Receiver <input type="checkbox"/> Sender <input type="checkbox"/> Other _____		PAYMENT DETAILS Cheque/Credit No. _____ Type _____ Expiry _____ PICKED UP BY _____ Name No. _____ Title _____ Date _____			

Original copy (DHL 05/01/83) (DHL 05/01/83)

Gráfico N° 16 Flujo grama de ventas



### **6.7.5 DEFINIR LOS ELEMENTOS PARA CONSOLIDAR LOS CLIENTES Y GARANTIZAR EN EL LARGO PLAZO LA ACTIVIDAD COMERCIAL DE LA EMPRESA**

Los elementos que se utilizarán en el presente plan de ventas para consolidar a los clientes serán: producto, plaza, precio, promoción y post-venta.

#### **Producto**

Las flores ecuatorianas son consideradas como las mejores del mundo por su calidad y belleza inigualables, gracias a sus condiciones climatológicas en el Ecuador, se pueden cultivar muchas variedades de flores por lo que inversionistas ecuatorianos y extranjeros consideran a nuestro país como lugar propicio para el desarrollo de la floricultura.

#### **Plaza**

Holanda sigue siendo el principal país exportador, con 48% del mercado, seguido por Colombia, con 16%; Ecuador, con 9%, y Kenia, con 5%. Si bien en estos últimos seis años, es decir, entre 2006 y 2011, variaron su cuota de participación de mercado, ello no significó grandes cambios en las primeras posiciones. Sin embargo, la participación de nuevos países en este escenario estaría desplazando a actores tradicionales como España, Italia y Alemania. Como parte de este fenómeno y en forma paralela, las economías emergentes de Europa Oriental y algunos países de África y Asia están adquiriendo cada vez mayor protagonismo, por su aporte tanto al consumo como a la producción.

## Precio

Tabla N° 22

<i>Factores que influyen en el precio</i>	
La estacionalidad	Color y cantidad de hojas
La variedad	Libre de sustancias químicas
Tamaño de los capullos	Libre de parásitos y enfermedades
Etapas de apertura de brotes	Embalaje
Brillo y color de la flor	Apariencia
Daños en el capullo	Temperatura de las flores
Longitud de tallo por manojos o ramos	Tiempo de vida en el florero
Regularidad de los envíos	

## Promoción

A través de:

- Cupones, Bonos

- Patrocinios

- Ferias comerciales

-Con descuentos de 5 a 10 por ciento de acuerdo a la estación del año que se encuentre el cliente.

-La rosa roja de Octubre a Mayo tiene mejor precio, mientras que las rosas de colores están a menor precio.

## **Post-venta**

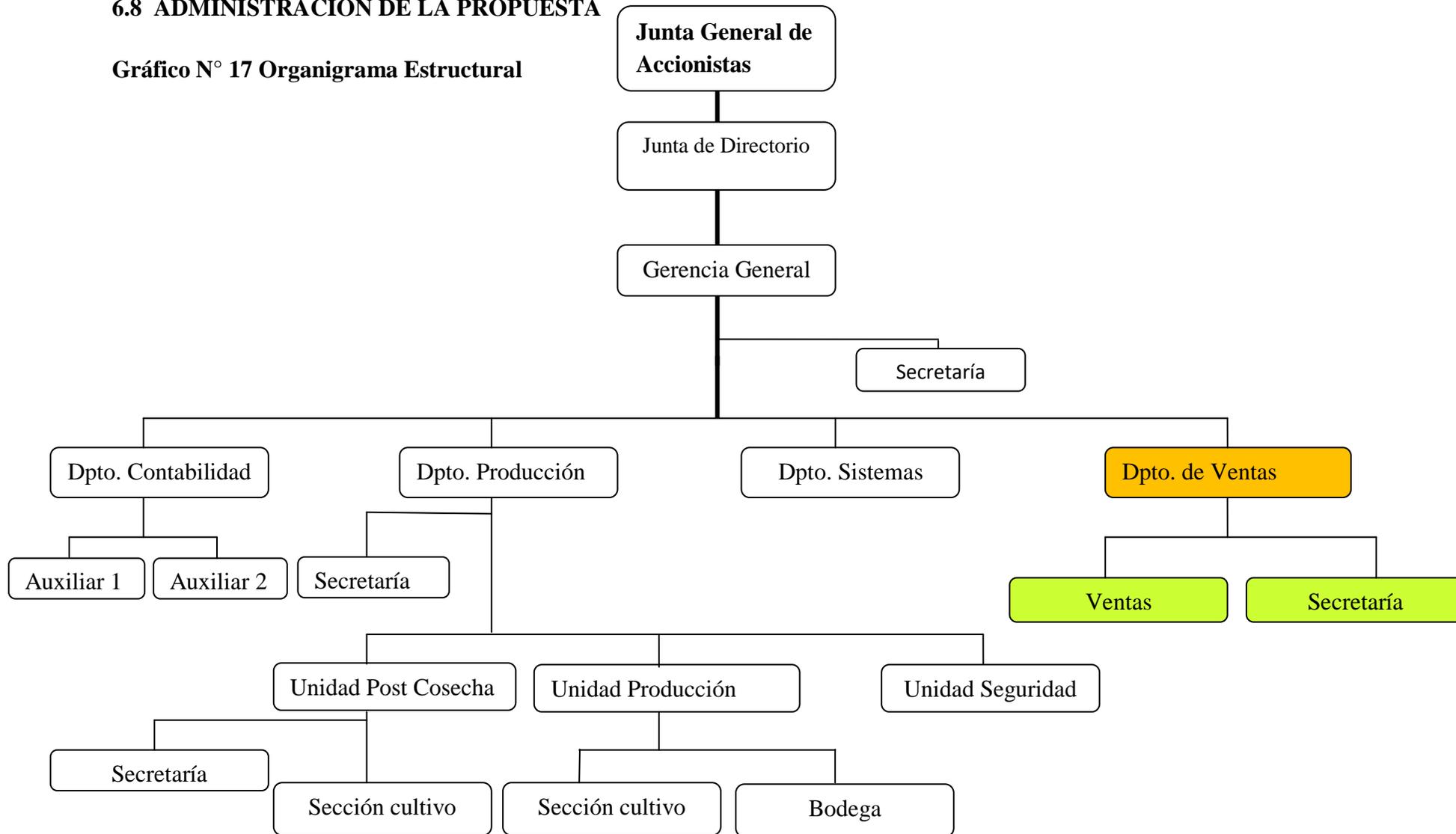
El servicio post-venta es un buen modo de añadir valor al producto y debe incluir las siguientes actividades:

- ✓ Gestión de quejas
- ✓ Indicaciones para el uso.
- ✓ Controlar en qué estado llegó la flor al lugar de destino.
- ✓ En qué tiempo es la apertura del capullo.
- ✓ Tiempo de vida en el florero.
- ✓ Si la temperatura en que llegó las flores fueron las correctas.
- ✓ Hidratación de la rosa.

No podemos olvidar que el servicio post-venta está estrechamente relacionado con el resto de procesos que garantizan la calidad del producto, ya que es la mejor manera de obtener información sobre la satisfacción y las quejas del cliente, claves para poder mejorar la oferta de la empresa y adecuarla a las necesidades del público.

## 6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

Gráfico N° 17 Organigrama Estructural



### **6.8.1 Recursos**

Humanos:

Gerente General (Ing. Fernando Miño).- Encargado de desarrollar el proceso administrativo de la florícola.

Asesor externo.- Asiste en la implementación del modelo operativo.

Secretaría.- Asistencia y soporte ejecutiva a la gerencia.

Gerente de ventas.- Apoyar al desarrollo del plan de ventas en todas sus etapas.

Vendedores.- Contacta clientes, visita clientes, asiste y asesora a clientes, recibe pedidos, realiza tele mercadeo.

Cobrador.- Visita clientes, recupera cartera, recibe y registra inquietudes de clientes.

6.8.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla N° 23

MESES Y SEMANAS		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
ACTIVIDADES		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elaboración del plan de ventas																												
2	Establecimiento del presupuesto del plan de ventas																												
3	Estudio para determinar las estrategias adecuadas.																												
4	Diseño de soportes informáticos																												
5	Capacitación de la fuerza de ventas																												
6	Diseño de estrategias publicitarias																												
7	Publicidad revista																												
8	Publicidad volante																												
9	Control																												
10	Evaluación de resultados																												

### 6.8.3 PRESUPUESTO

Tabla N° 24

Persona encargada	Objetivo deseado para el plan de ventas	Estrategia de venta	Duración días	Presupuesto para realizar las actividades (USD)
Programador	Información oportuna y confiable	Llevar soportes informáticos capaces de darnos una exhaustiva información de los clientes y mercado.	15	500,00
Asesor externo	Abrir nuevos mercados	Realizar un plan de ventas enfocado a nuevos mercados. (Estudio de mercado)	30	1200,00
Capacitador	Fuerza de ventas calificada.	Capacitar a la fuerza de ventas para la intervención oportuna en el plan de ventas.	1	500,00
Fuerza de ventas	Comprometimiento del personal con la empresa	Valorar la ventaja competitiva (calidad) que tiene el producto para aplicar en un plan de ventas, enfocado a la captación de nuevos clientes.		0,00
Diseñador	Introducir el producto a nuevos mercados.	Utilizar estrategias publicitarias a través de alianzas estratégicas para dar a conocer el producto.(Suscripción a Revista \$66,00;publicidad volante \$30,00 )	4 meses	330,00
Trabajadores	Información oportuna y confiable	Optimar la información aprovechando el acceso a la tecnología de la empresa.		0,00
<b>TOTAL</b>				<b>2530,00</b>

### 6.8.3.1 Recursos Humanos

N°	Denominación	Tiempo días	Total
1	Programador	15	500,00
1	Asesor externo	30	1200,00
1	Capacitador	1	500,00
1	Diseñador	8	330,00
<b>Total</b>	<b>A</b>		<b>2530,00</b>

**Tabla N° 25** Presupuesto Recursos humanos

### 6.8.3.2 Recursos Materiales

N°	Denominación	Tiempo	Costo Unitario	Total
	Internet	9 horas	0.80	7,2
2	Paquetes INEN A4		4.50	9,0
1	Flash Memory		25.00	25,0
1	Cuaderno		1.40	1,40
1	CD		0.40	0,40
1	Resaltador		0.65	0,65
1	Lápiz		2.20	2,20
2	Esferos		0.35	0,70
	Varios			15,00
<b>Total</b>	<b>B</b>			<b>61,55</b>
	<b>Total A+B</b>			2591,55
	<b>10% imprevistos</b>			259,16
	<b>TOTAL</b>			<b>2850,71</b>

**Tabla N°26** Presupuesto recursos materiales

## 6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

La evaluación se realizará a partir de un seguimiento permanente de las estrategias con los resultados que se vayan obteniendo, y finalmente poder observar la validez de la propuesta.

<b>Preguntas básicas</b>	<b>Explicación</b>
1.- ¿Quiénes solicitan evaluar?	Directivos de la florícola Rosalquez.
2.- ¿Por qué evaluar?	Para verificar si se está cumpliendo con la propuesta.
3.- ¿Para qué evaluar?	Para medir el grado de factibilidad que ha tenido la propuesta.
4.- ¿Con que criterios?	Teniendo en cuenta la eficiencia y eficacia.
5.- Indicadores.	Cuantitativos y Cualitativos.
6.- ¿Qué evaluar?	Los objetivos establecidos dentro de la propuesta.
7.- ¿Quién evalúa?	Gerente: Fernando Miño.
8.- ¿Cuándo evaluar?	Al final de la aplicación de las estrategias
9.- ¿Cómo evaluar?	Proceso metodológico.
10.- ¿Con qué evaluar?	Encuesta e investigación de campo.

**Tabla N° 27 Previsión de la evaluación**

**6.9.1 MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA**

MONITOREO			Fechas de evaluación																																			
			ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO											
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
PASO	ACTIVIDAD	SE ESTUDIA																																				
1	Análisis del mercado y la empresa	El mercado potencial																																				
		La empresa FODA																																				
2	Definición de los objetivos del plan de ventas	Los objetivos cualitativos																																				
		Los objetivos cuantitativos																																				
3	Proponer estrategias de ventas	Avances tecnológicos																																				
		Nuevos mercados																																				
		Ventajas competitivas																																				
		Preferencias arancelarias																																				
		Capacitación de la fuerza de ventas																																				
		Estrategias Publicitarias																																				
4	Confeccionar un manual de ventas	La fuerza de ventas																																				
		Estrategias de venta																																				
5	Definir los elementos para consolidar a los clientes	4 P's																																				
		Control de resultados																																				

**Tabla N° 28 Monitoreo y evaluación de la propuesta.**

## **Bibliografía**

### **Libros**

PORTER, Michael E. *Ventaja Competitiva*, 2007, Segunda Edición, Grupo Editorial Patria S.A. México.

HARTLEY F, Robert. *Administración de ventas*, 2007, Primera Edición, Grupo Editorial Patria S.A. México.

JOHNSTON, Mark W. *Administración de ventas*, 2009, Novena Edición, Interamericana editores S.A. México.

*Enciclopedia práctica de ventas*, 2008, Edición Equipo Cultural MMIX, Grupo Cultural Grafilles, España.

López Altamirano, Alfredo *Investigaciones de mercado*, 2007, Quinta reimpresión, Compañía editorial continental. México.

### **Internet**

<http://www.monografias.com/trabajos33/creatividad/creatividad.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos11/perspe/perspe.shtml>

[http://www.slideshare.net/gestiopolis/evaluacion-y-control-de-la-fuerza-de-ventasyamal\\_ahomed1arrobayahoo.com](http://www.slideshare.net/gestiopolis/evaluacion-y-control-de-la-fuerza-de-ventasyamal_ahomed1arrobayahoo.com)

<http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml>

<http://www.slideshare.net/gestiopolis/evaluacion-y-control-de-la-fuerza-de-ventas>

<http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20100430141055AAutTdn>

<http://www.monografias.com/trabajos15/analisis-de-mercados/analisis-de-mercados.shtml>

<http://gerencia.over-blog.com/article-analisis-del-mercado-45738930.html>

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>

<http://www.articulo.tv/?Objetivos-comerciales-del-marketing&id=513>

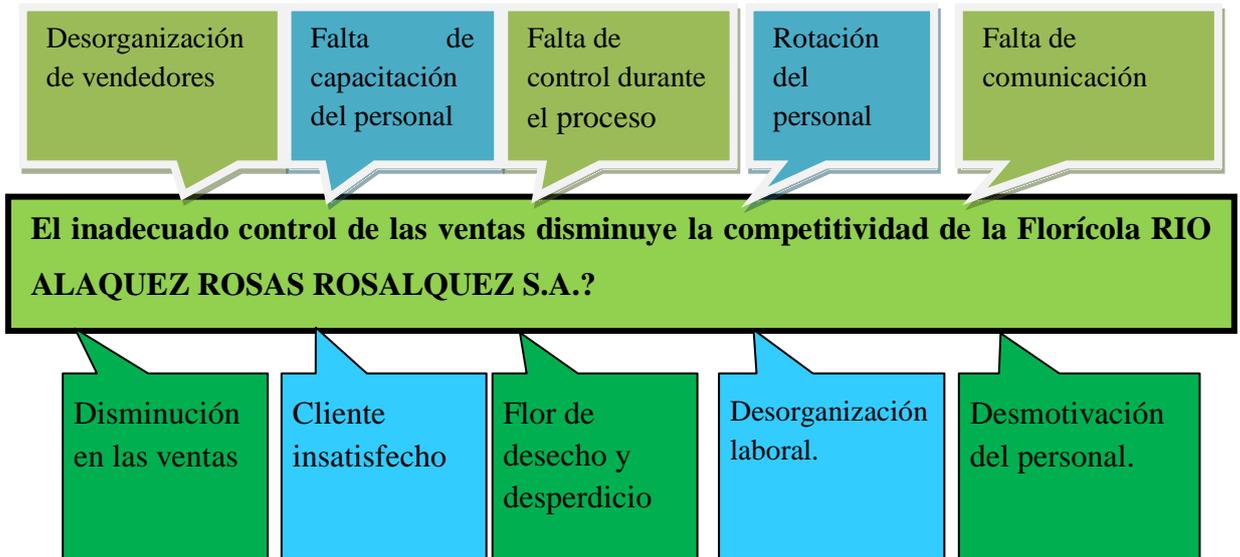
<http://www.marketing-free.com/glosario/estrategias-ventas.html>

<http://fbusiness.wordpress.com/2010/09/19/como-disenar-el-manual-de-ventas-para-conseguir-una-mayor-eficacia-del-vendedor/>

## Anexo 1.

### Árbol de Problemas

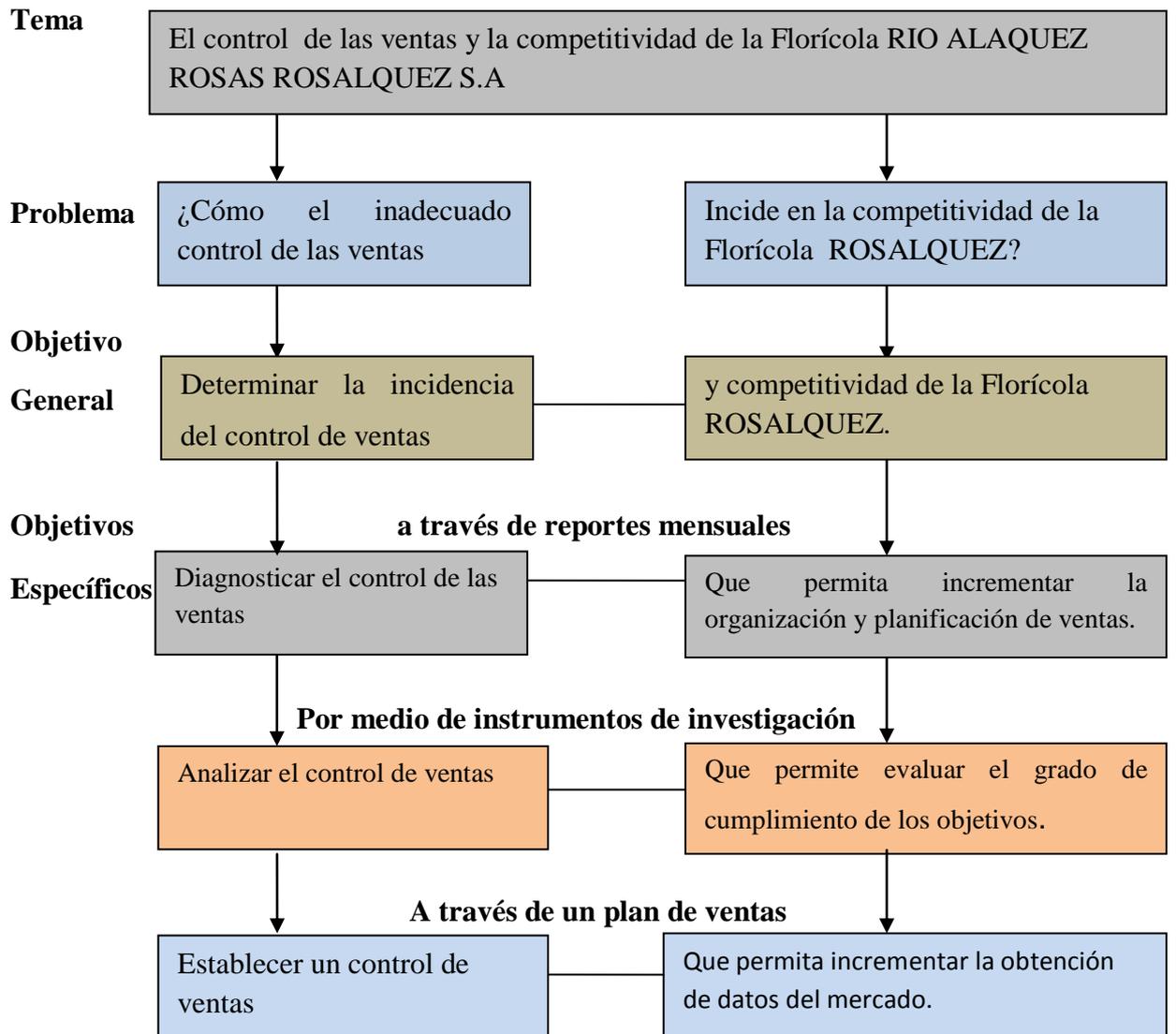
#### Causas



#### Efectos

## Anexo N° 2

### Coherencia Interna de Variables



Anexo 3

R.U.C.

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1890141435001  
RAZON SOCIAL: RIO ALAQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT. 12/06/1987  
NOMBRE COMERCIAL: ROSALQUEZ S.A. FEC. CIERRE:  
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:  
CULTIVO DE FLORES EN VIVEROS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MATRIZ Ciudadela: ESPAÑA Calle: SEVILLA Número: 03-30  
Intersección: BARCELONA Referencia: JUNTO A LA ESCUELA LA GRANJA Telefono Trabajo: 032840174 Telefono Trabajo:  
032843144 Telefono Trabajo: 032415733 Fax: 032852865 Email: avilacis@grupolienadura.com

No. ESTABLECIMIENTO: 002 ESTADO ABIERTO FEC. INICIO ACT. 01/12/1989  
NOMBRE COMERCIAL: ROSALQUEZ FEC. CIERRE:  
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:  
CULTIVO DE FLORES EN VIVEROS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: COTOPAXI Cantón: LATACUNGA Parroquia: ALAQUES (ALAQUEZ) Barrio: TANDALIVI Calle: VIA A MULALO  
Número: S/N Referencia: A DOS KILOMETROS DE LA GASOLINERA REPSOL Telefono Trabajo: 032380412 Telefono  
Trabajo: 032380417 Telefono Trabajo: 099827857



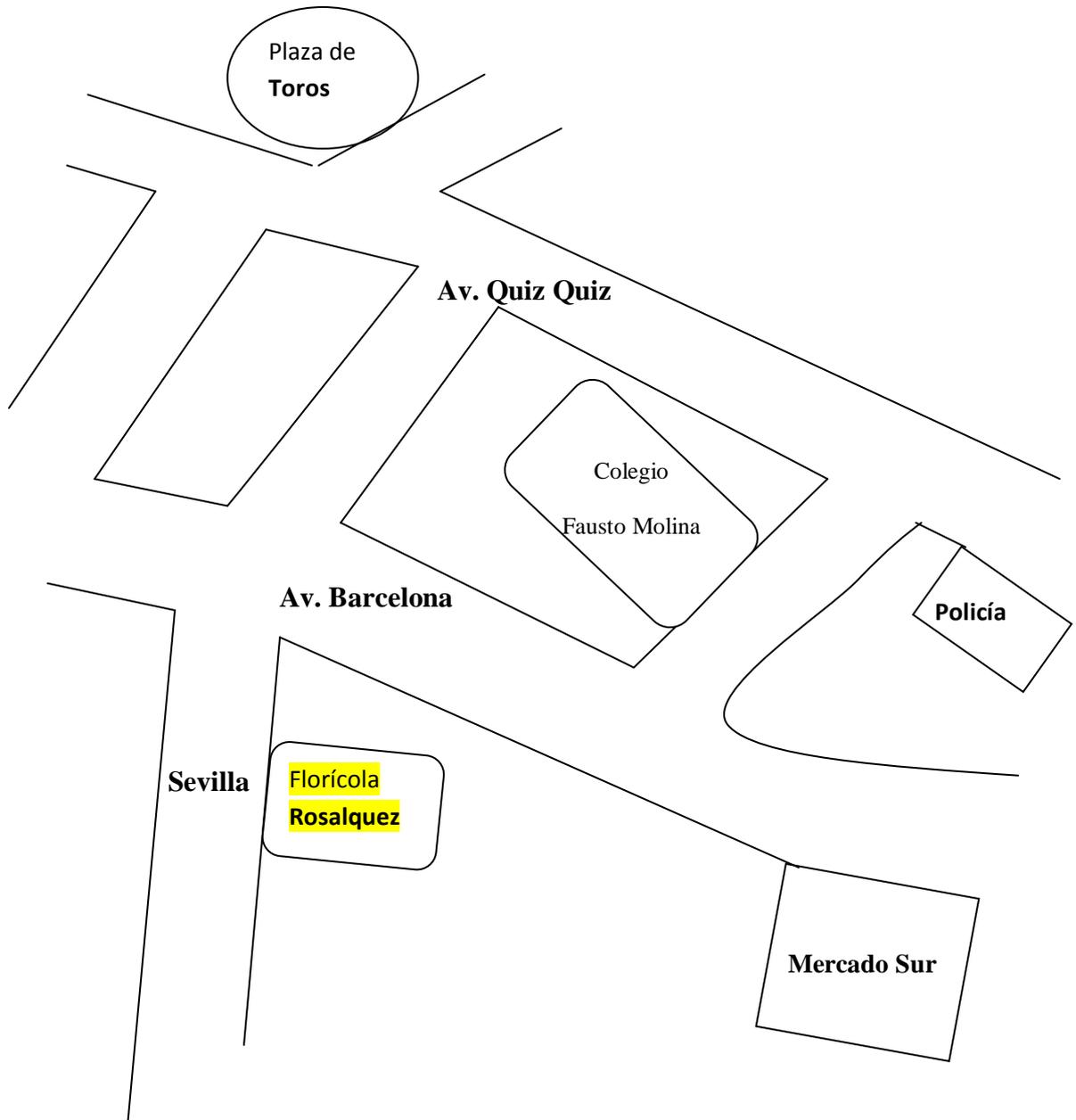
FECHA	DESCRIPCIÓN	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE
01/01/2009	...	...	...	...	...	...
02/01/2009	...	...	...	...	...	...
03/01/2009	...	...	...	...	...	...
04/01/2009	...	...	...	...	...	...
05/01/2009	...	...	...	...	...	...
06/01/2009	...	...	...	...	...	...
07/01/2009	...	...	...	...	...	...
08/01/2009	...	...	...	...	...	...
09/01/2009	...	...	...	...	...	...
10/01/2009	...	...	...	...	...	...
11/01/2009	...	...	...	...	...	...
12/01/2009	...	...	...	...	...	...
01/02/2009	...	...	...	...	...	...
02/02/2009	...	...	...	...	...	...
03/02/2009	...	...	...	...	...	...
04/02/2009	...	...	...	...	...	...
05/02/2009	...	...	...	...	...	...
06/02/2009	...	...	...	...	...	...
07/02/2009	...	...	...	...	...	...
08/02/2009	...	...	...	...	...	...
09/02/2009	...	...	...	...	...	...
10/02/2009	...	...	...	...	...	...
11/02/2009	...	...	...	...	...	...
12/02/2009	...	...	...	...	...	...
01/03/2009	...	...	...	...	...	...
02/03/2009	...	...	...	...	...	...
03/03/2009	...	...	...	...	...	...
04/03/2009	...	...	...	...	...	...
05/03/2009	...	...	...	...	...	...
06/03/2009	...	...	...	...	...	...
07/03/2009	...	...	...	...	...	...
08/03/2009	...	...	...	...	...	...
09/03/2009	...	...	...	...	...	...
10/03/2009	...	...	...	...	...	...
11/03/2009	...	...	...	...	...	...
12/03/2009	...	...	...	...	...	...
01/04/2009	...	...	...	...	...	...
02/04/2009	...	...	...	...	...	...
03/04/2009	...	...	...	...	...	...
04/04/2009	...	...	...	...	...	...
05/04/2009	...	...	...	...	...	...
06/04/2009	...	...	...	...	...	...
07/04/2009	...	...	...	...	...	...
08/04/2009	...	...	...	...	...	...
09/04/2009	...	...	...	...	...	...
10/04/2009	...	...	...	...	...	...
11/04/2009	...	...	...	...	...	...
12/04/2009	...	...	...	...	...	...
01/05/2009	...	...	...	...	...	...
02/05/2009	...	...	...	...	...	...
03/05/2009	...	...	...	...	...	...
04/05/2009	...	...	...	...	...	...
05/05/2009	...	...	...	...	...	...
06/05/2009	...	...	...	...	...	...
07/05/2009	...	...	...	...	...	...
08/05/2009	...	...	...	...	...	...
09/05/2009	...	...	...	...	...	...
10/05/2009	...	...	...	...	...	...
11/05/2009	...	...	...	...	...	...
12/05/2009	...	...	...	...	...	...
01/06/2009	...	...	...	...	...	...
02/06/2009	...	...	...	...	...	...
03/06/2009	...	...	...	...	...	...
04/06/2009	...	...	...	...	...	...
05/06/2009	...	...	...	...	...	...
06/06/2009	...	...	...	...	...	...
07/06/2009	...	...	...	...	...	...
08/06/2009	...	...	...	...	...	...
09/06/2009	...	...	...	...	...	...
10/06/2009	...	...	...	...	...	...
11/06/2009	...	...	...	...	...	...
12/06/2009	...	...	...	...	...	...
01/07/2009	...	...	...	...	...	...
02/07/2009	...	...	...	...	...	...
03/07/2009	...	...	...	...	...	...
04/07/2009	...	...	...	...	...	...
05/07/2009	...	...	...	...	...	...
06/07/2009	...	...	...	...	...	...
07/07/2009	...	...	...	...	...	...
08/07/2009	...	...	...	...	...	...
09/07/2009	...	...	...	...	...	...
10/07/2009	...	...	...	...	...	...
11/07/2009	...	...	...	...	...	...
12/07/2009	...	...	...	...	...	...
01/08/2009	...	...	...	...	...	...
02/08/2009	...	...	...	...	...	...
03/08/2009	...	...	...	...	...	...
04/08/2009	...	...	...	...	...	...
05/08/2009	...	...	...	...	...	...
06/08/2009	...	...	...	...	...	...
07/08/2009	...	...	...	...	...	...
08/08/2009	...	...	...	...	...	...
09/08/2009	...	...	...	...	...	...
10/08/2009	...	...	...	...	...	...
11/08/2009	...	...	...	...	...	...
12/08/2009	...	...	...	...	...	...
01/09/2009	...	...	...	...	...	...
02/09/2009	...	...	...	...	...	...
03/09/2009	...	...	...	...	...	...
04/09/2009	...	...	...	...	...	...
05/09/2009	...	...	...	...	...	...
06/09/2009	...	...	...	...	...	...
07/09/2009	...	...	...	...	...	...
08/09/2009	...	...	...	...	...	...
09/09/2009	...	...	...	...	...	...
10/09/2009	...	...	...	...	...	...
11/09/2009	...	...	...	...	...	...
12/09/2009	...	...	...	...	...	...
01/10/2009	...	...	...	...	...	...
02/10/2009	...	...	...	...	...	...
03/10/2009	...	...	...	...	...	...
04/10/2009	...	...	...	...	...	...
05/10/2009	...	...	...	...	...	...
06/10/2009	...	...	...	...	...	...
07/10/2009	...	...	...	...	...	...
08/10/2009	...	...	...	...	...	...
09/10/2009	...	...	...	...	...	...
10/10/2009	...	...	...	...	...	...
11/10/2009	...	...	...	...	...	...
12/10/2009	...	...	...	...	...	...
01/11/2009	...	...	...	...	...	...
02/11/2009	...	...	...	...	...	...
03/11/2009	...	...	...	...	...	...
04/11/2009	...	...	...	...	...	...
05/11/2009	...	...	...	...	...	...
06/11/2009	...	...	...	...	...	...
07/11/2009	...	...	...	...	...	...
08/11/2009	...	...	...	...	...	...
09/11/2009	...	...	...	...	...	...
10/11/2009	...	...	...	...	...	...
11/11/2009	...	...	...	...	...	...
12/11/2009	...	...	...	...	...	...
01/12/2009	...	...	...	...	...	...
02/12/2009	...	...	...	...	...	...
03/12/2009	...	...	...	...	...	...
04/12/2009	...	...	...	...	...	...
05/12/2009	...	...	...	...	...	...
06/12/2009	...	...	...	...	...	...
07/12/2009	...	...	...	...	...	...
08/12/2009	...	...	...	...	...	...
09/12/2009	...	...	...	...	...	...
10/12/2009	...	...	...	...	...	...
11/12/2009	...	...	...	...	...	...
12/12/2009	...	...	...	...	...	...

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE: [Signature] SERVICIO DE RENTAS INTERNAS  
Usuario: MVGF170496 Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1562 Fecha y hora: 14/05/2009



**Anexo 4**

**Croquis de Ubicación.**



## Anexo 5

### Fotos

#### Mano de Obra Directa



#### Post Cosecha





## Anexo N° 6

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**LUGAR:** Instalaciones de la Florícola Rosalquez.

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:** La presente encuesta está dirigida a los clientes internos de la Florícola Rosalquez para identificar la influencia del control de las ventas en la competitividad.

**NOTA:** Sr. Encuestado usted es lo más importante para el estudio del tema planteado, por ello su veracidad en las respuestas permitirá al investigador desarrollar un trabajo real y efectivo.

Marque con una X solo en el casillero que considere correcto.

### **CUESTIONARIO**

#### **PREGUNTAS:**

##### **1. ¿Qué supervisa usted?**

Calidad

Cantidad

Costos

Todos los anteriores

**2. ¿Qué canal de venta es más efectivo?**

Contado

Crédito

Consignación

**3. ¿El mayor índice de ventas con qué tipo de clientes lo realiza?**

Clientes permanentes

Clientes ocasionales

Clientes especiales

**4. ¿La fuerza de ventas de la florícola cumple con los objetivos propuestos por la empresa?**

Si

No

**5. ¿Cuál es la diferencia de costos con otras empresas?**

Alto

Bajo

Iguales

**6. ¿Qué ventaja existe en calidad?**

Aroma

Tallo

Color

Durabilidad

**7. ¿Dispone de la cantidad necesaria para atender a los clientes?**

Si

No

**8. ¿Las entregas de pedidos son oportunas?**

Si

No

**9. ¿Indique los servicios que dispone para el cliente?**

Transporte

Pre-venta

Post-venta

**10. ¿Indique cuál es la ventaja superlativa?**

Calidad

Cantidad

Costos

**Anexo N° 7**

**Clientes Internos**

<b>Nombre</b>	<b>Ocupación</b>	<b>sección</b>
<b>ACURIO SEGOVIA CRISTIAN DANILO</b>	<b>SUPERVISOR</b>	<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>
ALCARRAZ HERRERA EMMA PATRICIA	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
ALMACHI ALOMOTO HECTOR FABIAN	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
ALMACHI GUTIERREZ SONIA GRICELDA	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
BONILLA AYALA ALICIA BENILDE	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
BORJA VASQUEZ FERNANDO VINICIO	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
BORJA VASQUEZ NARCISA JUDITH	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
CAISALUISA PANCHI NANCY ROCIO	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
CALVOPIÑA AREQUIPA CARMEN ANGELICA	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
CASNANZUELA JAQUE ELSA MARLENE	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
CHANGO GUAYTA LUZ ELENA	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
CHASI VELASCO JOSE RAMON	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
CHASIPANTA QUIMBITA JOSE EUCLIDES	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
CHICAIZA QUIMBITA LOURDES SUSANA	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
CHIMBA GUANOLUISA PATRICIO	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
CHIMBA TOAQUIZA LIDIA ELIZABETH	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
CHIRIBOGA SANCHEZ BYRON DANIEL	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
GUANOLUISA VELASCO FANNY MARGOTH	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
GUARACA APULEMA MARIA ROSARIO	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
<b>GUILCAMAIGUA MARTINEZ NANCY MARGOTH</b>	<b>SUPERVISOR</b>	<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>

JITALA PUCUJI MARIA MERCEDES	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
LEMA INGA MARTHA	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
LLASHA MARTINEZ JOSE LUIS	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
MAJINGA GANCINO CESAR RODRIGO	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
MASABANDA BALTAZACA JUAN ERNESTO	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
MOLINA PARRA EDGAR ROLANDO	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
ORTIZ QUIÑONEZ LUIS ARMANDO	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
<b>PADILLA MALDONADO MARIA CRUZ</b>	<b>SUPERVISOR</b>	<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>
PANCHI CAIZA JORGE FABIAN	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
PANCHI PACAS MARTHA VERONICA	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
PANCHI PACAS MONICA DEL PILAR	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
PANCHI PANOLUISA MARIA SUSANA	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
PANOLUISA QUIMBITA MAGDALENA PATRICIA	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
PANOLUISA QUIMBITA MYRIAM ELIZABETH	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
PARCO NARANJO OLGA MARISOL	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
PRUNA PEÑAFIEL MARLENE DEL ROCIO	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
PRUNA VILLAMARIN JOSE ALFREDO	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
PUCUJI CONDOR GLORIA JUDITH	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
PUCUJI VELASCO ELSA MARLENE	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
PUCUJI VELASCO MARTHA VIVIANA	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
ROCHA BLANCA YOLANDA	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
RODRIGUEZ PLAZARTE MARIA MONICA	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
SALAZAR CONSTANTE LOIDE	TRABAJADOR	MANO DE OBRA

OLIVIA	AGRICOLA	DIRECTA
SALVATIERRA RODRIGUEZ BENITO ANDRES	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
SANCHEZ HERRERA JULIA ENRIQUETA	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
TAIPE JACOME JOSE KLEBER	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
<b>TARCO IMACAÑA MILTON RAMIRO</b>	<b>SUPERVISOR</b>	<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>
TIPAN LASINQUIZA JUAN PABLO	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
TIPANTUÑA VEGA MARIA LUCRECIA	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
TIXE QUIJOZACA ROSA JUANA	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
TOAQUIZA QUILUMBA ALICIA EMPERATRIZ	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
TOAQUIZA QUILUMBA MARIA CLARA	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
TOSCANO JIMENEZ OLFA LILIANA	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
TRAVEZ PANOLUISA JENNY PAOLA	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
VELASCO MORENO MARGOD MARLENE	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
VELASCO PANCHI ERIKA PAOLA	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
VELASCO PANOLUISA FRANKLIN EDUARDO	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
VELASCO QUISPE NELLY MARISOL	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
VELASCO SARAGOSIN CARLOS ALBERTO	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
VELASCO SARAGOZIN LUIS GONZALO	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
VELASCO SAROGOCIN CLEVER PATRICIO	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
VELASCO TOAPANTA LIDIA ALEJANDRINA	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
<b>YANEZ CALVACHI SIXTO ANIBAL</b>	<b>TRABAJADOR AGRICOLA</b>	<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>
YUGCHA PILATASIG HORTENCIA CRISTINA	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA
YUGCHA VELASCO ROSA ISABEL	TRABAJADOR AGRICOLA	MANO DE OBRA DIRECTA

ANCHAGUANO PACHA PABLO ISAAC	TRABAJADOR AGRICOLA	POSTCOSECHA
BORJA VASQUEZ MAGDALENA PAULINA	TRABAJADOR AGRICOLA	POSTCOSECHA
CALAPAQUI PANOLUISA JESSICA DOLORES	TRABAJADOR AGRICOLA	POSTCOSECHA
<b>CALVOPÍÑA CALVOPÍÑA SILVIA VERONICA</b>	<b>TRABAJADOR AGRICOLA</b>	<b>POSTCOSECHA</b>
CALVOPÍÑA QUIMBITA MARIA SONIA	TRABAJADOR AGRICOLA	POSTCOSECHA
CALVOPÍÑA VASQUEZ URSULINA MARIA	TRABAJADOR AGRICOLA	POSTCOSECHA
<b>CAMACHO GALLARDO OSCAR HORLANDO</b>	<b>SUPERVISOR</b>	<b>POSTCOSECHA</b>
CANDO JACOME JORGE LUIS	TRABAJADOR AGRICOLA	POSTCOSECHA
MAÑAY RAMON FERNANDA CAROLINA	TRABAJADOR AGRICOLA	POSTCOSECHA
<b>MENENDEZ CHOEZ LUZ MARLENE</b>	<b>TRABAJADOR AGRICOLA</b>	<b>POSTCOSECHA</b>
PANCHI PACAS ALBA LILIANA	TRABAJADOR AGRICOLA	POSTCOSECHA
PANCHI PACAS ANA SOLEDAD	TRABAJADOR AGRICOLA	POSTCOSECHA
PANCHI PACAS EVA CONCEPCION	TRABAJADOR AGRICOLA	POSTCOSECHA
PANCHI PACAS JESSICA ALEXANDRA	TRABAJADOR AGRICOLA	POSTCOSECHA
PANOLUISA SARZOSA LORENA FERNANDA	TRABAJADOR AGRICOLA	POSTCOSECHA
QUIMBITA MARTINEZ MONICA DEL PILAR	TRABAJADOR AGRICOLA	POSTCOSECHA
QUIMBITA PANCHI CARMEN PATRICIA	TRABAJADOR AGRICOLA	POSTCOSECHA
ROLDAN ARELLANO JUAN DE DIOS	TRABAJADOR AGRICOLA	POSTCOSECHA
<b>SALGUERO VILLAVICENCIO GUISELA ALEXANDRA</b>	<b>JEFE DE AREA</b>	<b>POSTCOSECHA</b>
SARAGOSIN SARAGOSIN EMMA LUZ	TRABAJADOR AGRICOLA	POSTCOSECHA
VILLACIS TAPUY MAYRA LASTENIA	TRABAJADOR AGRICOLA	POSTCOSECHA
<b>ALMAGRO CEVALLOS INES DEL CARMEN</b>	<b>SECRETARIA</b>	<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>
GUAYAQUIL VASQUEZ GRACIELA	LIMPIEZA	MANO DE OBRA

CUMANDA		INDIRECTA
<b>GUILCATOMA PANCHI ANIBAL RAMIRO</b>	<b>BODEGUERO</b>	<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>
<b>LÓPEZ EDGAR EDUARDO</b>	<b>TECNICO</b>	<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>
<b>ROSERO BARRIGA ANA DEL CARMEN</b>	<b>SECRETARIA</b>	<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>
<b>CADENA CHANGO LUIS MANUEL</b>	<b>TRABAJADOR AGRICOLA</b>	<b>MANTENIMIENTO</b>
<b>CANDO JÁCOME EDGAR ISAAC</b>	<b>SUPERVISOR</b>	<b>MECANICA</b>
<b>CULQUI FALCON LUIS EDMUNDO</b>	<b>PORTERO</b>	<b>PORTERIA FIN.</b>
<b>HIDALGO MOLINA WALTER GEOVANNY</b>	<b>PORTERO</b>	<b>PORTERIA FIN.</b>
<b>OROZCO TAIPE LUIS AUGUSTO</b>	<b>PORTERO</b>	<b>PORTERIA FIN.</b>
<b>QUIMBITA CADENA SEGUNDO IVAN</b>	<b>PORTERO</b>	<b>PORTERIA FIN.</b>
<b>SHULCA LUIS RICARDO</b>	<b>PORTERO</b>	<b>PORTERIA FIN.</b>
<b>COBO VILLACRES JUAN CARLOS</b>	<b>VENDEDOR</b>	<b>VENTAS</b>
<b>CRESPO LARREATEGUI YOLANDA DEL CARMEN</b>	<b>SISTEMAS</b>	<b>SISTEMAS</b>
<b>BENAVIDES PINTO ANA ISABEL</b>	<b>AUXILIAR CONTABILIDAD</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>
<b>CARRASCO MAYORGA FRANKLIN GERMAN</b>	<b>CONTADOR GENERAL</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>
<b>CHICAIZA CALUÑA LOURDES DEL CARMEN</b>	<b>LIMPIEZA</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>
<b>CULQUI CULQUI LUIS ALFREDO</b>	<b>MENSAJERO</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>
<b>MARIÑO ROSERO VERONICA SOLEDAD</b>	<b>AUXILIAR CONTABILIDAD</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>
<b>MIÑO COELLO MARIA GABRIELA</b>	<b>ASISTENTE DE GERENCIA</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>
<b>MIÑO SEVILLA GALO HERNANDO</b>	<b>PRESIDENTE</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>
<b>MIÑO SEVILLA PEDRO FERNANDO</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>
<b>LARRAGA QUINTUÑA DARWIN FABIAN</b>	<b>PORTERO</b>	<b>PORTERIA OF.</b>