

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA PARA LA COMERCIALIZACION DE ROSAS DE
LA EMPRESA JULY FARM EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO PARA
EL AÑO 2012 -2014**

**EDWIN OSWALDO HERNANDEZ
AIDA DEL SOCORRO RIVERA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2014**

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA PARA LA COMERCIALIZACION DE ROSAS
DE LA EMPRESA JULY FARM EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO
PARA EL AÑO 2012 - 2014**

**EDWIN OSWALDO HERNANDEZ
AIDA DEL SOCORRO RIVERA**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar por el Título de
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**Asesor:
Esp. Mario Fernando Arcos**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2014**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

El pensamiento de este trabajo es de responsabilidad de sus autores, tal como lo expresa el Artículo 1 del Acuerdo número 324 de octubre de 1966 emanado por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo son responsabilidad exclusiva de sus autores”.

Nota de aceptación

Firma del presidente de Tesis

**Héctor Muñoz
Jurado**

**Diego de la Rosa
Jurado**

San Juan de Pasto, 29 de Agosto de 2014

AGRADECIMIENTO

En memoria de mis padres que fueron mi guía, alentaron y apoyaron cada uno de mis proyectos de vida, a mis hijos que son mi presente, mi contaste amanecer, a los docentes que impartieron nuevos conocimientos, a todas y cada una de las personas que siempre me impulsaron a seguir adelante, y esa fuerza invisible que sola la da Dios.

Para ellos gracias, muchas gracias por su apoyo y amor incondicional.

Aida del Socorro Rivera
Universidad de Nariño

AGRADECIMIENTO

Quiero dar las gracias a mis padres Jorge Enrique Hernandez y Teresa de Jesús Castro ya que sin su apoyo esta empresa que hoy termina no hubiera sido posible ya que ellos confiaron, apoyaron y alentaron en todo momento para alcanzar este gran logro en mi vida.

Agradezco a mis hermanos quienes me animaron a no desfallecer y que estuvieron hay para dar un consejo o un regaño

Agradezco a todos mis profesores por impartirme todo este conocimiento con el cual hoy salgo victorioso de una gran escuela como los es la Universidad de Nariño

Finalmente le agradezco a DIOS por permitirme vivir esta experiencia y no hacerme perder la fe en los momentos más difíciles

Gracias

*Edwin Oswaldo Hernandez Castro
Universidad de Nariño*

RESUMEN

Dada las condiciones que se presentan en el mercado dentro de un ambiente cambiante, las empresas deben tener herramientas que les permita tomar decisiones antes de que ocurran los hechos, es decir, ser organizaciones proactivas y no reaccionar frente a los hechos. De tal forma, que la planeación estratégica se ha convertido en un medio por el cual los gerentes pueden tener una visión aproximada del futuro y formular objetivos y estrategias con base en los resultados derivados de los diagnósticos internos y externos, para el aprovechamiento de oportunidades y minimización de riesgos, así como en lo obtenido en el marco analítico de la planeación estratégica.

Por tanto y dando aplicabilidad a la planeación estratégica la empresa July Farm, desarrollo una propuesta para la comercialización de rosas en la ciudad de Pasto, con el fin de tomar decisiones e implementar las estrategias resultantes del estudio y poder incrementar la participación en el mercado y competitividad de la empresa en el período comprendido entre el año 2012 y 2014.

La planeación estratégica permitió definir la situación actual de la empresa y relacionarla directamente con la situación que se desea hacia el futuro, es decir, ayudo a definir donde está la empresa, hacia donde quiere llegar y que herramientas va a usar para lograrlo.

Durante el análisis de situación, se estableció que la compañía se desenvuelve en un ambiente favorable, siendo su principal ventaja el que posee una gran diversidad de recursos, no solo naturales, lo cual ha sido primordial para el desarrollo de la empresa.

Por otra parte para la empresa July Farm se analiza el hecho de que la compañía no cuenta con estructura organizativa que determine un nivel jerárquico de sus miembros, así como las cadenas de mando para la realización organizada de todos sus procesos; por lo cual se propuso una estructura coherente y funcional a las necesidades de la empresa. La compañía actualmente se maneja adecuadamente sin embargo y de acuerdo a la formulación de estrategias encaminadas a la penetración de mercados y el desarrollo de productos para alcanzar una mayor participación y competitividad dentro del mercado local de proponen objetivos como la captación de nuevos clientes, aumento y fidelización de los clientes actuales, mejoramiento de los procesos internos de cada área de la compañía, traducido en un incremento de la utilidad final de la empresa.

Por último se desarrolla diferentes indicadores de gestión, lo cual permitirá cuantificar el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa y de esta manera tomar acciones correctivas para llegar a alcanzar la visión empresarial propuesta para la empresa.

ABSTRACT

Given the conditions that they present on the market inside a changeable environment, the companies must have tools that it allows them to take decisions before the facts happen to be, that is to say, proactive organizations and not to react opposite to the facts. Of such a form, that the strategic planning has turned into a way as which the managers can have an approximate vision of the future and formulate aims and strategies with base in the results derived from the internal and external diagnoses, as well as in the obtained in the analytical frame of the strategic planning.

Therefore and giving applicability to the strategic planning the company July Farm, I develop an offer for the commercialization of roses in the city of Pasture, in order to take decisions and to implement the resultant strategies of the study and to be able to increase the market share and competitiveness of the company in the period understood between the year 2012 and 2014.

The strategic planning allowed to define the current situation of the empress and to relate her directly to the situation that is wished towards the future, that is to say, I help to define where the company is, where it wants to come and that it is going to use tools to achieve it.

During the analysis of situation, it was found that the company unrolls in a favorable environment, being his principal advantage the one that possesses a great diversity of resources not only natural, which has been basic for the development of the company.

On the other hand the company July Farm is analyzed the fact that the company does not rely on organizational structure that it determines a hierarchic level of his members, as well as the chains of control for the accomplishment organized of all his processes; for which one proposed a coherent and functional structure to the needs of the company.

The company nowadays manages adequately nevertheless and in agreement to the formulation of strategies directed to the penetration of markets and the development of products to reach a major participation and competitiveness inside the local market of they propose aims as the capture of new clients, increase and loyalty of the current clients, improvement of the internal processes of every area of the company, translated in an increase of the final usefulness of the company. Finally there develops different indicators of management, which will allow to quantify the fulfillment of the aims raised by the company and hereby to take corrective actions to manage to reach the managerial vision proposed for the company.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	17
1. DISEÑO DE UNA PROPUESTA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE ROSAS DE LA EMPRESA JULY FARM EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO PARA EL AÑO 2012-2014	18
1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACION	18
1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	20
1.2.1. Sistematización	20
1.3. OBJETIVOS	20
1.3.1. Objetivo general	20
1.3.2. Objetivos Específicos	20
1.4. JUSTIFICACION	20
1.4.1 Necesidad de la investigacion.....	22
1.5 MARCO DE REFERENCIA.....	22
1.5.1 Referentes Teóricos	22
1.5.2 Antecedentes	29
1.6 MARCO CONTEXTUAL	31
1.6.1. Reseña Histórica.....	31
1.6.2 Macro Entorno.....	32
1.6.3 Micro Entorno.....	35
1.6.4. Glosario.....	36
1.7. MARCO LEGAL	37
1.8. DISEÑO METODOLOGICO	39
1.8.1. Cobertura del estudio:	39
1.8.2. Tipo de Estudio	39
1.8.3. Método de investigación.....	39
1.8.4 Fuentes de información:.....	40
1.8.5 Técnicas de recolección de información.	40

1.8.6	Población y muestreo.....	40
2.	PLAN DE MERCADEO	43
2.1	ANÁLISIS DE LA EMPRESA	43
2.1.1	Componente de Personal.....	43
2.1.2	Componente de Producción.....	44
2.1.3	Infraestructura.	44
2.1.4	Insumos y materiales	46
2.2	PROCESO DE PRODUCCIÓN	46
2.3	COMPONENTE FINANCIERO	49
2.3.1	Análisis de liquidez.....	49
2.3.2	Análisis de deuda.....	49
2.3.3	Análisis de actividad.....	50
2.3.4	Análisis de rentabilidad	51
2.4	PRESENTACIÓN RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN (TRABAJO DE CAMPO).....	51
2.5	DIAMANTE DE PORTER.....	71
2.6	MATRIZ DE FACTORES INTERNOS Y FACTORES EXTERNOS.....	73
2.6.1	Matriz de Factores Internos (MEFI):.....	74
2.6.2	Matriz de Factores Externos (MEFE).	76
2.7	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	79
2.8	MATRIZ DE FORTALEZAS – OPORTUNIDADES – DEBILIDADES Y AMENAZAS	82
2.9	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	87
2.9.1	Matriz Interna – Externa	87
2.9.2	Matriz BCG o matriz Boston Consulting Group.	88
2.9.3	Matriz de la gran estrategia.....	92
2.9.4	Matriz Cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE.....	93
3.	DESARROLLO DE PROPUESTA DE COMERCIALIZACIÓN	98
3.1	COMERCIALIZACIÓN	98
3.1.1	Segmentación.	98

3.1.2	Clases de segmentación:	99
3.1.3	Métodos para la segmentación del mercado:.....	100
3.2	DISEÑO DE PROPUESTA DE PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA JULY FARM.....	102
3.2.1	Producto.....	102
3.2.2	Precio.....	103
3.2.3	Plaza	105
3.2.4	Promoción.....	107
3.3	ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA COMERCIALIZACIÓN DE SU PRODUCTO.....	112
3.4	ESTRATEGIAS PARA PROCESOS INTERNOS DE LA EMPRESA JULY FARM	113
3.5	ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE MERCADOS Y DESARROLLO DE PRODUCTO...118	
3.7	DISEÑO DE MAPA ESTRATÉGICO.....	127
3.8	DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	127
3.9	CUADRO DE ESTRATEGIAS.....	131
	CONCLUSIONES	138
	RECOMENDACIONES.....	140
	BIBLIOGRAFIA	141
	NETGRAFIA	142
	ANEXOS.....	143
	Anexo No. 1 Encuesta para clientes corporativos.....	144
	Anexo No. 2 Encuesta para clientes naturales	146
	Anexo No. 3 Entrevista para productores de Rosas	148
	Anexo No. 4 Indicadores Financieros	150
	Anexo No. 5 Bosquejo de plegable para publicidad July Farm	151
	Anexo No. 6 Propuesta pagina Web July Farm	152

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Producción por variedad de flor.	33
Tabla 2: Viviendas, Hogares y Personas de la ciudad de Pasto – Censo 2005 .	41
Tabla 3: Muestra para la aplicación de encuestas en la ciudad de Pasto.....	41
Tabla 4: Calculo de la tasa del crecimiento de la industria	90
Tabla 5: Precios Temporada regular.....	104
Tabla 6: Precios Temporada Baja.....	105
Tabla 7: Precios Temporada Alta.....	105
Tabla 8: Calendario de Eventos Cámara de Comercio 2014	111
Tabla 9: Alineación estratégica	120
Tabla 10: Diseño de perspectivas.....	121
Tabla 11: Estrategias por segmentos de clientes	123
Tabla 12: Estrategia por vida de clientes	125
Tabla 13: Cuadro de estrategias para penetración de mercados y desarrollo de productos	132
Tabla 14: Proyección de Ventas	137

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Diamante de Porter	29
Figura 2: Proceso general del cultivo de flor.	34
Figura 3: Organigrama Estructural.....	43
Figura 4: Campo de cultivo	44
Figura 5: Invernadero.....	45
Figura 6: Insumos	46
Figura 7: Proceso de siembra.....	47
Figura 8: Matriz de evaluación de factores internos.....	75
Figura 9: Matriz de evaluación de factores externos.....	78
Figura 10: Matriz de Perfil Competitivo	82
Figura 11: Matriz DOFA	83
Figura 12: Matriz Interna - Externa	88
Figura 13: Matriz BCG	91
Figura 14: Matriz de la gran estrategia.	93
Figura 15: Matriz cuantitativa de planeación estratégica	95
Figura 16: Diagrama de distribución de rosas en la ciudad de Pasto	107
Figura 17: Tarjeta presentación producto para clientes	110
Figura 18: Tarjeta presentación miembros de la compañía	112
Figura 19: Relación entre filosofía empresarial y estrategias	116
Figura 20: Organigrama para la nueva estructura de la empresa July Farm	117
Figura 21: Mapa estratégico	127

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico 1: Gustos de consumidor.....	52
Grafico 2: Frecuencia de compra de rosas.	52
Grafico 3: Volumen de compra de rosas.....	53
Grafico 4: Lugar de compra de rosas.....	53
Grafico 5: Preferencia de color de rosas.....	54
Grafico 6: Aspectos que evalúa el consumidor para comprar rosas.	54
Grafico 7: Conocimiento de publicidad de rosas.....	55
Grafico 8: Tipo de publicidad observada para la promoción de rosas.	55
Grafico 9: Calificación de la publicidad que el consumidor haya observado.....	56
Grafico 10: Conocimiento de producto adquirido.	56
Grafico 11: Conocimiento de características de diferenciación.....	57
Grafico 12: Precio de adquisición de rosas.....	57
Grafico 13: Contacto Proveedor - Cliente.	58
Grafico 14: Formas de seguimiento a clientes.	58
Grafico 15: Producto que comercializa.	60
Grafico 16: Características (Color) producto que comercializa.	60
Grafico 17: Cantidad de proveedores en floristerías.....	61
Grafico 18: Proveedores más importantes.....	61
Grafico 19: Frecuencia de compra de rosas.	62
Grafico 20: Proveedores.	63
Grafico 21: Aspecto de evaluación de proveedor.	63
Grafico 22: Modalidades de Pago.....	64
Grafico 23: Periodos de crédito de compra.....	64
Grafico 24: Descuento en compras.....	65
Grafico 25: Causales de descuentos otorgados en compras.....	66
Grafico 26: Porcentaje de descuentos otorgados en compras.	66
Grafico 27: Precio de venta rosas temporada baja.	67

Grafico 28: Precio de venta rosas temporada alta.	67
Grafico 29: Publicidad para floristerías	68
Grafico 30: Tipos de publicidad manejada por proveedores.	68
Grafico 31: Calificación de publicidad manejada por proveedores.	69
Grafico 32: Contacto de proveedor - cliente.	70
Grafico 33: Métodos de seguimiento a clientes.	70

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo No. 1 Encuesta para clientes corporativos.....	144
Anexo No. 2 Encuesta para clientes naturales	146
Anexo No. 3 Entrevista para productores de Rosas	148
Anexo No. 4 Indicadores Financieros	150
Anexo No. 5 Bosquejo de plegable para publicidad July Farm	151
Anexo No. 6 Propuesta pagina Web July Farm	152

INTRODUCCION

La floricultura ha sido un gran ejemplo de esfuerzo innovador del empresario colombiano, con importantes contribuciones a la generación de divisas y empleo. En los últimos años que lleva esta actividad, dicho sector logro convertirse en uno de los mejor posicionados (tanto en el ámbito nacional como en el internacional) debido a la preferencia que tiene el consumidor por su alta calidad, colorido, belleza, tamaño y variedad.

Si bien la actividad ha enfrentado ciclos normales dentro de la naturaleza del comercio, existe preocupación en los últimos años por la difícil situación que viene afrontando el sector, el cual se ve reflejado en la disminución de las ventas comenzando por los principales mercados internaciones como son: Estados Unidos, Europa y Rusia, afectados por una crisis financiera mundial de la cual se recuperan muy lentamente.

El Departamento de Nariño cuya base fundamental es el sector agrícola y que además posee excelentes condiciones naturales y físicas puede ofrecer gran diversidad de productos floricultores de alta calidad, pero los bajos niveles de tecnificación y de conocimiento en la comercialización de los mismos son factores decisivos que impiden el crecimiento de los mercados locales, regionales e internacionales.

Tomando en cuenta esta situación y observando que el departamento de Nariño en cuanto a exportaciones - específicamente de rosas – posee una participación mínima se ve la necesidad de no solo mirar el mercado externo como única opción, sino por el contrario observar e intentar el mercado interno (Local, Regional y Nacional) para la comercialización de la rosa Nariñense.

Es por esto que el presente estudio es de gran importancia ya que usando las diferentes teorías y herramientas ofrecidas por las áreas de comercio y mercadeo se pretende lograr una mayor visión y modernización de la producción y comercialización en el sector de las flores, específicamente en el producto de rosas nariñenses.

Teniendo en cuenta esta perspectiva, a través de la formulación de una propuesta de comercialización se pretende identificar las condiciones internas y externas en las cuales opera la empresa – producción y comercialización actual - , sus principales mercados y clientes, así como la competencia en el sector para que al final el empresario pueda tomar la decisión más acertada en cuanto a la comercialización de su producto minimizando los riesgos, convirtiendo las debilidades en fortalezas, haciendo una empresa más productiva y dinámica que pueda destacarse en el sector.

1. DISEÑO DE UNA PROPUESTA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE ROSAS DE LA EMPRESA JULY FARM EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO PARA EL AÑO 2012-2014

1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

Actualmente, Colombia es el segundo país productor de flores en el mundo, después de Holanda y el primer exportador de las mismas a Estados Unidos. Dichos logros no han sido espontáneos ya que la industria ha visto factores competitivos como son: clima privilegiado, hermosura del producto, además de una evolución en los procesos de producción del mismo debido a los requerimientos que exige el mercado.

Debido a lo anterior las empresas adoptaron técnicas y recursos para la obtención de productos de excelente calidad.

Como es sabido casi el 95% de la producción nacional se usa para los mercados internacionales, quedando solo un 5 % para cubrir el mercado interno (floristerías y demás).

Ahora las empresas nacionales se dedican a la producción de flores y no al desarrollo de nuevas variedades, dados los altos costos en inversión involucrados en el proceso.¹

Como es visto el sector posee ventajas comparativas en cuanto a factores de diversidad y favorabilidad en factores claves para el cultivo de rosas, sin embargo debido a la falta de políticas de integración y de inversión, puntos como la adquisición de tecnología, desarrollo de programas de cultivos eficientes y acordes con las políticas ambientales actuales no se esperan en un corto plazo.

Una nueva opción que surge es cautivar a los colombianos lo cual sería la salvación para los problemas de revaluación, aunque deberán pagarse mejores precios por la calidad. Así, esas flores que han ganado premios, reconocimientos a la calidad y altos precios en los mercados de Europa, Asia, Estados Unidos y Rusia, harán parte de los regalos para efemérides como el día del Amor y la Amistad.

"No hay razón alguna para no creer que Colombia es un mercado potencial para las flores de exportación del país", destacó el empresario consultado.

¹ MONTES, Enrique. TENJO, Fernando. MARTINEZ, Jorge. Comportamiento del sector floricultor Colombiano, 2006, Banco de la república, 7p.

Por ahora, no se tiene pensado que los floricultores abran puntos de venta en locales comerciales para vender sus productos, sino que utilizarán las tecnologías de la información y la comunicación para hacer sus ventas; es decir, Internet y las redes sociales.

Las 12 empresas que conformaron el Pabellón Colombia, de Asocolflores, en la pasada feria internacional de flores de Rusia, obtuvieron, en su conjunto, sendas medallas de oro a la calidad de sus productos. Igualmente, el ingeniero industrial colombiano Carlos Moreno, diseñador de los stands del gremio y de Proexport, también recibió medallas de plata por este trabajo, los segundos mejores de la feria. La cifra: 80 centavos de dólar (unos 1.400 pesos) costaría en el mercado local una rosa colombiana, tipo exportación².

Los problemas que presenta actualmente la empresa se deben a una falta de política de ventas bien estructurado, el débil proceso de comercialización en el sector y una total ausencia de estudios de mercados.

A pesar de que se han logrado grandes avances en la producción de una rosa de excelente calidad, la misma competitividad del mercado, lleva a analizar que aun en el departamento de Nariño y más aún en la empresa JULY FARM hace falta tecnificación; por ejemplo: el no poseer adecuados invernaderos, sistemas de riego manuales, la no inyección de su capital para la aplicación de instalaciones y sistematización, no existen sistemas de comercialización para el producto visto en la carencia de estrategias de promoción y publicidad.

La misma empresa no posee esquema empresarial y aún se mantiene con el concepto de empresa familiar.

Por otro lado la industria de las flores compite con productos o servicios sustitutos tales como: chocolates, peluches, posters, etc.; es por esto que para satisfacer las necesidades de sus clientes los cuales se basan fundamentalmente en los motivos que ellos tienen para adquirir flores:

- Regalos y ocasiones especiales.
- Días festivos como son el día de las madres, San Valentín, Día de la Secretaria, Navidad.
- Uso propio como la decoración en las casas u oficinas.
- Para la expresión de emociones como son las de felicitación, ofrecer disculpas o condolencias.

² DOMINGUEZ, Juan Carlos. Artículo por lo menos 5 empresas exportadoras de flores decidieron apostarle al mercado colombiano. [consultado el 10 diciembre de 2011]. Disponible en <http://www.portafolio.co>.

1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Qué tipo de estrategias se debe diseñar para mejorar los procesos de comercialización de rosas producidas por la empresa JULY FARM en el municipio de Pasto?

1.2.1. Sistematización

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa JULY FARM en la ciudad de Pasto?
- ¿Qué características debe tener el estudio de mercado para la empresa JULY FARM?
- ¿Cuáles serán las estrategias para mejorar los procesos de comercialización de rosas de la empresa JULY FARM en la ciudad de Pasto?
- ¿Qué acciones debe tomar la empresa JULY FARM para mejorar los procesos de comercialización de rosas en la ciudad de Pasto?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

- ❖ Diseñar una propuesta de comercialización de rosas para la empresa JULY FARM en la ciudad de Pasto.

1.3.2. Objetivos Específicos

- ❖ Realizar un análisis situacional de la empresa JULY FARM (análisis interno y externo)
- ❖ Desarrollar un estudio a clientes actuales y potenciales
- ❖ Diseñar un plan de mercadeo en el cual se incluyan estrategias que sirva como guía para la toma de decisiones para la empresa JULY FARM.
- ❖ Elaboración de un plan de acción que posean, tácticas, presupuesto, persona responsable, medios, indicadores de gestión para la comercialización de rosas de la empresa JULY FARM.

1.4. JUSTIFICACION

La producción de flores tuvo inicio desde la década de los sesenta y desde entonces ha crecido hasta convertirse en uno de los renglones más importantes

de la economía colombiana, reconocida en los principales mercados internacionales.³

Teniendo en cuenta que es el segundo renglón agroexportador de Colombia después del café, y que en 2011 generó 180 empleos directos e indirectos, el desarrollo organizado de este sector en la región es fundamental para el crecimiento socioeconómico de las zonas productoras de flores, el cual se sustenta en la potencialidad de la generación de empleo en el área rural y el aumento de ingreso agropecuarios sostenibles.

Por lo anterior la región Nariñense ofrece una gran variedad en materia florar; la región reúne todas y cada una de las condiciones necesarias para la producción de dichos productos y esta ventaja debe ser aprovechada. La calidad de los suelos, diversidad de climas y pisos térmicos, el costo en mano de obra además de la riqueza hídrica y biodiversidad convierte a la producción de flores en una alternativa de diversificación en el campo agrario.

Algunos de los aspectos que convierten al sector floricultor como una opción importante para la región se encuentran:

- Es una actividad intensiva en la utilización de mano de obra lo cual contribuye a un mejoramiento en el entorno social de toda la región.
- Se ha demostrado el total interés de mercados internacionales que apetecen las especies florales que se promocionan desde nuestro país.
- Es una actividad que va acorde con el aprovechamiento de las ventajas comparativas de la región en materia de biodiversidad.
- Ofrece oportunidades para la promoción de las diferentes prácticas de conservación y uso sostenible de las especies, buen manejo de suelos, la no producción de residuos, conservación del agua, etc.

Estos y más aspectos convierten al sector floricultor en una actividad económica con gran proyección, sin embargo para que esto suceda se necesita responder ampliamente a las exigencias que el mercado solicita en aspectos tales como: calidad, innovación, publicidad, etc.

Es por esto que el diseño de una propuesta de comercialización busca mediante su aplicación, ser una herramienta que brinde un aporte significativo tanto de conocimiento, como de aplicabilidad en los procesos de producción y comercialización de rosas en la ciudad de Pasto; esperando como resultado el desarrollo de una empresa exitosa que pueda generar fuentes de empleo,

³ CAITA TENGANAN, Ayda Lucia. REVELO GUAQUES, Yuli del Carmen. Tesis Plan de negocios para la producción y comercialización de gladiolos en la zona rural del municipio de Ipiales Departamento de Nariño. 2006. 23p.

productividad, aumentar la satisfacción del cliente e impulsando la reactivación económica de la región.

Con dicho conocimiento se podrá acceder a un mejoramiento en el sector de la floricultura nariñense y mejorar su posicionamiento en cuanto a su comercialización con los competidores del resto del país y aun fuera de Colombia.

1.4.1 Necesidad de la investigación. La empresa JULYY FARM actualmente tiene la necesidad de diseñar estrategias orientadas al desarrollo de mercados, para ello fue necesario recurrir a las diferentes técnicas de comercialización, los métodos de organización y los principios de gestión empresarial para poder hacer que la empresa permanezca, se expanda y se posicione en el mercado local, mediante la elaboración de un plan estratégico que sirva como base para el diseño de estrategias y toma de decisiones.

De acuerdo con los objetivos propuestos, el aporte del presente trabajo estuvo en la función de la investigación y tratamiento de variables involucradas en el proceso de elaboración de una propuesta de comercialización como son: producto, precio, plaza o canales de distribución, promoción, servicios postventa, las cuales contribuirá al mejoramiento de la estructura organizacional de la empresa, políticas de calidad, precios, competitividad y comercialización.

Esto conlleva a que una vez analizada la información la empresa pueda tomar las decisiones más acertadas las cuales generará un mayor ingreso para la misma, haciendo que el propietario pueda generar empleo de calidad a personas de la región tanto en las áreas de producción como en la de comercialización.

Se genera más comercio en la región dando a conocer más el producto y la marca.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos se acudió al empleo de herramientas informáticas como Excel para identificar la relevancia de las variables, diferentes páginas Web y técnicas de investigación como la aplicación de diferentes matrices propuestas por la planeación estratégica para identificar y comparar factores claves de éxito, con el fin de diseñar objetivos y estrategias que permitan alcanzar la competitividad a nivel regional.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 Referentes Teóricos. Para el diseño de una propuesta de comercialización, se entiende que la comercialización es el proceso por medio del cual se hace llegar los bienes desde el productor al consumidor final. En dicho proceso se encuentran involucradas actividades tales como: la compra – venta al por mayor y

menor, publicidad, información de mercado, transporte, almacenaje y financiamiento.

Por lo anterior dentro de los referentes teóricos se encuentran las siguientes teorías que se aplicaran a la presente investigación:

Teoría de Mercadeo⁴

Según Philip Kotler (considerado por algunos el padre del marketing) es «el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios». También se le ha definido como el arte o ciencia de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo. Es en realidad una sub-ciencia o área de estudio de la ciencia de Administración.

El mercadeo es la base de la comercialización ya que se debe satisfacer una necesidad existente de un cliente o individuo a cambio de una contraprestación en la cual ambas partes tengan un beneficio común.

El mercadeo tiene como objetivo principal favorecer el intercambio entre dos partes que ambas resulten beneficiadas⁵. Según Kotler, se entiende por intercambio: «el acto de obtener un producto deseado de otra persona, ofreciéndole algo a cambio». Para que esto se produzca, es necesario que se den cinco condiciones:

1. Debe haber al menos dos partes.
2. Cada parte debe tener algo que supone valor para la otra.
3. Cada parte debe ser capaz de comunicar y entregar.
4. Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta.
5. Cada parte debe creer que es apropiado.

Si por algún motivo, alguna de las partes implicadas en el intercambio no quedan satisfechas, evitará que se repita de nuevo dicho intercambio.

Como se observa en el mercado se establecen ciertas condiciones y características las cuales deben cumplirse a cabalidad ya que al no realizarse una “transacción” plena para ambas partes, se perderá la posibilidad de ganar la confianza del cliente, habrá un sentimiento de desilusión el cual repercutirá que no

⁴KOTLER, Philip. Fundamentos de Marketing 6ª edición, México, Pearson educación de México. 2003. 712p. [ISBN 970-26-0400-1](#).

⁵ Ibid. p 10.

haya efectos de recompra del producto y a un largo plazo habrá la posibilidad de que la imagen de la empresa se vea afectada.

Como disciplina de influencias científicas, el marketing es un conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización, y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes.

El marketing es la orientación con la que se administra el mercadeo o la comercialización dentro de una organización. Así mismo, busca fidelizar clientes, mediante herramientas y estrategias; posiciona en la mente del consumidor un producto, marca, etc. buscando ser la opción principal y llegar al usuario final; parte de las necesidades del cliente o consumidor, para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercializadora o mercadeo de la organización.

Las herramientas con las cuales cuenta el marketing o mercadeo son muchas y llevan a objetivos específicos como son: Atraer al consumidor, retenerlo, seducirlo, que el producto y la marca del mismo jueguen un papel importante en la mente del cliente al momento de necesitar, comprar y consumir el producto en sí.

El vocablo marketing se refiere también a una función o área funcional de la organización: el área de marketing, área comercial, el departamento de marketing, etc. Otra forma de definir este concepto es considerar marketing todo aquello que una empresa puede hacer para ser percibida en el mercado (consumidores finales), con una visión de rentabilidad a corto y a largo plazo.

Una organización que quiere lograr que los consumidores tengan una visión y opinión positivas de ella y de sus productos, debe gestionar el propio producto, su precio, su relación con los clientes, con los proveedores y con sus propios empleados, la propia publicidad en diversos medios y soportes, la presencia en los medios de comunicación (relaciones públicas), etc. Todo eso es parte del marketing.

La organización de la empresa también juega un papel fundamental dentro de la teoría del mercadeo, ya que una estructura bien definida de la empresa en todas sus áreas organizacionales ofrecerá no solo una mejor administración de los recursos (ingresos, gastos, costos), planificación de producción, ventas, publicidad, logística, etc., llegando a ser una empresa eficiente y con el tiempo a que su marca sea reconocida en los mercados a los cuales ha ingresado.

Por último el cliente, quien es la razón de ser de la compañía, con la teoría del mercadeo se puede conocer cuáles son las necesidades y expectativas del cliente en cuanto al producto ofrecido.

Como se dijo en un comienzo el producto es el factor determinante pero se debe ir más allá para sorprender al cliente y fidelizarlo, ofrecer nuevas variedades del producto (diversificación) y que el cliente sienta que es apreciado y que tiene una voz en la empresa.

No solo debe encasillarse el mercadeo en una simple operación comercial, la misma está evolucionando a cada día y se debe estar preparado para asumir los retos que el mercado ofrece.

Así mismo es de gran importancia para el desarrollo de este proyecto la aplicación de la siguiente teoría:

Investigación de Mercados.⁶

La investigación de mercados es el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia, como: Clientes, Competidores y el Mercado. La investigación de mercados puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o soportar el desarrollo de los productos lanzados dependiendo del ciclo de vida. Con la investigación de mercados, las compañías pueden aprender más sobre los clientes en curso y potenciales.

La investigación de mercados es una disciplina que ha contribuido al desarrollo de la Mercadotecnia y a la industria en general durante los últimos cincuenta años, siendo nutrida por la integración de múltiples disciplinas, como la (Psicología, Antropología, Sociología, Economía, Estadística, Comunicación, entre otras).

La investigación de mercados permitirá recaudar datos valiosos del mismo mercado de una manera directa a través de encuestas y entrevistas; y de acuerdo a los objetivos ya trazados por la empresa contribuirá a pronosticar el éxito o fracaso del producto en cuestión, así como también ayudará a comprender de qué forma el producto satisface la necesidad del cliente, cuáles son los canales más adecuados para hacer llegar el producto al consumidor final, cuál será el precio que este está dispuesto a pagar, qué espera el consumidor de la empresa para seguir consumiendo sus diferentes productos.

El propósito de la investigación de mercados es ayudar a las compañías en la toma de las mejores decisiones sobre el desarrollo y la mercadotecnia de los diferentes productos. La investigación de mercados representa la voz del consumidor al interior de la compañía.

⁶ AAKER, David A. Marketing research. 4ta. Edición. Madrid: Limusa Wiley, 2006. 306-336p.

La información recolectada debe ser analizada y usada para la estructuración del plan de comercialización, la toma de decisiones y estrategias con un mínimo riesgo.

Como se mencionó en la teoría del mercadeo, el mercado cambia constantemente, la competencia crece y se ven nuevos productos cada día, por lo cual la compañía debe estar preparada con el mayor conocimiento posible del mercado, el consumidor, la competencia, las nuevas tecnologías e incluso medio ambiente y políticas económicas y de estado.

La toma de decisiones basada en esta información garantiza una reducción en los errores de la compañía, además asegura acciones eficientes y efectivas en pro de la rentabilidad y el crecimiento de la empresa, de ahí la gran importancia de la aplicación de la investigación de mercados.

Por otra parte se tendrá en cuenta para el presente estudio la siguiente teoría.

Teoría de la Ventaja Competitiva.⁷

El concepto de la ventaja competitiva de la empresa es una característica esencial que le permite a la empresa generar una posición para poder competir. Porter (1990) afirma que la capacidad de las empresas para competir internacionalmente depende de las circunstancias locales y las estrategias de la empresa. Sin embargo depende de las empresas el aprovechar o no esta oportunidad creando un entorno donde alcancen una ventaja competitiva internacional. Dunning (1991) señala que un completo entendimiento de las ventajas competitivas de las empresas y las ventajas estructurales de los países, son determinantes para la creación de este entorno, sus efectos en la globalización y los mercados, puede proveer la base en la teoría de la internacionalización. Aunado a esto, (Grant, 1999; Barney, 2001) mencionan que algunos recursos claves y estratégicos (intangibles) (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Dierickx y Cool, 1989; Amit y Schoemaker, 1993) son capaces de proporcionar rendimientos económicos a largo plazo, (David Ricardo, 1817), para competir exitosamente permitiéndole mediante estos recursos una ventaja competitiva a nivel internacional.

El aprovechamiento de factores esenciales en la producción, distribución, comercialización, servicio al cliente, y servicios postventa permitirán tener una ventaja frente a nuestra competencia.

⁷ HERNÁNDEZ CONTRERAS, Fernando. Propuesta de un modelo integral de competitividad económica para las empresas del municipio de Nuevo Laredo. 2006. 12p. [consultado 1 diciembre de 2011]. Disponible en: <<http://www.eumed.net/tesis/2006/fhc>>

La empresa debe definir claramente cuáles son sus puntos fuertes frente a sus demás competidores, para lo cual el análisis interno y externo de la empresa es una buena fuente de información para la misma.

La diferenciación de la empresa frente a sus empresas competidores se puede establecer en varios sectores como por el ejemplo: en la producción, comercialización, marketing, logística, etc.

Factores avanzados ligados para la ventaja competitiva

- La estrategia, la estructura y la rivalidad entre las firmas. El mundo es dominado por condiciones dinámicas. La competencia directa impulsa a las firmas a trabajar para aumentar en productividad e innovación.
- Condiciones de la demanda. Si los clientes en una economía son muy exigentes, la presión que se pone sobre las empresas será mayor y las obligará a mejorar constante su competitividad vía productos innovadores, de alta calidad, etc.
- Industrias de soporte relacionadas. La proximidad espacial de industrias ascendentes y descendentes facilitará el intercambio de información y promoverá un intercambio continuo de ideas e innovaciones.
- La condición de los factores. Al contrario de la sabiduría convencional, Porter discute que los factores “dominantes” de la producción (o los factores especializados) son creados, y no heredados. Los factores especializados de la producción son trabajo experto, capital e infraestructura. Los factores “No claves” o los factores de uso general, tales como trabajo inexperto y materias primas, los puede obtener cualquier compañía y, por lo tanto, no generan ventaja competitiva sostenida. Sin embargo, los factores especializados implican una fuerte y constante inversión. Son más difíciles de copiar. Esto crea una ventaja competitiva, porque si otras firmas no pueden copiar fácilmente estos factores, estos se vuelven valiosos.

Debido a la alta competencia en el mercado de flores de la ciudad de Pasto, las empresas deben buscar nueva alternativas de producción - cultivos orgánicos y semi-organicos (cultivos que no usan productos químicos o su uso es mínimo siendo reemplazados por productos totalmente naturales – los cuales son muy bien aceptados en el mercado, así mismo la diversificación de sus productos.

Además la ampliación de sus canales de distribución en diferentes sectores de la ciudad ya sea por canal directo o por intermediario que en este caso serán las diferentes floristerías.

El servicio al cliente en el momento de la compra y su posterior seguimiento para producir efectos de recompra y su posterior fidelización al producto.

Otra característica a analizar en la competitividad es la posible creación de marca ya que esto hará que con el excelente producto ofrecido y con la utilización de diferentes estrategias de mercado y publicidad hacer posicionar la marca en la mente del cliente.

Factores como el clima en nuestro departamento son favorables para obtener un producto de excelente calidad.

Dentro de esta teoría se observa la acción de 5 grandes fuerzas conocidas como el Diamante de Porter, las cuales ayudaran a realizar un diagnóstico más completo sobre las ventajas que posee la empresa, la dinámica del sector y la posición que la empresa ocupa en la misma, así como la posición estratégica que debe adoptar la empresa según el contexto que se presenta.

Las 5 grandes fuerzas que componen el diamante de Porter son:

- ✓ Poder de negociación de los compradores o clientes: El mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente.

Esto conlleva a que los clientes sean mucho más exigentes con el producto, el precio, la calidad, etc. lo que conlleva que la empresa debe invertir parte de sus utilidades para la satisfacción plena del cliente.

- ✓ Poder de negociación de los proveedores: Cuando los proveedores están organizados, tengan recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño de pedidos, el mercado no se verá atractivo.

No debemos olvidar que si los insumos necesitados son claves para la producción de nuestro producto, o no se posee sustituto del mismo el proveedor ganara aún más poder del que ya ha alcanzado con su organización.

Figura 1. Diamante de Porter



Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas.

- ✓ Rivalidad entre competidores: Para la empresa será más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, la competencia sea mucho (teniendo en cuenta el número de empresa en el sector) o los costos fijos sean muy altos y que lo más probable es que enfrente guerras de precios y campañas publicitarias.
- ✓ Amenaza de entrada de nuevos competidores: Se determina conociendo si las barreras de entrada son fáciles o no de superar por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades con opción de apoderarse de una porción del mercado.
- ✓ Amenaza de ingreso de productos sustitutos: La existencia o no de productos sustitutos son un factor clave para la empresa, en un mercado que posee muchos productos iguales o similares por lo general se genera una baja rentabilidad⁸.

1.5.2 Antecedentes. Actualmente no existen estudios o investigaciones para la comercialización de rosas en la ciudad de Pasto, sin embargo existen trabajos sobre la comercialización de flores en general y aspectos derivados como son la producción y el cultivo.

En la empresa JULY FARM se ha realizado un único estudio sobre la comercialización de flores en la ciudad de Pasto con el fin de establecer

⁸ PORTER, Michael E. Estrategia y Ventaja Competitiva, Ed. Deusto Colombia. 2006. [consultado 10 enero de 2012]. Disponible en: <<http://es.scribd.com/doc/5914363/las-5-fuerzas-de-Porter-diamante-de-Porter>>.

estrategias que permitieran satisfacer las necesidades de calidad, servicios, publicidad y promoción.

Se encuentran estudios sobre la comercialización de flores en general como son

- Formulación plan estratégico de mercadeo para la empresa Agroflores YULY - Estudio realizado por Ana Mercedes Cabrera, Jael Teresa Gayes, Marcela María Hernández Universidad Mariana Facultad de Administración de Empresas 2004

Esta investigación revelo datos importantes sobre cómo la empresa JULY FARM se destaca por la obtención de productos de excelente calidad, así como la obtención de información en factores como distribución y relación de ventas las cuales eran inexistentes y que abren una ventana para la comercialización a gran escala del producto.

Así mismo evalúa factores que aún no se han llevado a cabo como las estrategias de promoción y publicidad dentro de la empresa.

Aborda también algunos aspectos dentro del orden de la producción y el cuidado de las flores en general.

- Plan de Negocio para la producción y comercialización de gladiolos en la zona rural del municipio de Ipiales – Estudio realizado por Ayda Lucia Caita y Yuly del Carmen Revelo – Universidad de Nariño Administración de empresas 2006.

El plan de negocios se centra en aspectos como son: los gustos del consumidor, durabilidad del producto y como factor diferenciador el respeto al medio ambiente; establece estrategias en la mezcla de mercadeo para llegar satisfactoria y oportunamente a sus clientes, en lo posible sin intermediación para evitar un aumento en los costos que sería finalmente trasladado al cliente final, restándole competitividad en el mercado.

Se destaca el hecho de una organización administrativa en la empresa en la cual se integra una cultura participativa, para que cada empleado e integrante de la empresa se sienta identificado con ella.

- Propuesta para el mejoramiento de la comercialización de plantas medicinales cultivadas por pequeños agricultores de la zona rural del municipio de Pasto – Estudio elaborado por Iveth Marcela Erazo y José Arnovi Insuasty – Universidad de Nariño, Comercio Internacional y mercadeo 2007.

El trabajo aporta clasificación de productos de más alta rentabilidad para su comercialización, aborda estrategias que permitan el mejoramiento de la comercialización de plantas medicinales y su posterior posicionamiento en el mercado.

Así mismo la búsqueda de la introducción de un producto de calidad en nuevos mercados objetivos ya identificados.

1.6 MARCO CONTEXTUAL

1.6.1. Reseña Histórica. La floricultura en Colombia se inicia en la década de los sesenta y sus orígenes se encuentran relacionados con el nombre Colombia podría ser un importante productor de flores. Muchos autores consideran que el desplazamiento de la producción de flores de Estados Unidos hacia Colombia fue una extensión de los cambios regionales ocurridos durante los años 50 en Norteamérica. "En realidad no existe una historia oficial de los orígenes de la actividad en Colombia". Edgar Wells aprendió bien las lecciones de estos cambios del mercado estadounidense. Aunque no era un experto en la producción masiva de flores, sabía que Colombia ofrecía al mayorista todas las ventajas del oeste de estados unidos y algunas más⁹. Como es conocida Colombia posee los climas más propicios para el cultivo de flores (temperaturas moderadas que no varían en el año, doce horas de luz brillante y mucho suelo fértil).

En el transcurrir de las décadas la industria tuvo gran auge en distintas regiones del país por las características y ventajas antes mencionadas, que hicieron posicionar esta industria como una de las más rentables hasta nuestros tiempos no solo atendiendo el mercado local si no también, extendiéndose a los mercados internacionales donde el producto (en todas su especies y variedades) posee un gran reconocimiento.

"Que los colombianos reconozcan a las flores de su país la calidad y el precio no será una labor de tres días. Ahora, es una de las mejores alternativas en que hemos pensado para solucionar el tema de la revaluación, que tanto daño le ha hecho al sector de la floricultura; por ejemplo, se tiene en riesgo 225.000 empleos. "En cuanto al mercado local, la gente está acostumbrada al ramo de flores de semáforo que sólo dura tres días en buen estado y, luego, se deteriora rápidamente", dijo uno de los exportadores consultados, quien pidió omitir su nombre.

⁹ TENGANAN, Ayda Lucia. REVELO, Yuly del Carmen. Tesis Plan de negocio para la producción y comercialización de gladiolos en la zona rural del municipio de Ipiales. Pasto: s.n. 2006. 41p.

En el mercado ruso y japonés, a su empresa se la reconoce como una de las más grandes exportadoras de flores colombianas. En cuanto al precio, determinante para la decisión de compra por parte de los consumidores, se estima que cada tallo de flor (rosa, en particular) podría venderse en el país a algo más de 80 centavos de dólar. Este es un precio competitivo frente al de los mercados internacionales¹⁰.

En los últimos 40 años la actividad hortícola en la ciudad de Pasto ha tenido un desarrollo creciente en cabeza del Sr Alberto Moncayo, quien después de capacitarse en el exterior regreso a Pasto y estableció un diseño de producción y comercialización de flores.

Seguido de esto la familia Recalde inicio la producción de flores de exportación en el año 1984, como principal mercado estaba los Estados Unidos, dicha labor se realizó hasta el año de 1987.

Todo lo anterior conllevó a que inversionistas nariñenses se agruparan y formaran empresas de producción de flores para exportación actividad que actualmente se realiza a diferentes mercados como el Sr Emiro Paz quien realiza la exportación del producto al mercado europeo.

1.6.2 Macro Entorno. El sector floricultor, pertenece al sector agrícola exportador, que es para la economía nacional una de sus principales fuentes de ingreso al representar el 6.6% del PIB agrícola colombiano. Esto se ve representado en la magnitud de las áreas cultivadas que hoy son de 7.509 hectáreas, de las cuales el 76% se encuentran localizadas principalmente en la sabana de Bogotá, en Antioquia el 19% y en el centro y occidente del País el 5%. La producción se concentra en su mayoría en rosas, seguidas por los claveles teniendo en cuenta que Colombia es el principal productor mundial de dicha variedad de flor¹¹. A continuación se mostrara la distribución de la producción según la variedad de flor:

¹⁰ Ibid., p 5. Disponible en: <<http://www.portafolio.com.co>>

¹¹ ASOCOLFLORES. Logrando una floricultura competitiva y sostenible, con responsabilidad social. [consultado el 15 enero 2012]. Disponible en: <http://www.cecodes.org.co/descargas/casos_sostenibilidad/casosind/asocolflores.pdf>

Tabla 1: Producción por variedad de flor.

Productos	%
Rosas	32
Claveles	14
Mini Claveles	7
Crisantemos y Pompones	8
Astromerías	5
Otros	33
Los demás	1

Fuente: Asocolflores

Adicionalmente se estima que el total de empleos generados es de 219.323, de los cuales 120.640 son directos y 68.683 son indirectos.

Es importante resaltar que el sector cuenta con una serie de ventajas tanto naturales como económicas, que han permitido salir a flote del mercado internacional, estas son:

- ✓ Clima y topografía apropiada.
- ✓ Bajos costos en mano de obra y en almacenamiento.
- ✓ Primer productor – exportador de claveles del mundo
- ✓ Facilidad de acceso a todos los continentes del mundo, ya que cuenta con dos océanos.
- ✓ Cuenta con altos niveles de mano de obra; cerca de un millón de colombianos dependen de la floricultura.

Al tener estas ventajas y características, el sector floricultor colombiano está en la capacidad de producir, comercializar y exportar el 95% de la producción de flores, específicamente flores cortadas (rosas y claveles principalmente)¹².

Estructura de la cadena productiva

El proceso de producción de flores en Colombia está compuesto por 4 etapas:

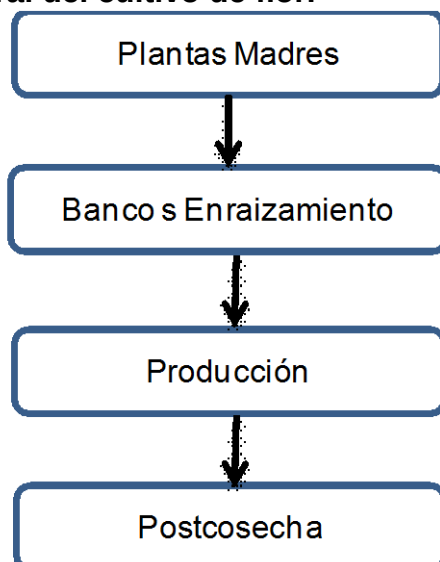
1. Propagación – plantas madera: área del cultivo donde se siembran las plantas con el fin de producir esquejes.
2. Propagación – bancos de enraizamiento: proceso en el cual se toman los esquejes para la producción de rices, cosa que dará pie al crecimiento y desarrollo de la planta final.

¹² ASOCOLFLORES. Floricultura colombiana. Estadísticas 2009. [consultado el 28 febrero de 2012]. Disponible en: <<http://asocolflores.org/asocolflores/swf/Floricultura-Colombiana.pdf>>

3. Producción: se toman los esquejes enraizados listos para ser sembrados, por lo que se realizan diferentes sub- procesos tales y como la preparación de suelo, siembra, riego, fertilización, entre otros esenciales para el desarrollo de las flores.
4. Postcosecha: Comprenden la selección de las flores, el embarque, tratamiento sanitario y su conservación para su respectiva comercialización ya sea en el territorio nacional o en el extranjero.

A nivel nacional existen comercializadoras, como por ejemplo, tiendas especializadas en vender arreglos florales (bouquetes), en la cual se realizan las mismas actividades que se efectúan en el paso de Postcosecha, a diferencia que esta no llevan a cabo los procesos de producción como tal. Las comercializadoras compran las flores a diferentes productores.

Figura 2: Proceso general del cultivo de flor.



Fuente: Corporación ambiental empresarial. [Consultado el 20 junio de 2012]. Disponible en: http://www.corporacionambientalempresarial.org.co/documentos/729_guia_flores_v2.pdf Asocoflores.

Adicionalmente existen dos etapas que apoyan dicha labor:

1. Construcción y mantenimiento de infraestructura: Actividades adicionales tales como el mantenimiento de invernaderos, cambio de plásticos, mantenimiento de sistemas de tratamiento de agua residual, entre otros.
2. Actividades complementarias: Labores de administración realizadas en áreas de oficinas.

1.6.3 Micro Entorno. En la actualidad los productores de flores de la ciudad de Pasto, desarrollan sus cultivos a nivel comercial, mediante el uso de invernaderos los cuales oscilan entre 20 y 300 mil metros cuadrados y que se ubican entre las inmediaciones del municipio de Pasto y se cuenta con vías de acceso, transporte público, buenas condiciones de clima e irrigación en los sectores donde se ubican los cultivos.

La empresa JULY FARM actualmente consta con una infraestructura de 5 invernaderos que abarcan un área de cultivo de 2 hectáreas, ubicadas en el sector de Buesaquillo alto. JULY FARM ha servido como laboratorio de práctica de los estudiantes de la facultad de agronomía de la Universidad de Nariño desde 1994; esto ha permitido un intercambio de conocimiento y experiencias, en donde lo empírico se mezcla con el conocimiento teórico logrando ser la base para futuros proyectos empresariales, generando motivación para el desarrollo de su profesión.¹³

Dentro de las problemáticas que se encuentran en el sector está en primer lugar la competencia desleal debido a la importación ilegal de flores desde el territorio del Ecuador; como consecuencia de la anterior se observa una baja en el precio de las rosas en mercado local, así mismo la evasión de impuestos que la región necesita para su desarrollo, el crecimiento del empleo informal y solo por un pequeño lapso de tiempo, situaciones que aminoran las posibilidades de la empresa July Farm para una entrada exitosa al mercado de flores.

Otro de los factores negativos que posee el sector se encuentra la pobre infraestructura con la que cuenta la región para la salida del producto en sí, la falta de carretera y aeropuertos óptimos para la salida de flores de nuestra regional restan competitividad y marginan a la empresa a mantenerse solo con una comercialización local, aun teniendo un producto que por sus características tiene grandes posibilidades de acceder a los mercados nacionales e incluso internacionales.

Por otro lado la empresa cuenta con clientes que compran gran cantidad de la cosecha (floristerías de la ciudad de Pasto), pero no existe ninguna promoción por parte de la empresa para destacar el producto en donde se resalte el valor y la calidad de las rosas ofrecidas.

También la empresa quiere emprender proyectos que amplíen su círculo de clientes abarcando desde las personas naturales, floristerías locales, clientes nacionales hasta la exportación de su producto a los mercados europeos, rusos y japoneses.

¹³ CABRERA, Ana Mercedes. GOYES, Jael Teresa. HERNÁNDEZ, Marcela María. Tesis Formulación plan estratégico de mercadeo para la empresa Agroflores Yuly. 2004.

El desarrollo de producto es puede ser otro factor decisivo para ganar más mercado ya que la inclusión de rosas orgánicas, un tipo de flor el cual no se use químicos para la cosecha del producto, atraería un segmento de mercado el cual ya acoge el concepto de “productos verdes”, factor diferenciador del resto de productos similares encontrados en el mercado.

En el portafolio de productos de la empresa JULY FARM encontramos gran variedad de rosas dentro de su producción empezando por la de color blanco (30% del área de cultivo), Rojo (50 % del área de cultivo) y un 20 % en otras variedades (Piccolo, Amarillo, etc.), lo que indica gran diversidad y opciones de escogencia por parte del consumidor final para satisfacer su necesidad.

Por último la falta de asociatividad de la empresa JULY FARM a alguna organización floricultora del país, ni entidad gubernamental ha desembocado en la no recepción de ningún apoyo para el desarrollo y crecimiento de las operaciones de la empresa en la regional.

La producción de la empresa JULY FARM abarca las siguientes variedades, rosas, claveles, pompones y crisantemos, la cual es comercializada en la ciudad de Pasto y a mercados Internacionales como Europa.

1.6.4. Glosario

Asociatividad: Es la necesidad de la construcción de redes horizontales de las diferentes empresas floricultoras de la región - pequeñas y medianas, urbanas o rurales - para aprender, desarrollar o incrementar sus capacidades y competencias individuales y colectivas para la creación de valor agregado en cada uno de sus productos.

Canales de comercialización: Son los medios por los cuales llegan las flores al cliente final, y varía de acuerdo a la condiciones del mercado; en ocasiones los productores de flores usan intermediarios o puede realizarse de manera directa por el productor. Al realizar el proceso de comercialización siempre hay variación en el precio.

Comercialización: Es la acción por la cual las flores pasan de una contraparte a otra (del productor a personas, floristerías, empresas).

Competitividad: Es la capacidad que poseen las empresas floricultoras de la región para diseñar, desarrollar, producir, y colocar sus diferentes productos en un mercado local, zonal, nacional o internacional en medio de la competencia de otras empresas del sector.

Inteligencia de Mercado: Es el proceso de recopilación, interpretación y diseminación de la información recolectada a través de diferentes medios sobre gustos, hábitos de compra, procesos de producción, precios, lugares de compra, procesos de postventa en el mercado de flores para después realizar la toma de decisiones. El papel de la inteligencia de mercado es reducir el nivel de riesgo en la toma de decisiones.

Estrategia: Manera de alcanzar una serie de metas propuestas con el fin de mejorar falencias o aspectos negativos identificados en los diferentes procesos de la empresa (desde producción hasta comercialización), los cuales traerán un mayor beneficio y ventajas dentro de la misma.

Planificación: Toda actividad en la cual se prevé de manera consciente y programada las actividades que puede incurrir en el futuro. Toda actividad debe ser planificada cuidadosamente para tener resultados exitosos.

Rentabilidad: Es la remuneración al capital invertido. Se expresa en porcentaje sobre dicho capital.

Ventaja competitiva: Recursos naturales y humanos superiores y de mayor dominio que posee la región con respecto a otro semejante. Estas condiciones le permiten a cierta región la elaboración de un producto, en este caso la riqueza en suelos, agua y biodiversidad con que cuenta la región la hacen más competitiva.

1.7. MARCO LEGAL

Para la producción y comercialización de flores incluyendo las rosas, los productores y comercializadores deben regirse a las normas establecidas en la resolución No. 000492 de 18 de febrero de 2008, en la cual se dictan las disposiciones sobre la sanidad vegetal para las especies ornamentales.

Específicamente establece los requisitos que debe cumplir toda persona natural o jurídica que se dedique a la producción, importación y exportación, de las especies de plantas ornamentales con el fin de prevenir y contralar las plagas que las puedan afectar.

Trata temas de registro del productor, condiciones de empaque, y transporte del producto en el ámbito nacional e internacional y que obligaciones tienen los productores, transportadores y comercializadores de dichos productos.

También todas las empresas que explotan el suelo y el subsuelo de Colombia deben respetar una serie de leyes que se han creado para que los recursos naturales del país se utilicen de manera adecuada.

En el Capítulo 3, artículo 79 de la Constitución Nacional reza lo siguiente: “Todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano. La ley garantizará la participación de la comunidad en las decisiones que puedan afectarlo. Es deber del Estado proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de especial importancia ecológica y fomentar la educación para el logro de estos fines”.

El cultivo de flores en Colombia es una industria que ha crecido notoriamente en los últimos años, tanto así, que hoy ocupa el segundo lugar en exportaciones de flores frescas en el mundo. Es por esto una preocupación para el Estado regular el buen uso del medio ambiente, por parte de las empresas que se lucran con este negocio.

Dentro de las leyes que se han creado para regular todo lo concerniente con el medio ambiente y que incluyen al cultivo de flores en Colombia se pueden encontrar las siguientes: Ley 373 del año 1997; el Decreto 605 de 1996; el Decreto 1594 de 1984 y el Decreto 2811 de 1974.¹⁴

Dichas leyes establecen el uso de plaguicidas, ya que su mal manejo puede afectar el ecosistema. Además del cuidado de la biodiversidad que es otro punto neurálgico en la discusión. Cuando una empresa se asienta en una población, entra a formar parte del ecosistema y cambia el orden preestablecido por la naturaleza. Con el cultivo de flores, el estado natural del medio ambiente se ve afectado por el uso de carpas, sistemas de respiración para las plantas, el uso del agua, etc.

Es así como entonces se vuelve una obligación para las compañías, la conservación del estado natural del ambiente en el que irrumpen. Para alcanzar lo anterior, es de suma importancia el cuidado del paisaje, la limpieza, la reforestación.

Igualmente es preciso tener un control de los residuos que provienen del cultivo. En el caso de la floricultura ocurre que todo se puede reutilizar y por tanto el manejo de residuos es más enfático en el caso de los inorgánicos.

Dentro de la propuesta de comercialización de rosas para la empresa JULY FARM, se encuentra que el sector floricultor se encuentra dentro del convenio de

¹⁴ COLOMBIA, MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE. ASOCOLFLORES. Guía ambiental para la floricultura. 24 a 26 p. [consultado 22 agosto 2011]. Disponible en: <http://www.minambiente.gov.co/documentos/floricultor.pdf>.

competitividad que son coordinados por el ministerio de agricultura, así como el establecimiento de compromisos dentro de esta cadena productiva.¹⁵

1.8. DISEÑO METODOLOGICO

1.8.1. Cobertura del estudio:

Espacial

El área delimitada para el estudio fue la ciudad de de San Juan de Pasto y el corregimiento de Buesaquillo en donde se encuentran los diferentes productores de rosas, así como los diferentes establecimientos de venta de dicho producto en la ciudad.

Temporal

El presente trabajo de investigación tiene una delimitación temporal en los años los años 2012 al 2014.

1.8.2. Tipo de Estudio. Para la presente investigación se implemento el tipo de estudio descriptivo con un enfoque cualitativo y cuantitativo, ya que determinara las características, comportamiento y condiciones de mercado de rosas en la ciudad de Pasto.

Aquí se establecerá lo que el cliente desea adquirir, como quiere obtenerlo, cuando piensa adquirirlo y él porque está dispuesto a obtenerlo.

1.8.3. Método de investigación. Teniendo en cuenta el objeto de la investigación y buscando cumplir con lo planteado se utilizo el método de investigación Inductivo – Deductivo, ya que a partir de la observación de situaciones particulares se llego a un análisis ordenado, coherente y lógico para establecer las relaciones causa - efecto entre los elementos que componen el problema de investigación.

¹⁵ COLOMBIA, MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Documento CONPES – 3297. 2004. 13-14 p.

1.8.4 Fuentes de información:

- ✓ Información Primaria: Para la obtención de información primaria se acudió a las diferentes empresas productoras de rosas en la ciudad de Pasto y por otro lado a los propietarios de floristerías y consumidores de rosas en general de la ciudad.
- ✓ La información recolectada permitió conocer las características de cada una de las empresas productoras de rosas en la ciudad de Pasto, así como también los gustos y necesidades del consumidor para este tipo de producto.
- ✓ Información Secundaria: La información secundaria se obtuvo a través de tesis, libros y documentos relacionados con el tema, por medio de entidades como la Universidad de Nariño, Banco de la república, Ministerio de Agricultura, etc., y también netgrafia.

1.8.5 Técnicas de recolección de información. Las técnicas que se desarrollaron para la recolección de información son:

- Entrevista a las diferentes empresas productoras de rosas para los diferentes diagnósticos requeridos.(Anexo No. 3)
- Encuestas para medir la percepción de los consumidores de rosas en la ciudad de Pasto (Anexo No. 2)
- Encuestas para medir los procesos de ventas y publicidad en las floristerías de la ciudad de Pasto (Anexo No. 1)

1.8.6 Población y muestreo. Para la aplicación de las diferentes técnicas de investigación se delimitó una población objetivo para tal fin; entre los cuales tenemos:

Las diferentes empresas productoras de rosas, 3 de las cuales son las más significativas en la ciudad y a las cuales se les aplicara el proceso de entrevistas para la recolección de información.

Así mismo la población para la presente investigación fueron los habitantes de la ciudad de Pasto que posean poder adquisitivo y tengan la necesidad de comprar flores, rosas con más exactitud, como un artículo de consumo doméstico o familiar.

Siendo así y teniendo en cuenta la última característica, la población objetivo de la investigación se centró en las familias de estratos 3, 4 y 5 de la ciudad de Pasto; no quiere decir que los estratos 1 y 2 no tengan consumo de rosas pero su consumo se limita específicamente a ocasiones especiales y no como un artículo de compra fijo.

Tabla 2: Viviendas, Hogares y Personas de la ciudad de Pasto – Censo 2005

Área	Censo General 205			Proyección
	Viviendas	Hogares	Personas	Población 2010
Cabecera	76.888	80.307	312.759	338.493
Resto	15.455	16.057	71.087	73.213
Total	92.343	96.364	383.846	411.706

Fuente: DANE, Boletín general censo 2005

Para la presente investigación se realizó un muestreo aleatorio simple sobre las familias de los estratos 3,4 y 5 de la ciudad de Pasto y se determina la muestra aplicando la fórmula de población finita:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{e^2(N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

n = Tamaño de la muestra.

N = Universo. Para la investigación serán las familias que se encuentran en los estratos 3, 4 y 5 de la ciudad de Pasto.

p = Probabilidad a Favor. Se tomara 0.5

q = Probabilidad en contra. Se tomara 0.5

e = Error de estimación. 5% de margen de error (0.05)

Z = Nivel de confianza. Se tomara un 95% de confiabilidad (1.96)

Aplicando la formula se obtiene el siguiente resultado:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{e^2(N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{30528,2348}{80,4254}$$

$$n = 380$$

$$n = 380$$

Tabla 3: Muestra para la aplicación de encuestas en la ciudad de Pasto.

ESTRATOS	Q DE FAMILIAS	%	Q ENCUESTAS
3	22.250	70%	266
4	7.489	24%	90
5	2.048	6%	24
TOTAL	31.787	100%	380

Fuente: La presente investigación. Año 2012

Las encuestas se realizaron a 380 familias divididas en los estratos 3,4 y 5 de la ciudad de Pasto.

Definido el mercado en el consumidor objetivo, también se posee otro mercado (mayorista) que son las diferentes floristerías en la ciudad de Pasto. Actualmente se encuentran registradas 25 floristerías según información de cámara de comercio en la ciudad de Pasto, por lo cual se aplicó la encuesta para clientes institucionales al 100% de ellas.

1.8.7 Técnicas de análisis. Determinado que el tipo de estudio es de carácter descriptivo, la técnica de análisis establecida fue de carácter descriptivo; dicho análisis permite observar el comportamiento de la muestra a través de tablas y gráficos. Para cumplir con este objetivo los resultados recogidos en la muestra se resumirán en una matriz de datos.

Una vez consolidados los resultados estos fueron analizados a través de las diferentes matrices como son: Matriz de evaluación de factores internos (MEFI), Matriz de evaluación de factores externos (MEFE), Matriz DOFA, Matriz de perfil competitivo (MPC), Matriz Interna – Externa (MIE), Matriz de Boston (BCG), Matriz de la gran estrategia (MGE), Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE).

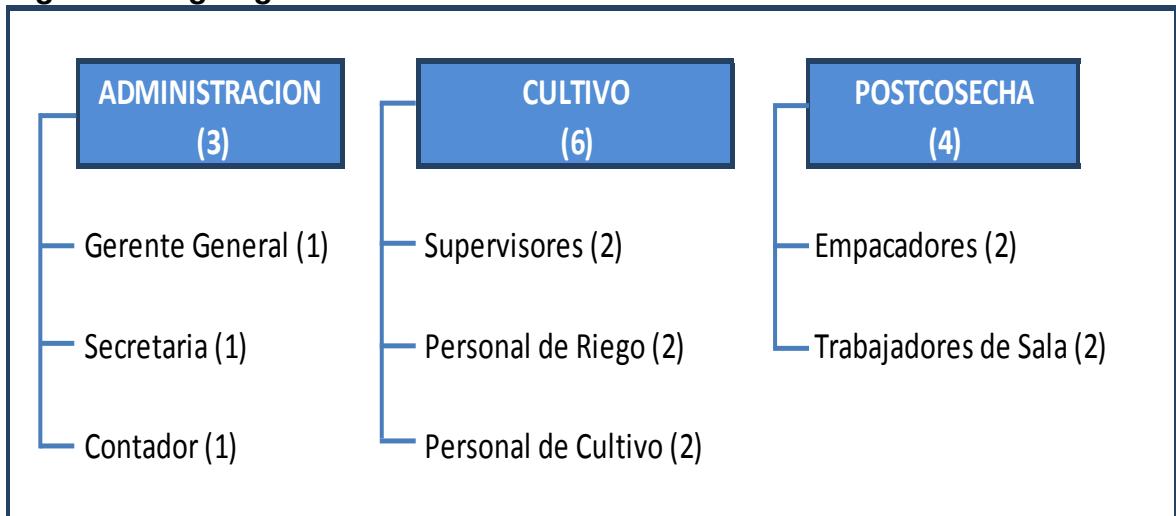
2. PLAN DE MERCADEO

2.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

July Farm no cuenta con una estructura organizativa que determine el nivel jerárquico de los miembros; sin embargo empíricamente se maneja una estructura organizativa de tipo horizontal, ya que existe una comunicación directa entre todos los colaboradores sin necesidad de atravesar complejas cadenas de mando. Existe una permanente comunicación descendente con todos los colaboradores, al igual que ascendente hacia la gerencia.

2.1.1 Componente de Personal. El personal de July Farm abarca 13 Empleados, además se contrata 2 personas adicionales para proceso de corte y alistamiento en época de cosecha y para procesos de postcosecha; como se mencionó anteriormente, la empresa no cuenta con una jerarquización adecuada de puestos, es así que se realizó un organigrama estructural de acuerdo a la situación actual. Figura 1.

Figura 3: Organigrama Estructural



Fuente: Esta investigación

La comunicación en la empresa se puede calificar como buena, ya que sin desmerecer la jerarquía de los puestos laborales, todo el personal mantiene una excelente relación. July Farm ni cuenta con un organigrama estructurado ni un manual de funciones para sus empleados, pero cada uno de los trabajadores desempeña actividades específicas que son comunicadas al momento del contrato y perfeccionadas con la capacitación brindada.

2.1.2 Componente de Producción. Una de sus líneas fundamentales de la floricultura es la producción de rosas, por lo tanto, es en esta donde se enfoca gran parte de atención de la gerencia y demás áreas.

La importancia de la producción se resume en los estándares de calidad que se exige a cada rosa para ser comercializada, por lo cual July Farm maneja técnicas de cultivo, riego y fertilización, que aseguran el perfecto desarrollo de cada flor; a la vez estas técnicas proporcionan un rendimiento eficiente de los campos.

2.1.3 Infraestructura. Uno de los factores primordiales para la producción de rosas de calidad es la capacidad instalada, la cual ha merecido el mayor de los cuidados por parte de los trabajadores para lograr su correcta y eficaz explotación. Las plazas de infraestructura son las siguientes:

- Campo: El suelo, que es donde se realizan todas las labores de cultivo, debe poseer las características adecuadas para la agricultura, como la existencia de suficientes nutrientes y minerales.

Figura 4: Campo de cultivo



- Invernadero: Estructura artificial que mantiene constante la temperatura al interior de la misma y protege a las plantas de los factores externos nocivos.

Figura 5: Invernadero



- Sistema de riego y fertilización: Se maneja un sistema de riego por goteo, que es considerado uno de los más efectivos ya que ofrece la cantidad adecuada de agua, además de ser un sistema económico.

El agua en un sistema de riego por goteo es adsorbida directamente por las raíces, por lo tanto las hojas no se mojan y se evita el riesgo de daño, por otro lado la transmisión de enfermedades es mucho menor.

- Bodegas: Se dispone de cuartos de almacenamiento para los diferentes tipos de insumos y materiales que se utilizan en el proceso de producción.

Una bodega de insumos donde se almacenan materia prima e insumos generales, una bodega de químicos donde se guardan productos nocivos para la salud como son los utilizados para la fumigación, preparación del suelo y producto terminado.

- Cuarto Frio: El cual sirve para el almacenamiento y conservación fresca de la flor.
- Cuarto de post cosecha: En esta área se encuentran las herramientas necesarias para el tratamiento final de la rosa.

2.1.4 Insumos y materiales. Tanto el personal como las instalaciones y los procesos productivos, requieren diferentes tipos de insumos y materiales para lograr el cumplimiento de sus funciones. Estos son adquiridos de acuerdo a los requerimientos planificados, según periodos de producción, ventas estimadas, clase de flores, etc.

Figura 6: Insumos



2.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN

Para la producción de una rosa adulta es necesaria la consecución de varias actividades, destinadas al lograr el crecimiento y desarrollo óptimo de la misma.

El proceso de producción está dado por diferentes pasos que abarcan actividades, desde la preparación de insumos hasta la elaboración de los bouquets, estas actividades se encuentran agrupadas en los siguientes conjuntos:

a) Preparación del suelo

Todas las labores agrícolas inician con la preparación del suelo, la cual es vital para la obtención de buenos productos. En el sector floricultor estas actividades consisten en:

Arado: Esta actividades consiste en la manipulación del terreno a través del arado, con el objeto de suavizar el mismo: este procedimiento se realiza dos veces.

Rastre: Tiene que ver con el proceso de nivelación del terreno a través de una rastrillo.

Formación de camas: constituyen porciones de tierra alargadas, son similares a los senderos y es el lugar donde se va a coloca los patrones de rosas, deben ser de 85 cm de ancho por 30 cm de largo y 30 cm de alto, aproximadamente.

Injerto: Se hace una abertura al patrón donde se coloca la yema conjuntamente con determinados fertilizantes.

Con estos tres pasos, se encuentra listo el terreno para adaptar las plantas, por lo que se pasa al siguiente punto de proceso de producción.

b) Siembra

La siembra es el proceso mediante al cual se colocan los patrones injertados en la tierra, estas deben ser ubicada en una cantidad entre 240 y 250 por cama, en dos filas separadas por 35 cm, y una distancia de 24 cm entre cada una.

Figura 7: Proceso de siembra



c) Cultivo

Dentro del proceso de cultivo se encuentran las actividades de cuidado de la planta que procuran un desarrollo y crecimiento adecuado de la misma. Estas actividades son:

Deshierbe: Se conocen con este nombre a la acción de retirar la maleza que impide el paso de agua y nutrientes hacia la plantas. Es conveniente realizar 5 deshierbes hasta la cosecha.

Tutoreo: Son utilizados pambiles de 1.5 m de largo ubicados verticalmente a una distancia de entre 7 y 7.5 m; a través de estos se sostiene a las plantas evitando su inclinación, por medio de cordeles.

Deshoje: Se retira las hojas desde el piso hasta una altura de 40 cm del tallo, con la finalidad de favorecer una mayor circulación de aire y mejor formación de los mismos: también facilita las labores de cosecha.

Embonche: En temporada fría, se coloca un capuchón de plástico en los botones, para resguardarlos del clima. Esta técnica se la realiza por un tiempo máximo de 5 días.

Fertilización y riego: Periódicamente se hidrata y nutre con productos químicos.

Inspección: Continuamente se vigila el crecimiento y salud de las plantas garantizando la calidad de exportación.

Una vez terminado el periodo de cultivo, la rosa ha alcanzado su madurez y está lista para el siguiente proceso, la cosecha.

d) Cosecha

Corte y quitado de la hoja: Se corta a una altura de 90 o más centímetros y se retira la hoja de acuerdo al pedido de los clientes.

e) Postcosecha

Aquí se realiza un monitoreo de población de insectos e incidencia de enfermedades las cuales pueden ser tratadas con fungicidas, bactericidas e insecticidas.

Se realiza una selección de tallos según el grosor y se procede al corte de este para lo cual ya la flor esta lista para el armado del bouquet.

Cabe mencionar que la producción de rosas lleva en el departamento de Nariño mucho tiempo, catalogado como actividad agrícola, y la siembra de rosas posee una ventaja particular como es la utilización de una misma planta por un periodo de 10 a 20 años.

2.3 COMPONENTE FINANCIERO

July Farm no cuenta con un sistema informático especializado para llevar de forma sistematizada la contabilidad de la empresa, esta se realiza a través de hojas de cálculo en el programa Excel, sin embargo se realiza un estudio de su componente financiero tomando como base la información del último balance de la empresa.

2.3.1 Análisis de liquidez¹⁶

Razón circulante

El valor obtenido sobre esta razón para el año 2012 es de 5.17, lo que indica que la empresa July Farm cubre sus pasivos 5.17 veces con sus activos o que tiene \$ 5.17 en activos circulantes por cada \$1 en pasivos circulantes.

Prueba Acida

El cálculo de la prueba acida indica la liquidez de una empresa para medir su capacidad de pago, para este caso la empresa July Farm posee en este indicador 2.12 lo que nos muestra que por cada peso que debe la empresa, dispone de 2.12 pesos para pagarlo.

La empresa July Farm posee un buen indicador de liquidez para el reconocimiento de las deudas que actualmente posee.

2.3.2 Análisis de deuda¹⁷

Apalancamiento

A través de esta razón se puede afirmar que la empresa July Farm opera con un bajo grado de endeudamiento ya que por cada \$ 100 que posee la empresa en su capital total, solo \$ 20 se adeudan.

¹⁶ Esta investigación, Anexo No. 6 Indicadores Financieros empresa July Farm.

¹⁷ Ibid.

2.3.3 Análisis de actividad¹⁸

Rotación de inventarios

La rotación de inventarios durante el año 2012 fue de 7.74 lo cual nos da un buen indicador ya que la empresa no posee un alto inventario, debido a que su producción generalmente ya se encuentra vendida a los diferentes clientes que posee en el mercado local y nacional.

Duración promedio de inventario

Esta razón hace referencia a los días que permanece la mercancía en inventario antes de su vencimiento; debido a que July Farm posee una buena rotación de inventarios el resultado de este indicador para el año 2012 muestra una duración promedio de inventarios de 17 días.

Rotación de cartera

La capacidad de cobro a los clientes de July Farm fue en promedio de 25 días. Este valor está marcado por el estilo de venta que se maneja, el cual establece periodos de venta a crédito a 30 días.

Rotación de activos fijos

Para el año 2012 la empresa July Farm obtuvo una rotación de activos fijo de 1.23 lo cual indica que por cada \$ 1 invertido en activo fijo se generaron 1.23 pesos en venta al año.

Rotación de activos totales

Para el año 2012 la empresa obtuvo una rotación de activos totales solo de 0.89 lo que muestra que por cada peso invertido en el total de activos solo se generó 0.89 centavos.

¹⁸ Ibdí.

2.3.4 Análisis de rentabilidad¹⁹

Margen de utilidad Bruta

Para el año 2012 se obtuvo un rentabilidad bruta de 23% lo que indica que la empresa obtiene un margen de utilidad aceptable.

Margen de utilidad neta

Para el año 2012 la empresa July Farm obtuvo una utilidad neta de 15% de utilidad sobre la unidad vendida lo cual se debe a sus ventas no en el ámbito local si no por el contrario a las ventas que realiza en otros territorios de la geografía nacional y en el exterior.

Rendimientos sobre activos totales

El indicador para el año 2012 sobre el rendimiento de sus activos totales fue de 14%.

Rendimiento sobre capital

El rendimiento sobre capital fue de 15% para el año 2012.

2.4 PRESENTACIÓN RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN (TRABAJO DE CAMPO)

Análisis de Encuesta a Clientes Personas Naturales:

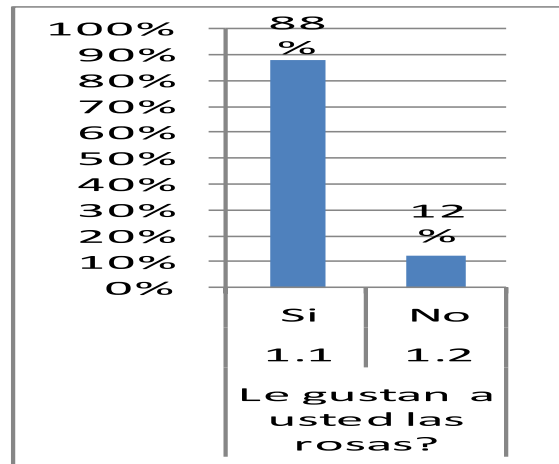
Se recurrió a la aplicación de una encuesta, con la cual se buscaba obtener información acerca de la percepción que tienen los consumidores con respecto al consumo de flores, específicamente rosas, en la ciudad de Pasto.

Este es un valioso instrumento para ayudar a la empresa a encontrar las estrategias para desenvolverse en su medio, de acuerdo con sus capacidades y recursos.

Esta encuesta se aplico a personas naturales de los estratos 3,4 y 5 de la ciudad de Pasto.

¹⁹ Esta investigación, Anexo No. 6 Indicadores Financieros empresa July Farm.

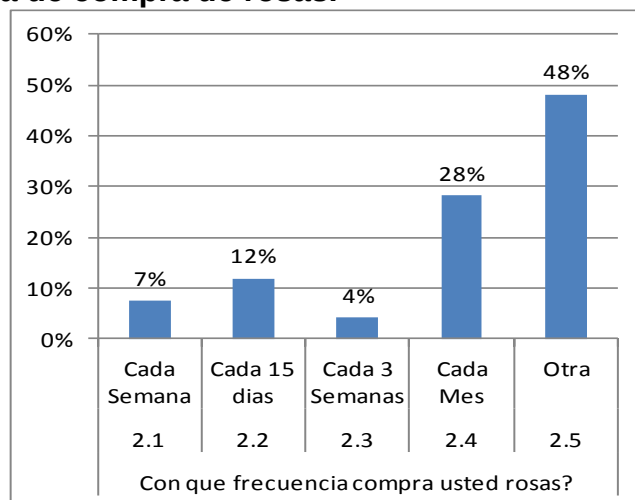
Grafico 1: Gustos de consumidor



Fuente: Esta investigación

El 88% de las personas encuestadas les gusta las rosa, frente a un 12 % que no tiene preferencia por esta flor, siendo esta respuesta una situación favorable para la empresa, la cual es una oportunidad que se debe aprovechar mediante de estrategias de mercadeo y ampliación de mercado.

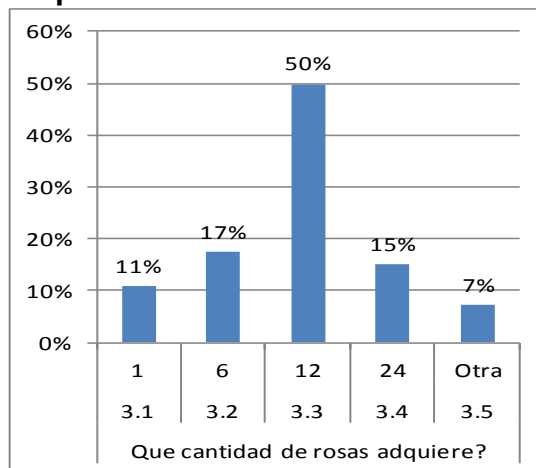
Grafico 2: Frecuencia de compra de rosas.



Fuente: Esta investigación

La frecuencia de compra que poseen los consumidores es mensual, según el 28% de los encuestados, y el 48% lo realiza en fechas especiales, es determinante saber con qué frecuencia compra el producto ya que se puede visualizar la oportunidad de la empresa para aumentar la producción y sacar al mercado el producto diferenciado, en este caso para las fechas especiales como día de la madre, día del amor y amistad entre otras.

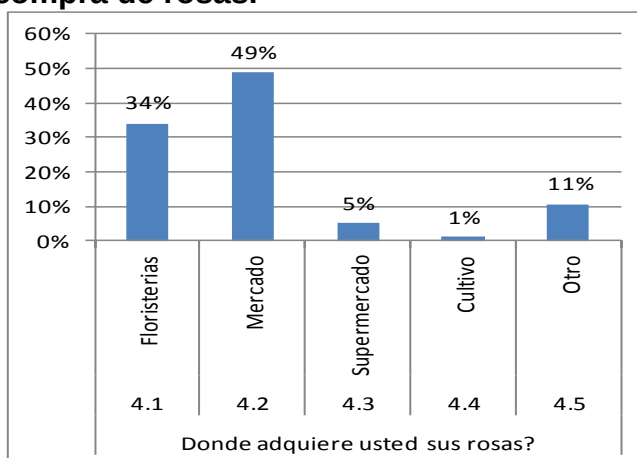
Grafico 3: Volumen de compra de rosas.



Fuente: Esta investigación

La cantidad de unidades que adquiere cada comprador es en promedio de 12 rosas (1 docena) que corresponde al 50% de los encuestados, seguido por 6 unidades que es adquirida por el 17% de la población, este es un factor clave para tener en cuenta en las épocas de producción ya que se puede estimar un promedio de consumo en periodos de tiempos diferentes a ocasiones espaciales dándole una fortaleza a la empresa. Cabe anotar que los encuestados demandan en el momento de comprar una docena de rosas siendo de gran incidencia ya que es el 50% del mercado, factor externo a tener en cuenta el otro 50% para orientarlo a comprar por medio de estrategias de marketing.

Grafico 4: Lugar de compra de rosas.

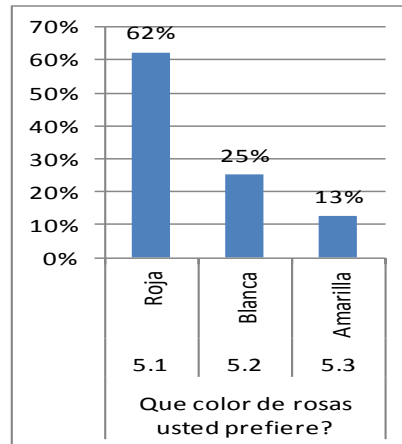


Fuente: Esta investigación

Los lugares preferidos por los consumidores para la adquisición del producto son: el mercado tradicional y las floristerías con un 49% y 34% respectivamente, esta característica es favorable para la empresa ya que representa una doble oportunidad para expandirse en el mercado local y regional y ampliar sus canales

de distribución de los productos y por medio de estos alcanzar una mayor participación del mercado.

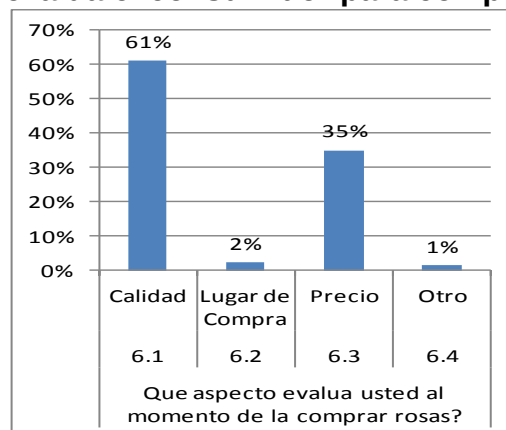
Grafico 5: Preferencia de color de rosas.



Fuente: Esta investigación

El color de rosa preferido por los consumidores es el rojo con un 62% de preferencia entre las persona encuestadas seguido por el color blanco con un 25%, mostrando que se prefieren los colores tradicionales por los encuestados, mostrando la tendencia del consumidor en el momento de la compra es una gran oportunidad para la empresa para ofrecer una gama de variedades en rosas que es algo que el cliente desea.

Grafico 6: Aspectos que evalúa el consumidor para comprar rosas.

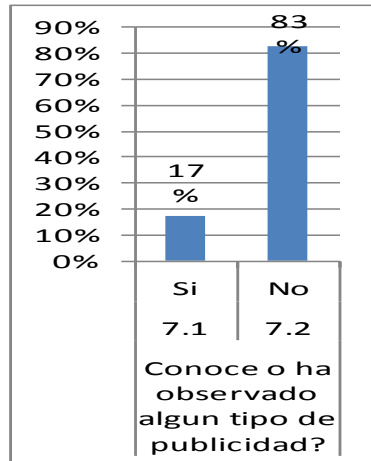


Fuente: Esta investigación

Los aspectos determinantes al momento de comprar una rosa son: Calidad con un 61% seguido por el Precio con un 35%, se pudo observar que el encuestado al momento de la compra exige calidad en el producto, a un buen precio, factor a

tener en cuenta por la empresa para aprovechar esta fortaleza a través de sus cultivos orgánicos los cuales ya tiene en producción.

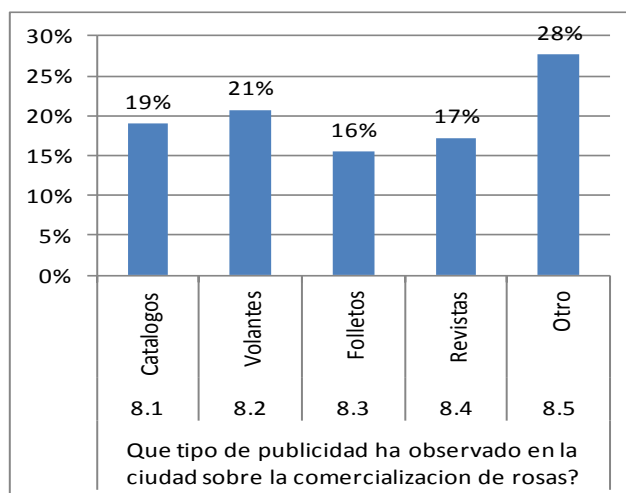
Grafico 7: Conocimiento de publicidad de rosas.



Fuente: Esta investigación

El 83% de la población no conoce ni ha observado alguna publicidad relacionada con las rosas, frente a un 17% que si ha tenido algún contacto con los anuncios que se han lanzado para la venta de las mismas, ofreciendo a la empresa una oportunidad para lanzar una buena publicidad de sus productos.

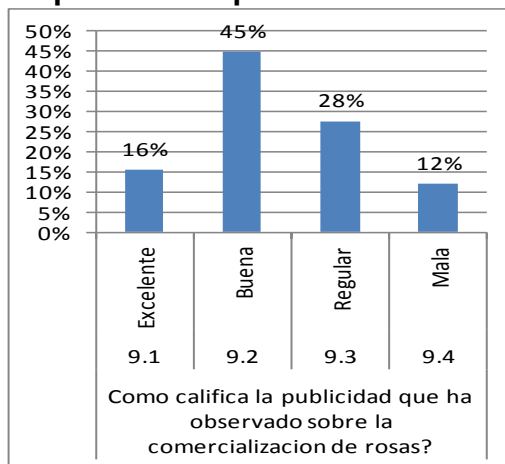
Grafico 8: Tipo de publicidad observada para la promoción de rosas.



Fuente: Esta investigación

Dentro de este 17% encontramos que la publicidad fue vista en volantes y catálogos (21% y 19% respectivamente). Esto ofrece a la empresa la opción de escoger que tipo de publicidad debe implementar en el mercado.

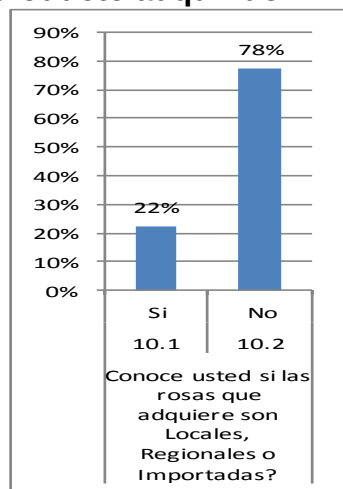
Grafico 9: Calificación de la publicidad que el consumidor haya observado.



Fuente: Esta investigación

La publicidad observada fue calificada de buena (45%) y regular (28%) por los consumidores, se pudo observar que al no conocer publicidad del producto en el mercado, esta es una debilidad de todas las empresas productoras y comercializadoras de rosas, pero que puede transformarse en una oportunidad para la empresa, por medio de esta herramienta, de hacer conocer su marca y producto obteniendo grado de recordación entre sus clientes para generar procesos de recompra.

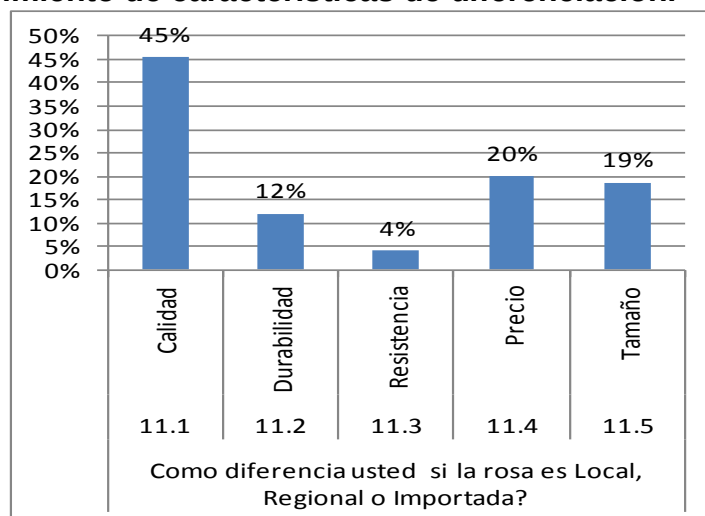
Grafico 10: Conocimiento de producto adquirido.



Fuente: Esta investigación

El 78% de los clientes generalmente no pueden identificar si la rosa que compran es de origen local, regional, nacional o internacional, apoyándose en que se promueva la rosa cultivada de manera local se podría alcanzar una diferenciación en el mercado por esta característica.

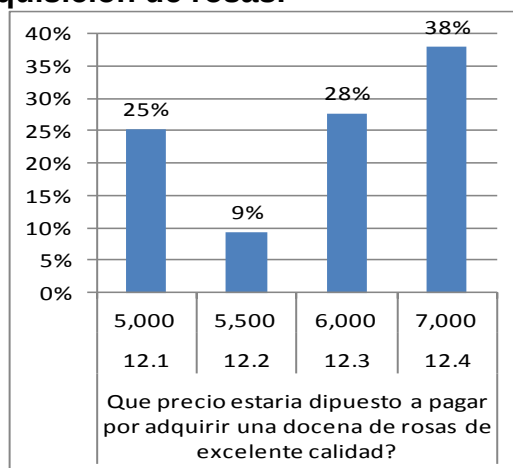
Grafico 11: Conocimiento de características de diferenciación.



Fuente: Esta investigación

El 22% de las persona que pueden hacer la identificación lo realizan basándose en factores como la calidad (45%), el precio (20%) y el tamaño (19%), con la respuesta de los encuestados, que no conocen si el producto es regional o importado, le permite a la empresa enfocarse en el proceso de producción ya que el cliente basa su compra en factores como la calidad, el tamaño y el precio del producto por lo cual, como oportunidad, puede desarrollar un producto diferenciado para el mercado.

Grafico 12: Precio de adquisición de rosas.

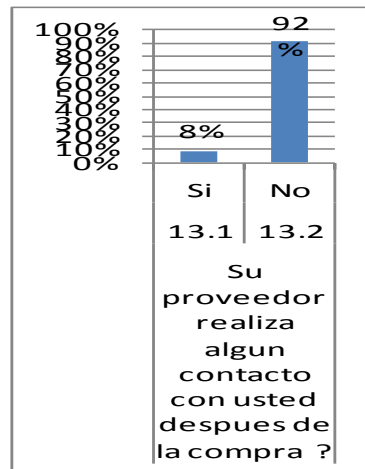


Fuente: Esta investigación

Los encuestados están dispuestos a pagar por una docena de rosas de excelente calidad el 25% \$5.000, el 28% \$6.000 y el 38% \$7.000, esto nos permite tener en cuenta los rangos de precios que el cliente esta dispuesto a pagar con respecto al producto, demostrado que existe una debilidad ya que el precio lo rige el mercado

pero que puede transformarse en oportunidad generando mayor demanda de rosas de excelente calidad.

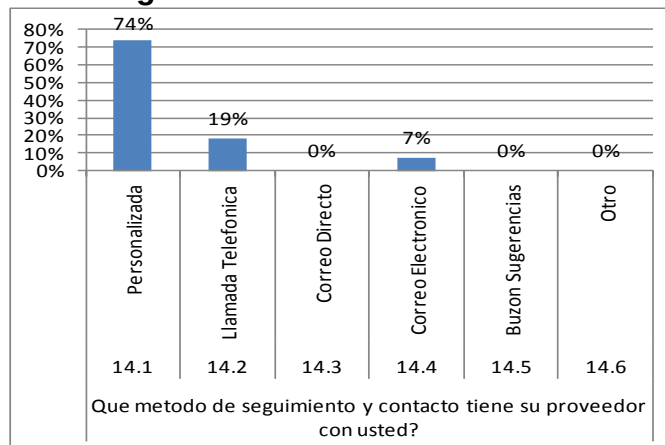
Grafico 13: Contacto Proveedor - Cliente.



Fuente: Esta investigación

En cuanto a la comunicación que el vendedor sostiene con su cliente solo el 8% realiza algún contacto con el cliente, mientras el 92% no realiza ninguna comunicación con el mismo, esto nos permite tener en cuenta las herramientas fundamentales para el análisis estratégico de comercialización (postventa) de rosas en la ciudad de Pasto.

Grafico 14: Formas de seguimiento a clientes.



Fuente: Esta investigación

De los compradores que tienen alguna comunicación con su proveedor después de realizada la venta, esta interacción se realiza principalmente de manera personalizada con un 74% seguido de una llamada telefónica con un 19%, nos permite visualizar que la fidelización de la compra es mínima por lo cual la

empresa debe aprovechar esta oportunidad en la satisfacción del cliente respecto al producto tanto en el cliente frecuente como en el cliente de compra esporádica. Se destacan factores claves dentro del resultado de esta investigación como son: La rotación del producto está entre 15 y 30 días, pero también están las ocasiones especiales en las cuales los volúmenes de venta de este producto se incrementan; así mismo el volumen de compra es bueno ya que lo mínimo que adquieren los clientes es un mínimo de doce unidades. Los aspectos claves en la que basan los consumidores para adquirir el producto son calidad y el precio, características que son buscadas en cualquier producto (barato y de buena calidad).

La publicidad para este tipo de artículos es casi nula, por lo cual es un punto débil que puede mejorarse tanto en los clientes generales como los corporativos, así mismo las pocas personas que han observado publicidad para la venta de rosas no quedo totalmente satisfecha por lo cual se puede pensar en una propuesta innovadora para llegar a todo el mercado objetivo.

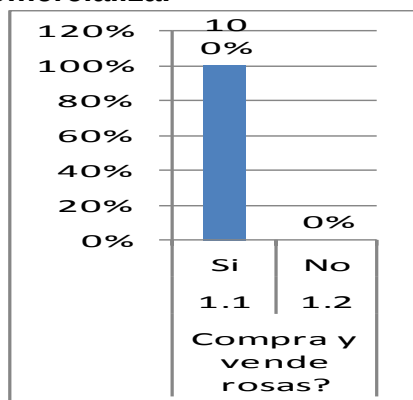
Ahora teniendo en cuenta las características que tiene en cuenta el consumidor final los precios que están dispuestos a pagar los clientes están entre \$ 6.000 y \$ 7.000 siempre que la flor sea de excelente calidad.

Otro factor para conseguir un plus con los consumidores es el de tener contacto de ellos después de haber realizado su compra, ya que así podemos fidelizar al cliente para que adquiera el producto fabricado por la empresa.

Encuestas realizadas a las floristerías en la ciudad de Pasto (Clientes Corporativos).

Las encuestas a las floristerías permitieron a la empresa evaluar la situación presente siendo una valiosa herramienta que permitirá encontrar las estrategias para que la empresa se pueda desenvolver en el medio y ampliar sus canales de distribución.

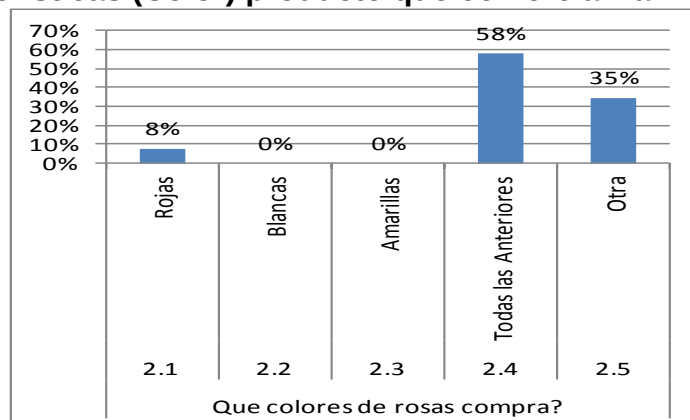
Grafico 15: Producto que comercializa.



Fuente: Esta investigación

Las floristerías establecidas en la ciudad de Pasto poseen venta de rosas en un 100% por lo cual son una gran oportunidad para ampliar los canales de distribución para la comercialización del producto en la ciudad de Pasto.

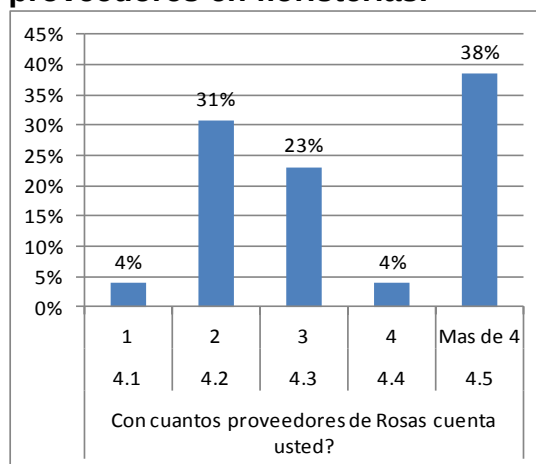
Grafico 16: Características (Color) producto que comercializa.



Fuente: Esta investigación

Los colores de este tipo de flores que más se comercializan son el rojo, el blanco y el rosado en un 58%, lo cual quiere decir que el producto tiene gran acogida en el mercado siendo una oportunidad para la empresa en el momento de cultivar el producto y los colores con mayor demanda en el mismo. Cabe aclarar que el color preferido por el consumidor final es el rojo, preferencia que se tendrá en cuenta al ofrecer en mayor volumen este color.

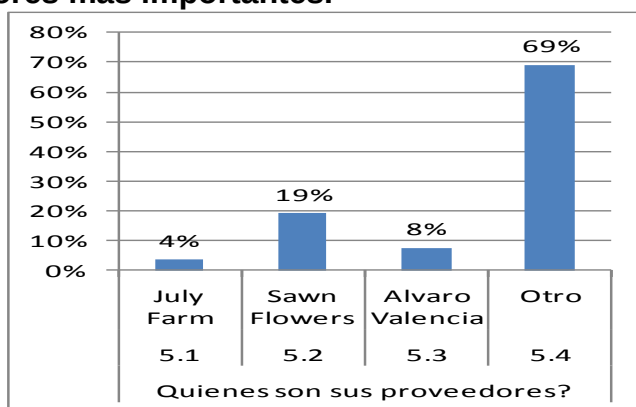
Grafico 17: Cantidad de proveedores en floristerías.



Fuente: Esta investigación

El 38% de las floristerías encuestadas cuentan con más de 4 proveedores frente a un 31% que cuenta con solo 2, estos proveedores son en su mayoría de carácter internacional con un 65% de participación en su gran mayoría traídas del país del Ecuador, esto es una amenaza para la empresa ya que debe enfrentarse a la alta competencia en el mercado de productores locales y el contrabando traído del extranjero.

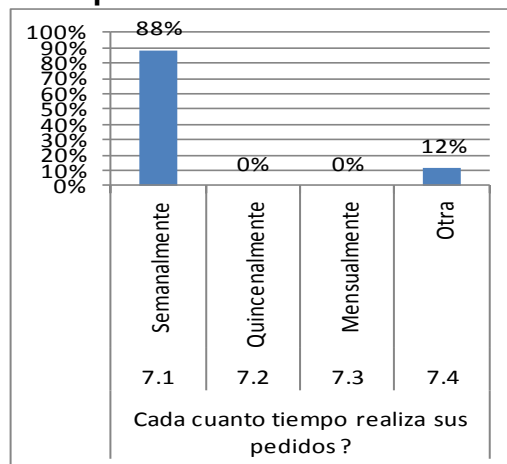
Grafico 18: Proveedores más importantes.



Fuente: Esta investigación

Así mismo July Farm solo cuenta con el 4% del mercado atrás de sus competidores (Sawn Flowers y Álvaro Valencia), esto representa una amenaza para la empresa, ya que son la competencia internacional y el contrabando los que poseen la mayor participación en el mercado, dándonos a nosotros como herramienta las estrategias de mercadeo enfocadas en el mix marketing para poder contrarrestar en parte estas amenazas.

Grafico 19: Frecuencia de compra de rosas.

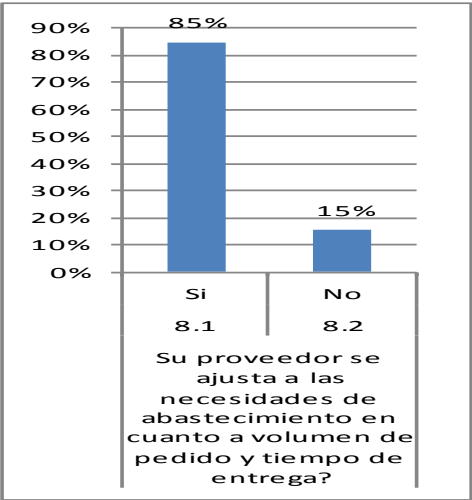


Fuente: Esta investigación

El tiempo en que normalmente las floristerías realizan sus pedidos a sus proveedores son semanalmente con un 88% de participación, esto nos permite saber que el producto tiene buena acogida en el mercado, es por ello que la demanda es más frecuente y de alta rotación, por lo cual se aprovecharía la oportunidad con los escenarios óptimos de siembra para generar una producción estable de rosas con el fin de atender los requerimientos del mercado y que este no esté desabastecido de el producto ofrecido.

Los periodos que le siguen son diarios y semanales con un 12% y 88% respectivamente, lo cual ajustando una buena logistica en distribución y volúmenes de producto ofrecido puede abastecerse a dichos locales según sus días de realización de pedidos.

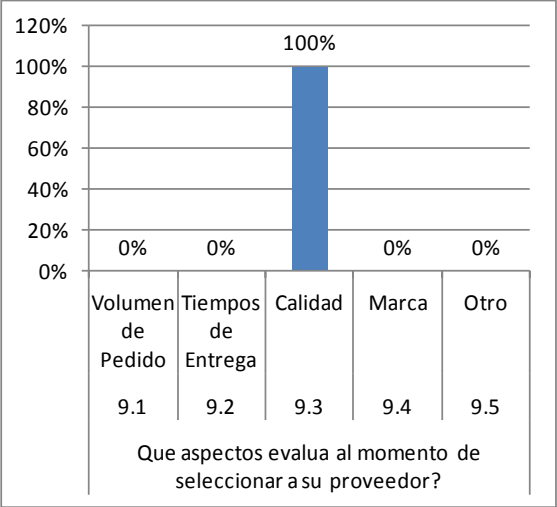
Grafico 20: Proveedores.



Fuente: Esta investigación

El 85% de las floristerías establecen que sus proveedores si cumplen con sus necesidades de abastecimiento frente a un 15% que no encuentra satisfecho; esta oportunidad para la empresa se puede ver reflejada consiguiendo satisfacer las necesidades de este grupo y aumentar así sus clientes en el mercado.

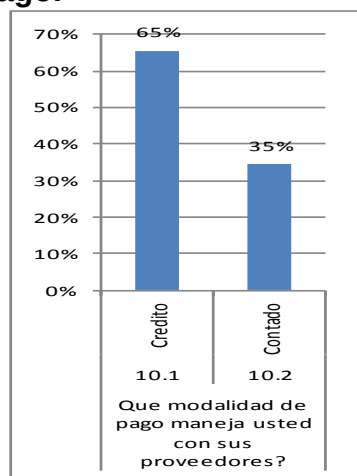
Grafico 21: Aspecto de evaluación de proveedor.



Fuente: Esta investigación

El factor clave que las floristerías solicitan para su producto es la calidad, lo cual demuestra la búsqueda de esa característica en el producto a ofrecer lo que representa una oportunidad para la mayor demanda de rosas de excelente calidad que satisfaga a los clientes.

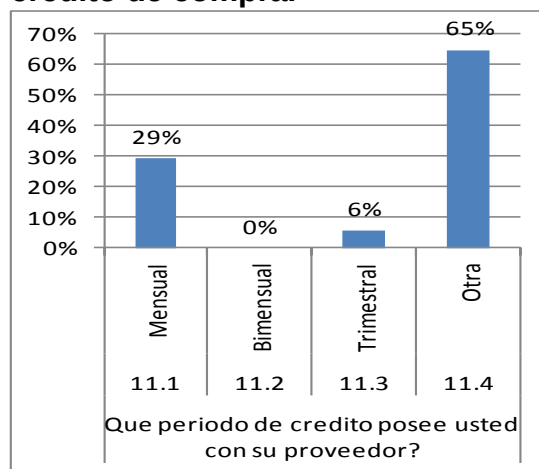
Grafico 22: Modalidades de Pago.



Fuente: Esta investigación

En cuanto a la forma de pago el 65% posee crédito con sus proveedores mientras el 35% restante lo hace de manera contado. La empresa puede aprovechar este factor para ofrecer precios competitivos si se cancela de contado o mejorando el crédito que ofrecen los competidores a los clientes para que se le compre el producto a la empresa July Farm.

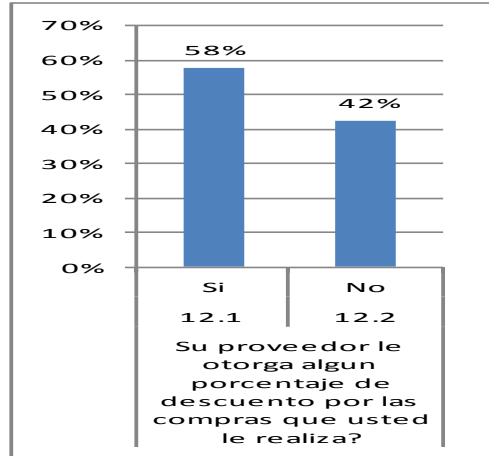
Grafico 23: Periodos de crédito de compra.



Fuente: Esta investigación

El tiempo que el proveedor otorga el crédito varía de diario, semanal o mensual, nos permite visualizar que el cliente paga sus pedidos en forma de crédito, cada vez que el proveedor entrega sus productos cancela factura, siendo la más frecuente la compra semanal, esto es una fortaleza para la empresa ya que el periodo de crédito no es tan largo, y la empresa tendrá mejor solvencia además puede funcionar como una buena estrategia para ampliar sus ventas.

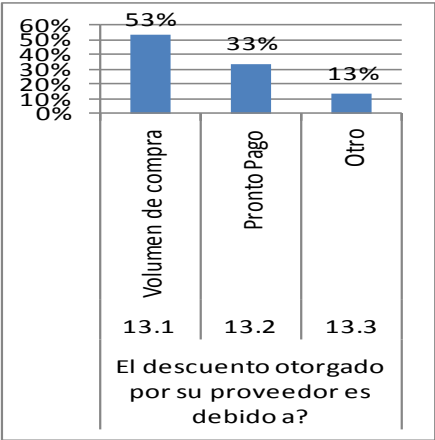
Grafico 24: Descuento en compras.



Fuente: Esta investigación

El 58% de las floristerías obtiene descuento por parte de sus proveedores. Esta estrategia también puede ser usada por la empresa July Farm como oportunidad para atraer mayor clientela.

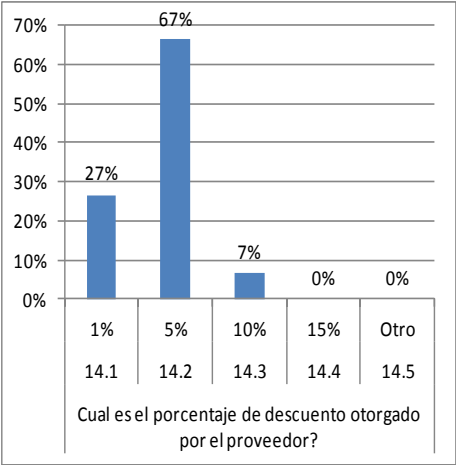
Grafico 25: Causales de descuentos otorgados en compras



Fuente: Esta investigación

Este descuento es realizado principalmente por el volumen de compra que haga la floristería (53%), seguido de que se haga un pronto pago a las facturas (33%). Como se menciona anteriormente esta oportunidad puede ser usada para ampliar su base de clientes según descuentos que puedan hacerse a los mismos por sus compras

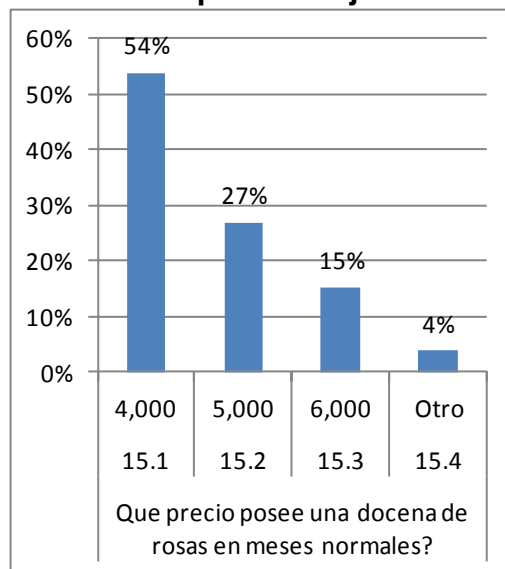
Grafico 26: Porcentaje de descuentos otorgados en compras.



Fuente: Esta investigación

En promedio el descuento es del 5% sobre el valor de la compra realizada, nos damos cuenta que con esta pregunta a las floristerías encuestadas se las incentiva a comprar por medio de descuentos otorgados siendo esta una oportunidad que se representa en precios competitivos lo cual contribuirá a la empresa a un mayor volumen de ventas del producto.

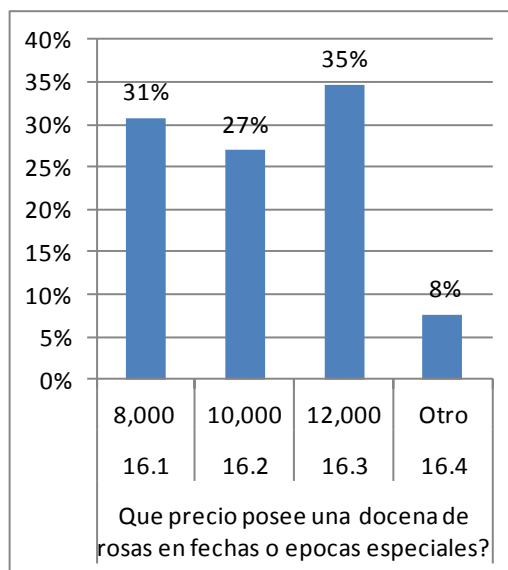
Grafico 27: Precio de venta rosas temporada baja.



Fuente: Esta investigación

El precio de venta de la docena de rosas en temporada normal generalmente es de \$ 4.000, precio que ofrecen el 54% de las floristerías.

Grafico 28: Precio de venta rosas temporada alta.

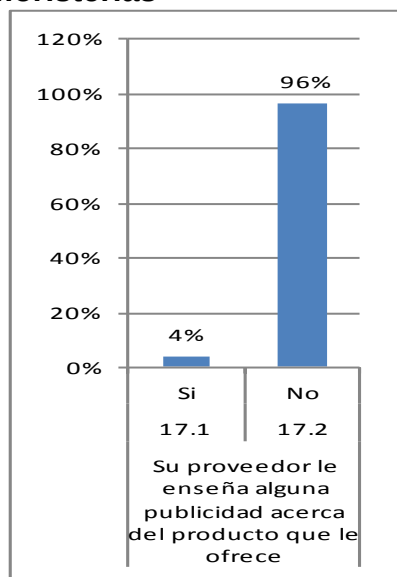


Fuente: Esta investigación

Sin embargo en temporada alta o fechas especiales el valor de la misma docena varía entre \$ 8.000 el 31%, y \$12.000 el 35%, nos permite apreciar que el precio en épocas especiales se duplica y hasta triplica, siendo esto una oportunidad favorable para la empresa ya que se puede vender altos volúmenes del producto, teniendo en cuenta la producción, los descuentos, para generar una mayor

acogida en estas fechas además de ofrecer valores agregados para diferenciar el producto de los similares que se ofrecen en el mercado.

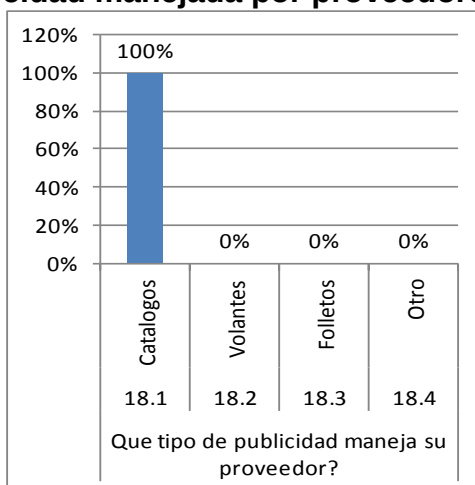
Grafico 29: Publicidad para floristerías



Fuente: Esta investigación

Entre las floristerías solo el 4% ha observado alguna publicidad enseñada por su proveedor para la venta del producto en sí. y el 96% el proveedor no le enseñado ninguna publicidad del producto, siendo esta una oportunidad para la empresa para dar a conocer una marca propia tanto de la empresa como del producto y generar una característica diferenciadora de lo regional y lo internacional para que el cliente conozca mejor el producto que compra.

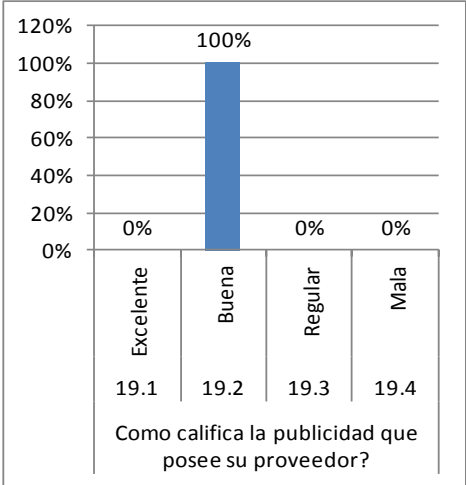
Grafico 30: Tipos de publicidad manejada por proveedores.



Fuente: Esta investigación

La publicidad de los proveedores únicamente ha sido exhibida en catálogos y por ningún otro medio, lo cual la empresa puede aprovechar esta oportunidad lanzando una excelente publicidad que llegue al consumidor, por diferentes medios y que logre hacer recordar la marca

Grafico 31: Calificación de publicidad manejada por proveedores.



Fuente: Esta investigación

La publicidad a sido catalogada como buena por las floristerías que han tenido contacto con la misma, esto se representa en una oportunidad ya que con una buena imagen y diseño de la publicidad escrita se puede promover los productos de la compañía de una forma eficaz

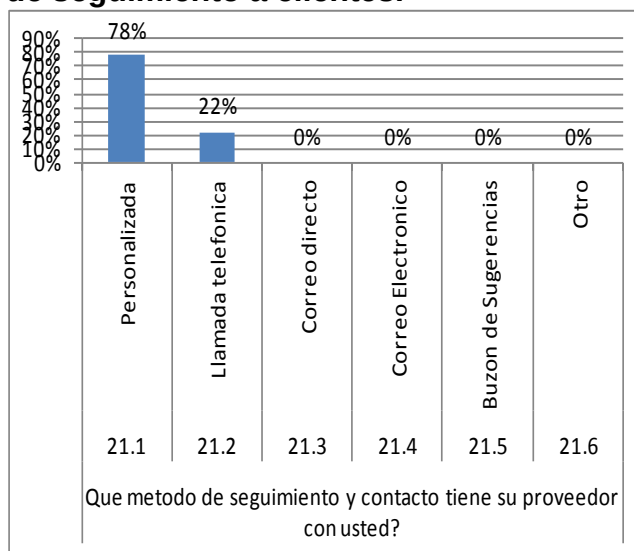
Grafico 32: Contacto de proveedor - cliente.



Fuente: Esta investigación

Las floristerías informan que solo el 69% de ellas ha recibido seguimiento de sus proveedores después de la compra, lo cual también es una oportunidad para la empresa ya que con la implementación de servicios posventa se asegura la recompra del producto a la empresa July Farm

Grafico 33: Métodos de seguimiento a clientes.



Fuente: Esta investigación

El seguimiento se realiza generalmente de forma personalizada (78%) y con llamadas telefónicas (22%), lo que garantiza que el cliente tiene un seguimiento después de la compra y de esta forma asegurar el próximo pedido. Esta herramienta es a una oportunidad para ser utilizada por la empresa a su favor,

generando con ello mayor demanda del producto y la fidelización del cliente corporativo a través de servicios postventa.

- Se destacan factores claves dentro del resultado de esta investigación como son: La rotación del producto está entre 15 y 30 días, pero también están las ocasiones especiales en las cuales los volúmenes de venta de este producto se incrementan; así mismo el volumen de compra es bueno ya que lo mínimo que adquieren los clientes es un mínimo de doce unidades. Los aspectos claves en la que basan los consumidores para adquirir el producto son calidad y el precio, características que son buscadas en cualquier producto (barato y de buena calidad).
- La publicidad para este tipo de artículos es casi nula, por lo cual es un punto débil que puede mejorarse tanto en los clientes generales como los corporativos, así mismo las pocas personas que han observado publicidad para la venta de rosas no quedo totalmente satisfecha por lo cual se puede pensar en una propuesta innovadora para llegar a todo el mercado objetivo.
- Ahora teniendo en cuenta las características que tiene en cuenta el consumidor final los precios que están dispuestos a pagar los clientes están entre \$ 6.000 y \$ 7.000 siempre que la flor sea de excelente calidad.
- Otro factor para conseguir un plus con los consumidores es el de tener contacto de ellos después de haber realizado su compra, ya que así podemos fidelizar al cliente para que adquiera el producto fabricado por la empresa.

2.5 DIAMANTE DE PORTER

Debido a que dentro del presente estudio se busca a través de un diseño de plan de comercialización, incrementar la participación de mercado y la competitividad de la empresa July Farm, se tomarán algunos modelos que permiten evaluar o diagnosticar la empresa, como son las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

Las Cinco Fuerzas Competitivas

Las organizaciones deben estar conscientes de las condiciones existentes en el sector que operan, siendo la competencia un fenómeno internacional. Hoy en día se maneja el concepto de mercado global, esto quiere decir que no existen barreras para los mercados y que a pesar de que esté en otro continente, se lo debe ver al competidor como si estuviera a lado.

Por tanto, el entorno competitivo afecta desde las organizaciones más pequeñas a las más grandes y es importante saber cómo se está frente a la competencia del sector. Un modelo que permite evaluar es el del tratadista Michael Porter, el cual identifica cinco elementos que hacen parte del ámbito sectorial.

Amenazas de nuevos competidores: cualquier empresa que se lance al mercado o esté en él, debe analizar sus posibles competidores futuros, podrían ser empresas que se dedican a la misma actividad productiva o algunas que cuenten con una infraestructura adecuada, la cual pueda ser acondicionada para diversificar su producción. En síntesis lo que se tiene en cuenta es la facilidad o la dificultad que puede tener una empresa para acceder a un sector. Existen diversos factores que contribuyen a la facilidad o dificultad de entrada.

En el municipio de Pasto, cada año se crean muchas empresas, las cuales desaparecen al poco tiempo, las causas son múltiples; lo preocupante es cuando una empresa nueva incursiona en el mercado, por otro lado, si a ésta le va bien, tratan de copiarla y colocan otras, dedicadas a la misma actividad. Es por ello que hay que tener muy en cuenta que en el municipio de Pasto si se genera mucha competencia y para el caso de July Farm, en su actividad no hay barreras que impidan a otras empresas producir el bien que actualmente comercializa, de tal forma, que es muy fácil poder acceder nuevos competidores.

Amenazas de Productos Sustitutorios: Se hace referencia a productos sustitutos, en este caso estarían las empresas dedicadas a producir algún bien sustituto, que en un determinado momento se convierte en un fuerte competidor si el mercado le brinda las condiciones.

Para July Farm, sus mayores competidores son los que elaboran productos sustitutos y su nivel de competitividad frente a estos es muy bajo, Preocupa que los regalos que compiten con las flores pertenezcan a industrias con fuerte capacidad de mercadeo como son las tarjetas, dulces, vinos y joyas toda vez que ésta es una microempresa y no posee la estructura necesaria para hacerla frente

Rivalidad Competitiva: Este aspecto tiene que ver con las empresas ya posicionadas, que buscan siempre ser líderes en el mercado y desarrollan estrategias agresivas para poder sacar a las nuevas o dejarlas con poca cuota de participación de mercados.

Como se analizó anteriormente, July Farm EU, tiene como principales a dos empresas competidoras con similares características de producción y comercialización del producto de Roas en San Juan de Pasto, además del ingreso de Rosas por la frontera del Ecuador; esto sin olvidar a quienes elaboran productos sustitutos.

Es por esto que se debe invertir recursos tanto financieros, físicos y Talento Humano poder competir con ellos.

Poder de negociación del comprador: cuando un comprador tiene varias opciones, puede elegir la que mejor le convenga, para ello hay que destacarse frente a las demás empresas, con precios, calidad, atención, entre otras.

July Farm puede desarrollar estrategias para diferenciarse con su producto de los demás existentes en el mercado, de tal forma que por ello los compradores no tendrían poder de negociación, pero al existir productos sustitutos, que pueden fácilmente remplazar el ofrecido por July Farm, si tienen poder de influenciar sobre el precio, ya que el mismo debe ajustarse para poder venderlo.

Poder de negociación del proveedor: cuando existe una alta demanda de materias primas, los proveedores pueden elegir al cliente que mejor les pague, de igual forma, si sus materias primas e insumos son de alta calidad y que son difíciles de encontrar.

July Farm en algunas materias primas tiene proveedores que poseen gran poder de negociación, ya que estos distribuyen grandes volúmenes y cuando hay clientes que solicitan pequeñas cantidades tienden a subir sus precios o los descuentos están condicionados a volumen y los clientes pequeños como lo es July Farm, deben cancelar de contado.

Analizando cada una de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, se puede ver que la empresa July Farm, tiene algunas debilidades competitivas frente a sus competidores directos o aquellos que producen bienes sustitutos, así mismo se puede observar, que no existen barreras de entrada en el sector donde desarrolla su actividad y que tanto los proveedores como los clientes tiene poder de negociación.

2.6 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS Y FACTORES EXTERNOS

Este instrumento (MEFI) permite formular estrategias, además de resumir y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio por lo que también ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.²⁰

Por otro lado el MEFE permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva, para otorgar a la empresa una ubicación en el sector en el cual está desarrollando su actividad comercial.²¹

²⁰ Planeación estratégica. [consultado 24 marzo de 2013]. Disponible en: <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>

²¹ Ibíd., Disponible en: <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>

2.6.1 Matriz de Factores Internos (MEFI):

Para la elaboración de la matriz MEFI enumeramos los factores que se van a analizar, agrupados en debilidades y fortalezas pero sin una jerarquización de las mismas.

Se asignara una valor (Peso) a cada uno de los factores mayores que cero (0) y menores que uno (1). El peso adjudicado indicara la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa, ya que los factores seleccionados repercuten en el desempeño de la organización. El total de los pesos debe sumar 1.0

También se hará una columna de calificación donde se asignara un valor entero de entre 1 y 4 a cada uno de los factores según lo que represente: debilidad mayor = 1, debilidad menor = 2, fortaleza menor = 3, fortaleza mayor = 4.

Por último se determina el peso ponderado que consiste en la multiplicación del peso de cada factor, por su respectiva calificación, en donde un valor superior o igual a 2.5 reflejara la necesidad de un plan estratégico mientras que un valor menor a este indica que lo que se requiere es un plan de mejoramiento. Según lo expuesto anteriormente, se ha logrado determinar varios factores internos que afectan a July Farm. Estos factores se encuentran agrupados en fortalezas y debilidades.

➤ Fortalezas

1. Elaboración de productos de excelente calidad a través de cultivos semi-organicos.
2. Diversificación en la variedad de rosas producidas por colores de presencia para el consumidor final.
3. Solvencia económica.
4. Talento humano especializado.
5. Mantener volúmenes de producción adecuados para satisfacción de la demanda.
- 6 Plazos de pago corto para créditos otorgados a sus clientes.
7. Adecuado manejo de proveedores.

➤ Debilidades

1. Altos costos de materiales e insumos.
2. Falta de tecnificación e instalaciones 100% adecuadas para la protección de las cosechas.
3. No existe una estructura de precios establecida acorde a las necesidades del cliente.
4. Poca o nula información sobre la competencia.

5. No existe publicidad que dé a conocer el producto.
6. No existen programas de fidelización de clientes (naturales y corporativos).
7. Poca penetración en el mercado corporativo.
8. Alta competencia en el ámbito floral.

Figura 8: Matriz de evaluación de factores internos

Factor de Éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
1. Elaboración de productos de excelente calidad a través de cultivos semi-organicos.	0,10	4,00	0,40
2. Diversificación en la variedad de rosas producidas por colores de presencia para el consumidor final.	0,10	4,00	0,40
3. Solvencia económica.	0,05	3,00	0,15
4. Talento humano especializado.	0,05	3,00	0,15
5. Mantener volúmenes de producción adecuados para satisfacción de la demanda.	0,05	3,00	0,15
6. Plazos de pago corto para créditos otorgados a sus clientes.	0,06	3,00	0,18
7. Adecuado manejo de proveedores.	0,05	3,00	0,15
Debilidades			
1. Altos costos de materiales e insumos.	0,05	2,00	0,10
2. Falta de tecnificación e instalaciones 100% adecuadas para la protección de las cosechas.	0,05	2,00	0,10
3. No existe una estructura de precios establecida acorde a las necesidades del cliente.	0,10	1,00	0,10
4. Poca o nula información sobre la competencia.	0,05	1,00	0,05
5. No existe publicidad que de a conocer el producto.	0,10	1,00	0,10
6. No existen programas de fidelización de clientes (naturales y corporativo).	0,06	1,00	0,06
7. Poca penetración en el mercado corporativo.	0,06	2,00	0,12
8. Alta competencia en el ámbito floral.	0,07	1,00	0,07
TOTAL	1,00		2,28

Fuente: esta investigación

Luego de realizar el análisis de los factores internos a través de la matriz EFI, otorgando peso a sus factores más relevantes, se ha logrado establecer que July Farm posee una puntuación de 2.28 lo cual indica que la empresa se ubica debajo de la media por lo cual la empresa posee un perfil competitivo débil, por lo cual necesita un plan estratégico para poder subsanar las debilidades que aquejan la empresa las cuales están pesando más que sus fortalezas.

July Farm cuenta con gran fortaleza en el ámbito productivo teniendo recursos materiales y financieros para la creación de un buen producto para ofrecer en el mercado; sin embargo sus debilidades están mas concentradas en el ámbito administrativo y de mercadeo ya que no se tiene un estructura interna fuerte en pos de llevar a conocer el producto al mercado local, no hay políticas de precios ni programas de reconocimiento y seguimiento a sus diferentes clientes. Estas debilidades pueden convertirse en fortalezas realizando un plan de acción acorde con las políticas y presupuesto con los que cuente la empresa.

En conclusión la empresa July Farm tiene varias debilidades a ser superadas ya que estas indican en que la empresa tenga éxito en el mercado al cual se está dirigiendo.

2.6.2 Matriz de Factores Externos (MEFE). La estructura para la construcción de la matriz MEFE es similar a la de la matriz MEFI, ya que se realiza también una enumeración de factores separados en amenazas y oportunidades. En la asignación del peso de estas variables se hará una cuantificación de cada una de acuerdo al intervalo mayor que cero (0) y menor que uno (1).

La calificación se determina de la siguiente manera 1 = amenaza mayor. 2 = amenaza menor, 3 = oportunidad menor, 4 = oportunidad mayor.

Por último el peso ponderado se calcula de la misma forma que la matriz EFI sin embargo su interpretación varia en cuanto a la sumatoria final de la siguiente manera, si el resultado es superior o igual a 2.5 indica que la empresa funciona bien como un sistema abierto, pero por el contrario se obtiene un número menor a este la empresa refleja que requiere un proceso de capacitación interno.

Para July Farm se establecieron los siguientes factores agrupados en amenazas y oportunidades:

➤ **Amenazas**

1. Crecimiento de la competencia.
2. Competencia desleal. (Contrabando)
3. Adquisición de productos sustitutos de menor costo.
4. Violencia.

5. Incremento en las exigencias de calidad.

➤ **Oportunidades**

1. Escenarios ambientales óptimos para la siembra de rosas.
2. Mayor demanda de rosas de buena calidad.
3. Expansión a mercados locales y regionales.
4. Gran gama de variedad de rosas.
5. Creación de marca de la empresa
6. Introducción de un producto diferenciado para un aumento en frecuencia y volumen de compra.
7. Ampliación de canales de distribución
8. Aplicación de servicios posventa
9. Aplicación de precios competitivos en el mercado.

Figura 9: Matriz de evaluación de factores externos

Factor de Éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
1. Escenarios ambientales óptimos para la siembra de rosas.	0,05	3,00	0,15
2. Mayor demanda de rosas de buena calidad.	0,10	4,00	0,40
3. Expansión a mercados locales y regionales.	0,10	4,00	0,40
4. Gran gama de variedad de rosas.	0,05	3,00	0,15
5. Creación de marca de la empresa	0,05	4,00	0,20
6. Introducción de un producto diferenciado para un aumento de frecuencia y volumen de compra.	0,10	4,00	0,40
7. Ampliación de canales de distribución	0,05	3,00	0,15
8. Aplicación de servicios posventa	0,05	3,00	0,15
9. Aplicación de precios competitivos en el mercado	0,05	3,00	0,15
Amenazas			
1. Crecimiento de la competencia.	0,05	1,00	0,05
2. Competencia desleal. (Contrabando)	0,10	1,00	0,10
3. Adquisición de productos sustitutos de menor costo.	0,10	1,00	0,10
4. Violencia.	0,05	2,00	0,10
5. Incremento en las exigencias de calidad.	0,10	1,00	0,10
TOTAL	1,00		2,60

Fuente: Esta investigación

Una vez realizada la lista y habiendo otorgado una puntuación según su relevancia el resultado obtenido a través de análisis a los factores externos relevantes es de 2.60; el mismo que siendo superior al promedio de 2.50 lo que indica que el

mercado es atractivo lo cual ha permitido definir que la empresa July Farm está bien encaminada en sus esfuerzos por capitalizar sus oportunidades y evitar amenazas.

Sin embargo no puede descuidarse en sus estrategias debido a que el mercado crece día a día buscando un producto más selecto, además de que no existen barreras para el ingreso de nuevos competidores en el mercado por lo cual la empresa debe estar preparada para estos cambios que puedan darse en el mercado.

También debe aprovechar las oportunidades ofrecidas por el mismo medio para lo cual debe apoyarse en las fortaleza que posee la empresa y el trabajo interno que deba realizarse con el fin de verlas realizadas.

2.7 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

La matriz de perfil competitivo permite identificar a los principales competidores de la empresa, así como su fortaleza y debilidades en particular, en relación con la posición estratégica de la empresa a la cual se está sometiendo al estudio. Los aspectos importantes para el éxito de una matriz de perfil competitivo incluyen tanto aspectos internos como externos.²²

Para la elaboración de esta matriz en primera instancia se identifican de 5 a 10 factores claves, seguidamente se asigna un peso a cada factor dentro del rango 0.0 (sin importancia) y menor que 1.0 (muy importante).

Calificar a cada empresa según el desempeño que tiene en cada factor siguiendo estos parámetros:

Debilidad mayor	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza mayor	4

Al multiplicar la ponderación con la calificación dada, se llega a determinar la fuerza o debilidad que tiene el competidor con respecto al factor clave analizado. Para finalizar se suma la columna resultados ponderados para identificar que tan fuerte es la empresa competidora.

²² DAVID Fred R, conceptos de administración estratégica, Prentice – Hall Hispanoamérica, México 1997, pág. 145

Para la matriz de perfil competitivo de ha determinado 8 factores críticos de éxito para ayudar a medir la competitividad de July Farm, estos factores son:

- Producto excelente calidad
- Precios
- Publicidad y promoción
- Logística Comercial (Distribución)
- Solvencia Económica
- Nivel de Producción
- Servicio al cliente
- Participación en el mercado

Las empresas floricultoras que intervinieron en el análisis son: July Farm, Sawn Flowers, Álvaro Valencia; ya que dichas empresas poseen similares condiciones climáticas, financieras, productivas, etc. y además cubren el mismo mercado, para este caso la ciudad de San Juan de Pasto.

Para los diferentes competidores de la empresa July Farm se realizó una entrevista a los diferentes productores de Rosas en la ciudad de Pasto.

Las empresas están ubicadas en los siguientes sectores:

July Farm: Sector de Buesaquillo

Saw Flores: Sector de San Fernando.

Álvaro Valencia: Sector Mapachico

Los productores intentan ubicar sus cultivos en lugares donde los recursos naturales sean fáciles de conseguir (Terreno, Agua, luz del sol) por lo que actualmente están ubicados generalmente a las afueras de la ciudad.

Poseen volúmenes de ventas de entre \$ 10.0000.000.00 y \$ 17.000.000.00, dependiendo de la época del año, por lo cual la competencia es reñida entre ellos no solo por la consecución del mercado local si no por expandirse a mercados regionales, nacionales e internacionales.

El personal de dichas empresas no supera las 15 personas para los procesos de siembra, cultivo, corte y post cosecha, los dueños se encargan de la parte comercial generalmente. Los sueldos de los mismos son el mínimo legal vigente. Las empresas competidoras tienen variedad en los productos que cultivan y ofrecen, sin embargo como la investigación está centrada en la producción y comercialización de rosas, ellos ofrecen dicho producto ya cortado según el tipo de rosas para la venta a sus diferentes clientes en la ciudad, sin ningún valor agregado para tal fin.

El uso de proveedores se establece para la adquisición de insumos y materiales los cuales son traídos en ocasiones de la ciudad de Cali o en su defecto adquiridos en la ciudad de Pasto.

En cuanto a la producción ellos ya poseen calendarios de mayor demanda de la flor por lo cual se realizan programas de siembra para cubrir la demanda en dichas épocas, así mismo la producción de la rosa se realiza a través de invernaderos para proteger el producto y dar a la flor los requerimientos necesarios para obtener un buen producto.

Como se menciona anteriormente no se ofrece un valor agregado al producto que se genere en el proceso de producción.

Los canales de comercialización que usan son los de tipo convencional, por una parte tenemos que poseen puntos propios de venta en la ciudad y que poseen una buena cuota de mercado en cuanto a floristerías ya que en el análisis de campo realizado dichos productores son reconocidos por los propietarios de las floristerías donde adquieren sus productos.

El precio de venta de las rosas tiene mucha similitud – debido a que el producto es poco diferenciado – por lo cual se asigna según la tendencia del mercado

Sus clientes en la ciudad de Pasto se generan en los segmentos de Floristerías y también acuden al público en general a través de su distribución directa.

La falencia que poseen es que su publicidad y promoción en Pasto es limitada, no tiene propaganda ni un plan de promoción de sus productos, el seguimiento a sus clientes se hace de manera presencial al momento de la solicitud de pedidos y entrega de los mismo o cuando se requiere el pago de facturas de la mercancía ya entregada a sus clientes. En cuanto a las personas naturales no hay ningún seguimiento y que se consideran como compras ocasionales según temporada.

No existe investigación ni desarrollo de nuevos productos en las empresas investigadas ya que, según lo informan, requieren grandes inversiones de dinero para dichos conceptos.

Su prioridad es la expansión a otros mercados incluyendo el mercado internacional con sus diferentes variedades de flores ya que no tienen procesos de exportación propios, se menciona que ellos venden su mercancía a proveedores mayores los cuales llevan el producto a Bogotá y de ahí en adelante a otros destinos internacionales.

Figura 10: Matriz de Perfil Competitivo

	Factores Claves del Éxito	Peso Relativo	Empresa		Empresa		Empresa	
			JULY FARM		SAWN FLOWERS		ALVARO VALENCIA	
			Calf.	Calif. Pond.	Calf.	Calif. Pond.	Calf.	Calif. Pond.
1	Producto excelente calidad	0,15	4,0	0,6	4,0	0,6	4,0	0,6
2	Precios	0,15	3,0	0,45	3,0	0,45	3,0	0,45
3	Publicidad y promocion	0,15	2,0	0,3	2,0	0,3	1,0	0,15
4	Logistica Comercial (Distribucion)	0,10	3,0	0,3	3,0	0,3	1,0	0,1
5	Solvencia Economica	0,10	3,0	0,3	3,0	0,3	3,0	0,3
6	Nivel de Produccion	0,10	4,0	0,4	4,0	0,4	4,0	0,4
7	Servicio al cliente	0,10	2,0	0,2	2,0	0,2	2,0	0,2
8	Participacion en el mercado	0,15	1,0	0,15	3,0	0,45	2,0	0,3
	Total	1,00		2,7		3		2,5

Fuente esta investigación

Mediante esta matriz se llegó a la conclusión de que July Farm se encuentra en segundo puesto lo que significa un buen nivel de competitividad en el mercado apoyado por el producto de calidad que comercializa y la logística en distribución propia que posee en la ciudad.

Las empresas poseen similares características de producción y comercialización y con el análisis de las diferentes variables la empresa July Farm se ubico en segundo lugar, como primer lugar está la empresa Sawn Flowers y por último la empresa del Sr Álvaro Valencia.

Las tres empresas poseen falencias en los procesos de publicidad y promoción, así como en aspectos de servicio al cliente, lo que podría resultar en una oportunidad para July Farm ya que la inclusión y/o mejoramiento de los mismo hará un factor diferenciador en la comercialización de su producto.

Por otro lado la participación en el mercado, según el trabajo de campo realizado, nos indica – dejando de un lado el contrabando – que la empresa Sawn Flores posee la mayor participación del mismo por lo cual July Farm también debe enfocar acciones para ganar una mayor penetración y participación en la comercialización de rosas ante estas dos empresas competidoras.

2.8 MATRIZ DE FORTALEZAS – OPORTUNIDADES – DEBILIDADES Y AMENAZAS

La matriz DOFA es una herramienta de análisis estratégico, que permite a la compañía examinar factores internos como externos de la empresa.

El análisis de esta matriz se representa a través de una doble entrada, en la que se analizan los aspectos tanto en el nivel horizontal como en el vertical, atribuyendo a estos niveles factores positivos y negativos, controlables y o controlables.

Aquí se intenta establecer y priorizar factores internos y externos a los cuales está sometida la empresa y en las cuales se desarrolla el ámbito del negocio.

Figura 11: Matriz DOFA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1. Elaboración de productos de excelente calidad a través de cultivos semi-organicos.		1. Altos costos de materiales e insumos.	
2. Diversificación en la variedad de rosas producidas según preferencia del consumidor final.		2. Falta de tecnificación e instalaciones 100% adecuadas para la protección de las cosechas.	
3. Solvencia económica.		3. No existe una estructura de precios establecida acorde a las necesidades del cliente.	
4. Talento humano especializado.		4. Poca o nula información sobre la competencia.	
5. Mantener volúmenes de producción adecuados para satisfacción de la demanda.		5. No existe publicidad que de a conocer el producto.	
6 Plazos de pago corto para créditos otorgados a sus clientes		6. No existen programas de fidelización de clientes (naturales y corporativo).	
7. Adecuado manejo de proveedores.		7. Poca penetración en el mercado corporativo.	
		8. Alta competencia en el ámbito floral.	

OPORTUNIDADES		FO		DO	
1. Escenarios ambientales óptimos para la siembra de rosas.		Incrementar la capacidad instalada ampliando el área productiva de la empresa para conseguir un mayor volumen de producto diferenciado a través de cultivos semi orgánicos para ofrecer en el mercado. (F1 - O1 - O4)		Creación de un departamento de ventas para mejorar la competitividad en el medio enfocándose en los factores de precios y promoción con el cual se busca ampliar su cuota de mercado. (D7 - O3 - O5)	
2. Mayor demanda de rosas de buena calidad.		Planificar la introducción de variedades de rosas cultivadas enfocándose en calidad y colores, para abrir nuevos mercados según las preferencias que el cliente tiene sobre este producto. (F2 - O2 - O3 O6)		Aplicar planes de mejoramiento en infraestructura física para el máximo aprovechamiento de los ambientes de siembra y con el mínimo de desperdicios con el fin de obtener mayores volúmenes de producción a un menor costo. (D1 - D2 - O1)	
3. Expansión a mercados locales y regionales.		Fomentar la participación de la empresa en eventos donde de promocióne la marca, imagen de la empresa y sus productos de calidad para aumentar su nivel de participación en el mercado. (F3 - O5)		Impulsar las ventas creando un plan de promoción dirigido a clientes actuales y potenciales, que incluya el nombre de la marca y los productos (variedades) que ofrece la empresa para lograr su posicionamiento en el mercado. (D5 - O3 - O6)	
4. Gran gama de variedad de rosas.				Realizar modificaciones al seguimiento que realiza la empresa a sus clientes para que estos sean monitoreados y se conozca que tipo de producto necesitan para ofrecerlo en el momento requerido por ello otorgando beneficios adicionales por el proceso de compra que realicen a la compañía para obtener su fidelización con la misma. (D6 - O8)	
5. Creación de marca de la empresa		Incentivar mayores volúmenes de compra a través de buenos precios, tiempos y modalidades de pago accesibles y otorgando descuentos según tipos de clientes para crear y fortalecer lazos comerciales entre la empresa y cliente. (F6 - O9)		Alcanzar un mayor participación en el mercado a través de la implementación de nuevos distribuidores para los diferentes segmentos de mercado enfocándose en ganar una mayor participación en el mercado corporativo como son las floristerías y este a su vez alcanzar al consumidor final con el producto ofrecido por la empresa. (D7 - O7 - O5)	
6. Introducción de un producto diferenciado		Aprovechar la expansión del mercados para la comercialización de todo el volumen de producción de rosas haciendo énfasis en sus características diferenciadoras a través de una distribución selectiva del producto. (F5 - O3 - O7)		Otorgar valor agregado al producto producido para lograr diferenciación en el mercado, acompañado con la creación de la marca para obtener una ventaja mas tangible sobre la competencia en los diferentes segmentos de mercados que consumen el producto. (D8 - O5 - O6)	
7. Ampliación de canales de distribución					
8. Aplicación de servicios posventa					
9. Aplicación de precios competitivos en el mercado					

AMENAZAS	FA	DA
1. Crecimiento de la competencia.	Promover su forma de cultivo de rosas que cumple con los diferentes estándares de calidad del mercado para poner en el mismo un producto diferenciado que otorgue ventaja sobre los competidores inmediatos. (F1 - A5)	Mejorar los niveles de precios según el mercado, temporadas y clases de rosas producidas para obtener un factor diferenciador frente a la competencia. (D3 - D8 - A1 - A2)
2. Competencia desleal (Contrabando).	A través del desarrollo del departamento de ventas y Servicio al cliente y por medio de sus empleados a los que se les brindara capacitaciones e incentivos, se pretende generar la captación de clientes con las herramientas otorgadas por la empresa para minimizar el impacto de la competencia legal y desleal. (F4 -	Mantener procesos continuos de control y calidad para obtener un producto con características diferenciadoras en el mercado a un mínimo costo. (D2 - A3 - A5)
3. Adquisición de productos sustitutos de menor costo.		
4. Violencia.	Ofrecer un producto de buena calidad con un valor agregado en el mercado para que el cliente final se sienta satisfecho y sea la primera opción de compra sobre otros productos similares ofrecidos en el mercado, principalmente en ocasiones especiales. (F1 - F2 - A3)	Realizar investigación de mercados periódicas que permita dar conocer quienes son la competencia real en el mercado local y además de volúmenes de ingreso de flores traídas del extranjero para evaluar el impacto de estas en el mercado y tomar acciones correctivas o de choque según sea el caso. (D4 - A1 - A2)
5. Incremento en las exigencias de calidad.		

Fuente: Esta Investigación

Una vez realizado el cruce de las diferentes variables en la matriz, se procede a sintetizar los cruces y a desarrollar las estrategias para cada uno de los mismos:

Estrategias ofensivas FO

Estas son estrategias que la organización debe adoptar para crecer en todos sus aspectos. Dentro de estas estrategias están las posiciones más ventajosas de la compañía las cuales se deben desarrollar para concretar las oportunidades que le da el mercado o el entorno.

- Aumentar su participación en el mercado por medio de la introducción de nuevas variedades de rosas enfocándose en calidad y colores.
- Incrementar la producción de rosas a través del aumento en su capacidad instalada.
- Fomentar la participación de la empresa en eventos y ferias para ganar presencia de marca e incentivar el consumo de rosas de excelente calidad.
- Desarrollar una política de precios y modalidades de pago dependiendo del tipo de rosa a comercializar y la temporada del año en la cual se ofrece.
- Introducir productos de excelente calidad en nuevos mercados en expansión.

Para alcanzar dichas metas es necesario aprovechar la capacidad de producción de posee la empresa tanto en volumen como en calidad del producto, así como el desarrollo de su capital humano apoyados por una buena capacidad económica que posee la empresa; por lo anterior se puede alcanzar nuevos mercados a

través de diferentes canales de distribución con buenos productos y mejores servicios generando un reconocimiento de la compañía en el mercado.

Estrategias de adaptabilidad DO

Las estrategias de adaptabilidad se presentan cuando el mercado externo nos ofrece oportunidades que la organización puede aprovechar pero aun no está totalmente preparado para ello, por lo cual es necesario establecer una serie de acciones específicas para reorientar sus estrategias y capitalizar dichas oportunidades.

- Desarrollar un sistema de control de gastos, además del aprovechamiento máximo de los ambientes para la siembra (terrenos e infraestructura).
- Dar seguimiento a los clientes después de que realicen su compra a través de servicio al cliente y el servicio postventa y por medio de la creación de una base de datos con la información relevante de los clientes (hábitos de consumo, volumen de compra, etc.).
- Creación del departamento de ventas para el mejoramiento de la competitividad en el medio enfocado a factores de precios y promoción para atraer nuevos clientes.
- Otorgar valor agregado al producto para lograr una diferenciación en el mercado acompañado de la creación de la marca que lo identifique.
- Impulsar actividades de mercadeo a través de un plan de promoción dirigido a clientes actuales y potenciales para que conozcan la marca de la empresa.
- Ampliación de los canales de comercialización – principalmente corporativos – para llegar a los diferentes segmentos de mercado.

Actualmente la empresa posee gran oportunidad de crecer en el mercado local de rosas con un producto de gran calidad, lo cual es una de sus fortalezas, sin embargo cambiar algunas tácticas para conseguir ese objetivo como son: el valor agregado al producto en empaque o elaboración de bouquets para obtener diferenciación, la creación de la marca propia de la empresa, evaluación y ampliación de sus canales de comercialización, planes de promoción y mercadeo, controles internos en procesos de producción, venta y servicios postventa.

Realizando cambios estructurales la empresa podrá adaptarse a las condiciones actuales del mercado con una imagen fresca y no solo conservando la calidad de sus productos sino mejorándolos como estandarte de diferenciación entre sus competidores.

Estrategias defensivas FA

Con las estrategias defensivas la organización podrá hacerle frente a las amenazas que el entorno le presente

- Elaborar programas de incentivos para vendedores y clientes según el aumento proporcional en las ventas y compras respectivamente.
- Establecimiento y promoción de cultivo de rosas que cumplan con los diferentes estándares de calidad en el mercado.
- Producto con valor agregado para que los clientes tengan como primera opción la adquisición de las flores ofrecidas por la empresa.

Con las anteriores acciones se pretende contrarrestar amenazas que permanecen en el mercado como son la competencia, el contrabando o los productos sustitutos, actores que siempre estarán hay en constante choque con la empresa y sus intereses por lo cual esta se apela a el talento de su gente y los productos ofrecidos.

Estrategias de supervivencia DA

Estas estrategias son las que se adoptan dentro de la empresa para sobrevivir dentro del mercado, ya que dentro de estas deben ser revisadas las acciones para que las amenazas externas no hagan más profundas las debilidades de la organización.

- Realización de investigación de mercados para estar permanentemente informados sobre el mercado y la competencia.
- Mejorar los procesos de oferta a través de precios, mercado, temporadas y clases de rosas.
- Adecuación de controles para minimizar costos sin afectar producto.

La empresa July Farm puede anticiparse a las amenazas que puedan colocar en riesgo la permanencia de la empresa en el mercado realizando investigación dentro del mismo mercado, atendiendo señales de nuevas tendencia o productos que puedan desplazar el consumo de rosas a sus clientes.

Así mismo dentro de la empresa se debe tener procesos de mejoramiento continuo para que la demanda sea constante y la producción no eleve los costos a niveles no rentables.

Concluido el análisis interno y externo de July Farm, y en base a los resultados debe aprovechar las condiciones y oportunidades del mercado para maximizar su participación en la comercialización de rosas en la ciudad de Pasto por lo cual

requiere de estrategias que acompañadas con un buen direccionamiento generen el crecimiento y mantenimiento de la empresa en sí.

2.9 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Concluido el análisis interno y externo de July Farm, y en base a los resultados obtenidos en el mismo, se procede a desarrollar el direccionamiento estratégico de la compañía.

El objetivo que se pretende alcanzar con la creación de este direccionamiento es determinar las estrategias que debe seguir la empresa a base de guía clara con cada uno de los componentes de la misma.

2.9.1 Matriz Interna – Externa. La matriz IE permite desarrollar estrategias a partir de los resultados obtenidos en la evaluación interna con la matriz MEFI y el diagnóstico externo con la matriz MEFE. La matriz IE presenta dos dimensiones, en la primera se evalúa los totales ponderados de la EFI, los cuales deben ubicarse en el eje X de la matriz IE que tiene tres secciones que van de la derecha a la izquierda con un total ponderado de 1.0 a 1.99 que corresponde a una posición interna débil, de 2.0 a 2.99, se considera promedio y de 3.0 a 4.0 es fuerte. En cuanto a la EFE va en el eje Y, y sus secciones van de abajo hacia arriba con un total ponderado de 1.0 a 1.99 como posición baja, entre 2.0 a 2.99 media y de 3.0 a 4.0 alta.

Así mismo, la matriz está compuesta de nueve cuadrantes que se agrupan en tres regiones, la primera con el cuadrante I, II y IV, que corresponde a crecer y desarrollarse y las estrategias serían: estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las interactivas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal); la segunda con los cuadrantes III, V y VII conservar y mantener y las estrategias son: la penetración en el mercado y el desarrollo del producto; y la última con los cuadrantes VI, VIII y IX cosechar o liquidar y las estrategias son: atrincheramiento, desprendimiento o desinversión.

Su elaboración se hace tomando el promedio de la EFI y ubicándolo en el eje X y el resultado ponderado de la EFE se coloca en el eje Y, se interceptan los resultados para ver en que cuadrante se ubica y éste a que sección pertenece para desarrollar la estrategia.

Figura 12: Matriz Interna - Externa

			MEFI		
			FUERTE	PROMEDIO	DEBIL
			3,0 a 4,0	2,0 a 2,99	1,0 a 1,99
M E F E	A L T A	3,0 a 4,0	I Crecer y Desarrollarse	II Crecer y Desarrollarse	III Conservar y Mantener
			IV Crecer y Desarrollarse	V Conservar y Mantener	VI Cosechar o Liquidar
	M E D I A	2,0 a 2,99			
	B A J A	1,0 a 1,99	VII Conservar y Mantener	VIII Cosechar o Liquidar	IX Cosechar o Liquidar

MEFE	2,60
MEFI	2,28

Fuente: esta investigación

Una vez ingresados los datos obtenidos en las matrices anteriores se observa que el resultado de la matriz MEFI se ubica en el sector promedio y el resultado de la matriz MEFE se ubica en el cuadrante media. El cruce de estos resultados en la matriz IE indican la posición en el cuadrante V (conservar y mantener) y las estrategias a desarrollar en este cuadrante corresponden a: penetración de mercado y desarrollo de producto.

July Farm debe concentrarse en la ampliación de sus canales comerciales además de atraer a clientes potenciales o a los de la competencia; así como la de incluir un producto diferenciado que apuntale dicha estrategia.

2.9.2 Matriz BCG o matriz Boston Consulting Group. Las empresas pueden tener varias divisiones de negocios y no se puede formular una sola estrategia para todos, ya que cada uno puede estar direccionado a un mercado diferente, de tal forma, que se debe diseñar una estrategia diferente para cada división de negocio.

Pero si la empresa no cuenta con divisiones de negocio, la matriz BCG, permite hacer el análisis a un producto y evaluar cuál es la posición de éste en el mercado,

a través de sus cuatro cuadrantes, interrogantes, estrellas, vacas lecheras o hueso y dependiendo de ello formular las estrategias.

La matriz del Boston Consulting Group, permite ver gráficamente las divisiones que existen del mercado que se está ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La primera aparece en el eje X y se suele fijar la media como .50, que corresponde a una división que tiene la mitad del mercado, la segunda va en el eje Y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria.

La matriz Boston Consulting Group - BCG clasifica las UEN (Unidades Estratégicas de Negocio) en relación a dos factores: participación en mercado de relación con los competidores y ésta va en el eje X y se divide en dos categorías baja con una calificación 0.0 y alta con 1.0, la media de estas dos es 0.50, y la tasa de crecimiento de la industria que va en el eje Y, dividida en las categorías baja con una calificación de -20% y alta con +20%, siendo su punto medio 0; al dividirse los factores en categorías alta y baja, dan origen a cuatro cuadrantes que representan las categorías de las unidades o de los productos importantes de la empresa.

Los cuadrantes están determinados por unos números romanos de la siguiente manera:

Número I que se ubica en la parte superior derecha pertenece a los **interrogantes**, estas UEN o productos suelen tener escasa participación en el mercado, pero pueden competir en una industria que presente altas tasas de crecimiento, de tal forma que las empresas que se ubiquen en dicho cuadrante necesitan mucho dinero, ya que generan poco efectivo. Se les llama interrogantes, dado que las empresas tendrán que decidir si se refuerza con estrategias intensivas como penetración de mercados, desarrollo del mercado o desarrollo del producto.

Número II que se ubica en la parte superior izquierda y pertenece a las **estrellas**, este cuadrante determina grandes participaciones en el mercado con altas tasas de crecimiento y es una buena oportunidad para crecer y mejorar la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Con el fin de mantener la competitividad y la participación en el mercado, se hace necesario desarrollar estrategias de integración hacia delante, hacia atrás y horizontal; la penetración de mercado, el desarrollo del mercado o desarrollo de producto.

Número III Se ubica en la parte inferior izquierda y pertenece a las **vacas lecheras**, las unidades de negocio o productos que se ubican en este cuadrante tienen grande participación del mercado, pero compiten en una industria con bajas tasas de crecimiento. Son de vital importancia para apoyar a otras UEN que necesitan de recursos, ya que las vacas lecheras generan más dinero del que necesitan. Las estrategias que se deberían aplicar serían el desarrollo o la

diversificación concéntricos, siempre y cuando las vacas lecheras sean fuertes, caso contrario si la vaca lechera se va debilitando lo pertinente es el atrincheramiento o despojo.

Número IV que se ubica en la parte inferior derecha y pertenece a los **huesos**, las UEN tienen una participación en el mercado escasa y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento, estas se caracterizan por tener posiciones débiles tanto internas como externas y las estrategias más recomendables son el atrincheramiento o liquidación, aunque muchos perros a veces logran surgir, pero se necesita de grandes cantidades de dinero para convertirlas en divisiones viables y rentables.

Para la construcción de la matriz BCG primero se realiza el cálculo de la tasa de crecimiento del mercado y/o industria la cual se estima tomando en cuenta el volumen de ventas totales del mercado de los dos últimos periodos el cual se muestra a continuación:

Tabla 4 Cálculo de la tasa del crecimiento de la industria

Empresa	Ventas periodo 1	Ventas periodo 2	Porcentaje de participación en le mercado en base en el ultimo año
July Farm	48.000.000	56.640.000	32,67%
Sawn Flowers	54.800.000	58.760.000	33,90%
Alvaro Valencia	50.456.000	57.956.000	33,43%
Total	153.256.000	173.356.000	100%

Para el cálculo del eje vertical (tasa de crecimiento de la industria) se aplica la siguiente fórmula:

$$TC = \frac{\text{Ventas año 2} - \text{Ventas año 1}}{\text{Ventas año 1}} * 100$$

Se obtendría el siguiente resultado:

$$TC = \frac{173.356.000 - 153.256.000}{153.256.000} * 100 = 13,12$$

Esto nos indica que las ventas del mercado se han incrementado en un 13.12 % entre los años 2012 y 2013. Este resultado es independiente a los crecimientos o decrecimientos que hayan experimentada cada una de las empresa de manera individual.

Ahora lo segundo es el cálculo de la participación relativa del mercado en lo cual en la cual se dividirá la participación del producto analizando su participación con

el competidor que posea la mayor participación por lo cual se utilizara la siguiente fórmula:

$$CM = \frac{\text{Ventas de la empresa y/o \% de participación en el mercado}}{\text{Ventas del mayor competidor y/o \% participación del mayor competidor}}$$

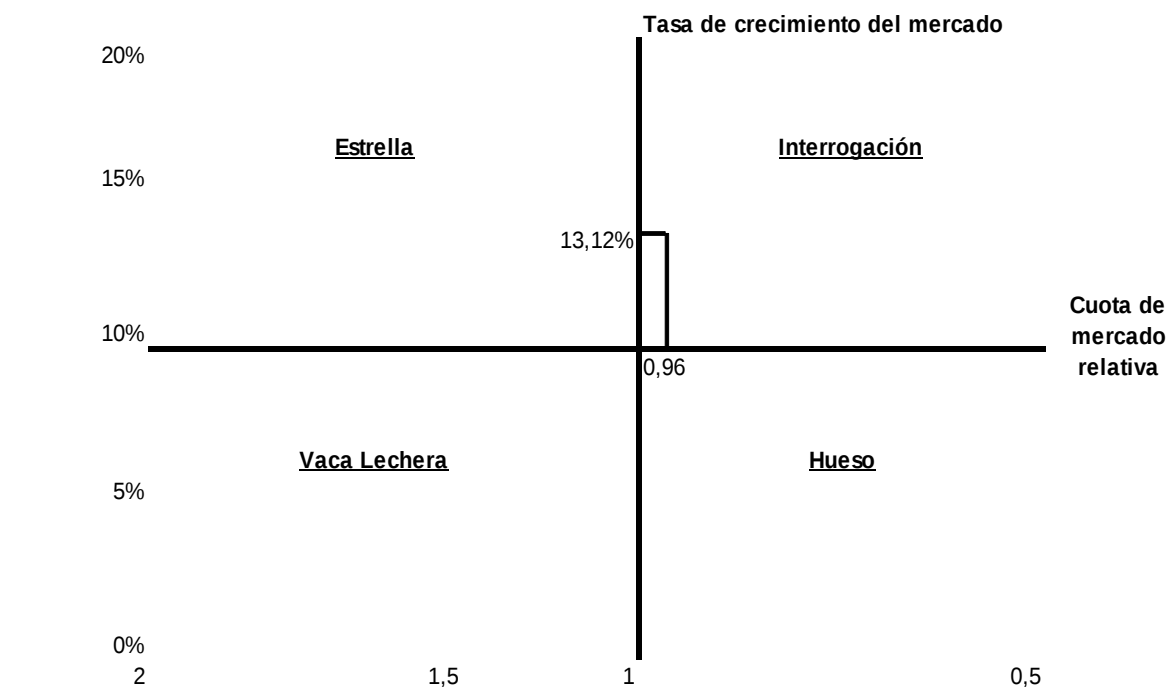
Para el cálculo del CM se utiliza los datos de ventas de la última gestión que están en el cuadro anterior, del cual se puede sacar los porcentajes de participación de mercado de cada empresa en base al total de ventas, y utilizar ese datos % en la formula o solo tomar en cuenta el número de ventas, para cualquiera de los caso el resultado será el mismo.

Se obtendría el siguiente resultado

$$CM = \frac{56.640.000}{58.760.000} \quad 0,96$$

En base a estos datos se puede armar la matriz, e identificar de esta manera cuatro grupos de productos-mercados, respecto de los cuales se formula un diagnostico que permite diagramar una estrategia de acción.

Figura 13: Matriz BCG



Fuente: esta investigación

Al ubicarse en el cuadrante interrogante las estrategias a seguir serían: penetración de mercados, desarrollo del mercado o desarrollo del producto.

2.9.3 Matriz de la gran estrategia. Esta matriz se ha vuelto una herramienta popular para la formulación de estrategias empresariales. Todas las organizaciones pueden ser ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de gran estrategia. Tal como se ilustra en la siguiente figura, esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado. Las estrategias adecuadas para una organización aparecen en orden de atractivo en cada cuadrante de la matriz.²³

Realizadas las matrices DOFA, BCG, MEFE, MEFI, IE; la matriz de la gran estrategia se convierte en un instrumento para formular estrategias alternativas, al ubicar la empresa en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz.

En el cuadrante I, se ubican las empresas que tienen una posición estratégica excelente, para lo cual debe desarrollar estrategias de penetración de mercados y desarrollo de mercado y con respecto a los productos presentes sería desarrollo de productos, si la empresa que se ubica en este cuadrante posee demasiados recursos puede implementar estrategias de integración hacia atrás, hacia delante u horizontal y si por el contrario la empresa está comprometida con un solo producto, lo mejor es la diversificación concéntrica.

En el cuadrante II, están las empresas que deben evaluar a fondo el enfoque que estén aplicando hacia el mercado, ya que puede ser que la industria este creciendo, no tienen la capacidad de competir eficazmente, si quienes están en este cuadrante perciben que la industria registra un veloz crecimiento las estrategias a seguir sería una intensiva, pero si la empresa carece de una competencia distintiva o no posee una ventaja competitiva, la integración horizontal podría ser la adecuada, la liquidación o despojo se la debería considerar como una alternativa de última instancia.

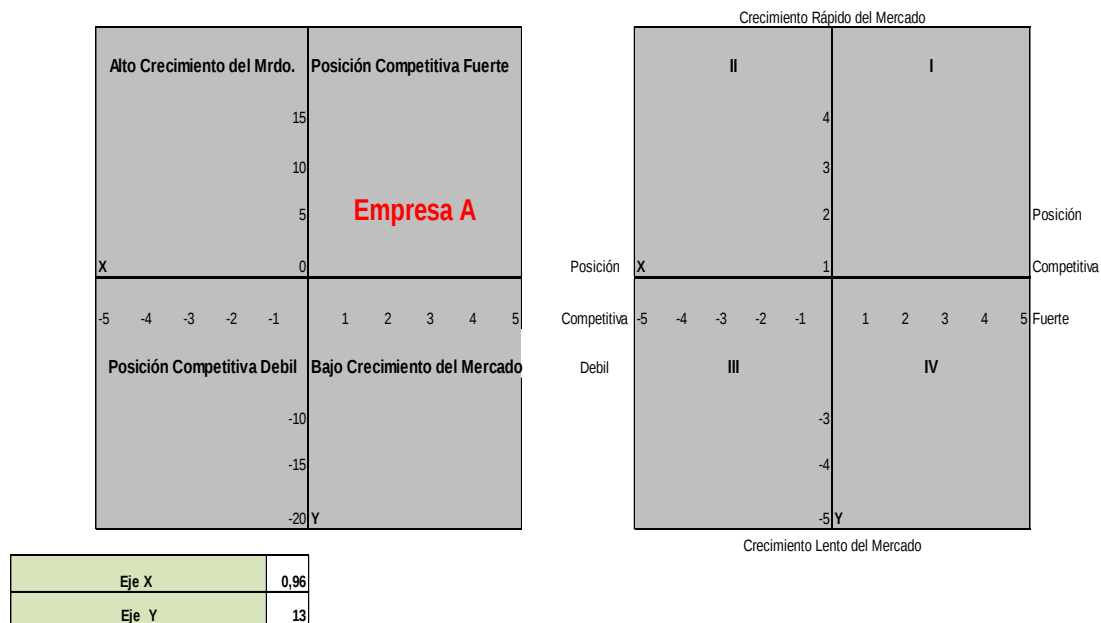
En el cuadrante III, están las empresas que compitan en industrias que presentan un crecimiento lento y sus posiciones competitivas son muy débiles, antes de llegar a una posible liquidación se aconseja atrincherarse y si ésta no da resultados lo mejor es el despojo o liquidación.

Y por último en el cuadrante IV, se ubican las empresas con posición competitiva fuerte y por lo general las industrias presentan un crecimiento lento, las estrategias

²³Planeación estratégica. [consultado 28 marzo de 2013]. Disponible en <http://planestrategy.blogspot.com/2011/08/matriz-peeaa-matriz-de-la-gran.html>

a seguir serían diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados, así como constituir empresas de riesgo compartido.

Figura 14: Matriz de la gran estrategia.



Fuente: Esta Investigación

Como la matriz de la gran estrategia no posee valores numéricos para los ejes X y Y la asignación de los mismos requiere un juicio más subjetivo y esto dependerá del tipo de empresa y del sector en que se desenvuelva, de tal forma que para el presente trabajo se ha optado por asignar valores de la matriz BCG, ya que el crecimiento del mercado es análogo al de crecimiento de ventas.

Para el caso objeto de estudio que es la empresa JULY FARM dentro de la matriz de la gran estrategia se ubica en el cuadrante I, dado los análisis anteriores con respecto a la posición competitiva que es media y que se encuentra en un crecimiento rápido del mercado, por tanto, las estrategias que puede implementar serían: penetración de mercados, desarrollo de mercado y desarrollo de productos.

2.9.4 Matriz Cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE). La matriz MCPE permite de una manera objetiva seleccionar las mejores estrategias alternativas.

Para la construcción de la MCPE se utiliza la información que está dada por el análisis presentado en la matriz EFI y EFE, sumadas éstas a las que se tiene de las matrices DOFA, IE, BCG y la matriz de la gran estrategia. Al igual que con las anteriores matrices la MCPE se la debe abordar con buenos juicios intuitivos con

el fin de obtener un resultado claro para tomar la decisión en cuanto a elegir la mejor estrategia que se desea implementar en la empresa.

Los pasos para la elaboración de la MCPE son:

- a) De la etapa 1 se toma las oportunidades y amenazas del análisis externo, es decir, las que se encuentran en la EFE y de las fortalezas y debilidades diagnóstico interno de la EFI.
- b) De un valor a los factores críticos para el éxito, tanto de los internos como externos, los valores son los mismos que se dan a las matrices EFI y EFE en la etapa 1 y se colocan en una columna contigua en la parte derecha.
- c) De acuerdo al resultado obtenido en las diferentes matrices de la etapa 2, se identifica las estrategias alternativas que se podrían considerar en la empresa, es decir, las que más aparecen en los resultados y en la parte superior se crea una hilera listando cada una de ellas.
- d) Se asigna una calificación del atractivo a cada factor en su respectiva estrategia siendo 1= no es atractivo, 2= algo atractivo, 3= bastante atractivo y 4= muy atractivo. Estos valores deben ir en la columna ponderación del atractivo (PA). Este valor debe darse a cada factor crítico para el éxito, interno o externo, formulándose el siguiente interrogante, ¿Afecta este factor a la elección de la estrategia?, de acuerdo al grado de afectación se asigna el valor.
- e) Se multiplica el valor dado al factor por el valor dado en el atractivo y se coloca el resultado en la columna ponderación total del atractivo (PTA).
- f) Se calcula el valor del atractivo total, sumando el resultado de los factores en su respectiva columna de cada estrategia. Una vez obtenido el resultado se escoge la estrategia con mayor ponderación.

Figura 15: Matriz cuantitativa de planeación estratégica

Factores Clave	Ponderacion	Estrategias					
		Penetracion de mercados		Desarrollo de mercados		Desarrollo de producto	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Fortalezas							
1. Elaboración de productos de excelente calidad a través de cultivos semi-organicos.	0,10	4	0,4	3	0,30	2	0,20
2. Diversificación en la variedad de rosas producidas por colores de preferencia para el consumidor final.	0,10	4	0,4	3	0,30	3	0,30
3. Solvencia económica.	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
4. Talento humano especializado.	0,05	0	0	0	-	0	-
5. Mantener volúmenes de producción adecuados para satisfacción de la demanda.	0,05	4	0,2	4	0,20	3	0,15
6 Plazos de pago corto para créditos otorgados a sus clientes.	0,06	0	0	0	-	0	-
7. Adecuado manejo de proveedores.	0,05	0	0	0	-	0	-
Debilidades							
1. Altos costos de materiales e insumos.	0,05		0		-		-
2. Falta de tecnificación e instalaciones 100% adecuadas para la protección de las cosechas.	0,05	0	0	0	-	0	-
3. No existe una estructura de precios establecida acorde a las necesidades del cliente.	0,10	4	0,4	3	0,30	3	0,30
4. Poca o nula información sobre la competencia.	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
5. No existe publicidad que de a conocer el producto.	0,10	1	0,1	1	0,10	1	0,10
6. No existen programas de fidelización de clientes (naturales y corporativo).	0,06	0	0	1	0,06	1	0,06
7. Poca penetración en el mercado corporativo.	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18
8. Alta competencia en el ámbito floral.	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07

Oportunidades							
1. Escenarios ambientales óptimos para la siembra de rosas.	0,05	0	0	0	-	0	-
2. Mayor demanda de rosas de buena calidad.	0,10	4	0,4	3	0,30	4	0,40
3. Expansión a mercados locales y regionales.	0,10	4	0,4	4	0,40	4	0,40
4. Gran gama de variedad de rosas.	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,20
5. Creación de marca de la empresa	0,05	4	0,2	4	0,20	4	0,20
6. Introduccion de un producto diferenciado	0,10	3	0,3	3	0,30	4	0,40
7. Ampliación de canales de distribución	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,10
8. Aplicación de servicios posventa	0,05	0	0	0	-	0	-
9. Aplicación de precios competitivos en el mercado	0,05	4	0,2	4	0,20	4	0,20
Amenazas							
1. Crecimiento de la competencia.	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,10
2. Competencia desleal. (Contrabando)	0,10	1	0,1	1	0,10	2	0,20
3. Adquisición de productos sustitutos de menor costo.	0,10	1	0,1	1	0,10	1	0,10
4. Violencia.	0,05	0	0	0	-	0	-
5. Incremento en las exigencias de calidad.	0,10	2	0,2	3	0,30	3	0,30
Total			4,31		3,96		4,16

Fuente: esta investigación

Partiendo de las variables que se obtuvieron en la matriz MEFI y MEFE, con las cuales se pudo establecer como encuentra interna y externamente la empresa July Farm y dadas las diferentes alternativas de estrategias que se obtuvieron en cada una de las matrices antes evaluadas; se pudo determinar tres estrategias para evaluarse en la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE) y dicha evaluación se hizo partiendo del grado de incidencia o de atraktividad que la variable tiene sobre la estrategia.

Teniendo en cuenta el resultado que se obtuvo en la anterior matriz MCPE, se llega a concluir que las estrategias más indicadas para la empresa July Farm, a partir de sus condiciones internas y externas es la penetración de mercados, puesto que obtuvo la mayor puntuación que fue de 4.31, así mismo se puede implementar la estrategia alterna de desarrollo de producto, toda vez, que su calificación no se diferencia en gran medida con respecto a la anterior y en cuanto al desarrollo de mercado fue la calificación más baja.

Los resultados obtenidos en la anterior matriz son muy acordes con lo planteado inicialmente que es incrementar la participación del mercado y la competitividad de

la empresa, con las dos estrategias, penetración de mercados y desarrollo de producto, que se pretende implementar en la empresa July Farm, se puede conseguir los dos factores que se persiguen, dado que cada estrategia aporta a ganar mayor participación e incrementar las ventas y al mismo tiempo permite que la empresa mantenga o incremente su competitividad a medida que la estrategia surta efecto.

3. DESARROLLO DE PROPUESTA DE COMERCIALIZACIÓN

Realizada la investigación de todos los componentes de la empresa July Farm y obtenidos los resultados de la aplicación de las encuestas realizadas y de las matrices usadas se procede a la elaboración de la propuesta de comercialización de rosas para la ciudad de Pasto.

Como resultado de la investigación posterior se desarrollaran estrategias de desarrollo de mercados y desarrollo de productos, por lo cual se comenzara a revisar la comercialización del producto para la empresa July Farm

3.1 COMERCIALIZACIÓN

Para la empresa July Farm el aspecto de la comercialización es un factor fundamental para el éxito de la compañía, por esto debe ampliar su cobertura en los canales tradicionales para la venta de su producto como lo son las floristerías. Sin embargo se estableció primero unos parámetros de segmentación de mercado para poder establecer como los mercados objetivos están respondiendo a la comercialización de las rosas en la ciudad de Pasto debido a que la empresa July Farm debe profundizar en el conocimiento de su mercado con el objeto de adaptar su oferta y su estrategia de marketing a los requerimientos de este.

Es así que la segmentación del mercado implica un proceso de diferenciación de las diferentes necesidades en un mercado.

3.1.1 Segmentación. La segmentación de mercado se define como aquella que trata de ampliar y profundizar el conocimiento de los mercados y sus segmentos con el objeto de adaptar su oferta de productos y su estrategia de marketing a las necesidades y preferencias de cada uno de ellos.

Importancia de la segmentación

La segmentación toma como punto de partida el reconocimiento que el mercado es heterogéneo y pretende dividirse en grupos homogéneos. En el caso de la segmentación de mercado, este implica un proceso de diferenciación en un mercado en función de múltiples variables y factores propios de cada industria y negocio.

El estudio permitirá identificar las necesidades y el comportamiento de los diferentes segmentos de mercado y de sus consumidores, para satisfacer de mejor manera sus necesidades de acuerdo a sus preferencias, logrando ventajas competitivas en los segmentos objetivos.

Para el caso en estudio las flores son consideradas como un producto “suntuario” para la mayoría de los consumidores, siendo demanda en ocasiones especiales y su consumo asociado al nivel de ingresos.

En países en crecimiento el consumo de flores no solo está relacionado al nivel de ingreso, sino también a la existencia de mayores puntos de venta (supermercados, tiendas de regalo), canales no tradicionales (internet, compras telefónicas).

Al mencionar la segmentación de mercado sobre los productos florícolas es importante tener en cuenta la frecuencia de compra ya que esta impacta directamente sobre el volumen de ventas. La frecuencia de compra se relaciona directamente con el nivel socioeconómico del consumidor. Esto se relaciona a los cambios de pautas de consumo de la población con altos ingresos, que integran este producto a sus hábitos de compra.

A mayor poder adquisitivo, mayor frecuencia de compra, y de mayor calidad en la flores adquiridas. Así mismo el nivel socioeconómico se relaciona con el grado de conocimiento del consumidor respecto al producto adquirido.

Es por esto y otros factores más que la segmentación de mercados, permitirá a la empresa identificar los factores de compra, satisfaciendo las necesidades de cada segmento, logrando obtener ventajas sobre los competidores existentes.

3.1.2 Clases de segmentación:

Segmentación geográfica: Los mercados se dividen en diferentes unidades geográficas, como por ejemplo: países, regiones, departamentos, municipios, ciudades, comunas, barrios.

Segmentación sicografica: EL mercado se divide en diferentes grupos con base en características de los compradores tales como: clase social, estilo de vida, tipos de personalidad, actitudes, trabajo, familia, creencias, etc.

Segmentación demográfica: El mercado se divide en grupos de acuerdo con variables tales como sexo, edad, ingresos, educación, etnias, religión, nacionalidad.

Lo más común es segmentar un mercado combinando dos o más variables demográficas.

3.1.3 Métodos para la segmentación del mercado:

Estrategia indiferenciada

Misma estrategia de producto, precio, distribución y promoción, para todos los segmentos de manera que considera satisfacer necesidades distintas cada uno de los segmentos con una única oferta comercial. Para esto se basa en las características comunes de los segmentos.

Estrategia diferenciada

Desarrollar un marketing mix distinto para cada uno de los segmentos objetivos detectados y ofrecer un producto adaptado a las necesidades de cada uno de los segmentos.

Estrategia concentrada

En esta estrategia se busca una cuota de mercado elevada en un nicho bien diferenciado. Los esfuerzos se dirigen a uno o pocos segmentos en los cuales se posea ventaja.

Para el presente estudio se hizo uso de las siguientes variables de segmentación que ayudaran a identificar factores relevantes que otorgaran información para la toma de decisiones oportunas para la empresa:

- Ubicación geográfica: En términos de ubicación de compradores estrato tipo 3, 4 y 5.
- Frecuencia de compra: En términos de tiempo.
- Periodos de demanda del producto: Fechas especiales específicas en el año.
- Formas de Pago: Modalidades de pago de las empresas.
- Atributos adicionales para el producto: Condiciones adicionales que el cliente quiera obtener en el producto.
- Requerimiento de producto: Incluciones diversas, gustos en términos físicos del producto como tamaño y colores.

Una vez establecidos los criterios para el desarrollo de la segmentación de mercados se procederá a realizar el trabajo de campo a través de la realización de encuestas a las poblaciones objetivos especificadas anteriormente ya que se han definido las muestras por población y la primera segmentación de clientes naturales quienes son las personas del común y los clientes corporativos los cuales representan a las diferentes floristerías en la ciudad de Pasto y que son un canal de comercialización importante para las rosas de la empresa July Farm.

3.2 DISEÑO DE PROPUESTA DE PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA JULY FARM.

El diseño de la siguiente propuesta de plan de mercadeo está basado en los resultados obtenidos de las diferentes matrices aplicadas al proceso de investigación y al trabajo de campo realizado desde el proceso de producción hasta el de venta.

El diseño está centrado en los cuatro elementos fundamentales como son: el producto, el precio, la plaza y la promoción.

3.2.1 Producto. “Producto en marketing, es cualquier objeto que puede ser ofrecido a un mercado que pueda satisfacer un deseo o una necesidad. Sin embargo, es mucho más que un objeto físico. Es un completo conjunto de beneficios o satisfacciones que los consumidores perciben cuando compran; es la suma de los atributos físicos, psicológicos, simbólicos y de servicio.”

En todo producto o servicio se pueden destacar tres aspectos:

1. Beneficios esenciales o Beneficios de uso o Beneficios psicológicos (ej. mejora de la imagen, esperanza, estatus, etc.) o Beneficios de reducción de problemas (ej. Seguridad, conveniencia, etc.)
2. Beneficio o producto tangible o Características y atributos del producto o Calidad o Diseño, estilo o Protección de envase y embalaje así como información de etiqueta o Marca
3. Servicio o producto extendido o Garantía o Instalación o Entrega o Condiciones de pago favorables o Servicio post-venta y mantenimiento.

Ciclo de vida del producto: La estrategia de producto (ubicado en una fase de madurez) se verá enfocada en la producción de rosas de gran calidad y para dar un valor agregado a la misma, la elaboración de Bouquets, con diseños acordes con la época específica del año, usualmente la mayoría de empresas que ofertan este tipo de producto, los estandarizan eminentemente a la aplicación del capuchón de celofán con un numero específico de rosas y colores de acuerdo a los pedidos existentes.

Para poder obtener diferenciación de los demás se puede aplicar capuchones con diseños de acuerdo a la época del año, Navidad, San Valentín, Día de la Madre; Día de la Mujer, entre otros, mejorando los diseños de los mismos incluyendo no solo rosas sino además follaje que hagan a los Bouquets más llamativos, coloridos y elegantes, cuya finalidad principal es atraer al consumidor final, su precio variara de acuerdo al número de tallos por bouquet, mas los adicionales que se acuerden, oscilando entre los \$8.000 y \$ 11.000 por bouquet.

Este es un factor de diferenciación, pues el Bouquet va ya listo para ir a los supermercados con un empaque y diseño llamativo y elegante, a diferencia de otras compañías en las cuales eminentemente se incluyen las rosas en un capuchón transparente, lo que lo hace poco atractivo. Además de vender las rosas por tallos, se ofrecen también este tipo de producto mejorado que en épocas de gran demanda como San Valentín o Amor y Amistad son muy apreciados y cotizados, pues el ahorro de tiempo en la elaboración de los arreglos es considerable, y el precio ofertado esta dentro de los rangos aceptables de compra mayorista.

3.2.2 Precio. Se denomina precio al valor monetario asignado a un bien o servicio. Conceptualmente, se define como la expresión del valor que se le asigna a un producto o servicio en términos monetarios y de otros parámetros como esfuerzo, atención o tiempo, etc.

En el mercado libre, el precio se fija mediante la ley de la oferta y la demanda. En el caso de monopolio el precio se fija mediante la curva que maximiza el beneficio de la empresa en función de los costes de producción.

El producto o servicio que se intercambia tiene valor para el público en la medida que es capaz de brindarle un beneficio, resolverle un problema, satisfacerle una necesidad o cumplirle un deseo; por ello, la palabra clave de esta definición conceptual de precio es valor.

Analizar la relación que se da entre el valor y el precio permite identificar la estrategia de precio que a largo plazo puede resultar exitosa para una compañía.

El precio puede estudiarse desde dos perspectivas. La del cliente, que lo utiliza como una referencia de valor, y la de la empresa, para la cual significa una herramienta por la que convierte su volumen de ventas en ingresos.

Para fijar el precio de venta de un producto se tiene en cuenta lo siguiente:

$$PV = ((\text{costos fijos} + \text{costos variables} / \text{precio costo})) + (\% \text{utilidad} / \text{margen de utilidad})$$

En costos fijos se incluye: nomina, depreciación, IVA, arriendo, impuestos, seguros entre otros.

Los costos variables: materias primas, insumos, transporte, servicios (agua, luz etc.) entre otros.

Teniendo en cuenta las características del producto y del mercado se puede aplicar un precio de paridad y un precio de desceme. El precio de paridad para no perder mercado ante la competencia por este aspecto en cuanto la venta de la rosa común sin bajar el estándar de calidad; así mismo el precio de desceme se puede aplicar sobre la rosa con valor agregado (bouquet, arreglos) ya que se pueden dirigir a un público más objetivo.

Base para calcular los precios:

Formulas: stantos o kotler.

Especificar estrategia del seguidor y que los precios están calculados en base a costos.

Las estrategias de precios recomendadas radican en la diferenciación de los mismos en las diversas épocas del año, es decir clasificar los precios de acuerdo a la temporada, por ejemplo no se venderá al mismo precio en una celebración de día de la madre, que es una época de gran demanda de rosas, que venderla en temporadas bajas como a mediados de año en donde la demanda disminuye radicalmente.

A continuación se presenta la tabla de precios a aplicarse con el desarrollo de la estrategia:

Tabla 5 Precios Temporada regular

Tipos	Sweet Heart	Híbridos del te
Largo	Linea Regular	Linea Premium
40 cm	\$ 560,00	\$ 610,00
50 cm	\$ 620,00	\$ 770,00
60 cm	\$ 730,00	\$ 930,00

Fuente: Esta investigación

Se considera como temporada baja desde las fechas a partir del 10 de Junio hasta el 14 de Septiembre en donde los precios referenciales se encuentran en el siguiente rango:

Tabla 6 Precios Temporada Baja

Tipos	Sweet Heart	Híbridos del te
Largo	Linea Regular	Linea Premium
40 cm	\$ 550,00	\$ 600,00
50 cm	\$ 600,00	\$ 750,00
60 cm	\$ 700,00	\$ 900,00

Fuente: Esta investigación

En época de bajo mercado se propone ofertar las variedades en general con un descuento máximo de \$ 80 pesos menos que los precios referenciales con el fin de incrementar las ventas en esta temporada.

Cabe señalar además que en temporada de amor y amistad, que es aquella en la que mas ventas se produce en el año, es importante acotar que las rosas de Color Rojo son las de mayor salida, quedando rezagadas las rosas de colores, para lo cual se propone reducir el costo de estas rosas para darles mayor atractivo y generar su movimiento de ventas.

Tomando como referencia las variedades de mayor salida en el mercado en épocas de Amor y amistad, los precios que se proponen para las mismas se encuentran en los siguientes rangos:

Tabla 7 Precios Temporada Alta

Tipos	Sweet Heart	Híbridos del te
Largo	Linea Regular	Linea Premium
40 cm	\$ 800,00	\$ 1.000,00
50 cm	\$ 900,00	\$ 1.100,00
60 cm	\$ 1.000,00	\$ 1.200,00

Fuente: Esta investigación

3.2.3 Plaza. Todas las organizaciones, ya sea que produzcan tangibles o intangibles, tienen interés en las decisiones sobre la plaza (también llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura). Es decir, cómo ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos. La plaza es

un elemento de la mezcla del marketing que ha recibido poca atención en referente a los servicios debido a que siempre se la ha tratado como algo relativo a movimiento de elementos físicos.

La generalización usual que se hace sobre distribución del servicio es que la venta directa es el método más frecuente y que los canales son cortos.

La venta directa ciertamente es frecuente en algunos mercados de servicios, pero muchos canales de servicios contienen uno o más intermediarios. Los intermediarios son comunes. Algunos de estos intermediarios asumen sus propios riesgos; otros realizan funciones que cambian la propiedad y otros realizan funciones que permiten el movimiento físico. En realidad, no existe ninguna uniformidad en las funciones realizadas por los intermediarios. Pero esta falta de uniformidad no debe obviar la verdad fundamental de que las organizaciones que operan en el mercado tienen dos opciones principales de canales.

a) Venta directa: La venta directa puede ser el método escogido de distribución para un servicio por elección o debido a la inseparabilidad del servicio y del proveedor. Cuando se selecciona la venta directa por elección, el vendedor lo hace así posiblemente para sacar ventajas de marketing como mantener un mejor control del servicio, obtener diferenciación perceptible del servicio o para mantener información directa de los clientes sobre sus necesidades.

Naturalmente la venta directa la puede realizar el cliente yendo donde el proveedor del servicio o el proveedor yendo donde el cliente. Muchos servicios personales y comerciales se caracterizan por el canal directo entre la organización y el cliente. Los canales directos sobre sus necesidades.

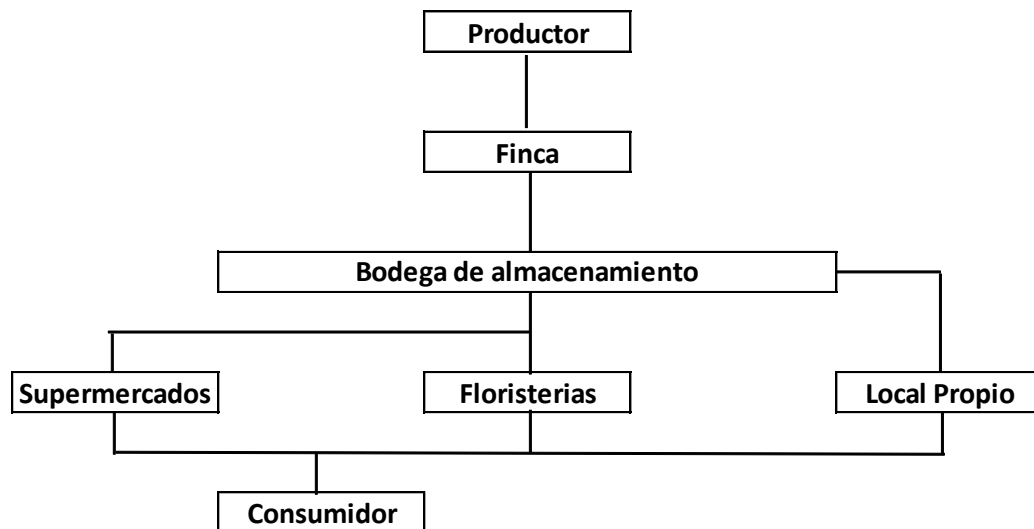
b) Venta a través de intermediarios: El canal más frecuentemente utilizado en organizaciones de servicios es el que opera a través de intermediarios. Las estructuras de canales de servicios varían considerablemente y algunas son muy complejas.

Para la empresa July Farm se realizara una estrategia de distribución selectiva con la cual la empresa acepta limitar voluntariamente su disponibilidad del producto con el objeto de reducir sus costes de distribución y de obtener una mejor cooperación de sus distribuidores.

De acuerdo a lo planteado se planea realizar la concentración de rosas en una Bodega - Oficina ubicado en la ciudad de Pasto. Con esto los pedidos que se realicen a la finca de la empresa serán centralizados en las bodegas de la ciudad, con el fin de evitar el costo de la carguera, es decir que la misma se traslade hasta las fincas para llevar el producto, con esto la empresa garantiza el buen manejo de la flor, pues en muchos de los casos, es por el mal manejo de la carguera la flor se maltrata incurriendo a posterior en devoluciones para la empresa.

Así mismo, y realizando una combinación de la forma de distribución entre la venta directa y la distribución selectiva, se hará énfasis de la venta de nuestro producto por medio de intermediarios (Floristerías y supermercados) para maximizar la llegada del producto al cliente del común.

Figura 16 Diagrama de distribución de rosas en la ciudad de Pasto



Fuente: Esta Investigación

3.2.4 Promoción. Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas etc., para el logro de los objetivos organizacionales.

Bajo dicho precepto la empresa no maneja herramientas de comunicación para inducir y provocar el estímulo en la compra.

Mix de comunicaciones

El mix de comunicación hace referencia a las herramientas que se utilizan para informar, persuadir y recordar. Es necesario gestionar y coordinar los diferentes instrumentos de comunicación como un “todo” integrado, y no como si fueran elementos inconexos e independientes.

Venta personal

Es una forma de comunicación oral e interactiva que permite que el personal de ventas de la empresa se comunique directamente con un comprador potencial para venderle un producto que satisfaga sus necesidades y construya relaciones. Algunas características de la venta personal son las siguientes:

- Es muy dinámica y flexible, se adapta a cada receptor
- Permite concluir las negociaciones y cerrar la venta
- Llega a la persona interesada, no se comunica a quien no tiene poder de compra
- Permite construir relaciones
- El coste por contacto es elevado

Publicidad

Tiene carácter impersonal y se difunde por medios de comunicación de masas. El anunciante diseña el mensaje, paga por emitirlo y controla las circunstancias en que se difunde.

- Tiene carácter interpersonal
- Pagado y controlado por el anunciante
- Llega rápidamente a un bajo coste para el contratante aunque precisa de un alto presupuesto inicial
- Informa y persuade para influir en la compra

Promoción de ventas

Busca estimular la demanda del producto durante un periodo de tiempo limitado y predeterminado.

- Busca un efecto directo sobre las ventas
- Pretende una respuesta inmediata
- Requiere coordinarse con la publicidad
- No crea lealtad a la marca
- Puedes encontrar información más concreta en Teoría de la promoción

Relaciones públicas

Son el conjunto de actividades de carácter diverso con que la empresa intenta crear o mantener una relación con los diversos públicos de su entorno para promover una imagen favorable de los productores y de la organización.

- Busca crear un clima de confianza sobre la organización

- Complementan otras formas de comunicación
- Se orientan a diferentes grupos del entorno empresarial, no solo a un público objetivo formado por clientes potenciales
- Se enmarca en el ámbito institucional
- Todos los empleados son actores directos en las relaciones públicas
- Generalmente es la dirección la que se relaciona con los medios de comunicación

En este apartado también podemos incluir el Publicity, se denomina así a todas las actividades de relación con la prensa, con la finalidad de que los medios de comunicación sociales difundan noticias favorables sobre la empresa y sus productos. La empresa no controla la forma y el contenido el mensaje pero tiene un coste nulo.

Patrocinio

Da soporte a una actividad que no pertenece al ámbito de actuación de la empresa, su imagen corporativa se asocie al evento patrocinado.

Sufraga total o parcialmente una actividad

- Es una actividad externa a la empresa
- No tiene una finalidad altruista

Marketing directo

Las comunicaciones de marketing directo se ayudan de uno o más medios de comunicación para dirigirse a personas u organizaciones seleccionadas cuidadosamente con la intención de obtener una respuesta inmediata.

- Parte de un análisis de información
- Comunica una oferta concreta
- Ofrece una vía de respuesta directa y inmediata
- Crean relaciones que, si son continuas en el tiempo, pueden aumentar la lealtad de marca
- Ofrecen una realimentación medible

En cuanto a las estrategias planteadas para la promoción se recomienda el envío de muestras promocionales de los productos a los clientes potenciales, con el fin de atraer la compra, para esto se hará uso de flor rezagada, que por diversos motivos no pudo ser vendida, por lo que se le dará utilización en este proceso.

Sera enviada una rosa en una caja de papel corrugado con el logo de la empresa y una nota pequeña en la que se especifique la variedad, e información adicional de la empresa para contactos.

Figura 17: Tarjeta presentación producto para clientes



El envío de la muestra se hará conjuntamente con los despachos realizados por la empresa, a diferencia que se informara a los potenciales clientes previa negociación e información del envío de la documentación y muestra del producto, es decir el cliente potencial estará en conocimiento del envío, pues existirá un previo acercamiento que confirme el envío de información.

Así mismo se realizara la elaboración de un catalogo para informar a los clientes información sobre la empresa y que actividades o promociones se pueden dar durante determinadas fechas.

Dentro de todo el proceso de envío se estima un gasto aproximado de \$ 900.000 pesos. Costo que incluye mano de obra, materiales y envío del mismo.

Se plantea además la utilización de medios informáticos tradicionales como son el uso del correo electrónico, mediante el cual se enviara informativos sobre variedades, precios, promociones, logros y demás información atractiva para el cliente, con lo cual se pretende informar de forma periódica al cliente del movimiento y actividades de la empresa y atraer la compra. Este es un método sumamente preciso pues se cuenta con una base de datos amplia, y además su costo es relativamente bajo.

Otra de las estrategias planteadas para promoción radica en la participación de ferias o ruedas de negocios como por ejemplo:

Tabla 8 Calendario de Eventos Cámara de Comercio 2014

Nombre Evento	Sector	Objetivo	Fecha	Lugar
VITRINA INTINERANTE ARTESANAL, NARIÑO 100% HECHO A MANO.	Multisectorial	Participación de artesanos en donde se mostrara los mejor de sus productos elaborados, para que el públicos pueda apreciar el contenido tradicional, inmersos en un proceso de competitividad que invita a estos artesanos a innovar, mejorar su producto y desarrollar al máximo si capacidad creadora.	Febrero- Noviembre 2014	Pasto
FERIA DE LAS COLONIAS.	Multisectorial	Escenario en donde el público en general tiene la oportunidad de "RECORRER COLOMBIA EN UN SOLO DÍA" y disfrutar de una amplia programación con acceso al comercio, la cultura, la gastronomía, el turismo, las artesanías, el arte, la música, el entretenimiento y una extensa gama de productos, servicios y proyectos, que congregan lo más representativo de cada región. Cada año, el evento cuenta con una región como invitado de honor, que busca promover el turismo, destacando las riquezas naturales y culturales de esta región, mostrando sus principales atractivos en materia comercial, artesanal, cultural, musical y proyectos de su plan de desarrollo.	10 al 20 de Junio 2014	Bogotá
2 MUESTRA COMERCIAL Y RUEDA DE NEGOCIOS PARA EL CIRCULO PREFERENCIAL DE AFILIADOS.	Multisectorial	Buscar el fortalecimiento empresarial de los integrantes del Circulo Preferencial de Afiliados, promoviendo un espacio en el cual ellos puedan dar a conocer su portafolio de bienes/productos o servicios.	Octubre 2014	Pasto
FERIA MULTISECTORIAL TUQUERRES.	Multisectorial	Brindar acompañamiento técnico; en el montaje de la Feria en la seccional Tuquerres para que mediante la exhibición y muestra los productos elaborados por empresarios nariñenses aumenten las ventas y logren contactos para dar a conocer su empresa y sus productos.	Agosto 2014	Tuquerres

Fuente: Cámara de comercio de Pasto

3.3 ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA COMERCIALIZACIÓN DE SU PRODUCTO

Teniendo en cuenta los factores analizados anteriormente como son la situación interna y externa de la empresa, sus procesos de producción, sus clientes reales, las tendencias de compra - cantidad, frecuencia, plaza, precio – se pueden proponer las siguientes estrategias con las cuales se puede fortalecer la comercialización del producto en la ciudad de Pasto.

1. Debido a que muy pocos de los consumidores finales puede diferenciar entre las rosas producidas en la región y las producidas en el extranjero, principalmente del Ecuador, se propone la elaboración de folletos y carteles para que los consumidores actuales y potenciales reciban dos tipos de información: El primero con el objetivo de que conozca el producto haciendo énfasis en las características más apremiantes del mismo, su procedencia y la empresa que la cultiva. El segundo debe contener información sobre cómo y dónde se puede realizar la compra y la manera en que pueda distinguir entre un producto de calidad de otro que no la iguala. Estos folletos y carteles se pueden distribuir en los puntos de venta en los cuales July Farm tenga presencia. (Anexo 5)
2. Participación en eventos o ferias de carácter sectorial de modo que se pueda introducir el producto en dichos eventos, así como poder entablar relaciones comerciales con determinados sectores y poder estar en contacto con los consumidores, función que realizara la gerencia y el departamento de ventas de la compañía para lo cual también de incluirán tarjetas de presentación con teléfonos contacto para dichos funcionarios.

Figura 18: Tarjeta presentación miembros de la compañía



3. Como se mencionó anteriormente se puede establecer promociones según el canal, el objetivo de dichas promociones en los puntos de venta será conseguir los cambios de hábito de compra de los consumidores y dirigirlos

al producto rosas además de que se obtenga una mayor fidelización del cliente y por consiguiente una continuidad en el consumo. Estas promociones deberán aprovechar el producto de temporada, estableciendo la promoción a un mínimo de compra.

4. Campañas de promoción y publicidad, como se revisó anteriormente la publicidad en este sector es mínima y la poca que se conoce en ocasiones no es bien vista por el consumidor final, por lo cual es necesario que la publicidad contenga todos los elementos que el consumidor final busca, que se fresca y que informe al consumidor los beneficios personales que aportan este tipo de productos.

3.4 ESTRATEGIAS PARA PROCESOS INTERNOS DE LA EMPRESA JULY FARM

Para implementar las tácticas específicas encaminadas a la consecución de los objetivos propuestos para la comercialización de rosas en la ciudad de Pasto por parte de la empresa July Farm, es necesario elaborar unos lineamientos para el cabal funcionamiento de la empresa July Farm.

Estos lineamientos serán en base una guía clara de la visión, políticas, principios y valores que se conjugan en la filosofía de July Farm.

Valores

Los valores que maneja la empresa July Farm son aquellos que defienden el cumplimiento, rectitud, responsabilidad, puntualidad, respeto, compromiso y honestidad, como estandarte en el comportamiento de todos los trabajadores que hacen parte de la compañía.

- El cumplimiento enfatiza la consecución cabal de las actividades que realizan todos los trabajadores.
- La rectitud dentro de la florícola tiene que ver con el conocimiento práctico de los que se debe hacer.
- La responsabilidad está dada por la aceptación de las consecuencias a los actos realizados.
- El respeto entre los trabajadores debe considerarse como un pilar para alcanzar una buena relación interpersonal.
- El compromiso debe darse desde el inicio de las actividades diarias en miras al cumplimiento de los objetivos corporativos.
- La honestidad se ve reflejada en la transparencia de las acciones ejecutadas, tanto dentro de la organización como fuera de ella.

Misión

Una vez que se han definido las cualidades de la empresa July Farm, se puede establecer su misión, la misma que se presenta continuación:

July Farm es una empresa de carácter privado que se dedica a la producción y comercialización de rosas de calidad, bajo los parámetros establecidos por las entidades que controlan dicha actividad, con el fin de obtener una utilidad sobre el capital invertido.

Visión

Según el análisis que se ha realizado hasta el momento se elabora una visión para ser realizada en dos años, tiempo en el cual se revisara su cumplimiento y se procederá a su nueva formulación. La visión plantea lo siguiente:

July Farm para el año 2017 será una empresa florícola reconocida en la ciudad de Pasto, a través de la oferta de rosas de excelente calidad en el mercado local y el eficiente talento humano que cumple a cabalidad sus tareas organizacionales.

Políticas

Las políticas que se deben implementar dentro de la organización para alcanzar su visión y cumplir con su misión se desarrollaran de acuerdo a las diferentes áreas que cubren de la siguiente manera:

Políticas de ambiente de trabajo

- ❖ Las actividades dentro de la compañía July Farm se desarrollaran en un ambiente de respeto, cortesía, y amabilidad entre todo el personal que trabaja en la misma.
- ❖ La comunicación entre los trabajadores debe mantenerse cordialidad, tanto en el sentido horizontal como vertical.
- ❖ Las sugerencias, quejas, denuncias deben ser presentadas al jefe inmediato u otra autoridad competente según el asunto a tratarse.

Políticas de asistencia

- ❖ Se llevara el registro de control de asistencia.
- ❖ Las ausencias y atrasos deberán ser comunicados previamente al jefe inmediato y debidamente justificados.

Políticas de evaluación y desempeño

- ❖ Cada dos semanas se realizarán una reunión entre todos los jefes para el análisis de desempeño de cada área.
- ❖ Trimestralmente se realizarán pruebas de desempeño en las áreas de cultivo y postcosecha.

Políticas de atención al cliente

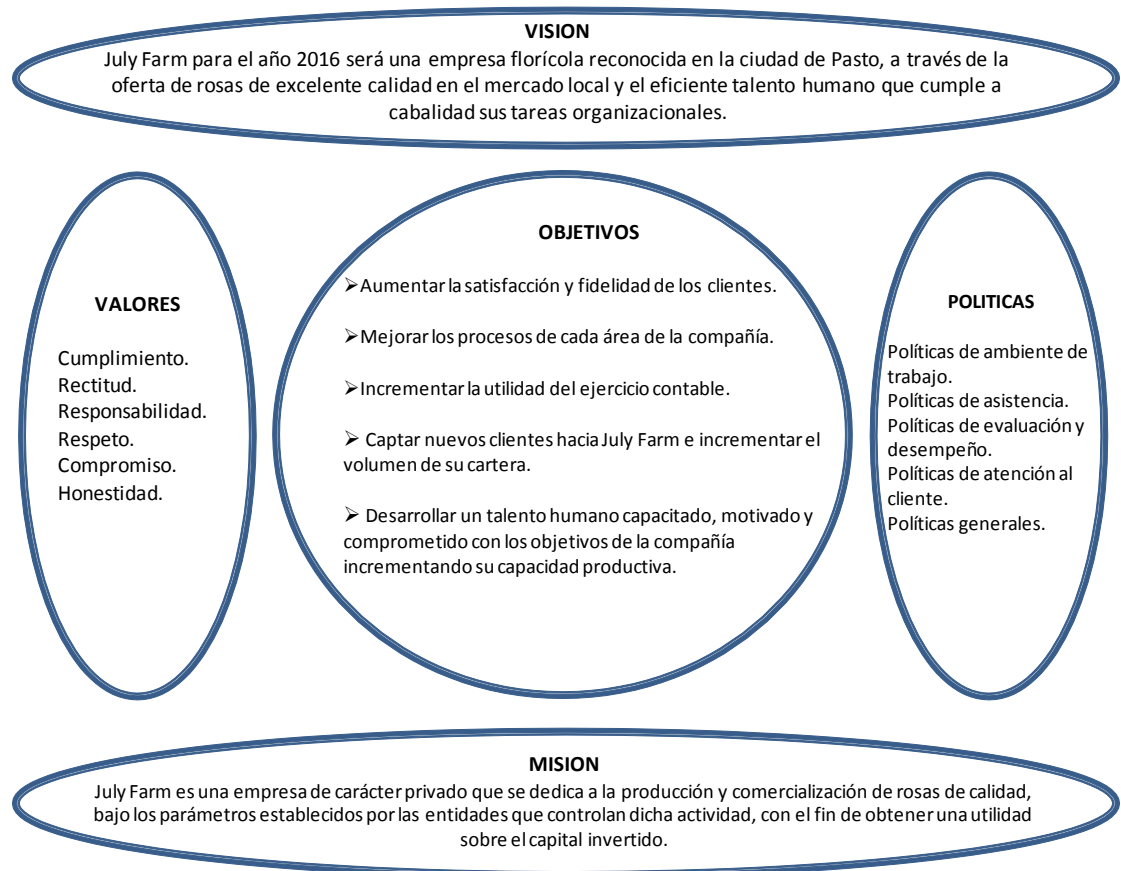
- ❖ July Farm negociará los precios de cada temporada directamente con los clientes quienes firmarán una carta de aceptación de los mismos.
- ❖ Una vez realizado el pedido, la confirmación de existencia se realizará inmediatamente.
- ❖ Los productos de la compañía deben ser de óptima calidad.
- ❖ Toda información de los clientes es de carácter confidencial, por lo cual está prohibido divulgar información de ellos a terceros.

Políticas generales

- ❖ La empresa equipará a todo el personal con las herramientas necesarias para la realización de su trabajo y exigirá el uso de las mismas.
- ❖ Debido al uso de productos químicos, la empresa es responsable del cuidado de la salud de sus empleados y trabajadores.
- ❖ La rosa no puede estar más de siete días en almacenamiento, de cumplirse este plazo esta debe usarse en programas de promoción o darse de baja.

La figura muestra la relación entre la filosofía empresarial y las estrategias que se usaran para alcanzarla.

Figura 19 Relación entre filosofía empresarial y estrategias



Fuente esta Investigación

Ahora una vez realizado el análisis estructural de la empresa realizado en el capítulo anterior, se llegó a conocer lo siguiente:

1. Las actividades de los empleados no han sido asignadas explícitamente hacia los puestos encargados de realizarlas.
2. El número de personas existentes para las áreas de producción son suficientes, sin embargo no existe un departamento de ventas ni de servicio al cliente realmente constituido.
3. La complejidad y variedad de actividades que se realiza en la compañía exigen una distribución regulada de responsabilidades hacia los trabajadores.

Debido a estos factores y a la inexistencia de un organigrama estructural que determine la jerarquía de los puestos dentro de la organización, se plantea un organigrama que llegue a determinar la ubicación y subordinación de los cargos de acuerdo a las áreas que estos ocupan y a sus responsabilidades.

Este tipo de estructura organizacional permitirá evitar una de las debilidades detectadas en el análisis ambiental, como es la comunicación informal, lo que conseguirá rapidez en las comunicación a través de los diferentes niveles.

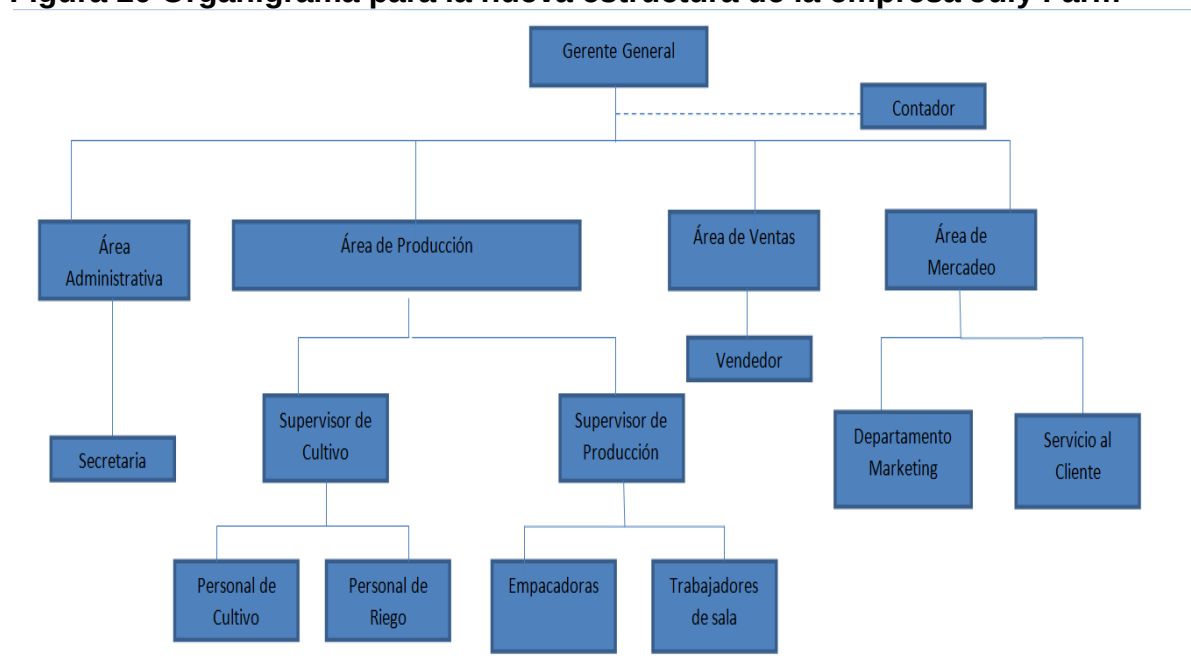
Adicionalmente y con el fin de desarrollar todas las actividades que necesita la empresa, se plantea la creación de tres nuevos puestos los cuales son:

- ✓ Vendedor
- ✓ Asesor de servicio al cliente y postventa.
- ✓ Supervisor Postcosecha.

Estos puestos permitirán una mejor distribución de las responsabilidades dentro del personal, además apoyara directamente las tareas para el existo de varios objetivos estratégicos.

La figura muestra el organigrama estructural que se propone con el incremento de cargos planteados y la distribución de puestos en las respectivas áreas, para así lograr el correcto desempeño de las actividades que se realizan al interior de la compañía.

Figura 20 Organigrama para la nueva estructura de la empresa July Farm



Fuente: esta investigación

July Farm debe usar sus fortalezas con el propósito de aprovechar sus oportunidades, superar sus debilidades y evitar sus amenazas, por lo tanto el

desarrollo de mercado, integración hacia adelante, desarrollo de producto y la diversificación o una estrategia combinada resultan viables.

3.5 ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE MERCADOS Y DESARROLLO DE PRODUCTO.

Ahora con las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades priorizadas a través de las matrices usadas para tal fin encontramos las siguientes estrategias para la aplicación dentro de la empresa July Farm.

1. Dar seguimiento a los clientes una vez realizada su compra (Servicio Postventa) el cual se realizara con la creación de del área de servicio al cliente quien monitoreara al mismo una vez realizada la compra y entregada la mercancía, identificando la satisfacción con el producto recibido y el servicio prestado.
2. Creación un manual de procesos que permita llevar un control sobre la producción para la disminución de desperdicios y rosas de rechazo (que no cumplan con el estándar mínimo de calidad), este se realizara en conjunto con todos los procesos involucrados para que haya un total concatenamiento de los mismo e integración de las funciones en pro del mejoramiento de las áreas de la empresa.
3. Incrementar la producción de la rosas, aprovechando al 100% los recursos de la floricultura, llevando un control minucioso de los gastos y negociando descuento con proveedores, manteniendo la calidad de la misma y otorgando valor agregado al producto por medio de empaque y decoración.
4. Desarrollar nuevos mercados a través de programas de promoción y publicidad, una vez identificados según su segmentación en el mercado y la representación de valor que le den a la empresa.
5. Desarrollar cursos de capacitación y motivación a todo el personal para formar un talento humano comprometido con las funciones y requerimientos de la compañía, además de proporcionar incentivos por metas cumplidas a los empleados para incrementar su motivación de trabajo por la misma.

Una vez establecidas estas estrategias de desarrollan objetivos para que July Farm alcance las metas establecidas y es así que guiándose por las estrategias la empresa puede alinear estos objetivos como se presenta a continuación:

1. Aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes al menos en un 10% para el segundo semestre de 2014.
2. Mejorar los procesos internos de la compañía en un 15% antes de diciembre de 2014.
3. Incrementar la utilidad del ejercicio contable a un 15% para el cierre del año 2014.

4. Captar nuevos clientes con el producto actual o con el de valor agregado hacia July Farm, incrementado su cartera en 5% para diciembre de 2014.
5. Desarrollar un talento humano capacitado, motivado y comprometido con los objetivos de la compañía incrementando su capacidad productiva en un 20% para diciembre de 2014.

Cada estrategia busca la consecución de un objetivo por lo cual se muestra la alineación de las diferentes estrategias con los objetivos.

Tabla 9: Alineación estratégica

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS
Dar seguimiento a los clientes una vez realizada su compra (Servicio Postventa) el cual se realizara con la creación de del área de servicio al cliente quien monitoreara al mismo una vez realizada la compra y entregada la mercancía, identificando la satisfacción con el producto recibido y el servicio prestado.	Aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes al menos en un 10% para el segundo semestre de 2014.
Creación un manual de procesos que permita llevar un control sobre la producción para la disminución de desperdicios y rosas de rechazo (que no cumplan con el estándar mínimo de calidad), este se realizara en conjunto con todos los procesos involucrados para que haya un total concatenamiento de los mismo e integración de las funciones en pro del mejoramiento de las áreas de la empresa.	Mejorar los procesos internos de la compañía en un 15% antes de diciembre de 2014.
Incrementar la producción de la rosas, aprovechando al 100% los recursos de la floricultura, llevando un control minucioso de los gastos y negociando descuento con proveedores, manteniendo la calidad de la misma y otorgando valor agregado al producto por medio de empaque y decoración.	Incrementar la utilidad del ejercicio contable a un 15% para el cierre del año 2014.
Desarrollar nuevos mercados a través de programas de promoción y publicidad, una vez identificados según su segmentación en el mercado y la representación de valor que le den a la empresa.	Captar nuevos clientes con el producto actual o con el de valor agregado hacia July Farm, incrementado su cartera en 5% para diciembre de 2014.
Desarrollar cursos de capacitación y motivación a todo el personal para formar un talento humano comprometido con las funciones y requerimientos de la compañía, además de proporcionar incentivos por metas cumplidas a los empleados para incrementar su motivación de trabajo por la misma.	Desarrollar un talento humano capacitado, motivado y comprometido con los objetivos de la compañía incrementando su capacidad productiva en un 20% para diciembre de 2014.

Fuente: Esta Investigación

3.6 Diseño de Perspectivas

El diseño de perspectivas hace referencia a la clasificación de los objetivos, ahora de acuerdo a la injerencia que estos tengan en cada área pueden ubicarse en las siguientes perspectivas: financiera, cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento.

Tabla 10: Diseño de perspectivas.

OBJETIVO ESTRATEGICO	FINANCIERO	CLIENTE	PROCESO INTERNO	APREDIZAJE CRECIMIENTO
Aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes al menos en un 10% para el segundo semestre de 2014.		X		
Mejorar los procesos internos de la compañía en un 15% antes de diciembre de 2014.			X	
Incrementar la utilidad del ejercicio contable a un 15% para el cierre del año 2014.	X			
Captar nuevos clientes con el producto actual o con el de valor agregado hacia July Farm, incrementado su cartera en 5% para diciembre de 2014.		X		
Desarrollar un talento humano capacitado, motivado y comprometido con los objetivos de la compañía incrementando su capacidad productiva en un 20% para diciembre de 2014.				X

Fuente: Esta Investigación

❖ **Perspectiva Financiera**

Para la empresa July Farm el objetivo a alcanzarse es:

- Incrementar la utilidad del ejercicio contable en un 15% para el cierre del año 2014.

Para lograr este incremento en las utilidades, la empresa July Farm debe desarrollar acciones como: controlar y reducir gastos e incrementar el volumen de ventas en las rosas a través del desarrollo de los mercados que actualmente ofrece el medio y la introducción de un producto diferenciado por características como calidad o por medio de presentación como en empaque.

❖ **Perspectiva del cliente**

Es conocido que los clientes de una empresa no son todos iguales, esto implica que los clientes de cualquier empresa se forman en grupos o segmentos de clientes homogéneos. También las empresas utilizan muchos criterios diferentes para realizar una segmentación de sus clientes como por ejemplo: localización geográfica, actividad principal, volúmenes de compra, hábitos de compra, etc.

La realización de este tipo de segmentaciones conduce al desarrollo de estrategias de marketing y de planes de ventas específicas para cada grupo de clientes.

Desde hace varios años, por ejemplo, algunos sectores de negocios se dieron cuenta de los beneficios de realizar la segmentación de su clientela en función del valor de cada grupo de clientes.

Con una eficaz segmentación de los clientes, implica que para cada una de las caracterizaciones definidas se desarrollen estrategias diferenciadas. En la figura 9 se muestra lo que puede ser una representación esquemática de lo que puede ser la estrategias por segmentos de clientes en la empresa.

Tabla 11: Estrategias por segmentos de clientes

ACCION ESTRATEGICA	OBJETIVOS	PREGUNTAS CLAVES
FIDELIZAR	Mantener y proteger los clientes clave de la empresa (clientes mas valiosos), siendo su proveedor básico	¿Qué representa para la empresa? ¿Quiénes son? ¿Dónde están? ¿Qué requisitos de debe cumplir? ¿Qué acciones y productos utilizar en las campañas?
VINCULAR	Aumentar la relación de negocios con clientes que muestren potencial de crecimiento	¿Hasta que nivel llevar la relación? ¿Con que productos, acciones, argumentos? ¿Con quien se comparte estos clientes? ¿Qué tipo de estrategias necesitamos?
MANTENER	Mantener la actual relación, aumentando al menos, el índice de crecimiento anual	¿Qué nivel de servicios es necesario? ¿Qué imagen y acciones son precisas? ¿Cuál es el volumen actual de compras?
ATRAER	Atraer a no clientes y a clientes sin actividad	¿A que clientes potenciales? ¿Dónde se encuentran? ¿Qué servicios se deben elaborar para atraerlos? ¿Qué acciones se deben implantar?

Fuente: Estrategia vida de clientes. Revista gestión enero 2012

Ahora existe un factor fundamental para la elaboración y desarrollo de una estrategia el cual es la asignación de recursos. Lo que se procura es establecer el equilibrio necesario que debe existir entre el uso de los recursos y los resultados obtenidos en términos de valor para la empresa. Por lo anterior se aclara que los clientes con una relación de beneficio más alta para la empresa tendrá los recursos de más alto costo, los de una relación media se le otorgaran unos recursos de costo medio y los que posean una relación más baja se les asignara unos recursos de bajo costo.

Clientes corporativos

Actualmente July Farm solo cuenta con una participación del 4% entre los clientes corporativos (floristerías) en la ciudad de Pasto, esto debido a la abundante competencia que existe no solo de carácter local, como son los demás productores de la región, sino también de la participación de proveedores ecuatorianos que proveen con el producto del mencionado país.

Así mismo se proponen algunos clientes potenciales que puede aprovechar la empresa, para aumentar su participación en el mercado y su volumen de ventas. Las características principales que presentan son: su forma de operar, tamaño, mercado meta; los cuales posee gran similitud con los clientes actuales de la empresa por lo que la forma y estrategias para volverlos clientes o implicara grandes esfuerzos adicionales o diferentes a los que se emplea con los clientes actuales.

Se incluye la siguiente base de información para la inclusión de las siguientes floristerías como clientes corporativos de la empresa para lograr un aumento en la participación de mercado para este segmento:

- ✓ **El Paraíso de las flores:** Calle 20 No 25-53 – Tel. 7239648 email: elparaisodelasflores@hotmail.com.
- ✓ **Floristería Profesional** (Martha Castañeda): Carrera 30 No 19^a -21 – Tel. 3155804726.
- ✓ **Fantasía Floral** (Martha Salazar): Calle 20 No 27^a-20 las cuadras – Tel. 7232523 - email: fantasiafloral@gmail.com.
- ✓ **Floristería Ilusiones** (Amanda Patricia Insuasty): Calle 20 No 22-103 esquina - Tel. 7238753.
- ✓ **La Casa del Norte** (Victoria Erazo): Carrera 22 No 21-12.
- ✓ **Floristería Dhariy:** Calle 10 No 7-10 - Tel 7251781.
- ✓ **El Mundo de las Flores** (Amanda Riascos, Sonia Riascos): Calle 20 No 23-13 – Tel. 3117319076.
- ✓ **Flores San Sebastián:** Calle 21 No 21^b – 20 - Tel. 7200646.
- ✓ **Alhelí floristería:** Carrera 22 No 20 – 47 – Tel. 7311997.
- ✓ **Fátima, floristería y decoraciones:** Carrera 24 No 21- 09 – Tel. 7210846.
- ✓ **Flores San Martin** (Vivian Caez): Calle 21 No 21^b – 20 – Tel. 7211040.
- ✓ **Lirio de los Valles:** Carrera 22 No 20 - 29.
- ✓ **Jardín del Cielo:** Calle 19 No 31^b – 28.

La forma en la cual se encontró dichos clientes consistió básicamente en búsqueda en bases de datos (cámara de comercio) y directorios libres disponibles a todo público. Así mismo la realización de trabajo de campo a través de las encuestas realizadas a este tipo de clientes dio a conocer sus expectativas y aspectos claves que conllevan a la compra del producto en sí.

Cabe aclarar que los aspectos a tomar en cuenta para mantener a los clientes actuales y atraer a los nuevos son los siguientes:

- ✓ Calidad
- ✓ Precio
- ✓ Seguimiento postventa

Así mismo se puede otorgar descuentos dependiendo del volumen de compra de los clientes.

Estos aspectos deben ir acompañados de una publicidad bien estructura que permita diferenciar la marca recalando las características que buscan en una flor para su comercialización y venta al consumidor final.

Clientes naturales

Dentro de este segmento de mercado encontramos que los lugares preferidos para adquirir el producto por parte de las personas en general son las plazas de mercado y las floristerías, en dicho orden, teniendo en cuenta este aspecto es recomendable ubicar un punto de venta en una localidad de este tipo como es el

potrerillo, dos puentes, Lorenzo, etc. donde se pueda comercializar el producto ya sea directamente o a través de una alianza estratégica con algún vendedor del sector para que el producto pueda ser comercializado.

Así mismo y según la frecuencia de compra que realizan dicho segmento de mercado – especialmente en ocasiones especiales – para las mencionadas fechas es recomendable establecer un plan de publicidad para promocionar el producto y la marca haciendo ahínco en las características propias del producto y que tiene mayor peso para este tipo de cliente como son: Precio y Calidad.

También la promoción del punto de venta directo es una excelente estrategia para que las personas puedan adquirir el producto sin necesidad de un intermediario como son las floristerías o supermercados y de una forma en la cual se llega directamente al consumidor final y se comienza a realizar un posicionamiento en la mente del cliente buscando diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor.

Teniendo en cuenta la asignación de recursos y la relación de beneficio que estos pueden generar a la compañía se proponen, además de la segmentación que se explicó anteriormente, se ofrece estas alternativas adicionales para encontrar nuevos clientes y mantener a los actuales dependiendo de la asignación de recursos que puede hacerse a los mismos.

Tabla 12: Estrategia por vida de clientes

MIX DE RECURSOS	
CLIENTES DE ALTO VALOR	Mejores Vendedores
	Salones de muestras
	Ferias
	Encuentros de alto nivel
CLIENTES DE MEDIANO VALOR	Red de ventas
	Marketing telefonico
	Ferias
	Internet y medios electronicos
CLIENTES DE BAJO VALOR	Correo directo / catalogos
	Meketinf telefonico
	Internet y medios electronicos
COMPRADORES OCASIONALES	Venta Directa

Fuente: Estrategia vida de clientes. Revista gestión enero 2012

En relación a los clientes se espera alcanzar dos objetivos:

- Aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes al menos en un 10% para el segundo semestre de 2014.
- Captar nuevos clientes hacia July Farm, incrementado su cartera en 5% para diciembre de 2014.

En primera instancia se procurara por el bienestar y la satisfacción de los actuales clientes, por lo cual se plantea implementar servicio postventa (el cual actualmente es inexistente), realizando un seguimiento constante de los mismos para cumplir con sus expectativas.

En cuanto a la captación de nuevos clientes July Farm debe poner en marcha un programa de publicidad que atraiga a los clientes potenciales resaltando todos los atributos y ventajas tanto del producto como de la compañía para que conozcan la marca de la misma y se gane posicionamiento en el mercado.

❖ **Perspectiva de proceso interno**

En cuanto al proceso interno se espera alcanzar:

- Mejorar los procesos de cada área de la compañía en un 15% antes de diciembre de 2014.

Para realizar la mejora en cada proceso primero se deberá establecer que actividades se realizan en cada uno de ellos, personal necesario, estandarización de los mismo, asignación de responsabilidades; por lo cual con la mejora de estos procesos se espera alcanzar una reducción en los niveles de desperdicio y la realización de mantenimiento constante a toda la infraestructura de producción; además del establecimiento de los procesos de servicio al cliente y postventa los cuales actualmente no se tienen en funcionamiento.

❖ **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Esta perspectiva abarca

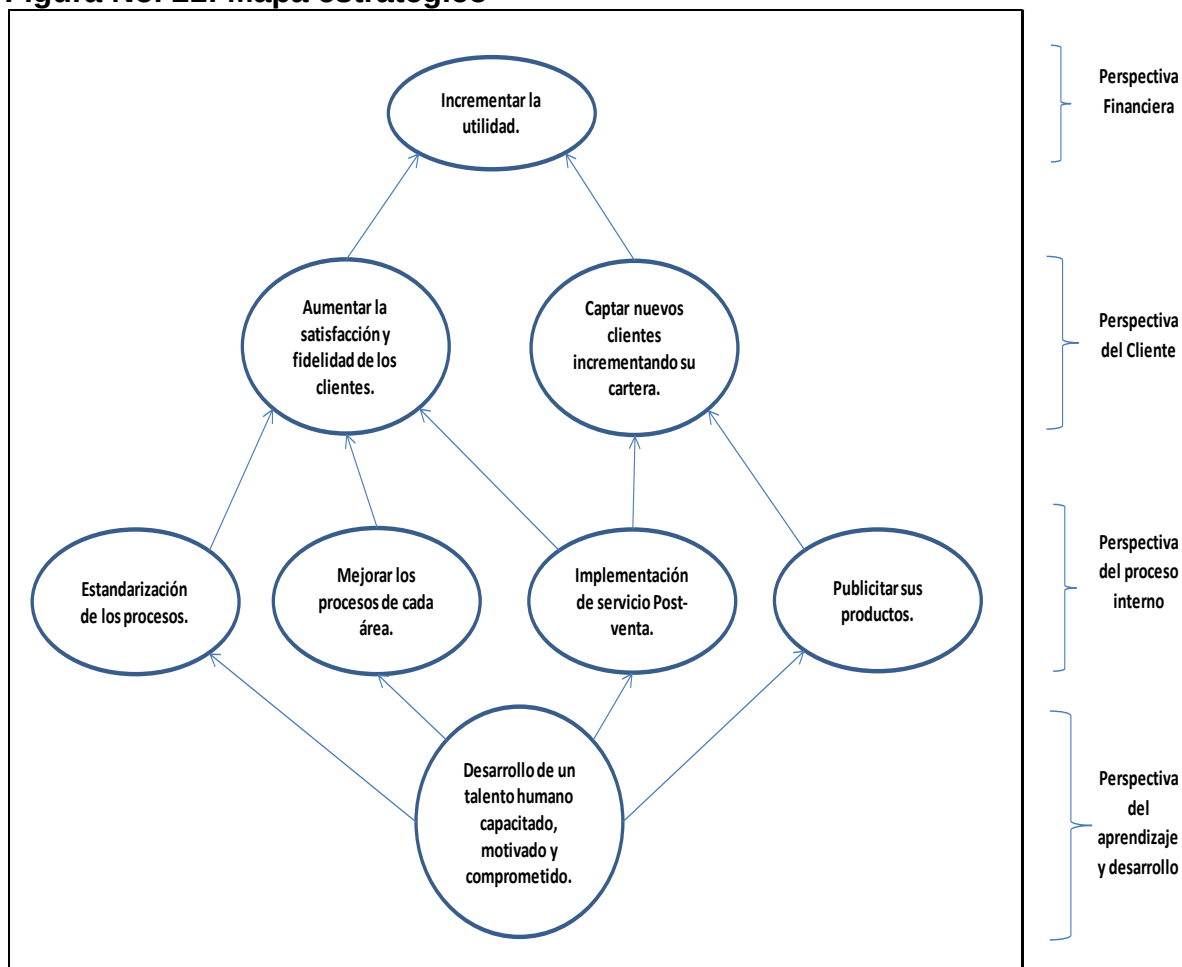
- Desarrollar un talento humano capacitado, motivado y comprometido con los objetivos de la compañía incrementando su capacidad productiva en un 20% para diciembre de 2014.

Este objetivo se lograra con una constante motivación a los empleados, a través de incentivos económicos o no económicos; además de realizar capacitación tecnológica y talleres de trabajo en equipo lo que garantizara un y clima organizacional solidario en el trabajo diario.

3.7 DISEÑO DE MAPA ESTRATÉGICO

En la figura se establece un mapa estratégico en el cual se puede observar a través del sistema de causa - efecto la relación entre las diferentes perspectivas, permitiendo de esta manera alcanzar los objetivos propuestos anteriormente.

Figura No. 21: Mapa estratégico



Fuente: esta investigación

3.8 DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión tienen por objetivo medir el desempeño de las estrategias que se han planteado anteriormente en cada uno de los campos de acción en los cuales deben ser llevados a cabo.

Debido a esto se planteará un indicador para cada perspectiva en la cual se plantearon estrategias para confirmar si estas metas fueron alcanzadas o no.

Indicador para perspectiva financiera

INDICADOR	AUMENTO DE LA RENTABILIDAD
OBJETIVO	Incremento de la utilidad del ejercicio contable
DESCRIPCION	Mide el aumento de la utilidad
CALCULO	$\left[\frac{\text{utilidad neta periodo actual}}{\text{utilidad neta periodo anterior}} - 1 \right] \times 100$
FRECUENCIA DE MEDICION	Anual
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Estados Financieros
RESPONSABLE	Gerencia

La interpretación de este indicador es que si el resultado de la operación arroja un valor mayor a cero (0), el objetivo del indicador se considera cumplido; si por el contrario el resultado es menor que cero (0) el objetivo no se cumplió.

Indicador de la perspectiva del cliente

INDICADOR	INDICE DE SATISFACCION Y FIDELIDAD DE LOS CLIENTES
OBJETIVO	Aumentar la satisfaccion y fidelidad de los clientes
DESCRIPCION	Indica el porcentaje de satisfaccion y fidelidad de los clientes
CALCULO	$\left[\frac{\text{numero de clientes que vuelven}}{\text{numero clientes periodo anterior}} \right] \times 100$
FRECUENCIA DE MEDICION	Semestral
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Informe de clientes
RESPONSABLE	Gerencia

La interpretación de este indicador es que si el resultado de la operación arroja un valor mayor a cero (0), el objetivo del indicador se considera cumplido; si por el contrario el resultado es menor que cero (0) el objetivo no se cumplió.

INDICADOR	CRECIMIENTO DE CARTERA DE CLIENTES
OBJETIVO	Incrementar cartera de clientes
DESCRIPCION	Mide el porcentaje de crecimiento de los clientes nuevos
CALCULO	$\left[\frac{\text{No de clientes nuevos periodo actual}}{\text{No de clientes nuevos periodo anterior}} - 1 \right] \times 100$
FRECUENCIA DE MEDICION	Semestral
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Informe de clientes
RESPONSABLE	Gerencia

La interpretación de este indicador es que si el resultado de la operación arroja un valor mayor a cero (0), el objetivo del indicador se considera cumplido; si por el contrario el resultado es menor que cero (0) el objetivo no se cumplió.

Indicadores perspectiva del proceso interno

INDICADOR	MEJORAMIENTO DE PROCESOS
OBJETIVO	Mejorar los procesos de cada área de la compañía
DESCRIPCION	Mide el porcentaje de desperdicios emitidos por la floricultura
CALCULO	$\left[\frac{\text{Valor de desechos emitidos actualmente}}{\text{Valor de desechos emitidos periodo anterior}} \right] \times 100$
FRECUENCIA DE MEDICION	Anual
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Historial eliminación de desechos
RESPONSABLE	Supervisores

La interpretación de este indicador es que si el resultado de la operación arroja un valor mayor a cero (0), el objetivo del indicador se considera cumplido; si por el contrario el resultado es menor que cero (0) el objetivo no se cumplió.

Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

INDICADOR	INDICE DE MOTIVACION AL PERSONAL
OBJETIVO	Motivar al personal
DESCRIPCION	Mide el nivel de motivación de los empleados
CALCULO	$\left[\frac{\text{Resultado de encuesta motivación actual}}{\text{Resultado de encuesta de motivación anterior}} \right] \times 100$
FRECUENCIA DE MEDICION	Anual
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Nomina de empleados y encuesta realizadas
RESPONSABLE	Gerencia

La interpretación de este indicador es que si el resultado de la operación arroja un valor mayor a cero (0), el objetivo del indicador se considera cumplido; si por el contrario el resultado es menor que cero (0) el objetivo no se cumplió.

INDICADOR	INDICE DE CAPACITACION
OBJETIVO	Capacitación de personal
DESCRIPCION	Mide el nivel de capacitación de los trabajadores
CALCULO	$\frac{\text{Numero de capacitaciones realizadas}}{\text{Numero de capacitaciones necesarias}}$
FRECUENCIA DE MEDICION	Anual
UNIDAD DE MEDIDA	Numero
FUENTE DE DATOS	Planeación anual
RESPONSABLE	Gerencia

La interpretación para este indicador es que si el resultado de la operación arroja un valor mayor a uno (1), el objetivo del indicador se considera cumplido; si por el contrario el valor es inferior a uno (1) falta cumplimiento de la planificación realizada en su ejecución.

3.9 CUADRO DE ESTRATEGIAS

En el siguiente cuadro se indicaras las estrategias que deberán realizar dentro de la empresa, orientadas a la consecución de los objetivos estratégicos propuestos en cada una de las perspectivas.

En el cuadro de indican a que proceso le pertenece la responsabilidad de su ejecución, hacia qué área está dirigido, que se espera alcanzar y el presupuesto con el que cuenta.

Así mismo un indicador que mostrara la eficacia en su ejecución o implementación los cuales soportaran los indicadores generales según la perspectiva y el objetivo integral o principal.

Tabla No. 13: Cuadro de estrategias para penetración de mercados y desarrollo de productos

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	DIRIGIDO A	TACTICAS		DESCRIPCION	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	INDICADOR
A p r e n d i z a j e y c r e c i m i e n t o	Programación de capacitaciones para generar un talento humano capacitado, motivado y comprometido con los objetivos de la compañía incrementando su capacidad productiva en un 20 % para diciembre de 2014	Entregar cursos de capacitación y motivación al personal que lo requiera, además de entregar algunos incentivos por las metas alcanzadas	Producto - Precio - Plaza - Promoción	Motivar al personal	Realizar una planeación anual en la cual deben estar incluidas las metas que cada área debe cumplir y si pueden ser otorgados algunos incentivos para ello	La planeación se realiza de acuerdo a los objetivos propuestos para dicho periodo		Gerencia	Planeacion anual
			Producción - Promoción		Entregar incentivos al personal según la planeación realizada	Se dará incentivos por alcanzar metas en las áreas de producción y ventas.	Producción incentivos con bonos por valor de \$ 80.000 y en ventas el 1% adicional sobre la meta alcanzada	Gerencia Área de producción Área de Ventas	Cantidad de Incentivos entregados Total de incentivos presupuestados
			Producto - Precio - Plaza - Promoción	Capacitar al personal	Determinar las falencias o necesidades del personal	Revisar con cada persona del personal necesidades que impidan el normal desarrollo de sus actividades	2.000.000,00	Área Administrativa	No de personas capacitadas No. Total de empleados
					Programación de cursos	Buenas practicas agricolas Riesgos Profesionales Servicio al cliente		Área Administrativa	
					Ejecución de los cursos	Su ejecución se llevara a cabo a partir del segundo semestre de 2014		Área Administrativa	
			Producto - Precio - Plaza - Promoción	Incentivar el trabajo en equipo	Determinar las falencias o necesidades del personal	Revisar con cada persona del personal necesidades que impidan el normal desarrollo de sus actividades	2.000.000,00	Área Administrativa	No de personas capacitadas No. Total de empleados
					Programación de cursos	Manejo de estrés Jornadas deportivas Actividades de esparcimiento		Área Administrativa	
					Ejecución de los cursos	Su ejecución se llevara a cabo a partir del segundo semestre de 2014		Área Administrativa	

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	DIRIGIDO A	TACTICAS		DESCRIPCION	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	INDICADOR
P r o c e s o I n t e r n o	Mejorar los procesos internos de cada área de la compañía en un 15% antes de diciembre de 2014	Crear un manual de procesos que permita llevar control de la producción para disminuir desperdicios y flores de rechazo	Producto - Promoción - Precio.	Definir los procesos internos	Contratar a una persona para la elaboración del manual de procesos, funciones y estandarización de los mismos	Contratación de un pasante para realización de proceso de estandarización	150.000,00	Gerencia Área Administrativa	Cantidad de procesos estandarizados Total de procesos de la compañía
					Disponer al personal para que contribuyan y colaboren con la elaboración del manual	Fomentar reuniones para la contribución de ideas en la elaboración del manual.	100.000,00	Gerencia Área Administrativa Área de Producción Ventas y SVC	
					Elaboración del manual de procesos	Se realizara un esquema para según organigrama y funciones	500.000,00	Gerencia Área Administrativa	
			Producto	Realizar mantenimiento de la infraestructura	Crear una base de datos que mida los parámetros de obsolescencia de la infraestructura con que cuenta la empresa	Instalaciones mas seguras y cómodas para el desarrollo de las funciones	50.000,00	Área de producción	Valor de la infraestructura Valor de infraestructura año anterior (Se tiene en cuenta el factor depreciación en libros contables)
					Verificar y registrar la información de la obsolescencia de la infraestructura	Bitácora de las Instalaciones	100.000,00	Área de producción	
			Producto	Reducir desperdicios	Vigilar constantemente el desarrollo de la flor	Según el producto cultivado, época y características del mismo		Área de producción	Cantidad de flores desechadas periodo Total de flores producidas
					Iniciar un registro mensual de desperdicios y flor rechazada	Identificación de focos de desperdicio y corrección de los mismos	50.000,00	Área de producción	

PERSPECTI VA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	DIRIGIDO A	TACTICAS		DESCRIPCION	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	INDICADOR
C l i e n t e	Captar nuevos clientes hacia July Farm, incrementado su cartera en 5% para diciembre de 2014	Ingresar a nuevos mercados a través de programas de promoción y publicidad	Plaza	Publicitar la empresa y sus productos	Analizar potenciales mercados (ejemplo medicina alternativa, supermercados)	Realización de investigación de mercados cada año	2.000.000,00	Gerencia Área de Ventas	Investigación de mercados
			Promoción		Creación de una pagina web para la promoción del producto, además de la elaboración de folletos y catálogos.	Ver anexo No 6	2.500.000,00	Gerencia Área de Ventas	$\frac{\text{Cantidad de visitantes periodo}}{\text{Total de visitantes anual}}$
					Asistencia a ferias y eventos para dar a conocer la empresa y sus productos	Remitirse Tabla No 8	1.000.000,00	Gerencia Área Administrativa Área de Ventas	$\frac{\text{Cantidad de ferias a las que seasiste}}{\text{Total de ferias programadas en elaño}}$
					Precio	Negociación de montos y precios según categorías de clientes	Mayores volúmenes de ventas con clientes fidelizados	Gerencia Área de Ventas	$\frac{\text{Valor ventas realizadas en elperiodo}}{\text{Total de ventas realizadas en elaño}}$
			Promoción		Realización de contacto con nuevos clientes potenciales para ser su proveedor de flores	Visitas programadas a clientes con propuestas comerciales	500.000,00	Gerencia Área de Ventas	$\frac{\text{Cantidad de negocios (ventas)cerrados en el periodo}}{\text{Cantidad de visitas programadasen el periodo}}$

PERSPECTI VA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	DIRIGIDO A	TACTICAS		DESCRIPCION	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	INDICADOR
C l i e n t e	Aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes al menos en un 10% para el segundo semestre de 2014	Dar seguimiento a los clientes después de que hagan su compra	Producto	Implementación de servicio post-venta	Investigar mejores métodos de cultivo y procesos de post-cosecha	Monitorear posibles nuevos métodos de cultivo y procesos en el mercado	1.500.000,00	Área de producción	
					Aplicar nuevos y mejores métodos de cultivo y de post-cosecha	Evaluar la implementación efectiva de estos métodos dentro de la empresa	2.000.000,00	Área de producción	
			Promoción		Contratación de una persona quien será la encargada del servicio post-venta	Realización de seguimiento a los clientes midiendo factores como satisfacción de pedido, cumplimiento en requerimientos del producto, etc.	900.000,00	Servicio al cliente	No. De contactos realizados en el periodo
					Mantener contacto con los clientes después del servicio post-venta			Área de Ventas Servicio al cliente	Total de ventas realizadas en el periodo
					Atender las quejas y reclamos de clientes con oportunidad y diligencia	Seguimiento por parte del área de Svc para cumplir al cliente y tener mejoramiento continuo		Servicio al cliente	No. De casos resueltos en periodo Total de casos presentados en el periodo

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	DIRIGIDO A	TACTICAS		DESCRIPCION	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	INDICADOR
Financiera	Incrementar la utilidad del ejercicio contable a un 15% para el cierre contable de 2014	Incrementar la calidad y producción de la rosas, aprovechando al 100% los recursos de la floricultura, llevando un control minucioso de los gastos y negociando descuento con proveedores.	Producto	Controlar y reducir gastos	Realización de una integración hacia atrás con mutuo beneficios para la empresa y los proveedores	Incremento en compras de insumos y materiales a menor costo	5.000.000,00	Gerencia Área Administrativa	$\frac{\text{Gastos en materia prima}}{\text{Total de gastos de la compañía}}$
					Instalar ahorro de insumos y materiales además de política de cero desperdicios a los trabajadores	Capacitación en política "cero desperdicios"	50.000,00	Área de producción	
			Producto	Incrementar el volumen de ventas de rosas	Maximización del terreno disponible para cultivo	Verificación de que todos los terrenos aptos para siembra sean usados para tal fin	200.000,00	Área de producción	$\frac{\text{Mts}^2 \text{ usados para siembra en el periodo actual}}{\text{Mts}^2 \text{ usados para siembra en periodo anterior}}$
			Precio		Establecimiento de lineamientos para la fijación de precio final de la rosa teniendo en cuenta aspectos como consumidor final, volumen de compra y fechas de alta temporada de demanda	Precios establecidos según el tipo de cliente, tipo de producto y clase de negociación		Gerencia Área de Ventas	
			Producto		Utilización exhaustiva de cada uno de los materiales e insumos usados durante toda la cadena de producción	Generar el máximo aprovechamiento de los insumos y materiales para los procesos de producción		Área de producción	$\frac{\text{Cantidad de materiales usados en el periodo actual}}{\text{Cantidad de materiales usados en periodo anterior}}$

Fuente: Esta Investigación

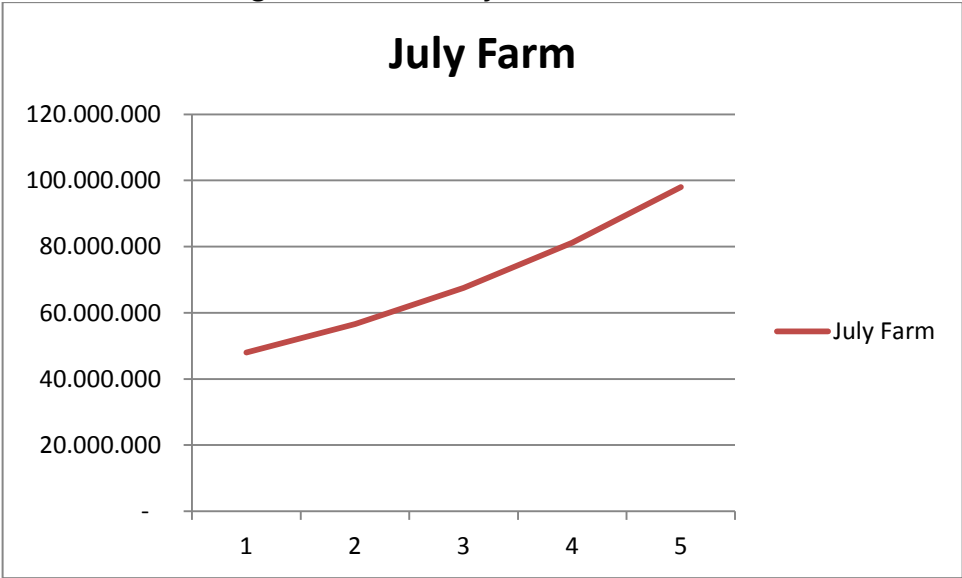
El presupuesto general que se requerirá para la implementación, ejecución y puesta en marcha de las diferentes estrategias aquí presentadas son por un valor aproximado de \$ 20.450.000.00 los cuales la empresa deberá invertir para desarrollarse dentro del mercado y proyectar su producto al ámbito local y regional y en un futuro más adelante a mercado nacionales e internacionales.

Para que la empresa July Farm se estima una proyección de ventas, incrementando en 15% mínimo sus ventas para los años subsiguientes, esto si se realiza la implementación de las estrategias antes propuestas.

Tabla No 14: Proyección de Ventas

Empresa	2012	2013	2014	2015	2016
July Farm	48.000.000	56.640.000	67.545.600	81.153.024	98.006.569

Figura No 22: Proyección de Ventas



Con esto se puede apoyar que la inversión dentro de la empresa es necesaria y los beneficios se podrán ver reflejados en los años siguientes con un incremento de sus ventas y por ende de su rentabilidad.

CONCLUSIONES

La incursión en actividades económicas tradicionales, como es la producción de flores en la cual Colombia y Nariño poseen claras ventajas competitivas, es una gran alternativa de desarrollo que puede aumentar, tanto en el país como en la región, el nivel de competitividad y jugar un papel más importante en el comercio nacional e internacional.

Es de vital importancia que el proceso de crecimiento y consolidación del sector, se incentive y promueva la asociatividad, ya que la unión del gremio a nivel local puede fortalecer los eslabones de producción y comercialización de rosas combatiendo de gran forma el contrabando que afecta directamente este sector.

La disminución de costos y aprovechamiento de todos los factores productivos se puede convertir en un gran pilar competitivo para una exitosa incursión en el mercado bajo diferentes esquemas de relación ligada a una política de precios.

Por medio de la innovación se crea un valor agregado y un factor de diferenciación, logrando que el consumidor final pague más por un producto de calidad dada la satisfacción que esta representara al cliente, obteniendo mayores márgenes de rentabilidad para el floricultor.

Según la investigación realizada las condiciones que exigen los demandantes locales dependen del mercado objetivo al cual se quiera llegar (Natural o Corporativo) y se centran en aspectos como: la continuidad y capacidad de suministrar el producto, calidad del producto, registros fitosanitarios y de funcionamiento, buenas prácticas agrícolas y de manufactura; que harán de la empresa un sinónimo de consecución de buenos productos.

La identificación de los diferentes factores en las áreas de producción y comercialización de rosas que se realizan en la presente investigación, permita tener un marco de referencia para la minimización de riesgos en el momento de implementar un proceso de mejoramiento para dicho producto.

Las estrategias que corresponden al proceso de comercialización deben desempeñarse bajo una visión de una administración empresarial, buscando la introducción y posicionamiento de un producto de calidad en los mercados objetivos ya identificados; bajo esta administración debe recaer la responsabilidad de cumplir con los objetivos propuestos en el tiempo estipulado generando a un futuro un actividad rentable y eficiente.

La empresa debe usar una exhaustiva mezcla de mercadeo para llegar a sus clientes, además de abrir su propio canal de distribución para alanzar a su cliente

final disminuyendo el número de intermediarios con lo cual garantizara precios atractivos y la calidad del producto.

Se plantearon varios objetivos en pos del crecimiento y robustecimiento de la empresa, los cuales permitirán alcanzar a la empresa las metas deseadas entre ellas el plan de comercialización de flores en la ciudad de Pasto, incluyendo la captación de nuevos mercados.

RECOMENDACIONES

Se recomienda la implementación del plan en el menor tiempo posible debido a las condiciones cambiantes del mercado.

A través del organigrama estructural propuesto, la dirección debe involucrar al personal en todas las labores organizativas, para identificar oportunidades de mejoramiento y que garanticen una gestión empresarial más eficiente.

Cada una de las perspectivas analizadas deben ser una prioridad, interactuando entre sí para conseguir la meta final. Al igual que las perspectivas, los indicadores de gestión deben ser revisados periódicamente para vigilar su cumplimiento.

Es muy importante mantener en constantes capacitaciones al personal con el fin de lograr mayores beneficios en cuanto a producción, de igual manera les permitirá prestar una mejor servicio al cliente, aumentar las ventas y por ende dar a conocer la empresa.

La empresa debe enfocarse en mantener sus clientes actuales y en incursionar en nuevos mercados con el fin de obtener clientes nuevos y fidelizar ya los que se posee a través promociones, descuentos, y publicidad.

La publicidad es una herramienta que en la floricultura es poco aprovechada, lo cual le permite a la empresa explotarla con mayor beneficio, dando a conocer la marca, el producto, y logrando alcanzar las metas propuestas en ventas.

Extender la cobertura de mercado local ampliando su fuerza de ventas hacia otras zonas a través de la venta del producto en sitios selectivos, en los diferentes municipios de Nariño, con estrategias de penetración de mercado, y desarrollo de producto.

Implementar servicio posventa, ya que le permitirá a la empresa conocer a sus clientes, fidelizarlo, y generar mayor utilidad.

Crear un manual de procesos con el fin de llevar control de producción, minimizar desperdicios y ofrecer un producto de mayor calidad.

Incrementar la calidad de rosas aprovechando los recursos de la floricultura, minimizar gastos realizando descuento con proveedores.

La implementación de estrategias como integración verticales ayudaran a la empresa a la reducción de sus costes de producción, además de conseguir los mismo materiales para no bajar la calidad de la rosa.

BIBLIOGRAFIA

CABRERA, Ana Mercedes. GOYES, Jael Teresa. HERNÁNDEZ, Marcela María. Tesis Formulación plan estratégico de mercadeo para la empresa Agroflores Yuly. 2004.

CAITA TENGANAN, Ayda Lucia. REVELO GUAQUES, Yuli del Carmen. Tesis Plan de negocios para la producción y comercialización de gladiolos en la zona rural del municipio de Ipiales Departamento de Nariño. 2006.

KINNEAR, Thomas C, TAYLOR, James, Investigación de mercados un enfoque aplicado. 4 edición, Mc Graw-Hill, 1994.

MELENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo, Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3 edición, Mc Graw-Hill, 1995.

MONTES, Enrique. TENJO, Fernando. MARTINEZ, Jorge. Comportamiento del sector floricultor Colombiano. Banco de la república, 2006.

SCHNARCH KIRBERG, Alejandro, Mercadeo Estratégico. Ed. Unisur, Bogotá 1994.

NETGRAFIA

AAKER, David A. Marketing research. 4ta. Edición. Limusa Wiley. 2006. 306-336p.
http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_de_mercados

ASOCOLFLORES. Floricultura colombiana. Estadísticas 2009. Disponible en:
<http://asocolflores.org/asocolflores/swf/Floricultura-Colombiana.pdf>. (28-Feb-2012)
COLOMBIA, MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE. ASOCOLFLORES. Guía
ambiental para la floricultura. 24 a 26 p.
<http://www.minambiente.gov.co/documentos/floricultor.pdf>

DOMINGUEZ, Juan Carlos. Por lo menos 5 empresas exportadoras de flores
decidieron apostarle al mercado colombiano, revista Portafolio, 2010,
<http://www.portafolio.co>. (15-Sep-2010).

HERNÁNDEZ CONTRERAS, Fernando. Propuesta de un modelo integral de
competitividad económica para las empresas del municipio de Nuevo Laredo.
2006. 12p. <http://www.eumed.net/tesis/2006/fhc>

KOTLER, Philip. Fundamentos de Marketing 6ª edición, México, Pearson
educación de México. 2003. 712p. ISBN 970-26-0400-1.
<http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing>

ANEXOS

Anexo No. 1 Encuesta para clientes corporativos

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

ENCUESTA PARA DISTRIBUIDOR DE ROSAS EN LA CIUDAD DE PASTO

OBJETIVO: Identificar el proceso de comercialización de rosas por parte de las floristerías (cliente institucional) de la ciudad de Pasto

1 Compra y vende rosas?

1,1 Si 1,2 No

2 Que colores de rosas compra?

2,1 Rojas 2,2 Blancas 2,3 Amarillas

2,4 Todas las anteriores 2,5 Otra Cual?

3 Que color de rosa es la de mayor demanda?

3,1 Rojas 3,2 Blancas 3,3 Amarillas

3,4 Otra Cual?

4 Con cuantos proveedores de Rosas cuenta usted?

4,1 Uno 4,2 Dos 4,3 Tres

4,4 Cuatro 4,5 Mas de cuatro

5 Quienes son sus proveedores?

5,1 July Farm 5,2 Sawn Flowers 5,3 Alvaro Valencia

5,4 Otro Cual?

6 Sus proveedores son de orden:

6,1 Local 6,2 Regional 6,3 Nacional

6,4 Internacional 6,5 No Sabe

7 Cada cuanto tiempo realiza sus pedidos ?

7,1 Semanalmente 7,2 Quincenalmente 7,3 Mensualmente

7,4 Otra Cual?

8 Su proveedor se ajusta a las necesidades de abastecimiento en cuanto a volumen de pedido y tiempo de entrega?

8,1 Si 8,2 No

Si la respuesta es No pase a la siguiente pregunta, en caso de que sea afirmativa pase a la pregunta 10

9 Que aspectos evalua al momento de seleccionar a su proveedor?

9,1 Volumen de pedido 9,2 Tiempo de entrega 9,3 Calidad

9,4 Marca 9,5 Otro Cual?

10 Que modalidad de pago maneja usted con sus proveedores?

10,1 Credito 10,2 Contado

Si su forma de pago es credito pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta 12

11 Que periodo de credito posee usted con su proveedor

11,1 Mensual 11,2 Bimensual 11,3 Trimestral

11,4 Otra Cual?

12 Su proveedor le otorga algun porcentaje de descuento por las compras que usted le realiza?

12,1 Si 12,2 No

Si la respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, si es negativa pase a la pregunta 15

13 El descuento otorgado por su proveedor es debido a?

13,1 Volumen de compra 13,2 Pronto Pago 13,3 Otro

Cual?

14 Cual es el porcentaje de descuento otorgado por el proveedor?

14,1 1% 14,2 5% 14,3 10%

14,4 15% 14,5 Otro Cual

15 Que precio posee una docena de rosas en meses normales?

15,1 \$ 4.000 15,2 \$ 5.000 15,3 \$ 6.000

15,4 Otro Cual

16 Que precio posee una docena de rosas en fechas o epocas especiales?

16,1 \$ 8.000 16,2 \$ 10.000 16,3 \$ 12.000

16,4 Otro Cual

17 Su proveedor le enseña alguna publicidad acerca del producto que le ofrece

17,1 Si 17,2 No

Si la respuesta es afirmativa continúe con la pregunta 18, en caso contrario pase a la pregunta 20

18 Que tipo de publicidad maneja su proveedor?

18,1 Catalogos 18,2 Volantes 18,3 Folletos

18,4 Otro Cual

19 Como califica la publicidad que posee su proveedor?

19,1 Excelente 19,2 Buena 19,3 Regular

19,4 Mala

20 Su proveedor realiza algun contacto con usted despues de la compra ?

20,1 Si 20,2 No

Si la respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, en caso negativo termina la encuesta.

21 Que metodo de seguimiento y contacto tiene su proveedor con usted?

21,1 Personalizada 21,2 Llamada telefonica 21,3 Correo directo

21,4 Correo electronico 21,5 Buzon Sugerencias 21,6 Otro

Cual Ubicación

Nombre Establecimiento Correo electronico

Anexo No. 2 Encuesta para clientes naturales

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

ENCUESTA PARA CONSUMIDOR DE ROSAS EN LA CIUDAD DE PASTO

OBJETIVO: Identificar el proceso de comercialización de rosas para clientes en general en la ciudad de Pasto

1 Le gustan a usted las rosas?

1.1 Si 1.2 No

En caso que la respuesta sea negativa agradece y finaliza la encuesta,

2 Con que frecuencia compra usted rosas?

2.1 Cada semana 2.2 Cada 15 días 2.3 Cada 3 semanas
2.4 Cada mes 2.5 Otra Cual

3 Que cantidad de rosas adquiere?

3.1 1 rosa 3.2 6 rosas 3.3 12 rosas
3.4 24 rosas 3.5 Otra Cual

4 Donde adquiere usted sus rosas?

4.1 Floristerias 4.2 Mercado 4.3 Supermercados
4.4 Cultivo 4.5 Otro Cual

5 Que color de rosas usted prefiere?

5.1 Roja 5.2 Blanca 5.3 Amarilla

6 Que aspecto evalua usted al momento de la comprar rosas?

6.1 Calidad 6.2 Lugar de compra 6.3 Precio
6.4 Otro Cual

7 Conoce o ha observado algun tipo de publicidad?

7.1 Si 7.2 No

Si la respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, en caso negativo pase a la pregunta 10

8 Que tipo de publicidad ha observado en la ciudad sobre la comercialización de rosas?

8.1 Catalogos 8.2 Volantes 8.3 Folletos
8.4 Revistas 8.5 Otro Cual

9 Como califica la publicidad que ha observado sobre la comercialización de rosas?

9.1 Excelente 9.2 Buena 9.3 Regular
9.4 Mala

10 Conoce usted si las rosas que adquiere son Locales, Regionales o Importadas?

10.1 Si 10.2 No

Si la respuesta es afirmativa pasa a la siguiente pregunta, si es negativa pase a la pregunta 11

11 Como diferencia usted si la rosa es Local, Regional o Importada?

11.1 Calidad		11.2 Durabilidad		11.3 Resistencia	
11.4 Precio		11.5 Tamaño			

12 Que precio estaria dispuesto a pagar por adquirir una docena de rosas de excelente calidad?

12.1 \$ 5,000		12.2 \$ 5,500		12.3 \$ 6,000	
12.4 \$ 7,000					

13 Su proveedor realiza algun contacto con usted despues de la compra ?

13.1 Si		13.2 No	
---------	----------------------	---------	----------------------

Si la respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, en caso negativo termina la encuesta.

14 Que metodo de seguimiento y contacto tiene su proveedor con usted?

14.1 Personalizada		14.2 Llamada telefonica		14.3 Correo directo	
14.4 Correo electronico		14.5 Buzon Sugerencias		14.6 Otro	

Cual _____

Nombre _____

Edad _____

Genero M F

Anexo No. 3 Entrevista para productores de Rosas

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

Formato de entrevista para los productores de Rosas de la ciudad de Pasto

Objetivo: Identificar variables de aspectos internos dentro de las empresas para el diseño de una propuesta para la comercialización de rosas

Nombre de la empresa _____

1. **Situación**

Dirección _____
Teléfono _____
Correo Electrónico _____
Pagina Web _____

2. **Cuota de Mercado**

Volumen de ventas (Mensuales) _____
Porcentaje del mercado del sector que representa _____

3. **Personal**

Numero de trabajadores y cargos _____
Categorías mas relevantes _____
Sueldos _____

4. **Productos y/o servicio que suministran al mercado**

Detalle de productos y/o servicios _____

5. **Proveedores**

Proveedores más importantes para la empresa _____

6. **Tipo de producción**

Costes de producción mas representativos _____

Valor añadido de los productos _____

7. **Canales de distribución**

Canales de distribución que mas utiliza _____

8. **Precios de venta de sus productos y/o servicios**

Márgenes de ventas mas representativos

9. **Tipología de los clientes mas representativos**

Segmentos que representa

10. **Instrumentos de comunicación que utiliza**

Publicidad

Promoción

Relaciones publicas

11 **Exportaciones**

Exportaciones total del producto (Año)

I+D

12 **Investigación y desarrollo realizado**

11. **Comentarios sobre la empresa**

Anexo No. 4 Indicadores Financieros

Tipo de Analisis	Razon Financiera	Formula	Valores	Resultado
Analisis de Liquidez	Razon Circulante	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corto Plazo}}$	$\frac{46,523,000.00}{9,000,000.00}$	5.17
	Prueba Acida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{27,523,000.00}{13,012,000.00}$	2.12
Analisis de Deuda	Apalancamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$	$\frac{30,100,000.00}{152,813,000.00}$	0.20
Analisis de Actividad	Rotacion de Inventarios	$\frac{\text{Costo Anual}}{\text{Promedio de Inventarios}}$	$\frac{100,555,378.08}{13,000,000.00}$	7.74
	Duracion promedio Inventarios	$\frac{360 \text{ (días)}}{\text{Rotacion de inventarios}}$	$\frac{360.00}{21.00}$	17.14
	Rotacion de Cartera	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por Cobrar promedio}}$	$\frac{150,000,000.00}{6,000,000.00}$	25.00
	Rotacion de Activos Fijos	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Fijos}}$	$\frac{150,000,000.00}{122,000,000.00}$	1.23
Analisis de Rentabilidad	Margen Utilidad Bruta	$\frac{\text{Utilidad Bruta en Ventas}}{\text{Ventas Netas}}$	$\frac{34,444,621.92}{150,000,000.00}$	0.23
	Margen de Utilidad Neta	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	$\frac{23,077,896.69}{150,000,000.00}$	0.15
	Rendimiento sobre Activos Totales	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{23,077,896.69}{167,913,000.00}$	0.14
	Rendimiento sobre Capital	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$	$\frac{23,077,896.69}{152,813,000.00}$	0.15

Anexo No. 5 Bosquejo de plegable para publicidad July Farm

NUESTROS VALORES

- Compromiso
- Rectitud
- Responsabilidad
- Respeto
- Compromiso
- Honestidad

NUESTRA POLÍTICA

Nuestra política de calidad total se basa en la satisfacción absoluta de los clientes en todos los aspectos de servicio lo que nos obliga a exigimos cada vez más para lograr este propósito.

NUESTRA FILOSOFÍA

Ser la empresa que ofrezca mayor innovación en producción y distribución entre las empresas florícolas, para ofrecer a nuestros clientes un producto de primera calidad con base en nuestro lema un toque fino y elegante en flores.



July Farm
Un toque fino y elegante en flores



Tiempo de Bouquets

Ofrecemos a usted la elaboración de bouquets para cualquier ocasión o fecha especial en la cual se desea expresar esos sentimientos que solo las rosas pueden transmitir.

Bouquet tipo 1 (24 Rosas)



Bouquet tipo 2 (12 Rosas)



Bouquets Personalizados



Lista de precios

Tipo	Sweet Heart	Mimosa del le
	Línea Regular	Línea Premium
40cm	\$ 50.00	\$ 60.00
50cm	\$ 60.00	\$ 70.00
60cm	\$ 70.00	\$ 80.00

Los bouquet pueden ofrecer de las fotografías y los de tipo personalizado deben solicitarse con 24 horas de anticipación.

Los precios aquí indicados corresponden al costo de la rosa por unidad, sin embargo está sujeto a negociaciones teniendo en cuenta tipo de rosa, su largo y la temporada para la cual se requieren las flores.

July Farm
Calle 21 No 21- 85
Teléfono: 3186053801
www.julyfarmpasto.com

Anexo No. 6 Propuesta pagina Web July Farm

