

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## CENTRO DE POSGRADOS

### PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS COHORTE 2021

---

**Tema:** PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN Y DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DEL GRUPO “NAYÓN GARDENS”

---

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Título de Cuarto Nivel de Magíster en Gestión de Proyectos

**Modalidad del Trabajo de Titulación:** Proyecto de Titulación con Componentes de Investigación Aplicada y de Desarrollo

**Autor:** Ingeniero Luis Edwin Juiña Quishpe

**Director:** Ingeniero Jorge Omar Vaca Quiñonez Magister.

Ambato – Ecuador

2023

## **A la Unidad Académica de Titulación del Centro de Posgrados**

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero Héctor Fernando Gómez Alvarado. PhD, e integrado por los señores: Ingeniero Edwin Javier Santamaria Freire Magister y el Ingeniero Oswaldo Santiago Verdesoto Velastegui. PhD , designados por la Unidad Académica de Titulación del Centro de Posgrados de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Trabajo de Titulación con el tema: *Plan Estratégico de Comercialización y diseño de un cuadro de mando integral para mejorar la competitividad del grupo “Nayón Gardens”* elaborado y presentado por el *señor Ingeniero Luis Edwin Juiña Quishpe*, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión de Proyectos; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

-----  
*Ing. Héctor Fernando Gómez Alvarado. PhD.*  
**Presidente y Miembro del Tribunal**

-----  
*Ing. Edwin Javier Santamaria Freire. Mg.*  
**Miembro del Tribunal**

-----  
*Ing. Oswaldo Santiago Verdesoto Velastegui. PhD.*  
**Miembro del Tribunal**

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación presentado con el tema: Plan Estratégico de Comercialización y diseño de un cuadro de mando integral para mejorar la competitividad del grupo “Nayón Gardens”, le corresponde exclusivamente a: Ingeniero Luis Edwin Juiña Quishpe, Autor bajo la Dirección de Ingeniero Jorge Omar Vaca Quiñonez Magister, Director del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

-----  
*Ingeniero Luis Edwin Juiña Quishpe*  
*c.c.:1715117980*

**AUTOR**

-----  
*Ingeniero Jorge Omar Vaca Quiñonez Magister*  
*c.c.: 1712154515*

**DIRECTOR**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

-----  
*Ingeniero Luis Edwin Juiña Quishpe*  
*c.c.:1715117980*

## ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
A la Unidad Académica de Titulación del Centro de Posgrados.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	iii
DERECHOS DE AUTOR .....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xi
AGRADECIMIENTO .....	xiii
DEDICATORIA .....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO.....	xv
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1    Introducción.....	1
1.2    Justificación.....	2
1.2.1  Justificación Práctica .....	4
1.2.2  Justificación Metodológica.....	4
1.3    Objetivos .....	5
1.3.1  General .....	5
1.3.2  Específicos.....	5
CAPITULO II .....	6
ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.1    Investigaciones Internacionales.....	6
2.2    Investigaciones Nacionales .....	10
CAPITULO III.....	15
MARCO METODOLÓGICO.....	15
3.1    Tipo de investigación .....	15
3.1.1  Ubicación.....	15
3.1.2  Macrolocalización .....	15
3.1.3  Microlocalización.....	16
3.1.4  Equipos y materiales .....	17

3.2	Población o muestra: .....	18
3.3	Prueba de Hipótesis - pregunta científica – idea a defender .....	18
3.4	Recolección de información: .....	18
3.5	Procesamiento de la información y análisis estadístico .....	19
3.6	Variables respuesta o resultados alcanzados .....	19
CAPITULO IV .....		20
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....		20
4.1	Resultados de encuestas aplicadas.....	20
4.2	Resultados de entrevistas a los dueños de los viveros de Nayón Gardens .	36
4.3	Resultados de las encuestas y entrevistas.....	57
4.4	Discusión de resultados .....	59
4.5	Utilidad del grupo Nayón Gardens.....	59
4.6	Análisis del proceso de comercialización del Grupo Nayón Gardens .....	60
CAPÍTULO V .....		62
CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y ANEXOS .....		62
5.1	Conclusiones .....	62
5.2	Recomendaciones .....	63
5.3	Bibliografía.....	65
5.4	ANEXOS.....	68
5.4.1	Formato de Entrevista y Encuesta .....	68
CAPITULO VI.....		83
PROPUESTA.....		83
6.1	Plan estratégico y Diseño de cuadro de mando integral (CMI) para al mejoramiento de la comercialización del Grupo Nayón Gardens. ....	83
6.1.1	Misión, Visión y Valores del Grupo Nayón Gardens .....	83
6.1.2	Misión.....	83
6.1.3	Visión .....	83
6.1.4	Valores.....	84
6.2	Estructura del Entorno .....	84
6.2.1	Análisis FODA .....	84
6.2.2	Matriz de factores internos (MEFI).....	86
6.2.3	Matriz de factores externos (MEFE) .....	88
6.2.4	Matriz EFI-EFE .....	89

6.2.5	Matriz cruce de variables.....	91
6.2.6	Mapa Estratégico .....	94
6.3	Elaboración del CMI .....	95
6.3.1	Estructura financiera.....	98
6.3.2	Presupuesto de ventas.....	99
6.4	Estrategias de comercialización y producción .....	104
6.4.1	Comercialización .....	104
6.4.1.1	Estrategia de manejo de la diferenciación .....	104
6.4.1.2	Estrategia de comunicación .....	106
6.4.1.3	Estrategias del Marketing Mix.....	107
6.4.1.4	Estrategias de Marketing Digital .....	109
6.4.1.5	Estrategias de Canales de Distribución.....	110
6.4.1.6	Las 5P de Marketing.....	113
6.4.2	Producción.....	115

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Grupo Nayón Gardens .....	3
Tabla 2. Equipos y materiales que se emplearan .....	17
Tabla 3. Pregunta 1 .....	20
Tabla 4. Pregunta 2 .....	21
Tabla 5. Pregunta 3 .....	22
Tabla 6. Pregunta 4 .....	23
Tabla 7. Pregunta 5 .....	24
Tabla 8. Pregunta 6 .....	25
Tabla 9. Pregunta 7 .....	26
Tabla 10. Pregunta 8 .....	27
Tabla 11. Pregunta 9 .....	28
Tabla 12. Pregunta 10 .....	29
Tabla 13. Pregunta 11 .....	30
Tabla 14. Pregunta 12 .....	31
Tabla 15. Pregunta 13 .....	32
Tabla 16. Pregunta 14 .....	33
Tabla 17. Pregunta 15 .....	34
Tabla 18. Pregunta 16 .....	35
Tabla 19. Pregunta 1 .....	36
Tabla 20. Pregunta 2 .....	37
Tabla 21. Pregunta 3 .....	38
Tabla 22. Pregunta 4 .....	39
Tabla 23. Pregunta 5 .....	40
Tabla 24. Pregunta 6 .....	41
Tabla 25. Pregunta 7 .....	42
Tabla 26. Pregunta 8 .....	44
Tabla 27. Pregunta 9 .....	45
Tabla 28. Pregunta 10 .....	46
Tabla 29. Pregunta 11 .....	47
Tabla 30. Pregunta 12 .....	48
Tabla 31. Pregunta 13 .....	48



Tabla 32. Pregunta 14 .....	49
Tabla 33. Pregunta 15 .....	50
Tabla 34. Pregunta 16.ç.....	51
Tabla 35. Pregunta 17 .....	52
Tabla 36. Pregunta 18 .....	53
Tabla 37. Pregunta 19 .....	54
Tabla 38. Pregunta 20 .....	56
Tabla 39. Gastos promedios del grupo Nayón Gardens.....	59
Tabla 40. Análisis FODA del Grupo Nayón Gardens.....	85
Tabla 41. Ponderación de matrices MEFI y MEFE .....	86
Tabla 42. Matriz MEFI .....	87
Tabla 43. Matriz MEFE .....	88
Tabla 44. Matriz EFI-EFE.....	89
Tabla 45. Cualificación del índice de la situación .....	90
Tabla 46. Matriz cruce de variables .....	92
Tabla 47. CMI propuesto para el grupo Nayón Gardens .....	96
Tabla 48. Presupuesto de ventas .....	100
Tabla 49. Costos fijos y variables .....	101
Tabla 50. Estado de resultados.....	102
Tabla 51. Estrategia de manejo de la diferenciación.....	104
Tabla 52. Estrategia de comunicación .....	106
Tabla 53. Estrategia del Marketing Mix .....	107
Tabla 53. Estrategia de Canales de Distribución .....	110
Tabla 54. Análisis de las 5 P .....	113

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Macrolocalización de la Parroquia Nayón.....	16
Figura 2. Ubicación de Grupo Nayón Garden .....	16
Figura 3. Mapa Estratégico .....	94
Figura 4. Estrategias de marketing digital.....	109

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Pregunta 1 .....	20
Gráfico 2. Pregunta 2 .....	21
Gráfico 3. Pregunta 3 .....	23
Gráfico 4. Pregunta 4 .....	24
Gráfico 5. Pregunta 5 .....	25
Gráfico 6. Pregunta 6 .....	26
Gráfico 7. Pregunta 7 .....	26
Gráfico 8. Pregunta 8 .....	27
Gráfico 9. Pregunta 9 .....	28
Gráfico 10. Pregunta 10 .....	29
Gráfico 11. Pregunta 11 .....	30
Gráfico 12. Pregunta 12 .....	31
Gráfico 13. Pregunta 13 .....	32
Gráfico 14. Pregunta 14 .....	33
Gráfico 15. Pregunta 15 .....	34
Gráfico 16. Pregunta 16 .....	35
Gráfico 17. Pregunta 1 .....	36
Gráfico 18. Pregunta 2 .....	37
Gráfico 19. Pregunta 3 .....	38
Gráfico 20. Pregunta 4 .....	39
Gráfico 21. Pregunta 5 .....	40
Gráfico 22. Pregunta 6 .....	41
Gráfico 23. Pregunta 7 .....	43
Gráfico 24. Pregunta 8 .....	44
Gráfico 25. Pregunta 9 .....	45
Gráfico 26. Pregunta 10 .....	46
Gráfico 27. Pregunta 11 .....	47
Gráfico 28. Pregunta 12 .....	48
Gráfico 29. Pregunta 13 .....	49
Gráfico 30. Pregunta 14 .....	50
Gráfico 31. Pregunta 15 .....	50

Gráfico 32. Pregunta 16 .....	51
Gráfico 33. Pregunta 17 .....	52
Gráfico 34. Pregunta 18 .....	54
Gráfico 35. Pregunta 19 .....	55
Gráfico 36. Pregunta 20 .....	56
Gráfico 37. Análisis FODA.....	89
Gráfico 38. Gráfico radar FODA .....	90

## **AGRADECIMIENTO**

Al Centro de Posgrados de la Universidad Técnica de Ambato (UTA) por brindarme la oportunidad de ser parte tan prestigiosa institución y formarme como profesional de cuarto nivel.

A todos los docentes que fueron parte de mi formación y que me brindaron sus altos y valiosos conocimientos.

A mi director de tesis Magister Jorge Omar Vaca Quiñonez, por su guía adecuada en todas las etapas de mi trabajo de investigación y por todos sus conocimientos compartidos.

Un agradecimiento especial a todos los que forman parte del Grupo Nayón Gardens, por compartir su valiosa información e historias y por hacerme parte de su grupo.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a mi esposa Viviana y a mi hija Arianna que son mi motivación y el motor de mi vida, su apoyo y amor incondicional me ayudaron alcanzar esta meta planteada.

A mis queridos padres Aurora y Carlos, ellos me dieron la base para poder llegar a ser quien soy ahora, son mi ejemplo de que con trabajo, esfuerzo y perseverancia se puede alcanzar todo lo que nos proponemos en la vida

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**CENTRO DE POSGRADOS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS**  
**COHORTE 2021**

**TEMA:**

*PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN Y DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DEL GRUPO “NAYÓN GARDENS”*

**MODALIDAD DE TITULACIÓN:** *Proyecto de titulación con componentes de investigación aplicada y de desarrollo*

**AUTOR:** *Ingeniero Luis Edwin Juiña Quishpe*

**DIRECTOR:** *Ingeniero Jorge Omar Vaca Quiñonez Magister*

**FECHA:** *Veinte y cuatro de enero de dos mil veinte y tres*

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo denominado Plan Estratégico de Comercialización y diseño de un cuadro de mando integral para mejorar la competitividad del grupo “Nayón Gardens”, de la parroquia Nayón, cantón Quito, tuvo como objetivo realizar un plan estratégico de comercialización y diseñar un cuadro de mando integral para el grupo Nayón Gardens de la parroquia Nayón, la metodología utilizada fue de tipo cualitativo-cuantitativo, y, gracias a la revisión bibliográfica, se determinaron las preguntas y objetivos de investigación. En la parte cuantitativa se tiene en cuenta a los propietarios de cada vivero de plantas ornamentales, frutales y medicinales gracias a su propia experiencia, realizándose entrevistas que nos aportan información clara, concisa y muy importante para poder explicar sus opiniones subjetivas y razonadas y por tanto capaces de analizar cuáles son sus principales problemas en el proceso de comercialización del grupo Nayón Gardens. Según los datos recopilados, está claro que las estrategias de comercialización serán clave para el incremento de los ingresos económicos del grupo y de acuerdo a los resultados obtenidos se mencionan que de forma semanal tienen máximo 30 personas que adquieren algún

tipo de planta en especial, lo que hace que lo que obtienen en muchos casos sus ingresos no sean rentables para estas pequeñas empresas. Con base en la información recopilada, se puede suponer que la implementación de un plan estratégico integral en estas pequeñas empresas será de gran utilidad y ayuda, ya que estas personas tendrán un panorama más claro de la contabilidad de sus ingresos y gastos. De esta manera podrán identificar si su negocio realmente gana dinero vendiendo plantas al final de cada mes. Por lo tanto, es bueno tener un buen plan estratégico para que la empresa pueda obtener los mejores resultados de las actividades de producción y ventas para así lograr las metas establecidas.

**DESCRIPTORES:** *CALIDAD DE PRODUCTO, COMERCIALIZACIÓN, COMPETITIVIDAD, COMUNICACIÓN, CUADRO DE MANDO INTEGRAL, ESTRATEGIAS, PRODUCCION, PLAN ESTRATÉGICO, SATISTACION DEL CLIENTE, VENTA DIRECTA.*



## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1 Introducción

A partir de la época de la globalización, la economía mundial empezó a migrar hacia tendencias productivas más flexibles, todo esto con el fin de avanzar en una producción en masa que presenta más que una demanda local, mucho más internacional. En aspectos generales, al hablar del entorno rural se ha ceñido, de acuerdo con Mills (2000), a los espacios libres de la cotidianidad de la sociedad, enfocados en el paisajismo, cuyo rol productivo está más centrado en la supervivencia a la falta de políticas económicas y de aceleración de la oferta de empleo.

En otro sentido, el ámbito rural está enfocado en las actividades de agricultura y por ende, una de las fuerzas productivas más importantes de una economía, en este mismo orden de ideas, se considera que en estos lugares se fundamenta la supervivencia del ser humano en cuanto, es allí donde se producen los alimentos y los productos necesarios para la cotidianidad de las urbes (Ratier H. , 2002)

Como complemento a lo mencionado en párrafos anteriores, es válido confirmar que la globalización ha hecho que la cotidianidad, incluso la producción en contextos rurales, se ha visto permeada por la globalización, llegando a demandar una adaptación no planificada de dinámicas propias de este fenómeno económico y social. A pesar de esto, la agricultura ha sido la base de la economía de lugares como Nayón (Murray. 1946). Esta parroquia ha centrado su economía a través de la agricultura, más específicamente en la jardinería, llegando incluso a manejar una especie de turismo ecológico.

La cercanía de Nayón sobre la capital del Ecuador hace que sea una potencia económica en cuanto al desarrollo que se evidenció antes y después de la pandemia por Covid 19, esto implica también que la plusvalía en el sector es alta, lo cual está relacionado con el fácil acceso a servicios públicos y por ende a una calidad de vida óptima para los habitantes de esta parroquia.

Entendiendo que esta posición económica está mediada por las empresas basadas en la agricultura, es pertinente que existan estrategias para fomentar el crecimiento y la sostenibilidad de las mismas. Por lo antes mencionado el presente proyecto de investigación busca que el grupo Nayón Gardens, logre aprovechar las ventajas del crecimiento urbanístico y de esta manera posicionar su nombre a través de sus productos mejorando así su competitividad.

## **1.2 Justificación**

La parroquia de Nayón es conocido como el Jardín de Quito, por la gran cantidad de viveros donde ofrecen variedad de plantas ornamentales, frutales y medicinales. Por su cercanía con la ciudad de Quito, recibe gran cantidad de turistas nacionales e internacionales atraídos por la diversidad de plantas que ofrece para adornar los hogares de los que los visitan. La mayoría de sus pobladores son pequeños y medianos productores de plantas ornamentales.

Para las empresas y/o corporaciones en la actualidad, con un mercado sobresaturado de información a través de las redes sociales y con altos estándares de competitividad por parte del público objetivo, es indispensable el abordaje de estrategias que garanticen la sostenibilidad de las mismas. A tales efectos, el presente estudio busca desarrollar a través de la organización estratégica, un Cuadro de Mando Integral que facilite el mejoramiento de las áreas relacionadas en la empresa Nayón Gardens.

Teniendo en cuenta que la planificación es indispensable para que el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por ende, se afirma que a través de estrategias previamente visualizadas se puede garantizar el éxito de una compañía, esto además es una carta de manejo que facilita la toma de decisiones, llegan a potenciar la productividad de todas las áreas de la organización.

El bajo nivel de ventas que viven estos pequeños y medianos productores por la falta de planeación estratégica, para ofertar sus productos, además de los bajos ingresos que perciben, el no contar con estrategias de ventas, de esta forma se da la necesidad de apoyar al grupo Nayón Gardens, para que mediante la implementación del CMI se pueda medir la evolución de la actividad del grupo, sus objetivos estratégicos y sus resultados, con el fin de medir la situación y evolución de la empresa desde las perspectivas de procesos internos, cliente, financiera aprendizaje y

crecimiento del grupo, lo que les permitirá además de lograr productividad también las ventas esperadas.

La implementación del CMI beneficiará al grupo de 12 productores entre pequeños y medianos que no han conseguido alcanzar las metas de ventas y también beneficiará a la parroquia Nayón ya que mediante las estrategias implementadas les permitirá comercializar sus productos llegando al mercado correspondiente, usando las tecnologías adecuadas y monitoreando al mismo tiempo los alcances de las metas propuestas.

**Tabla 1. Grupo Nayón Gardens**

<b>GRUPO NAYÓN GARDENS</b>			
<b>No.</b>	<b>Vivero</b>	<b>Propietario</b>	<b>Ubicación</b>
1	Estefanía	Luis Fernando Quishpe Cabrera	Nayón, Calle Eugenio Espejo y pasaje los Guabos
2	Las Orquídeas	Diego Byron Quishpe Cabrera	Nayón, Calle 19 de diciembre, frente a casa ADOBE
3	Jardines el Bosque	Blanca Carolina Quishpe Cabrera	Cumbayá, Calle Gral. Eloy Alfaro y Ruta Viva
4	Los Jazmines	Mercy Mabél Peralta	Nayón, Calle Quito y García Moreno
5	Jardín de Quito	María Adelaida Luguaña Achig	Nayón, Calle Manuela Sáenz y Abdón Calderón
6	Cocogarden	Grace Estefanía Quishpe Peralta	Nayón, Calle Pedro Brunnin y E09
7	Camila 1	Alis Carolina Lema Sotalin Ronald Arias	Nayón, Av. Santa Ana - Ingreso por la UDLA.

<b>GRUPO NAYÓN GARDENS</b>			
<b>No.</b>	<b>Vivero</b>	<b>Propietario</b>	<b>Ubicación</b>
8	Camila 2		Nayón, Calle Quito entre Vicente Rocafuerte y García Moreno
9	Las Cucardas 1	Fanny Rosaura Suquillo Pillajo Paul Sebastián Azogues Tituaña	Nayón, Calle Eugenio Espejo y Pasaje Terrazas
10	La Cucardas 2		Nayón, Calle Manuela Sáenz, sector Chimbatola
11	Pico de Loro 1	Jose Nolberto Vega Velez Marielena Lema	Nayón, Pasaje San Francisco y García Moreno
12	Pico de Loro 2		Nayón, Calle Manuela Sáenz, sector Chimbatola

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Juiña, (2023)

### **1.2.1 Justificación Práctica**

El presente plan estratégico de comercialización y el diseño de un cuadro de mando integral busca lograr alcanzar a mejorar la competitividad de los productos del Grupo Nayón Gardens, y dotar a los miembros del grupo de una herramienta práctica, eficaz y eficiente.

### **1.2.2 Justificación Metodológica.**

Para lograr alcanzar los objetivos del presente proyecto, se emplearán técnicas de investigación como las encuestas a los clientes y entrevistas a los miembros del grupo, y el procesamiento de esta información ayudará a medir el nivel actual de competitividad del Grupo Nayón Gardens.

En este contexto se han realizado algunos estudios en los que se asocian las variables de estudio relacionadas al CMI como lo mencionan los siguientes autores:

Ameer y Othman (2017) sugirieron la inclusión de variables relacionadas con medidas de rendición de cuentas no financieras, considerando el entorno en el que opera la organización.

Martínez y Rodenes (2019) elaboraron una herramienta basada en un cuadro de mando integral para tener en cuenta el quinto elemento relacionado con las cuestiones sociales y ambientales, que debía medirse como una variable, justificando una perspectiva más amplia si es un aspecto central de la estrategia de implementación. Estos autores también proporcionan un proceso de definición para este cuadro de mando integral sostenible. Recomiendan integrar los tres pilares de la sostenibilidad en una sola herramienta de gestión. Esta herramienta muestra la relación causal entre los aspectos económicos, ambientales y sociales de una empresa. Un aspecto del quinto ángulo es que puede afectar directamente el pronóstico económico y/o vistas indirectas utilizando una reacción en cadena.

Por esta razón, las empresas han adoptado el BSC no solo para medir, sino también para comunicar estrategias comerciales entre empleados. Misión y estrategia de la organización de traducción de BSC como una amplia gama de actividades que proporciona la estructura necesaria para un sistema de medición y gestión estratégica.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 General**

Realizar plan estratégico de comercialización y diseñar un cuadro de mando integral para el grupo Nayón Gardens de la parroquia Nayón

#### **1.3.2 Específicos**

- Elaborar un diagnóstico del actual sistema de comercialización del grupo Nayón Gardens.
- Establecer estrategias de comercialización que incremente el nivel de ventas del grupo Nayón Gardens.
- Diseñar un modelo de cuadro de mando de control para el manejo de indicadores de gestión.

## CAPITULO II

### ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

El análisis del estado del arte se realiza desde el enfoque teórico sobre los conceptos de eficiencia y eficacia obtenidos mediante la implementación del CMI en diversas áreas y empresas tanto a nivel nacional e internacional.

#### 2.1 Investigaciones Internacionales

En el estudio desarrollado por Acosta (2021) titulada “Diseño de un plan estratégico y Cuadro de Mando Integral (CMI) para una empresa dedicada a la elaboración de pinturas y revestimientos Grupo Revest CIA. LTDA”, la cual se centró en buscar estrategias que aumenten la satisfacción del mercado de la construcción. Entre los principales resultados se evidenció que la afectación que sufrió la empresa se basó en la falta de análisis del entorno y las falencias internas, y por lo tanto, no se tuvo en cuenta estrategias que mitigaran el impacto de las mismas.

La crisis económica generada por la pandemia puso en entredicho el futuro de la empresa Grupo Revest, por lo que tuvieron que hacer uso de indicadores de gestión mediante la implementación del CMI que les permitiera evaluar los procesos de la empresa y de esta forma facilitara evaluar las estrategias implementadas y de esta forma se tomaran las decisiones correctas por parte de la dirección para lograr el crecimiento de la empresa.

En otro estudio desarrollado por García (2021) la cual se tituló “Plan de Gestión de información interna y externa, implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa Lozada Viajes, para facilitar el proceso de toma de decisiones”, el cual buscó fomentar el rendimiento y el mejoramiento de la productividad a través de un CMI, el cual permitió que se midiera el cumplimiento de los objetivos preestablecidos de manera tal que se pudieran tomar acciones pertinentes en un escenario de incumplimiento de los mismos.

La empresa Lozada viajes aplicó el CMI para alcanzar los objetivos en sus diversas áreas de trabajo, lograron evaluar la solvencia económica, mejoraron los procesos de gestión interna y aprovecharon los recursos tecnológicos para lograr

mejores resultados, optimizando sus mecanismos de control interno facilitando la toma de decisiones.

En el trabajo Chazarreta (2021) El método de gestión conocido como perspectiva basada en Balanced Scorecard para la correcta toma de decisiones de Redolfi SRL tiene como principal objetivo brindar recomendaciones de Balanced Scorecard en la empresa analizada para que la estrategia de la organización sea administrada de manera efectiva. Empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos de alimentación, fragancias, limpieza y tabaco. Un análisis exhaustivo de la organización reveló una serie de deficiencias en diversas áreas que impedían que se lograran resultados.

La razón por la que el autor recomienda introducir un cuadro de mando integral es que la empresa no cuenta con un proceso de control de gestión, formación de empleados y captación y segmentación de clientes, por lo que es necesario implantar un cuadro de mando integral. De esta manera, trata de monitorear y controlar los cuatro pilares que rigen la organización, contribuyendo así a mejorar su situación actual e informando continuamente sobre el logro de las metas trazadas. Con la ayuda de esta herramienta, se ofrecen diversas metas estratégicas, las cuales te permiten medir tus resultados a través de indicadores.

En otro estudio Rodríguez (2020) El autor se enfoca en el desarrollo de un cuadro de mando integral de Mipyme Chevro camperos, su estudio fue desarrollado para el nivel de planeación estratégica y competitividad en el sector empresarial Mipymes en Bogotá, con el objetivo de analizar la relación entre las dimensiones, planeación estratégica y competencia. para la capacidad de las pymes. En su diagnóstico encontró brechas a nivel financiero, administrativo y de marketing, las cuales están relacionadas con el incumplimiento de metas, falta de manejo financiero, falta de captación de nuevos clientes, capacitación del personal, etc.

El autor después de haber elaborado el diagnóstico de la Mipyme Chevro pudo darse cuenta que tenía una serie de obstáculos que no le permitían lograr resultados en cuestión del cumplimiento de objetivos planeados, no alcanzaba niveles de productividad y efectividad de los procesos por lo que desarrollo la propuesta para la implementación del CMI en la empresa, por lo tanto, se vio la necesidad de acoger un plan estratégico que le permitiera tener control y afrontar la situación actual de la

empresa, con el fin de cumplir los objetivos planteados, para lograr optimización, efectividad y productividad.

En la investigación de Zambrano, López y Rivera (2021) Denominado Cuadro de Mando Integral para la Estrategia de Sostenibilidad para la Toma y Formulación de Decisiones, el objetivo principal es desarrollar recomendaciones de cuadro de mando integral en las empresas analizadas para gestionar eficazmente la estrategia organizacional desarrollada con la herramienta. Un conjunto de objetivos estratégicos, medidos por indicadores, hará que este proceso sea rutinario para todos los miembros de la organización. La empresa en cuestión es una PYME industrial dedicada a la producción y procesamiento de maní en la provincia de Córdoba.

Los autores desarrollaron el CMI para implementar estrategias de sustentabilidad y toma de decisiones para una PYME dedicada a la producción y procesamiento de maní, con la idea de aportar en esta área el impacto de la aplicación del CMI en sus procesos internos y buscar los factores de sustentabilidad en las áreas de producción con el objetivo de eficientar la productividad de la producción y los procesos internos de la empresa industrial.

Por otro lado, Rizo (2020) Desarrolló un programa de Cuadro de Mando Integral para la gestión de marketing en el Departamento de Artex Santiago de Cuba, empresa dedicada a la comercialización de productos culturales, ofreciendo servicios, productos y paquetes turísticos culturalmente apropiados, que son los principales problemas de limitaciones y vacíos en el desarrollo de administración de Empresas. ; por ejemplo: ningún sistema de índices que asegure el control del desempeño de la empresa para una toma de decisiones efectiva, sistema de mercadeo inadecuado, falta de orientación al cliente, etc.

El objetivo del autor es desarrollar un programa CMI para mejorar el control de la gestión de productos y servicios culturales durante el marketing (comercialización) en el departamento de Artex en Santiago de Cuba, lo que permitirá a la compañía facilitar la toma de decisiones organizacionales y la planificación y el control de las inversiones.

En otra aportación de Tessore (2020) a la que denominó Diseño de un CMI aplicado a la Empresa Distribuidora Rodo SRL, la investigación consistió en el diseño de un cuadro de mando integral a la empresa ubicada en la provincia de San



Luis, Argentina con el objetivo de generar una mayor rentabilidad económica, mediante la investigación de las cuatro perspectivas de estudio en el CMI.

El autor realizó un análisis de la situación de la empresa Rodo, con la ayuda de la cual obtuvo información sobre el funcionamiento y la estructura de la organización, identificó deficiencias en el campo organizacional de la empresa, que impedían que el personal de la empresa lograra resultados. , debido a que hubo una duplicación activa, el autor desarrolló el BSC 'uno se desarrolla con el objetivo de brindar soluciones y mejoras que contribuyan al logro del control de gestión y el logro de los objetivos estratégicos trazados por la organización..

En el estudio de Sosa (2016) En 2014, con el título CMI para el aporte y mejoramiento de la gestión de la institución Estrellas de Belén en el distrito de La Victoria, se busca proponer un plan estratégico y un cuadro de mando integral para facilitar y mejorar los procesos internos de la institución educativa. para medir el control interno. En consecuencia, su cuerpo docente también logró los objetivos trazados por la institución. Se concluyó que con base en la información brindada por la facultad y administración (directora), se podría analizar y desarrollar una propuesta de plan estratégico y un cuadro de mando integral, ya que los resultados beneficiarían al personal de la institución.

El autor desarrolló una propuesta de implementación de CMI para la institución educativa estrellas de Belén con la finalidad de poder llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos institucionales en cuestión de gestión administrativa, lo que le permitiría monitorear que su plantilla docente cumpliera con sus objetivos semanales y mensuales en tiempo y forma en unión con los objetivos de la institución.

En el estudio de Chávarry y Vázquez (2016) En representación del desarrollo e implementación de CMI para mejorar la gestión de clientes de la sucursal de Banco Azteca del Perú - Oficina Chepén, para mejorar la gestión de clientes de la sucursal a través del desarrollo e implementación de un Kaplan- dashboard integral. y Norton, combinados con la integración y rediseño de sistemas. Parte de la experiencia del grupo (IRIS) y su aplicación en la organización dieron como resultado un cuadro de mando integral basado en un conjunto de hechos reales interrelacionados sobre diferentes aspectos relacionados con el éxito de la empresa.

Los autores realizaron un CMI para conocer el grado de satisfacción de los clientes en Banco Azteca Sucursal Chepe en Perú, principalmente enfocado a el nivel de satisfacción del usuario interno y reducción de tiempo de los procesos de atención al cliente.

## **2.2 Investigaciones Nacionales**

Por su parte Lozada (2022) en su investigación se utilizó el Cuadro de Mando Integral como herramienta administrativa para Fulltec Cía. Ltda., el objetivo del proyecto es desarrollar CMI en FULLTEC Cía. Ltda., para mejorar la gestión administrativa, para lograr una visión amplia de la empresa con un sistema administrativo estable.

El autor elabora CMI para la realización de diagnósticos estratégicos externos e internos, que permita identificar las necesidades de la empresa y definir metas estratégicas con sus correspondientes indicadores de gestión según sus cuatro perspectivas, el resultado de este proyecto es monitorear el cumplimiento de las metas planteadas. , porque permitió a FULLTEC Cía. Ltda., a partir del análisis externo e interno que en ella se realiza, obtiene herramientas de gestión que contribuyen a una adecuada organización.

En el estudio de Menéndez y Zambrano (2022) Se denomina CMI como Herramienta de Gestión de Mejora del Centro de Belleza Luna Verde, y su propósito general es establecer CMI como Herramienta de Gestión de Mejora del Centro de Belleza Luna Verde, incluyendo la propuesta de un modelo de negocio, posicionamiento estratégico, propuesta de gestión de índices y desarrollo de un mapa estratégico.

Los autores diseñaron el CMI con la finalidad de conformar los cimientos de una propuesta empresarial y la base para mantener monitoreados los procesos del portafolio de servicios basado en el cliente.

En el estudio de Olvera y Abad (2022) Implantación de CMI para la empresa de transformación de mercancías TORRESTIBAS, S.A., con el objetivo de combinar una nueva visión de negocio basada en su plan estratégico con un enfoque PMS (Performance Management System) en la incorporación de nuevas tecnologías para convertir en números reales los principales objetivos de la empresa. Lo que facilita la

toma de decisiones a sus directivos y la materialización de la mencionada nueva visión empresarial.

El autor ha desarrollado un Cuadro de Mando Integral para que las empresas identifiquen los factores clave de éxito que es necesario medir para lograr los OKR y KPI, estos indicadores se ofrecen al comprender las variables clave del negocio medidas por el análisis de datos, el propósito de su propuesta es Estimular el desempeño implementando un Cuadro de Mando Integral que proporcione a la mayor cantidad de gerentes de la empresa y puestos clave los datos más relevantes para sus actividades y concluya que es posible crear un modelo de decisión exitoso teniendo en cuenta las 4 perspectivas CMI.

En la investigación de Aguinaga (2021) Crear un plan estratégico y un cuadro de mando integral para Revisitita CIA. LTDA., el objetivo de este trabajo fue desarrollar un plan estratégico y un cuadro de mando integral para esta empresa dedicada a la producción de pinturas con el objetivo de satisfacer las necesidades de la industria de la construcción a través de la implementación, destacando la singularidad y excelencia de sus productos y logística, así como aumentar la tasa de crecimiento y la competitividad.

El autor realizó el CMI con la finalidad de elaborar indicadores de gestión para evaluar el crecimiento y productividad desde las diversas perspectivas estratégicas para lograr competitividad.

De acuerdo a Freire y Patricio (2021) En su investigación denominada Diseño de cuadro de mando integral en empresa metalúrgica en la empresa Distrigranda S.A., el objetivo de su diseño fue la planificación de las actividades realizadas por la empresa para desarrollarlas con anticipación y someterlas a medición en base a ello dejar de llevar una administración empírica.

Los autores incrementan las ventas y ganancias de las carteras morosas mediante el análisis de las estrategias de la empresa (si estas estrategias son viables o no); como limitan sus oportunidades de inversión, luego de analizar la estructura organizacional, notan que no optimizan los recursos, los empleados no están capacitados para una función específica y son multifuncionales, lo que reduce su desempeño. Por ello, la planificación requiere de un Cuadro de Mando Integral, que

te permitirá evaluar tu gestión a través de la aplicación, que lograste para mejorar tu solvencia.

En la aportación de Fernández (2021) en su estudio de nombre Cuadro de Mando Integral en la enseñanza de grado. Una propuesta integradora. Tuvo como objetivo efectuar una proposición para captar alumnos para cursos de grado, integrando CMI y Reportes de Sostenibilidad, atendiendo a la estrategia de las organizaciones, con foco en el sector público.

El autor desarrolló la propuesta de CMI con intención de poder incorporar las evaluaciones on-line y conocer mediante la aplicación de la herramienta estratégica los resultados de satisfacción y evaluación de los procesos y lograr los objetivos planteados.

En el trabajo de Álvarez y Lobato (2021) Bajo el liderazgo de la empresa municipal de agua potable y alcantarillado, Pasco convocó a la implementación de un plan estratégico y un cuadro de mando integral con el objetivo de impulsar mejoras en la gestión de la respectiva organización, utilizando las mejores herramientas en el direccionamiento estratégico.

El proceso de desarrollo utiliza CMI, mapa estratégico, aprendizaje y crecimiento, proceso, financiero y perspectiva del cliente o usuario con indicadores, tablas de metas e iniciativas estratégicas, y luego se extraen conclusiones en base a los indicadores de las variables de desempeño en la gestión, seguimiento y evaluación de objetivos.

Los autores implementaron el CMI en la empresa municipal de agua potable y alcantarillado Pasco, con la finalidad de crear indicadores de efectividad en la ejecución del presupuesto y monitoreo de avance del plan operativo de los recursos.

El estudio realizado Merchán y Ávila (2021) Conocido como Cuadro de Mando Integral como herramienta de control interno en Print it SA en Guayaquil, el objetivo es desarrollar un Cuadro de Mando Integral utilizando indicadores de gestión para mejorar el desempeño organizacional de la empresa a través de la transmisión de información dentro de la organización.

Los autores diseñaron el CMI para evaluar la gestión administrativa para resolver las falencias de la organización de esta forma lograr la optimización de las áreas correspondientes de la empresa Print In SA.

Por otra parte, Narea (2015) En su investigación titulada Desarrollando un Cuadro de Mando Integral para Mejorar la Gestión del Talento en Empresas de Seguridad Industrial, tuvo como objetivo desarrollar una matriz CMI de la empresa para alcanzar las metas institucionales; realizó la permutación de CMI para fines de motivación del personal; Se consideran dos etapas para evaluar estos incentivos. En la primera etapa tiene que lograr el objetivo de completar sus tareas, y en la segunda etapa, como condición para obtener el incentivo, se determina el valor agregado a cumplir.

EL autor diseñó el CMI con el objetivo de lograr el cumplimiento de las metas de la empresa, lograr la motivación del personal y evaluar el proceso de gestión interna.

La investigación de Escobedo (2013) Titulado El Cuadro de Mando Integral y sus Implicaciones para el Alineamiento Organizacional, el cual tiene como objetivo administrar mejor sus recursos para alcanzar las metas organizacionales, en el cual menciona que el logro de estos objetivos depende directamente del alineamiento organizacional vertical y horizontal, donde se encuentra uno de los principales problemas de la gestión. control.

En otro estudio nacional de Rivera (2012) El propósito de este estudio es desarrollar un plan estratégico para PROAJI CIA. LTDA., para fortalecer su participación en los mercados internos y externos con el objetivo principal de lograr buenos resultados.

El estudio se basó en la metodología del CMI o balanced scorecard, en donde se realizaron las correcciones necesarias para el cumplimiento de metas planteadas, el CMI permitió introducir adecuadamente la estrategia y la misión de la organización.

Después de haber analizado los aportes en el tema de implementación del cuadro de mando integral aun cuando en la revisión de la bibliografía no se encontraron aportes relativos al tema de la presente investigación se puede concluir

que en todas las áreas en las que se ha implementado, se ha tenido como objetivo lograr la eficiencia de la organización, no importando el tipo de empresa ni a la actividad a la que se dediquen todas han logrado resultados palpables al tener la facilidad de monitorear el cumplimiento de metas y objetivos.

Por esta razón se retoma la importancia de implementar estrategias en el desarrollo del presente proyecto para que en el Grupo Nayón Gardens, puedan trabajarse las cuatro perspectivas necesarias para lograr la eficiencia y productividad, no solo con la implementación de las estrategias en la comercialización de los productos sino a nivel general en satisfacción del cliente, el área económica y que les permita llevar a cabo la retroalimentación de forma permanente mediante el CMI.

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### **3.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación es descriptiva, exploratoria y explicativa.

El alcance del estudio es descriptivo, exploratorio y explicativo. Se diagnosticarán los principales problemas comerciales del grupo. Descriptivo porque este estudio pretende entender directamente de cada propietario cada una de las desventajas comerciales de estos viveros de plantas. Explicativo, porque el principal objetivo específico del estudio es poder explicar o analizar la situación actual de estos viveros de plantas y cuáles son sus principales problemas en el proceso comercial para poder desarrollar las estrategias adecuadas.

La investigación utilizó un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) y, gracias a la revisión bibliográfica, se determinaron las preguntas y objetivos de investigación. En la parte cuantitativa se tiene en cuenta a los propietarios de cada vivero de plantas gracias a su propia experiencia, realizándose entrevistas que nos aportan información clara, concisa y muy importante para poder explicar sus opiniones subjetivas y razonadas y por tanto capaces de analizar cuáles son sus principales problemas en el proceso de comercialización del grupo Nayón Gardens. Métodos cuantitativos que utilizaron mediante la recopilación y el análisis de datos a través de los cuales se realizaron mediciones numéricas precisamente para determinar patrones de comportamiento en esta operación. En el estudio, se utilizará para medir con precisión el mayor grado de dificultad de los viveros de plantas en el proceso de comercialización, competencia y mercado del grupo, así como para poder diseñar el plan estratégico interno y el CMI que le permitirá a Grupo Nayón Gardens, desarrollarse de forma adecuada, monitorear y evaluarse mediante esta herramienta.

##### **3.1.1 Ubicación**

##### **3.1.2 Macrolocalización**

El grupo Nayón Gardens se encuentra ubicado en la parroquia rural de Nayón, la parroquia posee un área de 2000 Ha. de estas 56.50 Ha, corresponden a la cabecera parroquial.

La parroquia se ubica al oriente de la ciudad de Quito y sus límites son:

- Norte: Parroquia de Zámbara,
- Sur: Río Machángara,
- Este: Río San Pedro,
- Oeste: Cerros Miraflores y Monteserrín, como se muestra en la figura 1.

**Figura 1. Macrolocalización de la Parroquia Nayón**



Fuente: (División parroquial Quito, 2022)

Elaborado por: Juiña, (2023)

### 3.1.3 Microlocalización

Nayón tiene un fuerte sentido de la agricultura y el mercado hortícola es ahora muy importante y le da un carácter rural, especialmente en la parroquia de Nayón, una zona rural que se están urbanizando activamente debido a su cercanía a la ciudad de Quito y en áreas donde se incrementa la plusvalía. Al mismo tiempo, en comparación con otras zonas del país tienen grandes oportunidades y ventajas que se deben aprovechar, al estar cerca de Quito, en muchos aspectos sociales (como educación o acceso a servicios básicos) o económicos, presenta mejores indicadores que el resto de las ciudades del país.

**Figura 2. Ubicación de Grupo Nayón Garden**





Fuente: (Jardín Nayón, 2022)

Elaborado por: Juiña, (2023)

### 3.1.4 Equipos y materiales

Para llevar a cabo la recolección de la información se requirió de: Computadora para la elaboración del cuestionario, para la aplicación de los mismos se requirió de viajar al lugar de estudio y realizar gastos de comidas y viáticos de traslado, de igual forma para el seguimiento de resultados. Como se detalla en la tabla 2.

*Tabla 2. Equipos y materiales que se emplearan*

Material	Unidad	Costo USD	Total USD
<b>Hojas</b>	1 paquete de 500 hojas tamaño carta	8.00	8.00
<b>Impresiones</b>	50 impresiones	0.25	12.50
<b>Viáticos</b>	6 transportes	2.90	17.40
<b>Esferos</b>	2 paquete de 3.50 c/u	7.00	7.00
<b>TOTAL USD</b>			<b>44.90</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Juiña, (2023)

### 3.2 Población o muestra:

La población de la presente investigación fueron los dueños del grupo. En relación a ello Arias, *et al* (2018) definen que la población de una investigación está constituida por un grupo diverso de casos que concuerdan con un conjunto específico de datos. En este sentido la población fue infinita, ya que no se tuvo un número específico de personas para realizar la encuesta, con las que se sepa con certeza que les gusta adquirir plantas o flores por lo tanto se aplicará el cuestionario al número de personas que resulten del desarrollo de la fórmula para este tipo de muestra, de acuerdo al INEC (2022), el total de la Población en Nayón es de 15635 habitantes.

Para la obtención de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q}{d^2} = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2} = 384$$

En donde:

N= Tamaño de la muestra

Z= nivel de confianza (95%) expresado en desviación estándar corresponde a 1.96

p= probabilidad de éxito o proporción esperada (0.50)

q= probabilidad de fracaso (0.50)

d= precisión (error máximo admisible en términos de proporción) (.05)

### 3.3 Prueba de Hipótesis - pregunta científica – idea a defender

El cuadro de mando integral permitirá mejorar la competitividad del grupo Nayón Gardens mediante la implementación de estrategias de comercialización orientadas a la captación de clientes y comercialización de sus productos.

### 3.4 Recolección de información:

Para el desarrollo de la investigación fue necesario hacer uso de fuentes de información primaria, ha sido primordial realizar visitas y visualizaciones a las pequeñas y medianas organizaciones objeto de análisis para lo que se desarrollaron guías de entrevista, visualizaciones directas y la aplicación de encuestas por medio

del trabajo de formularios de cuestionario que hicieron viable recolectar la información (Hernández et al., 2014).

Se recogió la información mediante entrevistas y encuestas dirigidas a los dueños y gerentes, así como a la población para conocer cuáles son sus gustos y preferencias sobre la compra de plantas y flores y de esta forma conocer el estado actual de la entidad y como la utilización del cuadro de mando integral tendrá beneficios para el grupo, la entrevista estuvo formada por preguntas estructuradas de forma cerrada las cuales arrojaron la información necesaria para la elaboración del diagnóstico que permitió llevar a cabo la planeación y posteriormente la implementación del CMI.

### **3.5 Procesamiento de la información y análisis estadístico**

Se recolectó la información mediante la aplicación de un cuestionario con preguntas cerradas y entrevistas elaboradas a los dueños, la información obtenida permitió llevar a cabo la elaboración del análisis FODA, la información también arrojó las áreas que deben mejorarse y en las cuales se desarrollaron estrategias de las principales áreas, las cuales deben ser medibles y cuantificables, estas metas serán vigiladas de forma permanente mediante el CMI, con la intención de poder lograr la productividad deseada por los empresarios de Nayón Gardens, por otra parte los resultados que arrojaron las encuestas dirigidas a la población nos permitió conocer los gustos, frecuencia de compra, preferencias, precios, entre otros conceptos que permitieron elaborar un plan de comercialización dirigido a la captación del cliente potencial así como las formas y medios para lograr la captación de clientes no solo en Nayón y sus alrededores sino a nivel nacional.

### **3.6 Variables respuesta o resultados alcanzados**

Los resultados alcanzados con la aplicación de las encuestas fueron: La existencia de un mercado amplio y gusto por las plantas y flores sobre todo en grupo de mujeres que si se les muestra sobre todo una flor captan su atención con facilidad, otra situación fue que no importa el lugar en el que se encuentren si les gusta una planta o flor están dispuestas a pagar por el envío, lo que permite la posibilidad de incrementar las ventas por envíos a otras ciudades.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Al aplicar directamente las herramientas de recolección de información a los propietarios y personas, se realiza el procesamiento estadístico que se enfoque en la relación entre la realidad financiera y económica de los viveros de plantas, de esta manera se podrá analizar cómo implementar planes estratégicos para mejorar el proceso de comercialización del Grupo Nayón Gardens. A su vez, la información recopilada ayudará a determinar las conclusiones y recomendaciones adecuadas que realizará la investigación.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas a los dueños de los viveros y a la población se presentan gráficamente los resultados, para posteriormente realizar la propuesta de CMI que podrá dar solución a los problemas que se presentan.

#### 4.1 Resultados de encuestas aplicadas

##### Pregunta 1. Género

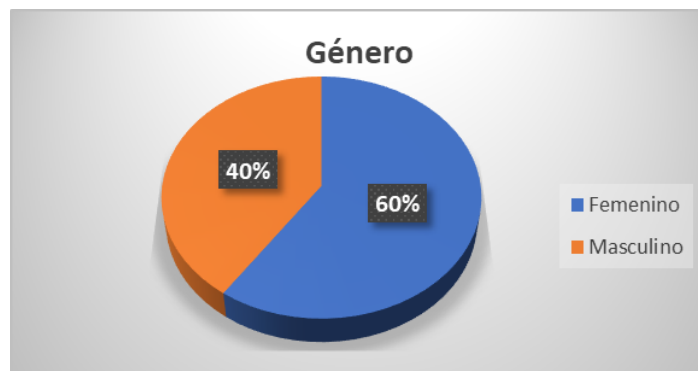
*Tabla 3. Pregunta 1*

Sexo	No. personas
Femenino	234
Masculino	160
<b>Total</b>	<b>394</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

##### *Gráfico 1. Pregunta 1*



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

### Análisis

De los encuestados el 40% fueron hombres y el 60% mujeres de un total de 394 personas a quien se les realizó la encuesta, siendo mayormente el mercado dirigido al sexo femenino. Aspectos a tomar en cuenta, son los enfoques de compra de las mujeres y el uso que le dan a las plantas que adquieren

### Pregunta 2. Edad

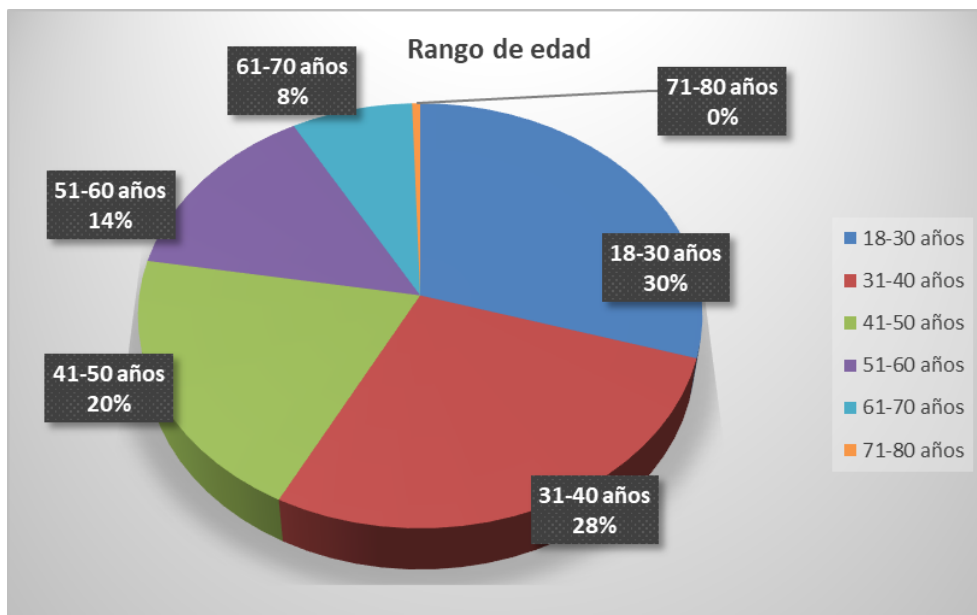
*Tabla 4. Pregunta 2*

Edad	No. personas
18-30 años	117
31-40 años	110
41-50 años	79
51-60 años	56
61-70 años	30
71-80 años	2
<b>Total</b>	<b>394</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

### Gráfico 2. Pregunta 2



Fue

nte: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

### Análisis

Del número total de 394 encuestados 117 personas tenían entre 18-30 años, el 28% entre 31-40 años, el 20% entre 41-50 años, el 14% entre 51-60 años, el 8% entre 61-70 años y solo 2 personas que representan menos del 1% correspondía entre 71-80 años de edad.

Los mayores porcentajes entre los rangos de edad, se dan primero en personas jóvenes con un poder adquisitivo incipiente, que manejan los medios digitales para realizar procesos de venta y post venta, los dos rangos siguientes, con un mayor poder adquisitivo, requieren algunas nociones mayores para procesos digitales en la comercialización, pero demuestran un mayor conocimiento dentro de la botánica y uso de las plantas, estos elementos deben ser tomados en cuenta al momento de desarrollar las estrategias.

### Pregunta 3. ¿Le gustan las plantas?

Tabla 5. Pregunta 3

Le gustan las plantas	No. personas
No	14

SI	381
<b>Total</b>	<b>394</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

**Gráfico 3. Pregunta 3**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

### Análisis

Con respecto a la pregunta sobre el gusto por las plantas de un total de 394 personas encuestadas, el 96% dijo que si le gustan y el 4% respondió que no. El gusto por las plantas puede conllevar a la necesidad de su adquisición para múltiples usos, si se manejan los incentivos adecuados, capitalizando la afinidad por las plantas y ofreciendo una oferta destacable en la cadena de valor de los productos.

### Pregunta 4. ¿Con que frecuencia usted compra plantas para su hogar?

**Tabla 6. Pregunta 4**

Frecuencia	No. de personas
Al menos una vez al año	161
Cada dos semanas	5
Cada mes	60
Cada mes, Cada seis meses	3
Cada seis meses	154
Cada seis meses, Al menos una vez al año	4

Cada semana

9

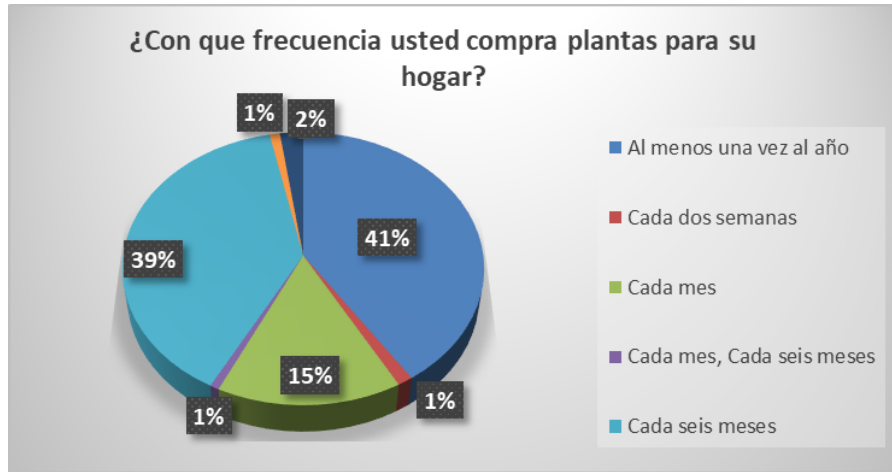
**Total**

**394**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

**Gráfico 4. Pregunta 4**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

### **Análisis**

Con respecto a la frecuencia de compra de las plantas para el hogar el 41% de los encuestados respondió que adquiere a menos una vez al año, el 39% dijo que cada 6 meses, el 15% dijo que cada mes, el 2% cada seis meses y 1% mencionó que cada dos semanas. Las frecuencias de compra que ocupan el 80% de los encuestados se inclinan a plazos muy largos de compra, por lo que se deben establecer o bien estrategias que permitan a estos compradores regresar a los viveros en menores periodos de tiempo, diversificando la oferta de productos, o explotando diversos perfiles de clientes, que permitan rotar la oferta de forma anual.

### **Pregunta 5. ¿Usted adquiere productos en los viveros de Nayón?**

**Tabla 7. Pregunta 5**

Respuesta	No. de personas
NO	125
SI	269

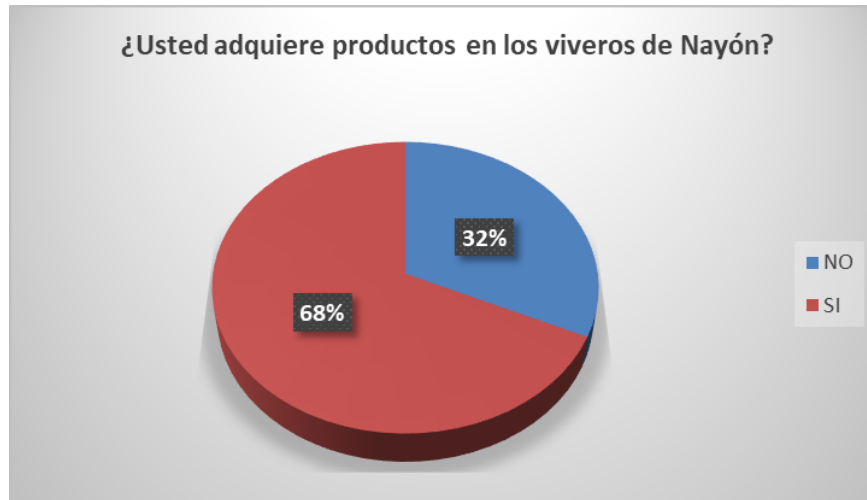


**Total** **394**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

**Gráfico 5. Pregunta 5**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

**Análisis:**

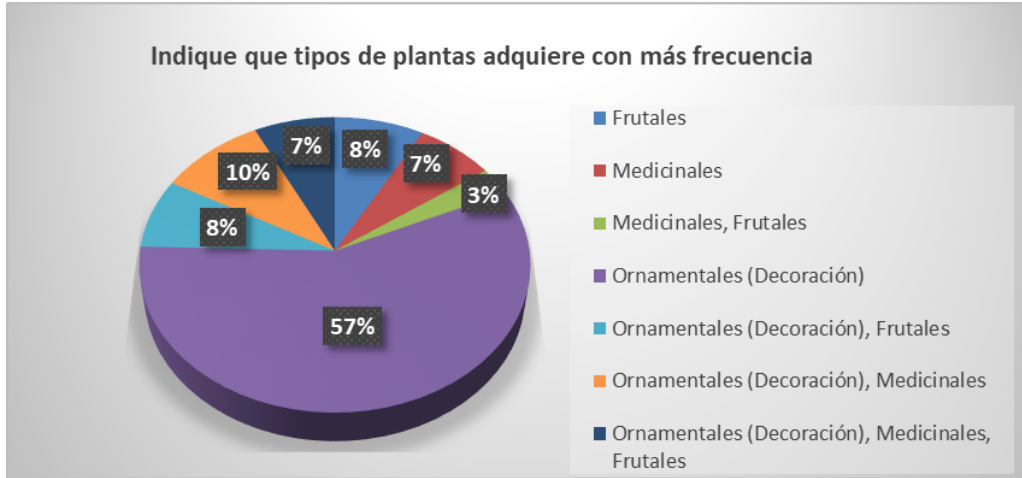
En la pregunta referente a si los encuestados adquieren sus plantas en Nayón el 32% respondió que no y el 68% dijo que si, de un total de 394 encuestados, lo que deja ver que existe un mercado amplio para los productos que oferta Nayón. Se debe tanto explorar las razones de la compra fuera de su lugar de residencia, como estrategias para captar estos potenciales clientes.

**Pregunta 6. Indique que tipos de plantas adquiere con más frecuencia**

**Tabla 8. Pregunta 6**

<b>Tipos de plantas que adquiere</b>	<b>No. de personas</b>
Frutales	32
Medicinales	28
Medicinales, Frutales	12
Ornamentales (Decoración)	226
Ornamentales (Decoración), Frutales	30
Ornamentales (Decoración), Medicinales	38
Ornamentales (Decoración), Medicinales, Frutales	29

**Gráfico 6. Pregunta 6**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

**Análisis**

Con respecto al tipo de plantas que adquieren los consumidores con mayor frecuencia el 57% mencionó que ornamentales, el 10% dijo que ornamentales para decoración y medicinales, el 8% ornamentales y frutales, así como frutales, el 7% medicinales el 7% ornamentales y el 3% medicinales y frutales. La ornamentación se erige como el punto focal o central de la estrategia de atracción de consumidores, requiriéndose, desarrollar las estrategias de marketing, tomando ese elemento como base.

**Pregunta 7. ¿Le gustaría recibir ofertas o promociones especiales?**

**Tabla 9. Pregunta 7**

Respuesta	No. de personas
No	40
SI	354
<b>Total</b>	<b>394</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

**Gráfico 7. Pregunta 7**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Juiña, (2023)

### **Análisis**

Con referencia a la pregunta sobre si deseaba recibir ofertas o promociones especiales el 90% dijo que si, mientras que el 10% dijo que no. La disposición a recibir promociones, permite comenzar a pensar sobre los medios de promoción, el mensaje a transmitir y los elementos audiovisuales necesarios para transformar esa apertura en la captación de clientes.

**Pregunta. 8. ¿Por cuál de los siguientes medios digitales le gustaría recibir información de los viveros de Nayón?**

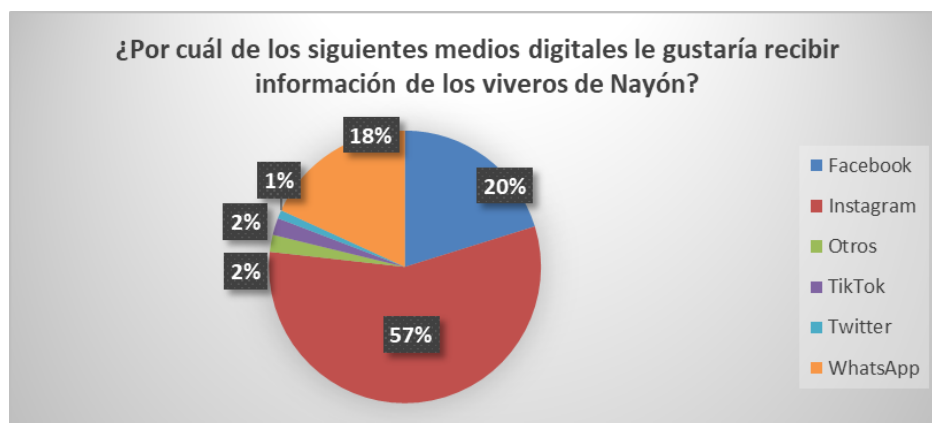
**Tabla 10. Pregunta 8**

<b>Repuestas</b>	<b>No. de personas</b>
Facebook	80
Instagram	224
Otros	8
TikTok	8
Twitter	4
WhatsApp	72
<b>Total</b>	<b>394</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Juiña, (2023)

**Gráfico 8. Pregunta 8**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

### Análisis

En la pregunta referente a por qué medio digital le gustaría recibir información de los viveros de Nayón, el 57% mencionó que Instagram, el 20% dijo que, por Facebook, el 18% mencionó que, por WhatsApp, el 2% Twitter, otro 2% Tik tok y el 1% dijo que otros. El uso de Instagram, red social asociado con la estética va en consonancia con el uso ornamental de las plantas, el rango de edad del grupo mayoritario de encuestados, así como también su género.

### Pregunta 9. ¿En qué vivero compra sus plantas frecuentemente?

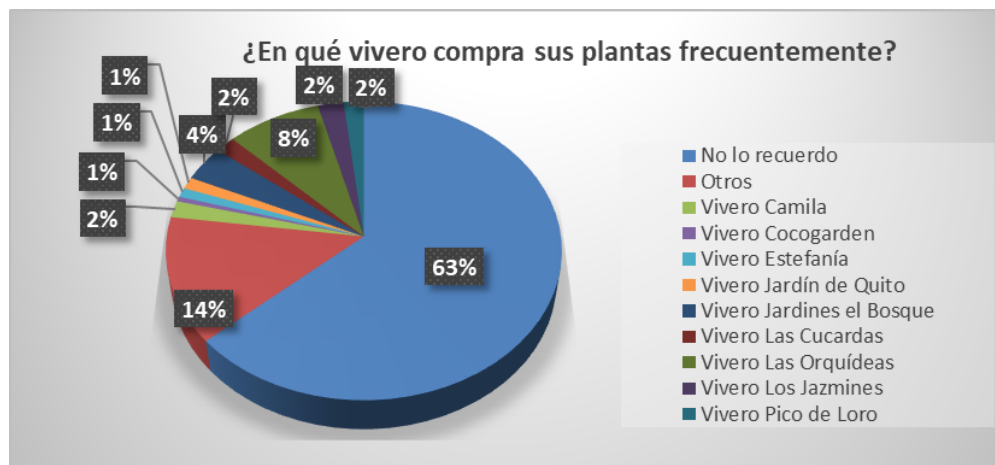
**Tabla 11. Pregunta 9**

Respuestas	No. de personas
No lo recuerdo	247
Otros	53
Vivero Camila	7
Vivero Coco Garden	2
Vivero Estefanía	4
Vivero Jardín de Quito	5
Vivero Jardines el Bosque	15
Vivero Las Cucardas	7
Vivero Las Orquídeas	33
Vivero Los Jazmines	9
Vivero Pico de Loro	7
<b>Total</b>	<b>394</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

**Gráfico 9. Pregunta 9**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

### Análisis:

Con respecto al vivero en donde adquieren sus plantas el 63% dijo que no lo recuerda; 14% en otros; el 8% en el vivero Las Orquídeas; el 4% en el vivero Jardines del Bosques; el 2% por igual en: vivero Camila, vivero Los Jazmines, vivero Pico de Loro y vivero Las Cucardas, finalmente otros con 1% como: Jardín de Quito, Vivero Coco Garden, Vivero Estefanía. Solo un pequeño porcentaje de los encuestados recuerda los sitios específicos de compra, debe generarse entonces una asociación entre la planta que se adquiere con respecto a la experiencia de compra, incluyendo el lugar de adquisición.

**Pregunta 10. ¿Qué considera que se debería implementar o mejorar en nuestros viveros para que sea fácil recordar su nombre?**

**Tabla 12. Pregunta 10**

Respuestas	No. personas
Atención al cliente	18
Otros	3
Promociones	51
Publicidad	268
Variedad de plantas	54
<b>Totales</b>	<b>394</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

**Gráfico 10. Pregunta 10**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

### Análisis

Con respecto a la pregunta sobre que debía mejorar en los viveros el 68% de los encuestados respondió que la publicidad, el 14% dijo que la variedad de plantas, el 13% las promociones, el 4% atención al cliente y el 1% otros. Se manifiesta otra respuesta que refuerza el hecho de dirigir las estrategias a la publicidad, la diversificación y la promoción.

### Pregunta 11. ¿Cuál es su gasto promedio que realiza en cada visita a un vivero?

Tabla 13. Pregunta 11

Respuestas	No. de personas
De USD 10 a 20 dólares	171
De USD 20 a 50 dólares	79
De USD 5 a 10 dólares	133
Más de USD 50 dólares	11
<b>Total</b>	<b>394</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

### Gráfico 11. Pregunta 11



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

### **Análisis**

En referencia a la pregunta sobre el gasto promedio que realiza en cada visita a un vivero el 43% gasta entre USD 10 y USD 20 dólares, el 34% gasta de USD 5 a USD 10 dólares, el 20% gasta de USD 20 a USD 50 dólares y el 3% gasta más de USD 50 dólares. Como los rangos del valor de compra resultan bajos, se requiere aumentar la cantidad de compradores, o mejorar la rotación de los ya existentes.

### **Pregunta 12. ¿Qué forma de pago prefiere utilizar en la compra de plantas?**

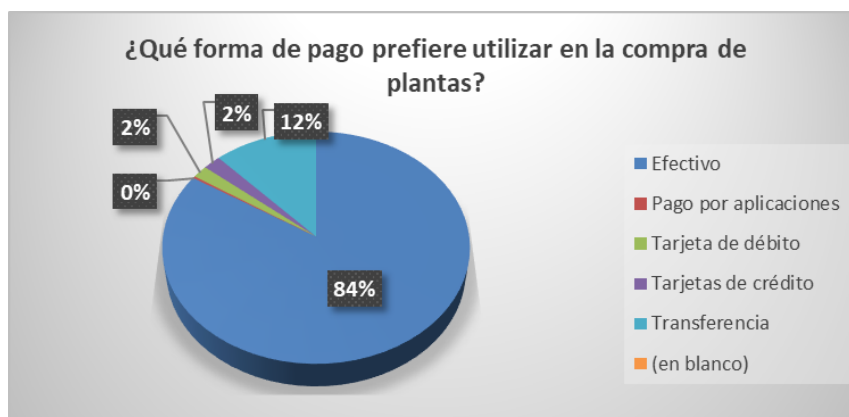
**Tabla 14. Pregunta 12**

<b>Respuesta</b>	<b>No. de personas</b>
Efectivo	331
Pago por aplicaciones	1
Tarjeta de débito	7
Tarjetas de crédito	8
Transferencia	47
<b>Total</b>	<b>394</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

### **Gráfico 12. Pregunta 12**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

### Análisis

Con respecto a la forma de pago el 84% mencionó que, en efectivo, el 12% transferencia, el 2% tarjeta de crédito, el 2% tarjeta de débito y menos al 1% es decir una persona mencionó que mediante aplicaciones. El pago por efectivo, implica la visita del vivero y la compra tradicional, incursionar en el comercio electrónico, implica tomar en cuenta la forma de pago predominante, o incentivar de forma correcta el cambio de paradigma.

### Pregunta 13. ¿Cómo es la presentación y servicio del vivero donde adquiere sus plantas?

Tabla 15. Pregunta 13

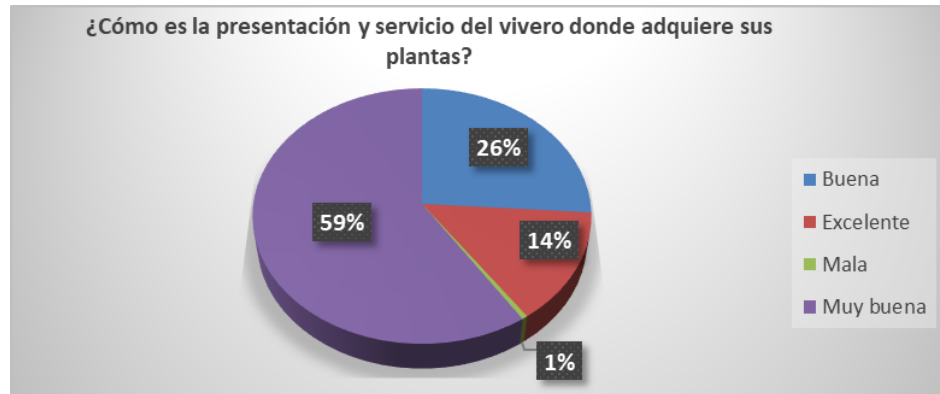
Respuestas	No. de personas
Buena	102
Excelente	56
Mala	2
Muy buena	234
<b>Total</b>	<b>394</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

### Gráfico 13. Pregunta 13





Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

### Análisis

Con referencia a como es el servicio y la presentación del vivero en donde adquieren sus plantas el 59% mencionó que muy buena, el 26% mencionó que buena, el 14% dijo que excelente, el 1% dijo que mala. Se tiene una buena percepción en general de los sitios actuales de compra, por lo que se deben generar asertivos elementos diferenciadores que mejoren la propuesta de valor de los competidores.

**Pregunta 14. ¿Considera que la ubicación de los viveros en la parroquia de Nayón son de fácil acceso y localización?**

*Tabla 16. Pregunta 14*

Respuestas	No. de personas
NO	55
SI	339
<b>Total</b>	<b>394</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

*Gráfico 14. Pregunta 14*



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

### Análisis

Con respecto a la pregunta sobre la ubicación, localización y fácil acceso de los viveros, el 86% mencionó que, si existe facilidad y localización, el 14% mencionó que no son de fácil acceso, ni localización. Esto se define como una fortaleza, ya que infiere una cualidad positiva a los viveros del territorio de estudio que incluye al grupo Nayón Gardens.

**Pregunta 15. ¿Los viveros poseen el espacio suficiente para comodidad de los clientes (como parqueaderos)?**

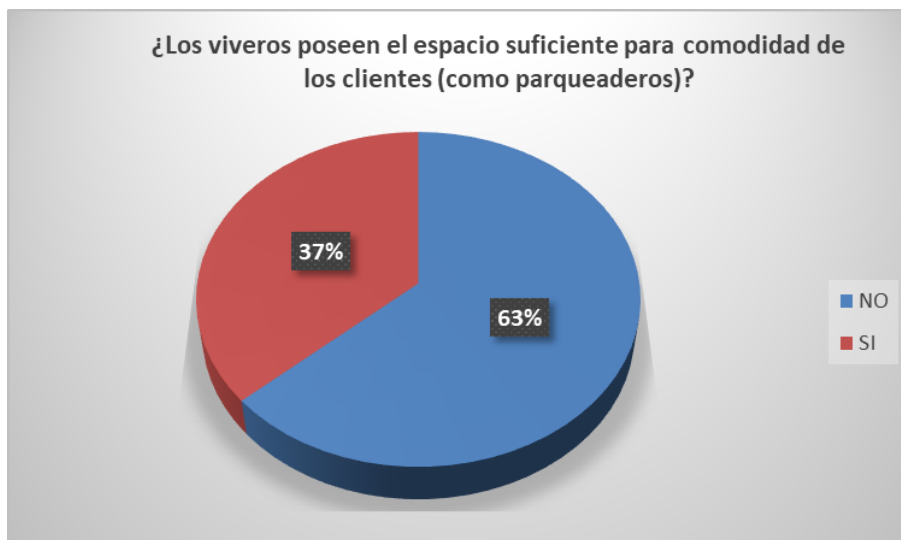
*Tabla 17. Pregunta 15*

Respuestas	No. personas
NO	250
SI	144
<b>Total</b>	<b>394</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

*Gráfico 15. Pregunta 15*



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

**Análisis:**

En referencia a la pregunta sobre el espacio de parqueaderos el 63% mencionó que, si es cómodo y tienen suficiente espacio, el 37% mencionó que no. Se debe mejorar este aspecto, puesto que la opción de un parqueadero, mejora la noción de seguridad, y permite al comprador a disponer de mayor tiempo de visita, al considerar que su auto se encuentra a buen resguardo.

**Pregunta 16. ¿El sector de Nayón donde están ubicados los viveros brinda la seguridad esperada por los clientes?**

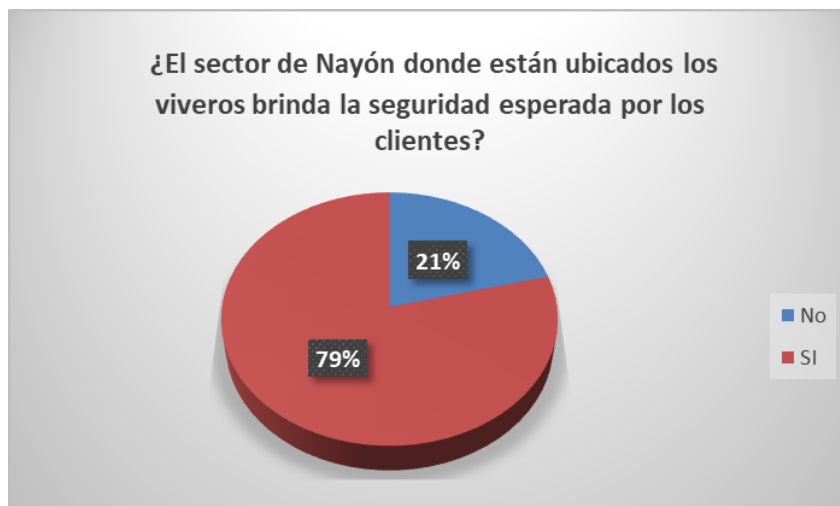
*Tabla 18. Pregunta 16*

Respuestas	No. de personas
No	82
SI	312
<b>Total</b>	<b>394</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

*Gráfico 16. Pregunta 16*



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

### Análisis

Con respecto a la pregunta si las instalaciones de ubicación de los viveros cuentan con seguridad que esperan los clientes, el 79% dijo que si y el 21% dijo que no. Este aspecto se encuentra ligado al anterior, mientras más seguridad se le pueda ofrecer al cliente, más ventaja percibirá para seguir adquiriendo sus plantas en dicho lugar.

## 4.2 Resultados de entrevistas a los dueños de los viveros de Nayón Gardens

### Pregunta 1. ¿Qué tiempo lleva en el mercado?

Tabla 19. Pregunta 1

Respuestas	No. personas
De 5 años en adelante	10
Más de 1 año	2
<b>Total</b>	<b>12</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

### Gráfico 17. Pregunta 1



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

### **Análisis**

Con respecto a los resultados obtenidos por las encuestas a los empresarios, el 83% dijo que llevaba más de 5 años en el mercado, mientras que el 17% mencionó que más de 1 año. La mayoría de los dueños de viveros, cuentan con una amplia experiencia y conocimiento de diversos aspectos del negocio, si se considera esto una fortaleza, se tiene un apalancamiento para superar debilidades y mejorar continuamente.

### **Pregunta 2. ¿Cuántos empleados posee en su vivero?**

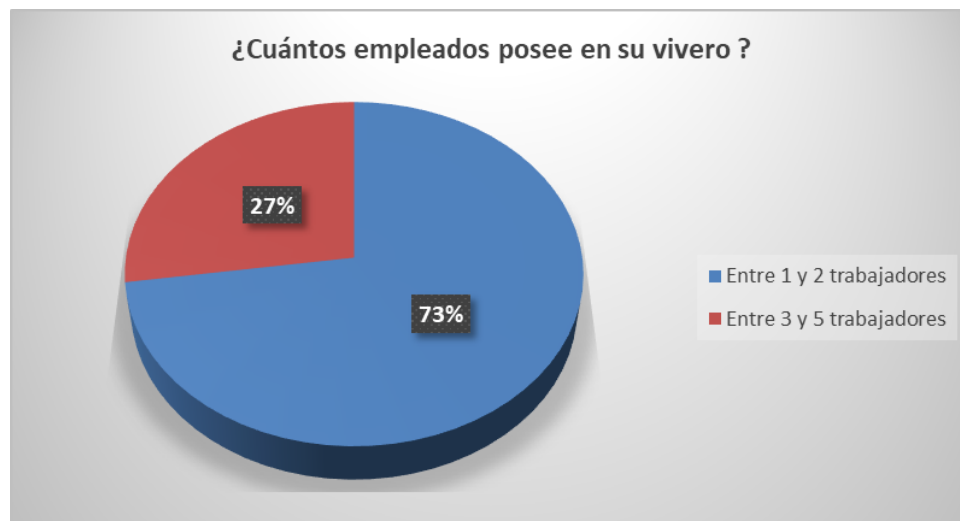
**Tabla 20. Pregunta 2**

<b>Respuestas</b>	<b>No. de personas</b>
Entre 1 y 2 trabajadores	8
Entre 3 y 5 trabajadores	4
<b>Total</b>	<b>12</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

### **Gráfico 18. Pregunta 2**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Juiña, (2023)

### **Análisis**

Con referencia a la pregunta de cuantos empleados tiene trabajando en su vivero el 73% mencionó que 73% y el 27% mencionó que entre 1 y 2 empleados. Un mayor número de empleados, puede implicar mayor cantidad de gastos operativos, pero también la oportunidad de brindar mejores servicios.

### **Pregunta 3. ¿El terreno que usa para la producción y venta de plantas es?**

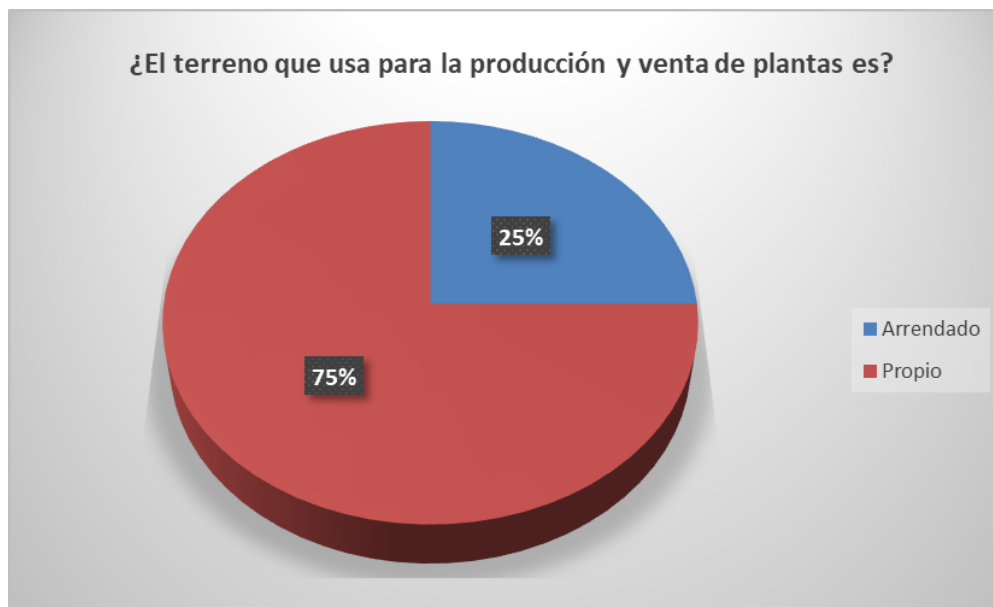
**Tabla 21. Pregunta 3**

<b>Respuestas</b>	<b>No. de personas</b>
Arrendado	3
Propio	9
<b>Total</b>	<b>12</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Juiña, (2023)

### **Gráfico 19. Pregunta 3**



Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Juiña, (2023)

### Análisis

En la pregunta referente al terreno que usan los dueños para sus viveros si es propio o arrendado, el 75% respondió que es propio, mientras que el 25% dijo que era arrendado. Para la mayoría los terrenos son propios, los que les permite realizar adecuaciones del local sin necesidad de consultar con el arrendatario y además solo debe cancelar mensualmente servicios básicos.

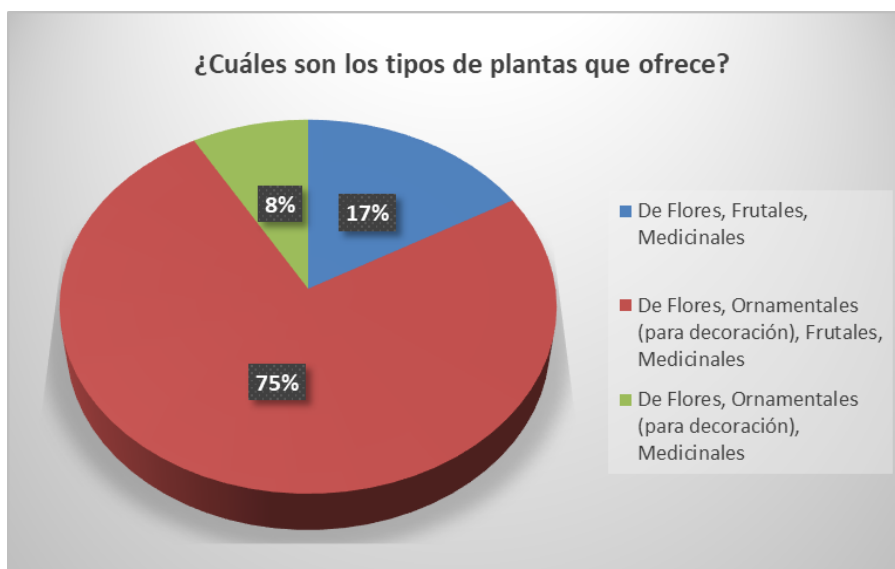
### Pregunta 4. ¿Cuáles son los tipos de plantas que ofrece?

Tabla 22. Pregunta 4

Respuestas	No. de personas
De Flores, Frutales, Medicinales	2
De Flores, Ornamentales (para decoración), Frutales, Medicinales	9
De Flores, Ornamentales (para decoración), Medicinales	1
<b>Total</b>	<b>12</b>

Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Juiña, (2023)

Gráfico 20. Pregunta 4



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Juiña, (2023)

**Análisis**

Con respecto a la pregunta sobre los tipos de plantas que ofrecen en sus viveros mencionó el 75% que flores, ornamentales para decoración, frutales y medicinales, el 17% mencionó que de flores, frutales y medicinales y el 8% flores, ornamentales para decoración y medicinales. La variedad de oferta de la mayoría se adapta a los diversos gustos de los compradores, pero un pequeño grupo no vende plantas ornamentales, que son las más demandadas.

**Pregunta 5. ¿Qué plantas considera que prefieren adquirir los clientes?**

**Tabla 23. Pregunta 5**

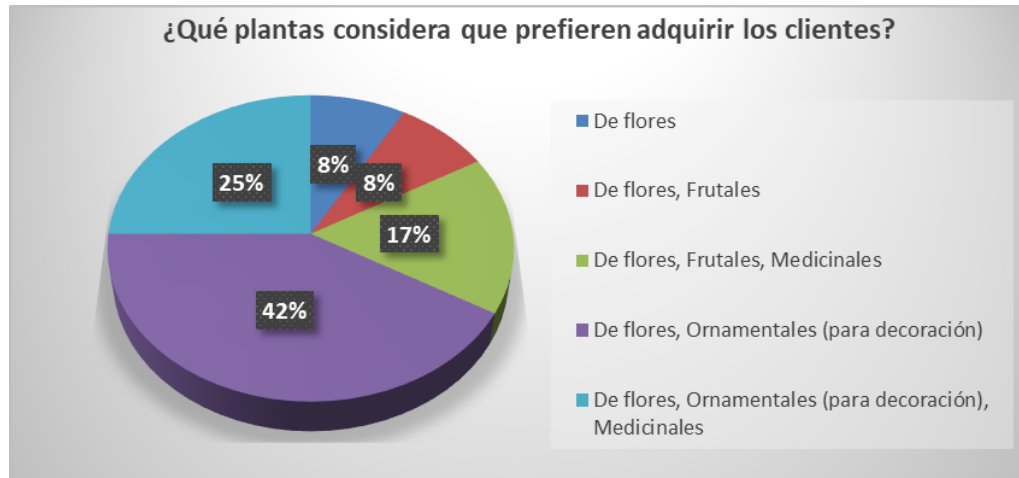
Respuestas	No. de personas
De flores	1
De flores, Frutales	1
De flores, Frutales, Medicinales	2
De flores, Ornamentales (para decoración)	5
De flores, Ornamentales (para decoración), Medicinales	3
<b>Total</b>	<b>12</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Juiña, (2023)

**Gráfico 21. Pregunta 5**





Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

**Análisis:**

Sobre la pregunta relacionada a qué tipos de plantas prefieren los clientes el 42% mencionó que flores y ornamentales, decoración, el 25% flores, ornamentales y medicinales, el 17% flores, frutales y medicinales, el 8% de flores y 8% flores y frutales. Existe una coincidencia, con lo indicado por las encuestas anteriores, que dentro de las opciones mayoritarias figure las plantas ornamentales, mas no necesariamente con las flores.

**Pregunta 6. ¿Por qué medios realiza la promoción de sus productos?**

**Tabla 24. Pregunta 6**

Respuestas	No. de personas
Otros	1
Redes Sociales	9
Redes Sociales, Otros	2
<b>Total</b>	<b>12</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

**Gráfico 22. Pregunta 6**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Juiña, (2023)

**Análisis**

Sobre la pregunta de qué medios utiliza para promocionarse, el 75% indicó las redes sociales, el 17% redes sociales y otros y el 8% otros. El 92% usa entonces las redes sociales para promocionarse, se debe revisar la naturaleza de dichas promociones y como encajan con lo expuesto por las encuestas a los potenciales clientes.

**Pregunta 7. ¿Qué atributos y beneficios de los siguientes ítems consideran los clientes a la hora de adquirir sus plantas?**

**Tabla 25. Pregunta 7**

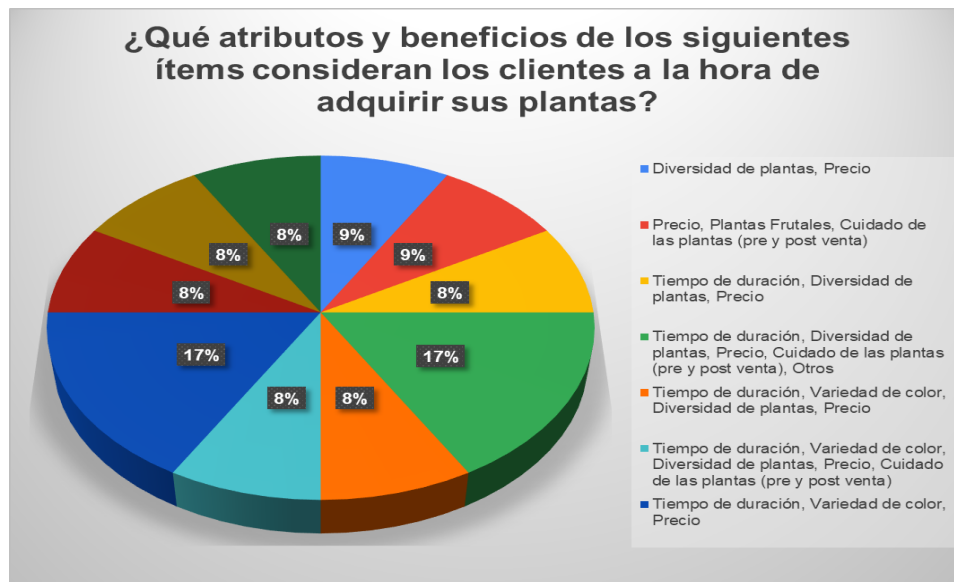
Respuestas	No. de personas
Diversidad de plantas, Precio	1
Precio, Plantas Frutales, Cuidado de las plantas (pre y post venta)	1
Tiempo de duración, Diversidad de plantas, Precio	1
Tiempo de duración, Diversidad de plantas, Precio, Cuidado de las plantas (pre y post venta), Otros	2
Tiempo de duración, Variedad de color, Diversidad de plantas, Precio	1
Tiempo de duración, Variedad de color, Diversidad de plantas, Precio, Cuidado de las plantas (pre y post venta)	1
Tiempo de duración, Variedad de color, Precio	2

Tiempo de duración, Variedad de color, Precio, Plantas Frutales	1
Variedad de color, Diversidad de plantas, Precio	1
Variedad de color, Diversidad de plantas, Precio, Cuidado de las plantas (pre y post venta)	1
<b>Total</b>	<b>12</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

Gráfico 23. Pregunta 7



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

### Análisis

Sobre los atributos y beneficios que consideran los clientes al momento de comprar plantas, el 17% indicó que el Tiempo de duración, Diversidad de plantas, Precio, Cuidado de las plantas (pre y post venta), Otros, mientras que otro 17% indicó que es el Tiempo de duración, Variedad de color, Precio. Las demás opciones se reparten el porcentaje restante con un 8% cada una. Lo que se debe descartar, es que además de elementos obvios en este tipo de señalamientos como el precio, los vendedores señalan que se sobresalen en las ventas plantas cuyo tiempo de vida sea largo, pero al mismo tiempo ofrecer una variedad de plantas (que no necesariamente vivan mucho tiempo), y que una forma de mostrar esa diversidad rápidamente, es por la diversidad

de colores, de hojas y flores, lo que visualmente hará destacar, pero lo más importante, son las indicaciones que se pueden brindar, y no solo de forma verbal, sobre el cuidado de las plantas en la pre y post venta, demostrar conocimiento y aportar soluciones luego de adquirida la planta, conlleva a mejorar los procesos de venta.

**Pregunta 8. ¿En qué meses del año su producción de plantas está en el tope máximo?**

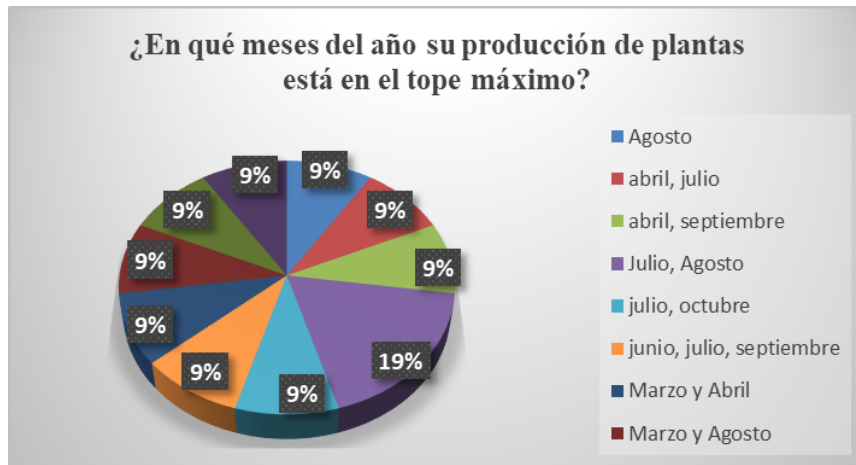
**Tabla 26. Pregunta 8**

Respuestas	No. personas
Agosto	1
abril, julio	1
abril, septiembre	1
Julio, Agosto	2
julio, octubre	1
junio, julio, septiembre	1
Marzo y Abril	1
Marzo y Agosto	1
Marzo y Noviembre	1
marzo, septiembre	1
<b>Total</b>	<b>12</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

**Gráfico 24. Pregunta 8**



Fuente: Encuestas  
 Elaborado por: Juiña, (2023)

**Análisis**

Solo la opción Julio y Agosto figuro con un 19% como la opción mayoritaria ante la interrogante de en qué meses del año la producción de plantas está en el tope máximo, las demás opciones obtuvieron el 9%, esto indica que de marzo hasta noviembre el grupo en conjunto es capaz de trabajar de forma articulada, puesto que, dentro de ese periodo algún productor está en su tope, y deben preparar estrategias para el periodo que va desde diciembre hasta febrero.

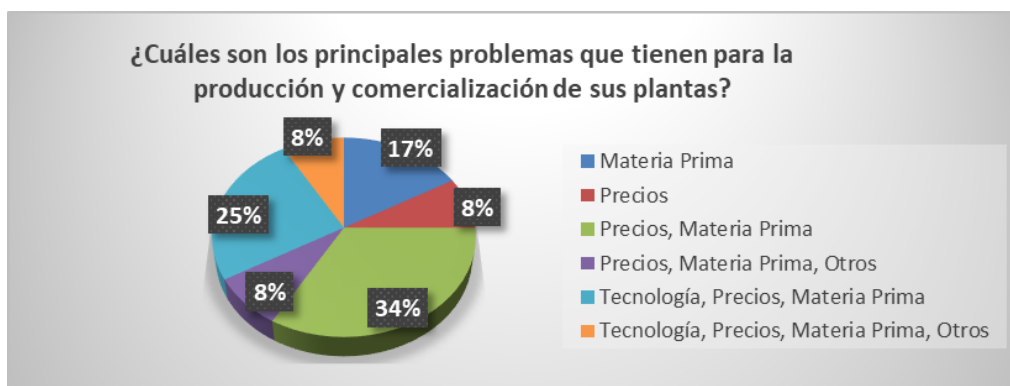
**Pregunta 9. ¿Cuáles son los principales problemas que tienen para la producción y comercialización de sus plantas?**

*Tabla 27. Pregunta 9*

Respuestas	Total
Materia Prima	2
Precios	1
Precios, Materia Prima	4
Precios, Materia Prima, Otros	1
Tecnología, Precios, Materia Prima	3
Tecnología, Precios, Materia Prima, Otros	1
<b>Total</b>	<b>12</b>

Fuente: Encuestas  
 Elaborado por: Juiña, (2023)

*Gráfico 25. Pregunta 9*



Fuente: Encuestas  
 Elaborado por: Juiña, (2023)

**Análisis**

Sobre la pregunta de los principales problemas para la producción y comercialización el 34% mencionó que precios y materia prima, el 25% tecnología, precios y materia prima; el 17% materia prima, y las demás opciones recibieron el 8%. El elemento que se repite en las opciones mayoritaria es la materia prima, lo cual enfocar la atención en este aspecto, así como evaluar los precios y la tecnología involucrada en la cadena de valor.

**Pregunta 10. ¿Cuáles son los motivos por los que sus clientes prefieren y compran sus plantas?**

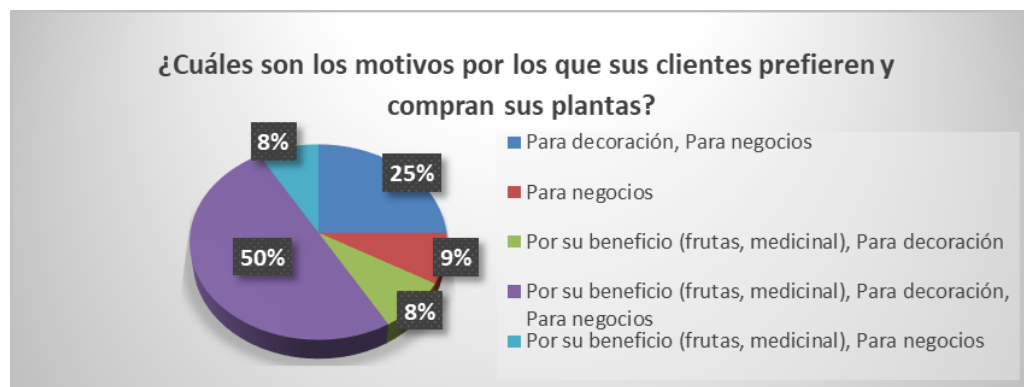
**Tabla 28. Pregunta 10**

<b>Respuestas</b>	<b>No. personas</b>
Para decoración, Para negocios	3
Para negocios	1
Por su beneficio (frutas, medicinal), para decoración	1
Por su beneficio (frutas, medicinal), para decoración, para negocios	6
Por su beneficio (frutas, medicinal), para negocios	1
<b>Total</b>	<b>12</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

**Gráfico 26. Pregunta 10**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

**Análisis**

Sobre los motivos por los que sus clientes prefieren y compran plantas el 50% mencionó que, para Por su beneficio (frutas, medicinal), para decoración, para

negocios, el 25% para decoración, para negocios, y las demás opciones el 8%. La opción mayoritaria, indica que a las plantas se le dan múltiples usos, pero destacan por las demás respuestas la decoración en primer lugar y segundo, los que la compran para hacer negocios, se tiene entonces compradores al detal y minoristas que adquieren para luego revender, entonces los enfoques de venta deben ser distintos.

**Pregunta 11. ¿Cuántos clientes maneja a la semana?**

*Tabla 29. Pregunta 11*

Respuestas	No. personas
Entre 10 y 20 clientes	5
Entre 21 y 30 clientes	5
Entre 31 y 40 clientes	2
<b>Total</b>	<b>12</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

*Gráfico 27. Pregunta 11*



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

**Análisis:**

En relación al número de clientes que manejan semanalmente el 42% coincidió en que entre 21 a 30 clientes, el 41% entre 10 y 20 y el 17% mencionó que entre 31 y 40 clientes por semana. Las opciones mayoritarias, indican que en un rango conservador se tendrían para todos los productores del grupo, una media de entre 15 y 20

semanales, lo que habla de entre 60 a 80 clientes, mensuales, este valor debe incrementarse.

**Pregunta 12. ¿Considera que el precio de sus plantas es competitivo al de otros viveros en relación a calidad?**

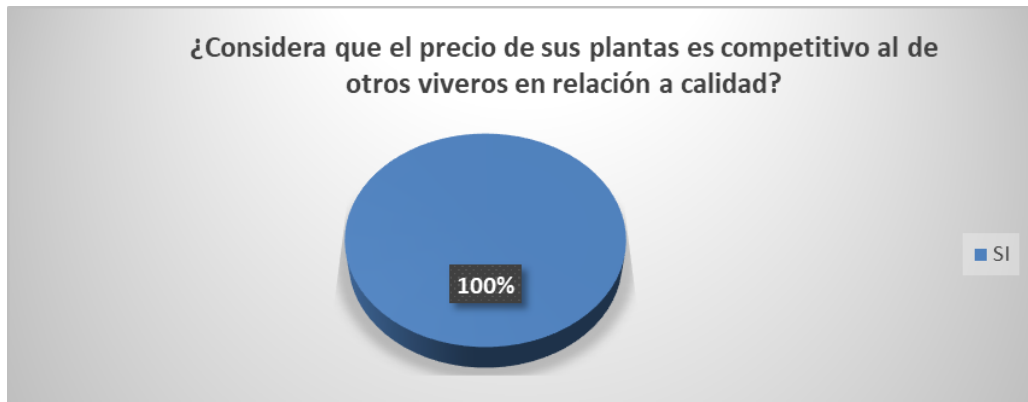
**Tabla 30. Pregunta 12**

Respuestas	No. personas
SI	12
<b>Total</b>	<b>12</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

**Gráfico 28. Pregunta 12**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

**Análisis**

En cuanto al precio de las plantas que se venden en los viveros, los dueños mencionan en un 100% que es competitivo con la calidad de las plantas que venden. Se establece entonces, de acuerdo al criterio de los vendedores, una buena relación precio-valor , lo que se convierte en una fortaleza del grupo.

**Pregunta 13. ¿Tiene identificada a la competencia?**

**Tabla 31. Pregunta 13**

Respuestas	No. personas
No	1



SI	11
<b>Total</b>	<b>12</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

**Gráfico 29. Pregunta 13**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

**Análisis:**

En relación a si los dueños tienen identificada a la competencia, el 92% (11) menciona que sí, mientras que el 8% (1) dijo que no. Se entiende porque el entorno de competencia es cerrado y está dentro de la misma zona geográfica, pero además se deben tomar en cuenta competidores, no tan directos, como grandes cadenas o productores ubicados en otras regiones.

**Pregunta 14. ¿Cómo considera que está desarrollando el proceso de comercialización de sus plantas?**

**Tabla 32. Pregunta 14**

Respuestas	No. personas
Deficiente	1
Eficientemente	2
Regular	9
<b>Total</b>	<b>12</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

**Gráfico 30. Pregunta 14**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

### **Análisis**

Con referencia a como considera que está desarrollando el proceso de comercialización de las plantas el 75% de los dueños mencionó que regular, el 17% mencionó que de forma deficiente y el 17% dijo que eficientemente. Se constata que dentro del grupo unos de los elementos susceptibles a mejora es la comercialización, ya se denotaba, con respuestas anteriores, como el volumen de ventas, pero ahora se admite, por parte de los encuestados, que a lo interno este proceso podría ser mejor.

### **Pregunta 15. ¿Se encuentra satisfecho con los ingresos mensuales de su vivero?**

**Tabla 33. Pregunta 15**

Respuestas	No. personas
NO	6
SI	6
<b>Total</b>	<b>12</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

**Gráfico 31. Pregunta 15**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Juiña, (2023)

### **Análisis**

Con respecto a la satisfacción de los ingresos que percibe de forma mensual, los dueños mencionaron en un 50% que sí, pero el otro 50% dijo que no estaba satisfecho con los ingresos mensuales. Esta ambigüedad en las percepciones, se liga a otros factores, como la relación costos o gastos operativos versus los ingresos, la proyecciones de crecimiento, la capacidad de reinversión que permiten las ganancias, y otros.

### **Pregunta 16. ¿Tiene conocimiento de lo que es un Plan Estratégico?**

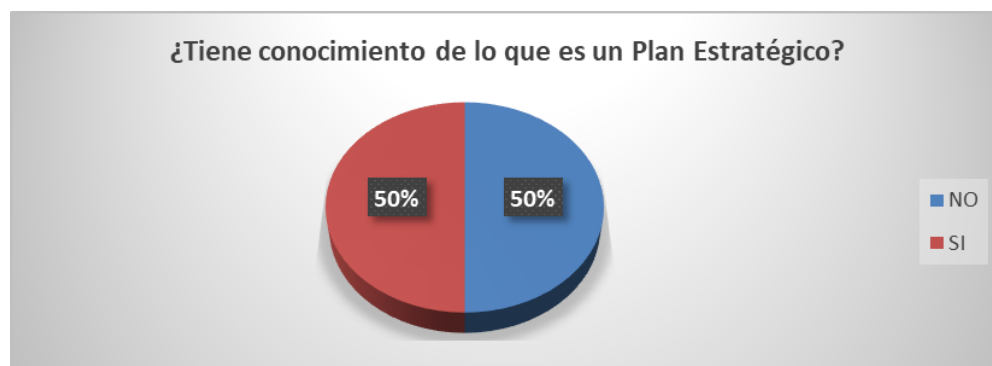
**Tabla 34. Pregunta 16.ç**

<b>Respuestas</b>	<b>No. personas</b>
NO	6
SI	6
<b>Total</b>	<b>12</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Juiña, (2023)

**Gráfico 32. Pregunta 16**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Juiña, (2023)

### **Análisis**

Con respecto a si tienen conocimiento de lo que es un plan estratégico el 50% dijo que si tenía conocimiento mientras que el otro 50% mencionó que no lo sabía. Para los que no cuentan con el conocimiento, se puede descartar en ellos la implementación por si solos en sus unidades productivas, para los que tienen conocimiento, habría que dilucidar que tanto saben y sobre todo si pueden aplicarlo, por eso trabajando de forma conjunta y con asesoría técnica especializada, es más fácil la aplicación de un plan estratégico.

### **Pregunta 17. ¿Qué le motivo a la producción y comercialización de plantas?**

**Tabla 35. Pregunta 17**

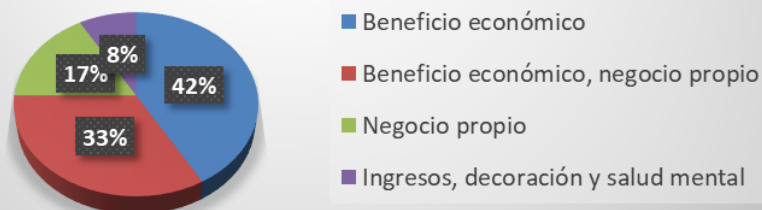
<b>Respuestas</b>	<b>No. de personas</b>
Beneficio económico	5
Beneficio económico, negocio propio	4
Negocio propio	2
Ingresos, decoración y salud mental	1
<b>Total</b>	<b>12</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Juiña, (2023)

### **Gráfico 33. Pregunta 17**

## ¿Qué le motiva a la producción y comercialización de plantas?



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

### Análisis

Sobre la motivación para la producción y comercialización de plantas, la opción con mayor ponderación fue con un 42% el beneficio económico, la segunda, el beneficio económico junto al tener un negocio propio con un 33%, el negocio propio en solitario con un 17% es la tercera opción, y finalmente Ingresos, decoración y salud mental con un 8%. Se establecen dos elementos, todos los encuestados buscan de alguna forma reeditar con la comercialización de plantas, pero también espera independencia, es decir ser dueños o regentes de su propia empresa, eso habla de su carácter emprendedor.

**Pregunta 18. ¿Cuál es el valor mensual aproximado que paga por gastos de mantenimiento?**

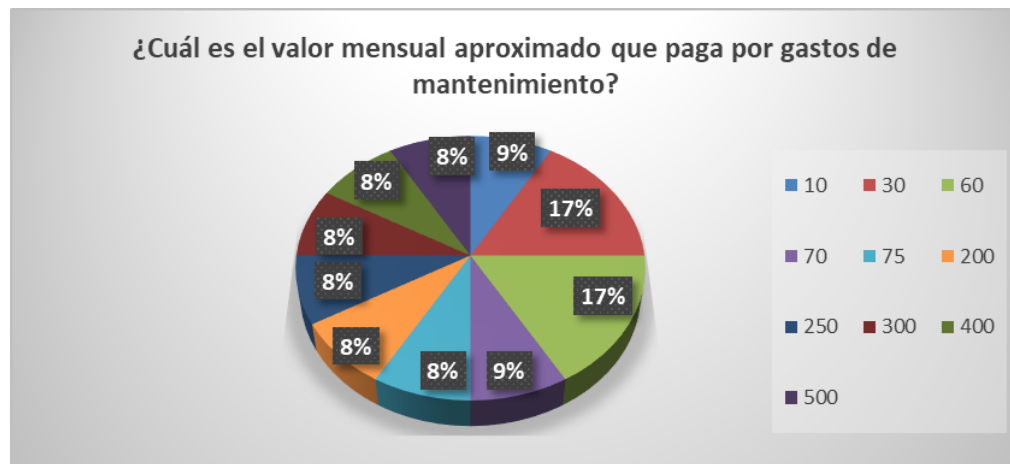
*Tabla 36. Pregunta 18*

Respuestas	No. de personas
10	1
30	2
60	2
70	1
75	1
200	1
250	1
300	1
400	1
500	1
<b>Total</b>	<b>12</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

**Gráfico 34. Pregunta 18**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

**Análisis**

En relación al monto de gastos que pagan al mes por mantenimiento el 17% paga USD 30 dólares, el 17% USD 60 dólares, el 8% 70 dólares, otro 8% USD 250 dólares, otro 8% mencionó que USD2 50 dólares, y otro 8% más dijo USD 300 dólares, 8% mencionó que USD 500 dólares, 8% dijo que USD 200 dólares, 8% mencionó que USD 400. Los rangos de mantenimiento son muy variados, esto se enlaza con el número de empleados, le tamaño del negocio, los gastos asociados al alquiler, el volumen de producción y otros.

**Pregunta 19. ¿Cuáles cree que son las amenazas que tiene su negocio?**

**Tabla 37. Pregunta 19**

Respuestas	No. de personas
Competencia desleal, plagas	1
Competencia, inseguridad	1
Competencia, plagas	1
El clima, situación económica del país	1
Inseguridad, plagas, situación de inseguridad.	1

La inseguridad de la zona	1
La plaga	1
Las plagas y la competencia de precios bajos	1
Plagas	1
Plagas, precios altos de insumos, competencia de precios bajos	1
Plagas, precios bajos, inseguridad	1
<b>Total</b>	<b>12</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

Gráfico 35. Pregunta 19



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

**Análisis:**

Las opciones de respuesta se reparten equitativamente, pero existen elementos que se repiten en todas las manifestaciones, esto son: las plagas, la competencia y la inseguridad. Las primeras implican un estudio técnico especializado sobre el tema, la competencia se considera desleal, por el abrupto margen entre precios y la inseguridad esta referida a los hechos acontecidos en la zona en cuanto a robos y

asaltos. Para poder competir con los precios, se deben revisar elementos dentro del proceso productivo, que podrían resultar más eficientes, para la inseguridad se debe tomar en cuenta medidas dentro de las instalaciones, sabiendo que muchos locales del grupo cuentan con estacionamientos.

**Pregunta 20. ¿Cuáles son las fortalezas o ventajas que ofrece su negocio a sus clientes y posibles clientes?**

**Tabla 38. Pregunta 20**

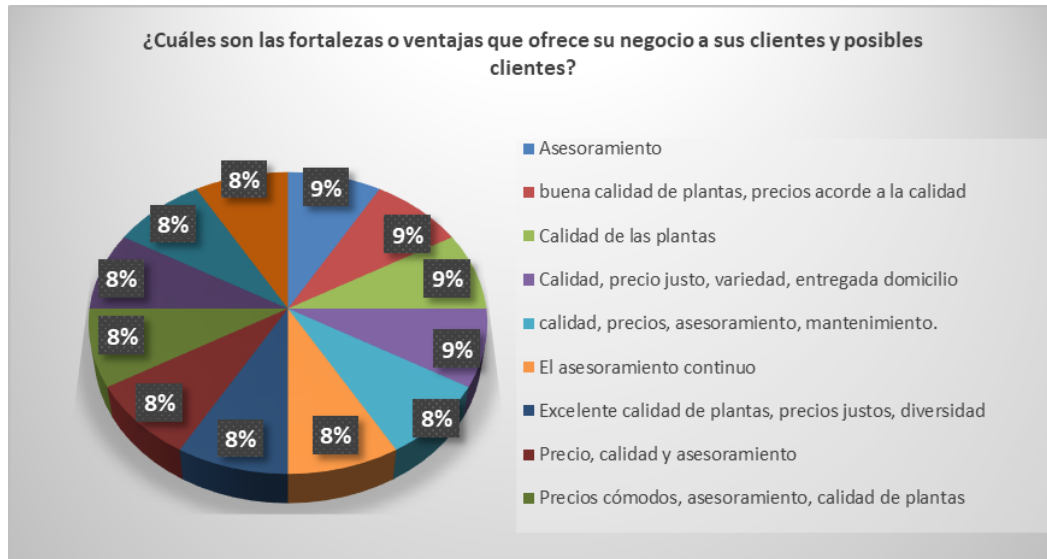
Respuestas	No. personas
Asesoramiento	1
buen calidad de plantas, precios acordes a la calidad	1
Calidad de las plantas	1
Calidad, precio justo, variedad, entregada domicilio	1
Calidad, precios, asesoramiento, mantenimiento.	1
El asesoramiento continuo	1
Excelente calidad de plantas, precios justos, diversidad	1
Precio, calidad y asesoramiento	1
Precios cómodos, asesoramiento, calidad de plantas	1
Precios cómodos, variedad y calidad de plantas, asesoría en la pre y post venta.	1
Trabajo garantizado, entregas y visitas a domicilio	1
La cantidad y calidad y buenos precios y la amabilidad de la atención al cliente	1
<b>Total</b>	<b>12</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

**Gráfico 36. Pregunta 20**





Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

### Análisis:

Cada productor indico una respuesta distinta, pero existen puntos confluyentes, como la calidad de las plantas que se comercializan, el precio competitivo en función a dicha calidad, y el continuo asesoramiento brindado a sus clientes.

### 4.3 Resultados de las encuestas y entrevistas

Las encuestas fueron aplicadas a 394 personas y las entrevistas a 12 propietarios de negocios, dentro del perfil de los clientes, se establece que la mayoría son de género femenino, con un rango de edad entre los 18 y 40 años, con una frecuencia de compra que va entre una o dos veces al año, que tienden a comprar las plantas dentro de su localidad, mayoritariamente para decoración, que prefieren obtener las promociones sobre plantas por medio de redes sociales como Instagram y Facebook.

Pocos compradores tienen poco arraigo con un vivero en particular, de modo que son susceptibles a cambiar sus preferencias de compra por el Grupo Nayón Gardens, considerando que para mejorar la asociación de compra con un vivero específico, este debe mejorar su marketing. También señalan que el gasto promedio en una visita a un vivero oscila entre los USD 5 y USD 20 dólares, siendo las formas de pago predilectas el efectivo y las transferencias.

Consideran los aspectos como la presentación y servicio son muy buenos, en los viveros que frecuentan actualmente, lo que obliga a equiparar o mejorar estos

aspectos al Grupo Nayón Gardens, además que la localización, la accesibilidad, el espacio y la seguridad se consideran en general buenos para los viveros del cantón.

Sobre la información recopilada en las entrevistas con los propietarios de los viveros, casi todos tienen más de 5 años de experiencia, con un número de empleados promedio de dos trabajadores, siendo la mayoría dueños de sus propios locales, ofreciendo toda una variedad de plantas donde predominan las ornamentales y las de flores, situando en estas plantas las preferencias de los clientes.

Indican promocionarse por redes sociales, considerando que los atributos codiciados por los clientes al momento de adquirir plantas son el precio, la duración de las plantas, la diversidad de las mismas, y la asesoría sobre el cuidado de las plantas. Además, señalan que las principales razones por las que sus clientes compran las plantas están la decoración y los negocios, lo cual agrupa un amplio target de compradores.

Indican manejar un rango promedio de 15 a 25 clientes semanales. Sobre la producción la misma está a tope en el grupo durante el periodo que va desde marzo hasta noviembre. Dentro de los principales problemas indicados para la producción y comercialización de sus plantas, destacan los costos de la materia prima, el manejo de precios con los competidores y la tecnología involucrada en la cadena de valor.

Todos consideran sus precios de venta competitivos, y afirmar tener identificada a su competencia, comentando además que el proceso de comercialización marcha regular, existe una división equitativa sobre la satisfacción, positiva o negativa de los ingresos mensuales percibidos, comportamiento que se repite en el conocimiento del concepto de plan estratégico.

La mayor parte de los entrevistados afirma a ver comenzado el negocio de la comercialización de plantas, aparte del recibimiento de un beneficio económico, por la posibilidad de contar con un negocio propio. El rango de valor de los gastos mensuales prácticamente es diferente para cada productor, pasando desde los USD 10 dólares hasta los USD 500 dólares.

Las mayores amenazas mencionadas para la producción y comercialización de plantas se encuentran en las plagas, la competencia desleal y la inseguridad. Mientras que entre las fortalezas descritas se mencionan a los competitivos precios en función

a la calidad de las plantas, el asesoramiento continuo a los clientes y la mencionada calidad de los productos comercializados.

#### 4.4 Discusión de resultados

Según los datos recopilados, está claro que las estrategias de comercialización serán clave para el aumento de los ingresos del grupo y de acuerdo a los resultados obtenidos se mencionan que de forma semanal tienen máximo 30 personas que adquieren algún tipo de planta en especial, lo que hace que lo que obtienen en muchos casos sus ingresos no sean rentables para estas pequeñas empresas. Debe haber una relación positiva entre la planificación estratégica y el desempeño financiero, apuntando al margen de utilidad, considerando esta inversión y calculando la utilidad para comprobar si el desempeño de estos negocios de plantas es el adecuado.

#### 4.5 Utilidad del grupo Nayón Gardens

Considerando que los datos se obtuvieron de la encuesta, la media para ingresos como para los gastos. Se determina que los ingresos, la media representa USD 1200 dólares de ingreso mensual de estos pequeños negocios. En referente a los egresos se considera los rubros más importantes dentro de estos negocios los cuales se visualizan en la tabla 7. Los valores son en base al cálculo de la media y son valores semanales.

**Tabla 39. Gastos promedios del grupo Nayón Gardens**

	Mantenimiento	Resultado semanal
<i>Media</i>	<i>USD 235</i>	<i>(USD 235*4)= USD940</i>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Juiña, (2023)

#### Fórmula de utilidad

$$Utilidad = Total Ingresos Mensuales - Total Costos Mensuales$$

$$Utilidad: 1200 - 940 = 260/1200 * 100\% = 21,67\%$$

Una vez aplicada la fórmula para determinar la utilidad de los negocios y en base a los resultados obtenidos, se evidencia que si existe una ganancia. Como se puede visualizarse el porcentaje de esta ganancia es del 21,67% de utilidad, de acuerdo a las investigaciones de Pin & Zambrano (2021) y (Mora, 2017) las utilidades de este tipo de negocios oscilan entre el 25% y 30%, tomando en cuenta que para el estudio de Redín (2016 ) se considera un costo de oportunidad para ese rubro comercial del 12%, el porcentaje de ganancia debe ser mejorado.

#### **4.6 Análisis del proceso de comercialización del Grupo Nayón Gardens**

Uno de los elementos que los clientes mencionan, como aspecto a considerar en la elaboración de las estrategias de comercialización, y en base a que en la actualidad la mayoría de las personas desea realizar compras con mayor facilidad ya sea por transferencia, con tarjeta de crédito o por una App. Es importante recalcar que una de las bondades que debe tomarse en cuenta es que los propietarios deben adquirir tecnología necesaria para poder tener mayor número de clientes y con ello se diseñen mayores campañas de promoción para llegar a un número mayor de consumidores.

Considerando que la tecnología ayuda a las empresas a innovar, es decir, una empresa que llega a modernizarse y a ser competitiva. Sin embargo, dentro de la investigación la aplicación de la tecnología llega a ser escasa para estos pequeños negocios, ya que no cuentan con el capital necesario para poder incorporarla y así ser más competitivos.

Se refleja con el 68,75% en base a los resultados de la encuesta que los negocios del grupo Nayón Gardens no mantiene un número importante de clientes, y no han pensado en la posibilidad de cambiar o adaptarse a sus formas de pago. Dentro de estos procesos lo que consideran como estrategia de comercialización es la calidad de la flor. Este dato dentro de la encuesta tiene un porcentaje del 70,18% (Fernández, 2021).

De igual manera se analizó que estos pequeños negocios para poder mejorar su comercialización necesitan capital de trabajo, es decir, que estas personas necesitan de recursos para poder ampliar las dimensiones del terreno en el cual se involucran, para hacer una mejor publicidad de estos negocios, conocimientos para poder indagar nuevos nichos de mercado para que así puedan expandirse y generar mayores ingresos, a la vez que generarán fuentes de empleo y que puedan competir dentro de

la misma actividad productiva ya que la organización debe dirigir su mirada al interior de manera tal que logre configurar una estructura de recursos fundamentales, donde se concentren los esfuerzos a fin de generar un mayor desempeño y mantener la ventaja competitiva (García, 2021).

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y ANEXOS

#### 5.1 Conclusiones

- El sistema de comercialización del grupo Nayón Gardens, de acuerdo a las encuestas aplicadas a 394 pobladores de Nayón y las entrevistas a los 12 propietarios de los negocios que conforman el grupo, se puede afirmar que se presenta una clientela con una baja frecuencia de compra, que adquieren flores mayormente decorativas, con preferencia a recibir promociones por redes sociales como Instagram y Facebook, prefiriendo cancelar sus compras por efectivo o transferencia con un gasto que se maneja en un rango de entre los USD 5 y USD 20 dólares.
- El grupo entonces, en sus locales comerciales, proporciona instalaciones bien ubicadas, con buen espacio, accesibilidad, y relativa seguridad a sus clientes, debiendo destacar en cuanto a presentación de productos y servicios prestado, cuentan además los propietarios con un grado de experiencia considerable dentro la actividad comercial, donde la mayoría resultan dueños de sus propios locales donde ofrecen en una variedad de plantas donde predominan las ornamentales y las de flores.
- Ellos se promocionan por redes sociales donde, la mayoría de sus compradores de plantas lo hacen para decorar o por negocios, manejando un rango de clientes semanales de 15 a 25, pero dentro de las dificultades a las que se enfrentan dentro de los procesos productivos y de comercialización figuran los costos de la materia prima, los precios ofrecidos por sus competidores, que son difíciles de igualar sin generar pérdidas de rentabilidad y la tecnología involucrada en la cadena de valor.
- Según los resultados financieros del grupo Nayón Gardens, su eficiencia es del 21,67%. Esta cifra es representativa, pero limita la capacidad de los propietarios para aumentar la producción porque los precios de las plantas son impredecibles.

- En estas pequeñas empresas se pueden observar ineficiencias en los procesos debido a que estas personas no tienen el conocimiento suficiente para encontrar nuevos nichos de mercado o desarrollar estrategias que ayuden a incrementar la rentabilidad del negocio y estrategias de marketing.
- Se establecieron estrategias de comercialización para el incremento del nivel de ventas del grupo Nayón Gardens, comenzando con la formulación la misión, visión y valores, continuando con una análisis FODA, que derivo un índice de la situación igual al 8%, la misma se encuentra en equilibrio, y funge como base del plan estratégico, este surge en gran medida de la matriz de cruce de variables que genera un total de 9 estrategias, que su vez convergen en un cuadro de mando integral con ocho objetivos estratégicos.
- Estos objetivos en lo financiero esperan el incremento de las ventas y la reducción de costos en materia prima, en cuanto a los clientes la aplicación de promociones y la incorporación del servicio de delivery, en los procesos internos la creación de una campaña de marketing por medios digitales, la evaluación de gestión productiva a través de la norma ISO 9001, y la implementación de tecnología de control de plagas junto con sistemas de vigilancia, finalmente en aprendizaje y conocimiento la aplicación de un programa de investigación de mercados.
- Se desarrolla también una estructura financiera y un presupuesto de ventas, acompañado de una serie de estrategias de producción y comercialización que surgen fruto del análisis de las 5P del marketing.

## **5.2 Recomendaciones**

- Se recomienda que las autoridades presten más atención a estos pequeños negocios, porque existe demanda y además genera ingresos suficientes para ayudar a mejorar la calidad de vida de estas personas, no solo de los propietarios sino del sector. En este sentido también debería ser necesaria la coordinación para permitir que estas empresas se involucren en la economía de masas y solidaria, para brindarles alguna capacitación y/o asesoramiento para que puedan hacer negocios de la mejor manera posible, ya que se pueden crear más puestos de trabajo en el futuro.

- Se recomienda a los propietarios que desarrollen las estrategias planteadas sobre producción y comercialización para la obtención de más exposición para sus flores y plantas, trabajando de forma cohesionada y no como un cumulo de pequeñas empresas esforzándose de manera individual. Por ello un paso lógico a seguir por parte del grupo, para lograr la cohesión recomendada, es el diseño de un manual de imagen corporativa para grupo Nayón Gardens de modo que como conjunto puede establecer una marca común, que les permita trabajar bajo unas mismas directrices, en cuanto a lo que quieren transmitir a sus clientes, y les permita trabajar una identidad compartida que los arroje y los haga más fuertes.
- Finalmente la última recomendación va enfocada en generar una asociatividad formal, para que el grupo pueda alcanzar más poder de negociación con clientes y proveedores, tengan mayor control de la cadena de distribución de los precios de venta y puedan afrontar mancomunadamente las amenazas futuras.



### 5.3 Bibliografía

- Acosta, A. K. (2021). *Diseño de un plan estratégico y cuadro de mando integral para una empresa dedicada a la elaboración de pinturas y revestimientos para el período 2022-2025*. PUCE-Quito.
- Aguinaga, R. (2021). *Cuadro de mando integral para la empresa Revistita CIA. LTDA*. Quito.
- Álvarez, A. I., & Lobato, H. E. (2021). *Plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral en la gestión de la empresa municipal de agua potable y alcantarillado Pasco SA*.
- Ameer, R., & OThman, R. (2017). Comunicación del desempeño de la responsabilidad social corporativa y gestión de carteras. *Managerial Finance*, 43(5), 595-613. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/MF-06-2016-0164>
- arias, J., & al., e. (2018). El protocolo de investigación III:La población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206.
- Chávarry, M. C., & Vázquez, C. (2016). *Diseño e implementación de un cuadro de mando integral para mejorar la gestión de clientes en la sucursal del Baz oficina-chepén*. Perú.
- Chazarreta, A. (2021). *Metodología de la gestión basada en la perspectiva del Cuadro de Mando Integral para la correcta toma de decisiones de la empresa Redolfi SRL*. Argentina.
- Escobedo, S. P. (2013). *El cuadro de mando integral y sus efectos en el alinamiento organizacional*.
- Fernández, F. (2021). *Cuadro de Mando Integral en la enseñanza de grado. Una Propuesta Integradora*.
- Freire, P., & Patricio, P. (2021). *Diseño de cuadro de mando integral a los procesos de ventas y recuperación de cartera en la empresa DISTRIGRANDA S.A.*

- García, E. R. (2021). *Plan de Gestión de información externa e interna . Implementación del Cuadro de mando Integral en la empresa Lozada Viajes para facilitar la toma de decisiones*. Perú.
- Hernández, P., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Selección de la muestra en Metodología de la investigación*. México: MCGraw Hill.
- INEC. (07 de 07 de 2022). *INEC*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Kaplán, R., & Norton, D. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management:Part 1. *Accounting horizons*. 87-104.
- Lozada, L. (2022). *El cuadro de mando integral como instrumento de gestión administrativa en la Empresa Fulltec Cía. Ltda*. Ecuador.
- Martínez, V. A., & Rodenes, A. M. (2019). Sistema diagnóstico de gestión adaptado del cuadro de mando integral y del modelo EFQM de excelencia. *Estudios de Economía Aplicada*, 1-30. <https://www.redalyc.org/pdf/301/30117059012.pdf>
- Menéndez, F., & Zambrano, C. G. (2022). *Cuadro de mando integral como herramienta de gestión de mejora para el Centro Estético Luna Verde (Bachelor's thesis)*. Guayaquil.
- Merchan, H., & Ávila, S. R. (2021). *Cuadro de Mando Integral como herramienta de control interno para la empresa print it en la Ciudad de Guayaquil*. Cachelor's thesis, Universidad de Guayaquil.
- Mora, D. (2017). *Estudio de factibilidad para la producción de plantas forestales, frutales y ornamentales en el vivero de la Comuna Loma Alta, Provincia de Santa Elena*. Universidad Estatal Península de Santa Elena , Facultad de Ciencias Agrarias. Carrera de Administración de Empresas Agropecuarias y Agronegocios , La Libertad, Ecuador.  
<https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/3989>
- Narea, S. E. (2015). *Diseño de Cuadro de Mando Integral para mejorar la gestión del talento humano de la Empresa Seguridad Industrial S.A*.
- Olvera, O., & Abad, M. J. (2022). *Implementación de un cuadro de mando integral para una empresa de cargue y descargue de mercadería*.



## 5.4 ANEXOS

### 5.4.1 Formato de Entrevista y Encuesta

# ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DIRIGIDA A DUEÑOS DE DE NAYÓN GARDEN

Los fines de

la presente entrevista son únicamente de carácter académico; te de señalar con la opción que considere correcta en cada pregunta

**\*Obligatorio**

1. ¿Qué tiempo lleva en el mercado? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Menos de 1 año
- Más de 1 año
- Más de 3 años
- De 5 años en adelante

3. 3. ¿El terreno que usa para la producción y venta?

*Marca solo un óvalo.*

Propio

Arrendado

Otros

4. Si su respuesta a la pregunta anterior fue "Otros", ¿

5. 4. ¿Cuáles son los tipos de plantas que ofrece?

*Selecciona todos los que correspondan.*

De Flores

Ornamentales (para decoración)

Frutales

Otros

7. 6. ¿Por qué medios realiza la promoción de sus productos?

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Medios impresos
- Redes Sociales
- Canales de venta
- Radio
- Televisión
- Emailing
- Otros

8. Si su respuesta a la pregunta anterior fue "Otros", indicar cuáles

---

9. 7. ¿Qué atributos y beneficios de los siguientes ítems cree que motivan a los consumidores a adquirir sus plantas?

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Precio

11. 8. ¿En qué meses del año su producción de plantas est

---

---

---

---

---

12. 9. ¿Cuáles son los principales problemas que tienen p  
comercialización de sus plantas?

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Mano de obra
- Tecnología
- Precios
- Materia Prima
- Otros

13. Si su respuesta a la pregunta anterior fue "Otros", indicar

15. Si su respuesta a la pregunta anterior fue "Otros", indicar en

---

16. 11. ¿Cuántos clientes maneja a la semana?

*Marca solo un óvalo.*

- Entre 10 y 20 clientes
- Entre 21 y 30 clientes
- Entre 31 y 40 clientes
- Entre 41 y 50 clientes
- Más de 50 clientes

17. 12. ¿Considera que el precio de sus plantas es competitiva relación a calidad?

*Marca solo un óvalo.*

- SI
- No



19. 13. ¿Tiene identificado a la competencia?

*Marca solo un óvalo.*

SI

No

20. 14. ¿Cómo considera que está desarrollando el proceso plantas?

*Marca solo un óvalo.*

Eficientemente

Regular

Deficiente

21. 15. ¿Se encuentra satisfecho con los ingresos mensuales?

*Marca solo un óvalo.*

SI

NO

23. 16. ¿Tiene conocimiento de lo que es un Plan Estratégico?

*Marca solo un óvalo.*

SI

NO

24. 17. ¿Qué es lo que le motiva a la producción y comercio?

---

---

---

---

---

25. 18. ¿Cuáles cree que son las amenazas que tiene su negocio?

---

---

---

---

27. 20. ¿Cuántas unidades al mes venden de los diferentes

---

---

---

---

---

28. 21. ¿Cuál es el valor mensual aproximado que paga por  
(como fertilizantes y todo tipo de productos agrícolas que  
(agua, luz, etc)?

---

---

---

# **ENCUESTA DIRIGIDA A LAS PREFERENCIAS DE CONSUMIDORES EN LA ADQUISICIÓN DE PLANES ORNAMENTALES, FRUTAS MEDICINALES DE LA PAZ DE NAYÓN.**

Los fines de la presente entrevista son únicamente de carácter académico; tenga la gentileza de leer detenidamente las preguntas formuladas a continuación y seleccione la respuesta que usted crea conveniente.

2. 2. Indique su rango de edad

*Marca solo un óvalo.*

18-30 años

31-40 años

41-50 años

51-60 años

61-70 años

71-80 años

3. 3. ¿A usted le gusta las plantas?

*Marca solo un óvalo.*

SI

No

5. 5. ¿Usted adquiere productos en los viveros de Nayón?

*Marca solo un óvalo.*

SI

NO

6. 6. Indique que tipos de plantas adquiere con más frecuencia

*Selecciona todos los que correspondan.*

Ornamentales (Decoración)

Medicinales

Frutales

7. 7. ¿Le gustaría recibir ofertas o promociones especiales?

*Marca solo un óvalo.*

SI

No

9. Si en la pregunta anterior escogió la opción "Otros", indic

---

10. 9. ¿En qué vivero compra sus plantas frecuentemente

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Vivero Las Orquídeas
- Vivero Las Cucardas
- Vivero Camila
- Vivero Jardines el Bosque
- Vivero Pico de Loro
- Vivero Los Jazmines
- Vivero Jardín de Quito
- Vivero Cocogarden
- Vivero Estefanía
- No lo recuerdo
- Otros

11. Si en la pregunta anterior escogió la opción "Otros", ind

13. Si en la pregunta anterior escogió la opción "Otros", indi

---

14. 11. ¿Cuál es su gasto promedio que realiza en cada vi

*Marca solo un óvalo.*

- De 5 a 10 dólares
- De 10 a 20 dólares
- De 20 a 50 dólares
- Más de 50 dólares

15. 12. Que forma de pago prefiere utilizar en la compra

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Efectivo
- Cheque
- Transferencia
- Pago por aplicaciones
- Tarjetas de crédito
- Tarjeta de débito



17. 14. ¿Considera que la ubicación de los viveros en la parcela es adecuada para el acceso y localización?

*Marca solo un óvalo.*

SI

NO

18. 15. ¿Los viveros poseen el espacio suficiente para com-  
parqueaderos)?

*Marca solo un óvalo.*

SI

NO

19. 16. ¿El sector de Nayón donde están ubicados los vive-  
ros es adecuado para la espera de los clientes?

*Marca solo un óvalo.*

21. 18. ¿Le gustaría tener un aplicativo móvil, para hacer las catálogo digital y hacer más fácil su compra?

*Marca solo un óvalo.*

SI

NO

---

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 Plan estratégico y Diseño de cuadro de mando integral (CMI) para al mejoramiento de la comercialización del Grupo Nayón Gardens.**

Se considera importante analizar el proceso de comercialización del grupo Nayón con el fin de elaborar un plan estratégico integral que contribuya a mejorar la comercialización de los viveros. Es importante indicar que el plan debe ser indicador para que estas personas puedan incrementar sus ventas y mantener una adecuada secuencia de ingresos, costos y gastos que se presenten dentro de ellos.

Para empezar a elaborar este plan, se describen inicialmente la misión, visión y valores del Grupo Nayón Gardens, es importante también analizar la estructura ambiental, que en realidad se basa en la formulación FODA, y una vez formulada esta estructura, se crean diferentes estrategias. Posteriormente se elabora el Cuadro de Mando Integral para lograr metas y objetivos con visión a futuro. Se establecerán estructuras financieras y diversas estrategias de comercialización.

##### **6.1.1 Misión, Visión y Valores del Grupo Nayón Gardens**

##### **6.1.2 Misión**

El Grupo Nayón Gardens es un conjunto de productores que se dedica a la fecundación y comercialización de una variedad de plantas de flores, plantas ornamentales, plantas frutales, y plantas medicinales de excelente calidad, satisfaciendo así las demandas y requerimientos del mercado, estableciendo espacios ambientales en armonía con la experticia, el saber y la calidad de nuestro recurso humano. Favoreciendo además a fomentar la preservación y defensa medio ambiental.

##### **6.1.3 Visión**

Convertir al Grupo Nayón Gardens en líderes a nivel local y nacional en el mercado de producción y comercialización de plantas, reconocidos por la calidad de su oferta y servicio, con una orientación amigable con el medio ambiente y siempre en compromiso con las comunidades donde se labora.

#### 6.1.4 Valores

**Trabajo en equipo:** implica que la labor de un grupo sincronizado adecuadamente, resulta mejor, que lo realizado de forma individual.

**Trato justo:** resulta en la contribución de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones, en reconocer las labores que estos realizan, y en identificar en conjunto con los empleados los valores dentro de los espacios de producción.

**Integridad:** se refiere a que. los integrantes del grupo se respeten a ellos mismos, así como a sus ideas, resultando, fieles a sus principios.

**Responsabilidad social y ambiental:** dentro de las labores ejecutadas en los espacios de producción, se debe respetar todo lo referido a flora y fauna, cometiendo con las normativas protectoras del medio ambiente.

**Puntualidad:** implica la coordinación cronológica para el cumplimiento de las tareas requeridas o satisfacer obligaciones contraídas en un plazo determinado.

**Honestidad:** Elemento moral primordial en el establecimiento relaciones con otros individuos, fundamentadas en , la sinceridad, la confianza y el respeto.

## 6.2 Estructura del Entorno

### 6.2.1 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta diseñada para proporcionar una guía clara sobre la competencia que enfrentan estos viveros de plantas, las oportunidades y amenazas que enfrentan estas pequeñas empresas. Además, se identifican las fortalezas y debilidades que pueden controlar y, en base a estas fortalezas y debilidades, pueden tomar las mejores decisiones. De acuerdo a la información obtenida en las encuestas y entrevistas se crearon pautas para la matriz FODA.

El análisis DAFO se llevó a cabo con base en la información recopilada que se utilizó para los propietarios de viveros de plantas y a 394 personas a partir de las encuestas y entrevistas realizadas. La creación de cada sección FODA reveló que algunos de los propietarios tienen debilidades en sus procesos de comercialización, por lo que fue necesario implementar estrategias mejorar estos negocios de flores en función de cada segmento FODA.

**Tabla 40. Análisis FODA del Grupo Nayón Gardens**

	<b>F</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>D</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>F1</b>	Asesoramiento	<b>D1</b>	Problemas para la producción y comercialización
	<b>F2</b>	Calidad de las plantas	<b>D2</b>	Necesidades de tecnología
	<b>F3</b>	Precio competitivo	<b>D3</b>	Falta de ingresos rentables
	<b>F4</b>	Identificación de la competencia	<b>D4</b>	Falta de estrategias de comercialización para incrementar las ventas
	<b>F5</b>	Existe gusto de los clientes por las plantas	<b>D5</b>	Falta de análisis del mercado
	<b>F6</b>	Buen servicio y atención		
	<b>F7</b>	Buen acceso, ubicación y localización		
	<b>F8</b>	Seguridad en el lugar		
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<b>O</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>A</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<b>O1</b>	Preferencias de los clientes por plantas para decoración y negocio	<b>A1</b>	Competencia desleal
	<b>O2</b>	Los clientes desean recibir promociones del grupo Nayón	<b>A2</b>	Plagas
	<b>O3</b>	Los clientes desean recibir información por medios digitales sobre promociones	<b>A3</b>	Inseguridad
	<b>O4</b>	Uso de canales de comunicación para la captación de clientes	<b>A4</b>	La competencia dispone de tecnologías de punta
			<b>A5</b>	Cambios en las preferencias de los clientes
			<b>A6</b>	Inseguridad a nivel nacional

**Fuente:** Encuestas y Entrevistas

**Elaborado por:** Juiña, (2023)

### 6.2.2 Matriz de factores internos (MEFI)

Las matrices de factores internos (MEFI) y externos (MEFE), dependen para su ponderación de la siguiente tabla

**Tabla 41. Ponderación de matrices MEFI y MEFE**

<b>Valor</b>	<b>Importancia</b>	<b>Intensidad</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Urgencia</b>
1	Sin Importancia	Muy Débil	Mala	No Urgente
2	Poco Importante	Débil	Deficiente	Algo Urgente
3	Importante	Promedio	Se Mantiene	Urgente Promedio
4	Muy Importante	Fuerte	Mejora	Urgente
5	Total Importante	Muy Fuerte	Mucha Mejora	Muy Urgente

**Fuente:** Matriz FODA

**Elaborado por:** Juiña, (2023)

Donde, en las matrices MEFI y MEFE al elegir unos niveles cualitativos de importancia, intensidad, tendencia y urgencia, el valor numérico correspondiente se multiplica con el siguiente, tomando en cuenta que en cada matriz se trabaja con tres de estos elementos, pudiéndose obtener valores cuantitativos para cada factor, que oscilan entre 1 y 125.

**Tabla 42. Matriz MEFI**

TIPO	Nº	Descripción	Importancia	Impacto	Tendencia	Puntuación
Fortalezas	F1	Asesoramiento	Muy importante	fuerte	Se mantiene	48
Fortalezas	F2	Calidad de las plantas	Muy importante	fuerte	Se mantiene	48
Fortalezas	F3	Precio competitivo	Muy importante	fuerte	Se mantiene	48
Fortalezas	F4	Identificación de la competencia	Importante	Promedio	Se mantiene	27
Fortalezas	F5	Existe gusto de los clientes por las plantas	Importante	Promedio	Se mantiene	27
Fortalezas	F6	Buen servicio y atención	Muy importante	fuerte	Se mantiene	36
Fortalezas	F7	Buen acceso, ubicación y localización	Importante	Promedio	Se mantiene	27
Fortalezas	F8	Seguridad en el lugar	Importante	Promedio	Se mantiene	27
Debilidades	D1	Problemas para la producción y comercialización	Muy importante	fuerte	Se mantiene	48
Debilidades	D2	Necesidades de tecnología	Muy importante	fuerte	Se mantiene	48
Debilidades	D3	Falta de ingresos rentables	Muy importante	fuerte	Se mantiene	48
Debilidades	D4	Falta de estrategias de comercialización para incrementar las ventas	Muy importante	fuerte	Se mantiene	48
Debilidades	D5	Falta de análisis del mercado	Muy importante	fuerte	Se mantiene	48

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Juiña, (2023)

**Análisis:**

Los resultados de la matriz de los factores internos arrojan un subtotal en las fortalezas de 288 puntos, destacando el asesoramiento, la calidad de las plantas y el precio competitivo, el subtotal de las debilidades es 240 puntos, esto implica que las fortalezas son mayores a las debilidades.

### 6.2.3 Matriz de factores externos (MEFE)

**Tabla 43. Matriz MEFE**

TIPO	Nº	Descripción	Importancia	Urgencia	Tendencia	Puntuación
Oportunidades	O1	Preferencias de los consumidores por plantas para decoración y negocio	Muy importante	Urgente Promedio.	Se mantiene	36
Oportunidades	O2	Los clientes desean recibir promociones del grupo Nayón Gardens	Muy importante	Urgente Promedio.	mejora	48
Oportunidades	O3	Los clientes desean recibir información por medios digitales sobre promociones	Muy importante	Urgente Promedio.	Se mantiene	36
Oportunidades	O4	Uso de canales de comunicación para la captación de clientes	Muy importante	Urgente Promedio.	mejora	48
Amenazas	A1	Competencia desleal	Importante	Urgente	Se mantiene	36
Amenazas	A2	Plagas	Importante	Urgente Promedio.	Se mantiene	27
Amenazas	A3	Inseguridad	Importante	Urgente Promedio.	Se mantiene	27
Amenazas	A4	La competencia dispone de tecnologías de punta	Importante	Urgente	Se mantiene	36
Amenazas	A5	Cambios en las preferencias de los clientes	Importante	Urgente Promedio.	Se mantiene	27
Amenazas	A6	Inseguridad a nivel nacional	Importante	Urgente Promedio.	Se mantiene	27

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Juiña, (2023)

#### **Análisis:**

En esta matriz se observa que el subtotal forjado en las oportunidades es de 168 puntos mientras que el que se obtuvo en las amenazas es de 180 puntos, revelando esto que resulta propicio la aplicación de estrategias de un plan estratégico y como el resultado es mayor en el caso de las amenazas, las estrategias tienen que resultar adecuadas para sortearlas.



#### 6.2.4 Matriz EFI-EFE

A continuación, con los valores obtenidos en las matrices anteriores, y sabiendo los subtotales en ellas, se genera una matriz donde se establecen las puntuaciones y los porcentajes de los factores internos y externos, también se muestran las figuras de Análisis FODA y Gráfico radar FODA.

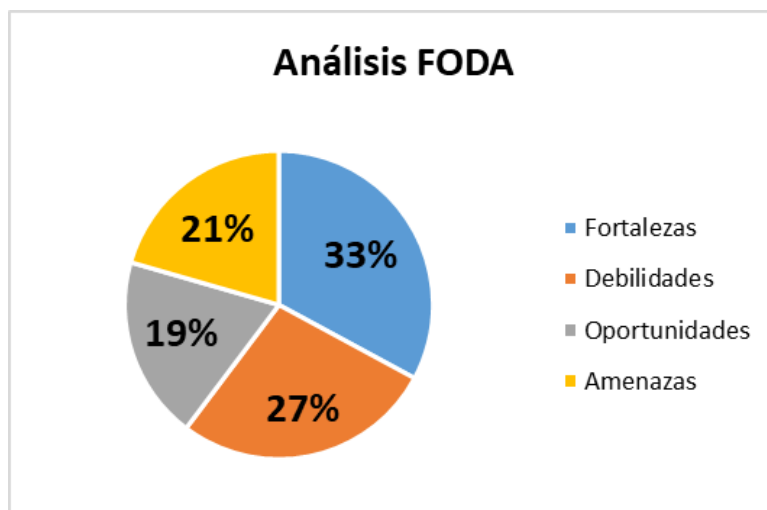
**Tabla 44. Matriz EFI-EFE**

RESUMEN	PUNTAJE	PORCENTAJE
Fortalezas	288	33%
Debilidades	240	27%
Oportunidades	168	19%
Amenazas	180	21%
<b>TOTAL</b>	<b>876</b>	<b>100%</b>

Fuente: Matrices MEFI y MEFE

Elaborado por: Juiña, (2023)

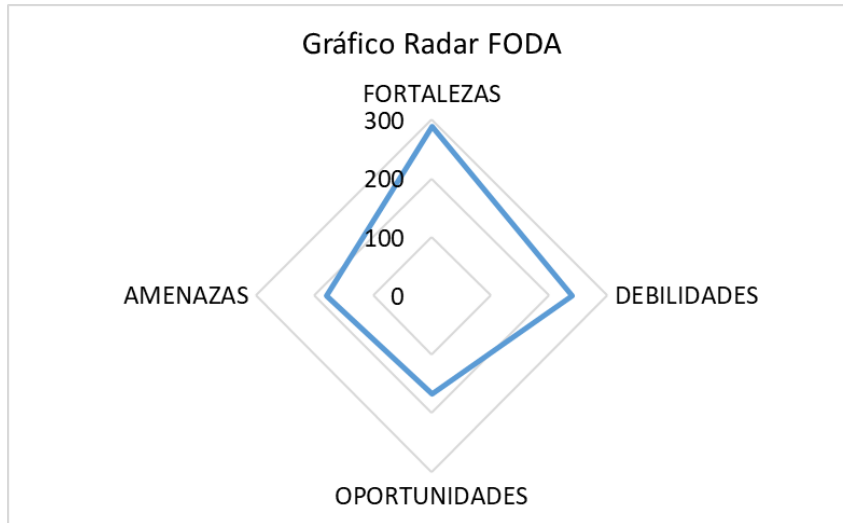
**Gráfico 37. Análisis FODA**



Fuente: Matrices MEFI y MEFE

Elaborado por: Juiña, (2023)

**Gráfico 38. Gráfico radar FODA**



**Fuente:** Matrices MEFI y MEFE

**Elaborado por:** Juiña, (2023)

En las figuras se puede apreciar que las fortalezas representan el mayor porcentaje del conjunto de elementos internos, mientras que las oportunidades representan el menor, ocupando en las debilidades el segundo lugar y las amenazas el tercero.

Esto permite establecer un índice de la situación con la ecuación:

$$IS = \frac{((oportunidades + fortalezas) - (debilidades + amenazas))}{((fortalezas \mid oportunidades) \mid (debilidades \mid amenazas))} \times 2$$

**Tabla 45. Cualificación del índice de la situación**

Situación	Mínimo	Máximo
Muy Desfavorable	-200%	-100%
Desfavorable	-100%	-30%
Equilibrio	-30%	30%
Favorable	30%	100%
Muy Favorable	100%	200%

**Fuente:** Matrices MEFI y MEFE

**Elaborado por:** Juiña, (2023)

Y de acuerdo a la tabla 45, al establecer con la ecuación, un índice de la situación igual al 8%, la misma se encuentra en equilibrio, y funge como base para el establecimiento de un plan estratégico.

#### **6.2.5 Matriz cruce de variables**

Al analizar de las matrices (MEFE Y MEFI) los resultados, se procede entonces, a realizar el cruce de las variables mediante la combinación del análisis FO, FA, DO, DA para desarrollar el plan estratégico.

Tabla 46. Matriz cruce de variables

		O	OPORTUNIDADES (O)	A	AMENAZAS (A)
		<b>FACTORES EXTERNOS</b>		O1	Preferencias de los consumidores por plantas para decoración y negocio
O2	Los clientes desean recibir promociones del grupo Nayón Gardens			A2	Plagas
O3	Los clientes desean recibir información por medios digitales sobre promociones			A3	Inseguridad
O4	Uso de canales de comunicación para la captación de clientes			A4	La competencia dispone de tecnologías de punta
		A5	Cambios en las preferencias de los clientes		
		A6	Inseguridad a nivel nacional		
<b>FACTORES INTERNOS</b>					
<b>FORTALEZAS (F)</b>		<b>FO</b>	<b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS (F-O)</b> <b>¿Cómo podemos usar una fortaleza para explotar una oportunidad?</b>	<b>FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (F-A)</b> <b>¿Cómo podemos usar una fortaleza para minimizar o neutralizar una amenaza?</b>
F1	Asesoramiento	F1:O1	Instauración de capacitaciones gratuitas sobre decoración de plantas como parte de una campaña de marketing	F2:A2	Ejecución de fumigaciones periódicas para asegurar la calidad las plantas
F2	Calidad de las plantas	F1:O2			
F3	Precio competitivo	F3:O3			
F4	Identificación de la competencia	F3:O4			
F5	Existe gusto de los clientes por las plantas	F7:O3	Aplicación de promociones donde se resalte la excelente ubicación de los locales de flores y que los mismos cuentan con estacionamiento privado por medios digitales	F6:A3	Incorporación del grupo y sus productos en páginas de delivery, para ofrecer el despacho de las flores en la seguridad de su hogar
F6	Buen servicio y atención				
F7	Buen acceso, ubicación y localización				
F8	Seguridad en el lugar				
<b>DEBILIDADES (D)</b>		<b>DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (D-O)</b> <b>¿Cómo podemos corregir una debilidad para poder aprovechar una oportunidad?</b>	<b>DA</b>	<b>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (D-A)</b> <b>¿Cómo vamos a trabajar una debilidad para minimizar el efecto de una amenaza?</b>

D1	Problemas para la producción y comercialización	<b>D1:O2</b>	Evaluación de la calidad de los procesos, servicios y productos por medio de la norma ISO 9001 para solventar problemas de producción y comercialización	<b>D2:A2</b>	Incorporación de tecnología de control de plagas, y sistema CCTV contra la inseguridad para equiparar a la competencia en tecnología
D2	Necesidades de tecnología	<b>D2:O3</b>		<b>D2:A3</b>	
D3	Falta de ingresos rentables	<b>D3:O1</b> <b>D4:O2</b> <b>D4:O3</b>	Aplicación de una campaña de marketing por medios digitales para captar clientes aplicando promociones	<b>D5:A5</b>	Implementación de un programa de investigación de mercados para identificar los gustos y preferencias de los clientes
D4	Falta de estrategias de comercialización para incrementar las ventas				
D5	Falta de análisis del mercado				

Fuente: Matriz FODA

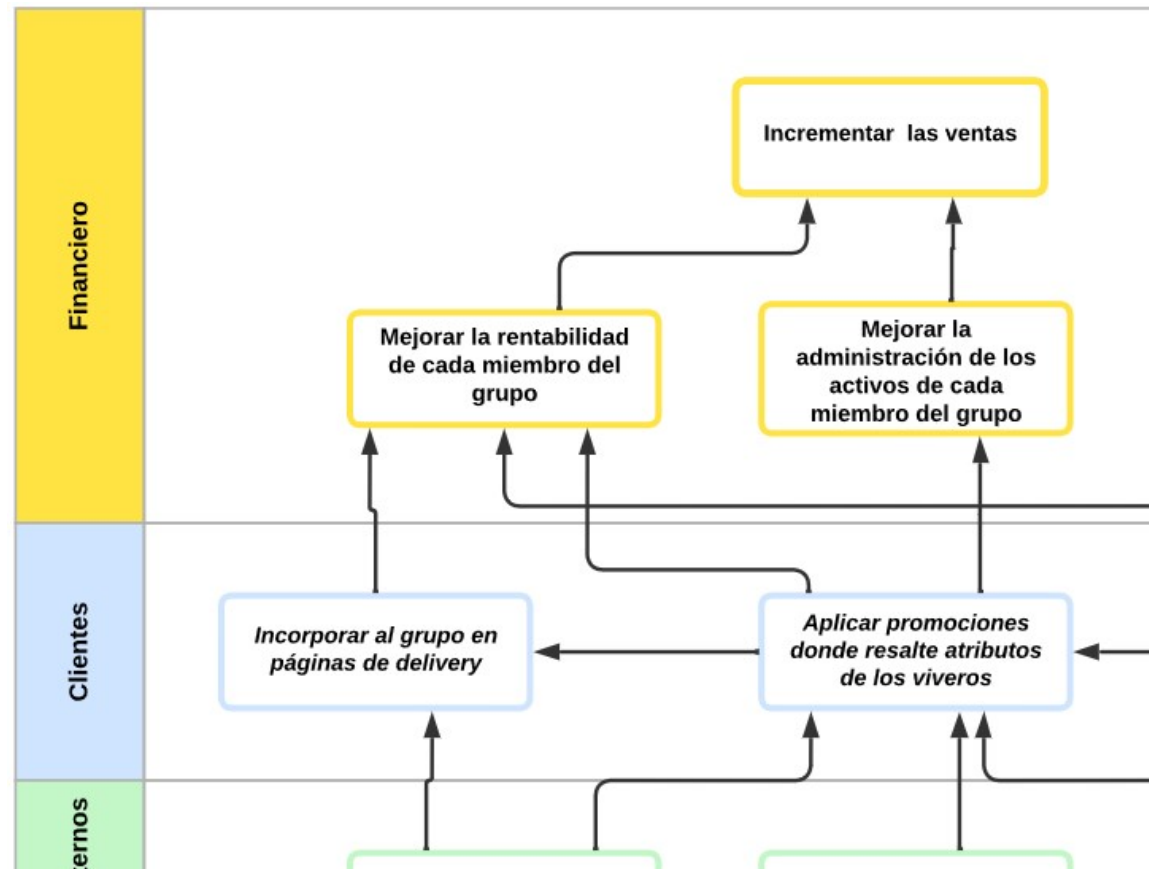
Elaborado por: Juiña, (2023)

### Análisis:

Fruto del cruce entre fortalezas y oportunidades surgen la mayor cantidad de estrategias, en este caso tres (3), que aprovechan los recursos del grupo y resultan medianamente fáciles de aplicar; de la relación entre debilidades y oportunidades se consiguen dos (2) estrategias que buscan resolver carencias y elementos no concretos en el grupo, luego se desarrollan dos (2) estrategias más al cruzar las fortalezas y las amenazas, que buscan el desarrollo tecnológico, finalmente de la superposición de las debilidades y amenazas se definen dos (2) estrategias finales, para un total de nueve (9) estrategias, que se enfocan establecer estrategias de comercialización que incrementen el nivel de ventas del grupo Nayón Gardens.

## 6.2.6 Mapa Estratégico

Figura 3. Mapa Estratégico



Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Juiña, (2023)

Se presentan en el mapa estratégico, los 12 objetivos estratégicos, que nacen de las estrategias del cruce de variables y se muestran además sus relaciones, el desarrollo de dichos objetivos se describe en el CMI.

### **6.3 Elaboración del CMI**

Después de analizar todos los factores internos y externos a los que se enfrenta el propietario, se considerará un cuadro de mando integral que identificará las metas y objetivos más importantes que ayudarán a estas pequeñas empresas a comercializar sus productos. Estas estrategias se desarrolla para la parte financiera, clientes, procesos internos y adquisición o desarrollo de conocimientos que puedan ser necesarios para el buen desarrollo del Grupo Nayón Gardens.

**Tabla 47. CMI propuesto para el grupo Nayón Gardens**

Perspectiva	Nº	Objetivo Estratégicos	Indicadores de Resultados	Indicadores Impulsores	Resultado actual	Meta	Frecuencia de medición	Óptimo (%)	Tolerable (%)	Deficiente (%)	Responsable
Financiero	1	Lograr descuentos y mejores pagos en productos agroquímicos	% de gastos en productos químicos	[presupuesto ejecutado en costos de productos químicos/ presupuesto planificado en costos de productos químicos] x 100	8	15	Trimestral	15	10	5	Encargado de Compras
	2	Incrementar ventas	% De Ventas	[# unidades vendidas / #unidades planificadas] x100	11	20	Trimestral	20	15	5	Encargado de Ventas
	3	Mejorar la rentabilidad de cada miembro del grupo	Índice de rentabilidad %	(Gastos netos/#total de productos y/o servicios facturados) x100	28	40	Mensual	40	30	20	Encargado de Contabilidad
	4	Mejorar la administración de los activos de cada miembro del grupo	Rotación de Activos \$	Venta Total/Total de Activos	20	50	Mensual	50	40	30	Encargado de Contabilidad
Clientes	5	Aplicar promociones donde se resalte atributos de los viveros	% De Clientes captados	[#Clientes captados / #Clientes planificados] x100	15	40	Mensual	40	20	10	Encargado de marketing
			% de Promociones aplicadas	[#Promociones aplicadas / #Promociones planificadas] x100	13	20	Trimestral	20	15	5	Encargado de marketing
	6	Incorporar el grupo en páginas de delivery	% de Envíos Realizados	[#Envíos Realizados/ # Envíos planificadas] x100	13	20	Trimestral	20	15	5	Encargado de marketing
	7	Implementar de un programa de investigación de mercados	% de cumplimiento de necesidades de los clientes	[# necesidades cumplidas de los clientes /# necesidades de los clientes] X 100	78	90	Mensual	90	80	70	Encargado de marketing
Procesos	8	Incorporar	% de	[#Envíos Realizados/ #	3	10	Semestral	10	5	2	Encargado



Perspectiva	Nº	Objetivo Estratégicos	Indicadores de Resultados	Indicadores Impulsores	Resultado actual	Meta	Frecuencia de medición	Óptimo (%)	Tolerable (%)	Deficiente (%)	Responsable
internos		tecnología de control de plagas, y sistema CCTV	tecnologías incorporadas	Envíos planificadas] x100							Operaciones
	9	Crear una campaña de marketing por medios digitales	% de Promociones creadas	[#Promociones creadas / #Promociones planificadas] x100	4	10	Trimestral	10	5	2	Encargado de marketing
	10	Evaluar la calidad de los procesos, servicios y productos por medio de la norma ISO 9001	% Satisfacción del Cliente	[# De Reclamos Resueltos /# De Reclamos Totales] X 100	82	90	Mensual	90	80	70	Encargado de Calidad
% Calidad del producto			[# Cantidad de plantas defectuosas /# total de plantas compradas] X 100	75	90	Mensual	90	80	70	Encargado de Calidad	
Aprendizaje y Conocimiento	11	Fomentar una cultura de innovación y aprendizaje continuo	% de innovación realizada	[# productos y/o servicios innovadores /# total de productos y/o servicios] X 100	20	90	Anual	90	80	70	Encargado de marketing
	12	Incorporar, capacitar, desarrollar y retener personal con compromiso y competencias clave	% nivel de conocimiento y habilidades alcanzadas	[# capacitaciones realizadas /# de capacitaciones planificadas] X 100	40	90	Anual	90	80	70	Encargado de Talento Humano

**Fuente:** Encuestas, entrevistas, Matriz FODA, MEFI, MEFÉ, Matriz de Cruce

**Elaborado por:** Juiña, (2023)

El propósito de implementar estas estrategias es que los propietarios de los viveros obtengan un panorama más completo, ya que se debe tener en cuenta que los empresarios buscan crear valor, es decir, el desarrollo de sus negocios, el incremento de la productividad de las plantas y, lo que es más importante, la creación de empleo, ayudando a la vez a agregar valor a la economía.

La elaboración de estas estrategias es en base a la información recopilada mediante las encuestas y entrevistas con la población y los propietarios del grupo Nayón. Por esta razón, es muy importante realizar este CMI. Según los autores Kaplan y Norton (2001), el propósito del CMI es traducir la estrategia empresarial en acción y resultados alineando objetivos desde todas las perspectivas; financiero, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (p.73).

Por ello en el área de conocimiento se hace necesario iniciar con la implementación de un programa de investigación de mercados, que permita conocer las necesidades de los clientes del sector de la venta de plantas, lo que conlleva en el área de procesos internos, a la creación de una campaña de marketing por medios digitales, de donde surgirán las promociones a implementar, y la Evaluación la calidad de los procesos, servicios y productos por medio de la norma ISO 9001, donde se evaluara principalmente el grado de satisfacción de cliente con el servicio prestado y la calidad del producto, además incorpora tecnología de control de plagas, y sistema CCTV, para controlar la calidad de las plantas y aumentar la seguridad en las instalaciones.

En el área de clientes, por consecuencia la aplicación de promociones donde se resalte atributos de los viveros, como los días de descuentos, las capacitaciones gratuitas, estableciendo entonces, la incorporación del grupo Nayón Gardens en páginas de delivery para que se puedan despachar las plantas por otros medios; en el área financiera su busca la obtención de descuentos y mejores pagos en productos agroquímicos, para mejorar la rentabilidad de la empresa aunado al incremento de las ventas como consecuencia del compendio de estrategias.

### **6.3.1 Estructura financiera**

Con base en los porcentajes de ganancia analizados en la sección financiera, se procede a desarrollar una estructura financiera que los propietarios de viveros de

plantas deben hacer para comprender cómo está financieramente el negocio y desde allí aplicar estrategias comerciales y de producción.

### **6.3.2 Presupuesto de ventas**

Presupuesto de ventas para comenzar este apartado, es imprescindible elaborar y ejecutar el presupuesto de ventas que deben contabilizar estos viveros de plantas.

**Tabla 48. Presupuesto de ventas**

Producto Periodo	Año 202X												Total Anual USD
	Enero (USD)	Febrero (USD)	Marzo (USD)	Abril (USD)	Mayo (USD)	Junio (USD)	Julio (USD)	Agosto (USD)	Septiembre (USD)	Octubre (USD)	Noviembre (USD)	Diciembre (USD)	
Plantas Florales	300,00	325,00	250,00	350,00	325,00	275,00	350,00	300,00	250,00	350,00	325,00	275,00	3.675,00
Plantas Frutales	100,00	70,00	140,00	150,00	120,00	80,00	140,00	100,00	140,00	150,00	120,00	80,00	1.390,00
Plantas Ornamentales	540,00	576,00	564,00	588,00	570,00	510,00	600,00	540,00	564,00	588,00	570,00	510,00	6.720,00
Plantas Medicinales	100,00	100,00	150,00	150,00	150,00	75,00	175,00	100,00	150,00	150,00	150,00	75,00	1.525,00
<b>Totales</b>	<b>1.040,00</b>	<b>1.071,00</b>	<b>1.104,00</b>	<b>1.238,00</b>	<b>1.165,00</b>	<b>940,00</b>	<b>1.265,00</b>	<b>1.040,00</b>	<b>1.104,00</b>	<b>1.238,00</b>	<b>1.165,00</b>	<b>940,00</b>	<b>13.310,00</b>

Elaborado por: Juña, (2023)

Este presupuesto ayudará a los propietarios de viveros de plantas a realizar ventas de manera adecuada y organizada para que puedan determinar aumentos o disminuciones mensuales. Teniendo en cuenta esta parte, la ejecución de los costos relacionados con esta actividad productiva debe realizarse de la misma forma, se recomienda:

**Tabla 49. Costos fijos y variables**

<b>Rubro de costos</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario (USD)</b>	<b>Costo Total (USD)</b>
<b>Costos Variables</b>				
Semillas	Kg	20	18,50	370,00
Sustrato	m <sup>3</sup>	20	21,75	435,00
Fertilizante	Lt.	3	1,10	3,30
Agua de Riego	m <sup>3</sup>	100	0,50	50,00
Plaguicida	Lt.	1	23,00	23,00
Fundas	Unidad	1000	0,05	50,00
Injertos	Injerto	500	0,04	20,00
Porta injertos	Unidad	500	0,30	150,00
Esquejes y estacas	Unidad	500	0,06	30,00
Mano de obra	Sueldo Trabajador	12	350,00	4.200,00
Costos de comercialización	Pago Promoción Redes Sociales	12	150,00	1.800,00
<b>Total Costos Variables</b>				<b>7.131,30</b>
<b>Costos Fijos</b>				
Energía Eléctrica	Tarifa mensual	12	15,00	180,00
Mantenimiento/limpieza	Varios	12	12,00	144,00
Internet	Tarifa mensual	12	25,00	300,00
Otros(Imprevistos)	Varios	12	61,73	740,76
<b>Total Costos Fijos</b>				<b>1.364,76</b>
<b>Total Costos</b>				<b>8.496,06</b>

Elaborado por: Juiña, (2023)

Una vez que se analiza cada costo fijo y variable, se pueden desarrollar estrategias para ayudar a reducirlos, tales como: reducir costos, reutilizar ciertos materiales y reciclar para evitar costos ambientales adicionales. Estas son las principales mejoras que deben tenerse en cuenta en este apartado. Una vez analizados los costos, se debe realizar la parte de pérdidas y ganancias para poder visualizar la utilidad o ganancia que estos propietarios tienen al final del mes.

**Tabla 50. Estado de resultados**

No	Indicadores	Mensual (USD)	Ecuación	Anual (USD)
1	<b>Ingresos</b>	1.109,17	$\sum_{i=1}^{n=12} \text{Ingresos mensuales}$	<b>13.310,00</b>
1.1	Ventas	1.109,17	$\sum_{i=1}^{n=12} \text{Ventas mensuales}$	13.310,00
2	<b>Egresos</b>	708,01	$\sum_{i=1}^{n=12} \text{Egresos mensuales}$	<b>8.496,06</b>
2.1	Costos variables	594,28	$\sum_{i=1}^{n=12} \text{Costos Variables mensuales}$	7.131,30
2.2	Costos Fijos	113,73	$\sum_{i=1}^{n=12} \text{Costos Fijos mensuales}$	1.364,76
3	<b>Margen</b>	401,16	<i>Margen = Ingresos – Egresos</i>	<b>4.813,94</b>
4	<b>Impuestos al RISE</b>	45,80	Cuota Mensual según el rango de ingresos anuales de 10.001 - 20.000	549,60
3	<b>Utilidad Liquida</b>	355,36	<i>Utilidad Liquida = Margen – Impuestos</i>	<b>4.264,34</b>

Elaborado por: Juiña, (2023)

Una vez elaborada la declaración de la renta, se considera un gran apoyo para estas personas ya que obtendrán un panorama más claro de sus ingresos y gastos. Esto les ayudará a tomar decisiones adecuadas que ayudarán a sus actividades de producción, como pedir préstamos para aumentar la producción, o tal vez obtener una imagen clara de las ventas de flores. Esto sin duda les dará a estas pequeñas empresas una ventaja competitiva y estratégica, por lo que incluso podrán optar por ingresar al mundo de las exportaciones. El enfoque también es importante cuando se utiliza esta estructura financiera. La comercialización de estos pequeños negocios donde se decidió crear estrategias para ayudar en el desarrollo del grupo Nayón Gardens.

## 6.4 Estrategias de comercialización y producción

Las estrategias de mercadeo y producción se desarrollan de acuerdo a los criterios obtenidos en encuestas y entrevistas, también referente a la implementación de DAFO y CMI, se pueden desarrollar las siguientes estrategias:

### 6.4.1 Comercialización

#### 6.4.1.1 Estrategia de manejo de la diferenciación

Las estrategias de diferenciación, permiten marcar una ventaja frente a la competencia.

A continuación, se presenta un esquema en relación a la estrategia de Manejo de la Diferenciación de los productos en el proyecto.

**Tabla 51. Estrategia de manejo de la diferenciación**

<b>Estrategia</b>	<b>Definición</b>	<b>¿Cuándo Usar?</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>	<b>Aplicar o no en la Oferta</b>
Diferenciación por precio.	Se refiere a que el Grupo, debe buscar siempre ofrecer al cliente la mejor opción en precio, sin que esto signifique ser más barato que la competencia.	Cuando el grupo o uno de los miembros del grupo vaya a realizar la apertura de una nueva tienda o sucursal.  Para promociones puntuales dedicados a un segmento de específico de clientes.	Satisfacción del cliente.  Incremento de ventas.  Mejor servicio que la competencia.	Esto significa que el producto no cumple con las expectativas del cliente.  Altos costos en algunos casos.  Invertir en capacitación y tecnología.	Se aplicará, ya que el Grupo o miembros del Grupo ofrecerá productos de calidad con precios competitivos.



<p>Diferenciación por calidad de productos y servicios.</p>	<p>Proporcionar un producto o servicio de mayor calidad que la competencia.</p>	<p>Para conservar a los clientes actuales.</p> <p>Para brindar productos y servicios de alta calidad.</p> <p>Para identificar las expectativas del cliente.</p> <p>Para brindar una experiencia única al cliente.</p> <p>Para invertir en el desarrollo de sistemas o procesos de producción o entrega de los productos y servicios sean más ágiles y eficientes.</p>	<p>Mejor calidad de atención y servicio a clientes.</p> <p>Se crea una buena imagen.</p> <p>Crecimiento constante.</p> <p>Personal capacitado.</p> <p>Trabajo en equipo.</p>	<p>Altos niveles inversión.</p> <p>Inversión constante en capacitación del personal.</p> <p>Innovación constante en nuevas tecnologías.</p>	<p>Se aplicará debido a que es fundamental ofrecer a los clientes productos y un servicio de calidad, para lo cual deberá mantener sistemas de mejora continua en sus procesos de producción y venta.</p>
<p>Diferenciación de Marketing</p>	<p>Resaltar las cualidades de los productos y/o servicios ofrecidos por el Grupo y que hacen la diferencia con respecto a su competencia</p>	<p>Para conseguir proveedores de materia prima con mejores precios y servicios de esa forma de garantiza la entrega de materiales de alta calidad.</p> <p>Para conseguir acuerdos de exclusividad con proveedores de materiales</p>	<p>Ser únicos y distintos en relación a la competencia.</p> <p>Abarcar gran parte del mercado.</p> <p>Ofrecer productos y servicios de excelente calidad a precios accesibles.</p>	<p>Altos niveles inversión.</p> <p>Capacitación permanente de personal</p> <p>Innovación y actualización de métodos de publicidad.</p>	<p>Se aplicará Debido a que es importante posicionarse como marca y grupo</p>

Elaborado por: Juiña, (2023)

#### 6.4.1.2 Estrategia de comunicación

A continuación, se presenta un esquema en relación a la estrategia de publicidad y venta directa.

**Tabla 52. Estrategia de comunicación**

Estrategia	Definición	¿Cuándo Usar?	Ventajas	Desventajas	Aplicar o no en la Oferta
Publicidad	Se basa en la comunicación y los medios impersonales, ya que se dirige a múltiples clientes y/o consumidores al mismo tiempo.	<p>Si desea posicionar un producto o servicio en el mercado.</p> <p>Cree una imagen a largo plazo de su producto o servicio y aumente las ventas.</p> <p>Aumentar las ventas y dirigirse al mercado general.</p>	<p>Incremento del nivel de ventas.</p> <p>Posicionamiento de la marca de manera local.</p> <p>El producto o servicio es bien conocido en el mercado local.</p>	<p>Se considera una forma impersonal de comunicación unidireccional.</p> <p>Los espectadores a menudo no sienten que necesitan prestar atención o responder. Dependiendo del medio elegido, esto puede ser muy costoso.</p>	Si corresponde, es un medio ideal para poder empujar el producto al mercado objetivo; se aplicará a través de catálogos digitales, medios impresos en sus diferentes variedades.

Venta directa	Conocido como arte de vender, implica promocionar productos a través de la venta directa o personal.	<p>Cuando una organización desea brindar un servicio personalizado a los clientes.</p> <p>Si cuentas con personal de atención al cliente altamente capacitado.</p> <p>Tiene recursos económicos.</p>	<p>Se atiende de manera directa al cliente.</p> <p>Ayuda a determinar los gustos, preferencias y necesidades del cliente.</p> <p>El consumidor siente mayor necesidad de escuchar y responder.</p>	<p>Personal no está lo suficiente capacitado.</p> <p>Altos costos en capacitación y contratación de personal.</p>	<p>Sí, se utilizará porque el cliente necesita tener un contacto directo.</p> <p>Un toque personal para darle más credibilidad y confianza antes de decidir comprar un producto o servicio.</p> <p>Brindar servicio de Cafetería y/o Catering para que su visita sea más placentera</p>
---------------	--	--	--	---	---

Elaborado por: Juiña, (2023)

### 6.4.1.3 Estrategias del Marketing Mix

A continuación, se presenta un esquema en relación a la estrategia del Marketing Mix.

*Tabla 53. Estrategia del Marketing Mix*

Tipo De Estrategia	Nombre de La Estrategia	Propósito	Ideas de Acciones a Aplicarse
--------------------	-------------------------	-----------	-------------------------------

Producto / Servicio	Diferenciar los productos o servicios de la competencia.	Ofrecer al consumidor experiencias agradables y únicas con el producto o servicio; que pueda visualizar los beneficios de estos, logrando de esa forma generar un marketing relacional.	Aplicar el nuevo concepto para el Grupo: “Variedad y calidad total”.
	Ofrecer calidad en el producto o servicio.	Implementación de nuevos productos, acordes con los gustos y preferencias del cliente. Aplicando la investigación y mejora continua como pilar fundamental para el diseño de estrategias.  Ofrecer al mercado productos diferenciadores en el mercado.	Mantener comunicación activa con los miembros del grupo.  Capacitación a miembros del grupo.
	Marca	Diseñar estrategias para el posicionamiento de la marca como grupo y generar recordación (Brand call). Aplicar técnicas de Neuro marketing. Aplicación de Insights en medios publicitarios.	Rediseñar una marca acorde con las actividades, con características propias de la organización, con iconografías fáciles de recordar para el cliente. De ser necesario registrar la marca del producto en el Instituto de Propiedad Intelectual IEPI.
Precio	Estudio de precios.	Realizar un estudio de análisis de precios. Punto de equilibrio.	Establecer políticas y procedimientos de manejo de precios.
Promoción	Venta directa	Promocionar el producto a través de catálogos. Prospeccionar (lista de clientes) y hacer seguimiento a los medianos y grandes clientes (empresa) para generar nuevos contratos de provisión y/o servicio, que asegure la estabilidad financiera del grupo. Generar alianzas estratégicas con empresas proveedoras de insumos y materia prima.	Capacitar a los miembros del grupo en temas relacionados con promoción de productos y que conozcan exactamente cuáles son los atributos y beneficios de la marca y de los servicios, de modo que puedan ser transmitidos a los clientes.
	Publicidad Digital	Promocionar los productos de la organización; a través de medios digitales, redes sociales, material impreso, publicidad pop, publicidad en el lugar de venta (PLV), campañas y marketing directo. Generar plausibilidad y fidelidad de la marca e	Crear un programa de publicidad digital que analice semanalmente su engagement (rendimiento/respuesta), que se puede definir como el nivel de compromiso del consumidor y usuario

		incrementar la venta de productos y servicios.	con una marca que va más allá de la compra de sus productos o servicios. Esto incluye, entre otras cosas, la interacción constante, la confianza e incluso la empatía con sus valores, percepciones y mensajes. Las aplicaciones publicitarias tendrán en cuenta la estacionalidad.
Espacio virtual (web/internet)	Diseñar una página web.	Aprovechar la tecnología disponible y que el grupo disponga de un dominio en la web; de tal manera que los clientes puedan visitar y conocer virtualmente el catálogo de productos, misión, visión, valores y conocer de manera presencial los objetivos relacionados con el nacimiento e historia de los servicios que brinda el grupo. Medir continuamente los ingresos en la página web para que puedas visualizar el tráfico de ingresos y la georreferenciación de estos.	Diseño de la página web, liviana, amigable y de fácil acceso, contratación de dominio y servidor, creación de correos electrónicos, para estar en contacto con los clientes y proveedores. Se propone que el dominio sea: <a href="http://www.g-nayongardens.com">www.g-nayongardens.com</a>  Realizar prospecciones semanales para alimentar las bases de datos para clientes nuevos y definir estrategias de fidelización y posicionamiento de la marca.

Elaborado por: Juiña, (2023)

#### 6.4.1.4 Estrategias de Marketing Digital

A continuación, se presenta un resumen de las estrategias de marketing digital para el Grupo Nayón Gardens.

*Figura 4. Estrategias de marketing digital*



Elaborado por: Juña, (2023)

#### 6.4.1.5 Estrategias de Canales de Distribución

A continuación, se presenta un esquema en relación a las estrategias de canales de distribución.

**Tabla 54. Estrategia de Canales de Distribución**

Estrategia	Definición	¿Cuándo Usar?	Ventajas	Desventajas	Aplicar O No En La Oferta Comunitaria
------------	------------	---------------	----------	-------------	---------------------------------------

<p>Distribución directa.</p>	<p>Brinda un servicio de atención al cliente personalizado principalmente para brindar una mayor comodidad en la realización de negocios que se adapta a las necesidades del cliente. (sin intermediarios).</p>	<p>El grupo o miembros cuenta con recursos económicos necesarios. Contar con un equipo de ventas bien capacitado. Hay suficiente personal y recursos disponibles para brindar un excelente servicio al cliente. Para contar con personal de alta capacidad administrativa y de logística.</p>	<p>Clientes satisfechos.</p> <p>Clientes que son leales y leales a un producto o servicio.</p> <p>Personal bien entrenado.</p>	<p>Aumento de los costes directos asociados al proceso de venta.</p>	<p>Sí, se utilizará porque el cliente necesita otra información detallada. Es importante mantener una relación más directa o personal para que los clientes se sientan motivados y decidan comprar un producto o servicio.</p>
------------------------------	---	---	--	--	--

<p>Distribución Indirecta</p>	<p>Ofrece una atención menos personalizada al cliente, la consiste la distribución a través de un tercero (intermediario).</p>	<p>La necesidad lo obligue, o la distribución directa no se la pueda realizar por distintos factores.</p>	<p>Una rápida expansión de los productos y servicios.</p> <p>Menor costos de almacenamiento y mantenimiento.</p> <p>Mayor alcance y por ende mayor eficacia.</p>	<p>Precios más altos para el cliente.</p> <p>Margen de utilidad menor para el productor.</p> <p>Poco control de parte del productor en la entrega del producto final, afecta directamente en la calidad del producto.</p>	<p>De ser necesario se aplicaría esta estrategia, como una alternativa para poder cumplir con la demanda de parte de los clientes.</p>
-------------------------------	--	---	--	---	--

Elaborado por: Juiña, (2023)



#### 6.4.1.6 Las 5P de Marketing.

En la tabla se realiza un análisis de las 5P del marketing aplicado al grupo Nayón Gardens.

*Tabla 55. Análisis de las 5 P*

<b>Elemento</b>	<b>Análisis</b>
Producto	La variedad dentro del grupo es grande, y la mayoría de las plantas son de excelente calidad, algunos se especializan en ciertas especies, pero todos deberían ofrecer algún tipo de plantas florales, plantas frutales, plantas medicinales y sobre todo plantas ornamentales, que son las más solicitadas.
Precio	En las unidades productivas del grupo, el precio que debe cancelar la clientela para adquirir la variedad de plantas que se ofrecen, varía de acuerdo al tipo de planta, su estado, la especie, en otras palabras, se dan muchas variaciones de acuerdo a las condiciones de venta del momento.  Pero es bueno indicar que se pueden realizar descuentos en precios, sobre todo a minoristas cuando adquieren determinados volúmenes de plantas.
Plaza	Las ventas deben dirigirse a través de una página web exclusiva del grupo, estableciendo las comunicaciones por medio de las redes sociales, principalmente Instagram, que es la plataforma adecuada por uso y por el aspecto visual, incluyendo Facebook como plataforma de soporte. Los clientes que visualicen publicidad en las redes sociales, pueden ser canalizados por medios de contacto directo, como WhatsApp y llamadas telefónicas.
Promoción	Las campañas de publicidad en Instagram y Facebook, se basarán primero en atraer a aquellos usuarios que se alineen con intereses comunes a las plantas, luego se focalizará la calidad de las plantas y los servicios post venta mediante tipos sobre cuidado de plantas videos de exhibición y ejemplos de regalos ornamentales. Las palabras claves a utilizar son: planta ornamental, planta de flores, planta frutal, plantas medicinales, viveros y flores.
Personas	Para la post venta se sugiere, entregar detalles a los clientes que permitan recolectar sus datos para mantener el contacto y seguir brindando información del grupo y sus actividades, entre ellas capacitaciones gratuitas sobre

Elemento	Análisis
	cuidados ornamentales y de plantas en general, a los cuales pueden participar.

Elaborado por: Juiña, (2023)

- Incrementar las ventas mediante la atracción de nuevos clientes y generar más ingresos operativos.
- Mantener los pedidos para obtener el mayor porcentaje de producción para evitar problemas durante temporadas difíciles que puedan originar pérdidas de ingresos financieros.
- Llevar a cabo campañas publicitarias mediante el uso de redes sociales como Facebook, Instagram, Tik tok, así como ferias y exposiciones para conseguir más clientes.
- Establecer relaciones comerciales sólidas, de largo plazo y rentables con clientes locales y nacionales para evitar problemas de posicionamiento del producto en el mercado.
- Descubrir segmentos de mercado que faciliten la venta de los productos sin pérdida financiera para el propietario.
- Definir el posicionamiento que desea ocupar e implementar actividades de comunicación para lograrlo.
- Levantar y crear barreras para evitar sorpresas de ventas. Esto, a su vez, ayudará a enfrentar situaciones inesperadas de manera apropiada.
- Conservar la confianza esto significa hacer las cosas a tiempo y cumplir con el cronograma de entrega prometido al cliente.
- Aplicar capacitaciones gratuitas sobre decoración de plantas como parte de una campaña de marketing
- Aplicar de promociones de días con descuentos especiales en determinadas flores por medios digitales
- Incorporar al grupo y sus productos en páginas de delivery, para ofrecer el despacho de las flores en la seguridad de su hogar.

### **6.4.2 Producción**

- Incrementar la productividad de las pequeñas empresas, mediante un manejo más eficiente de los recursos utilizados, comenzando con la reducción de costos de materia prima, con el fin de que puedan ser competitivas en el mercados local y nacional.
- Satisfacción del cliente con la producción basada en la calidad, midiendo la satisfacción del cliente y la calidad del producto, con la aplicación de la norma ISO 9001.
- Reducir los costos de producción y así aumentar la rentabilidad de la empresa, manteniendo una eficiencia de costos la cual se logrará a través de una mayor utilización de la capacidad, gastos generales reducidos, equipos multipropósito y una mayor productividad.
- Incorporar tecnología en el proceso productivo para solucionar los problemas que puedan surgir, aumentando así la eficiencia del proceso.

Una vez definida cada dimensión, es importante mencionar que cada una de estas estrategias debe ser priorizada a la hora de promover el desarrollo socioeconómico. Estas pequeñas empresas dependen de un ecosistema totalmente integrado que incluye los aspectos personales de los individuos, las condiciones del mercado, el acceso a recursos financieros e información, y la intervención del gobierno a través de programas públicos y programas que facilitan a los emprendedores desarrollar sus iniciativas en su entorno empresarial.