

CASO LAFLOR

Pedro Vargas es una persona con vasta experiencia en la industria florícola. Lleva más de quince años trabajando en el medio tanto en compañías colombianas, como ecuatorianas, florícolas por excelencia dado los países de origen.

Pedro se ha caracterizado siempre por su constante desempeño y clara orientación hacia los resultados, lo cual le ha llevado a tener mucho éxito en su vida profesional. Hace poco más de dos meses asumió un gran reto, conjuntamente con una posición que nunca antes había tenido, la gerencia general de LaFlor, una de las tres principales comercializadoras de flores a nivel local en el Ecuador.

Ante este cambio tan importante, el Directorio de la compañía convocó a una Junta General de Accionistas con la finalidad de establecer, conjuntamente con la nueva Gerencia General, los lineamientos que permitan asegurar una dirección adecuada. La Junta se llevó a cabo la semana pasada y se definieron algunos temas muy importantes como el organigrama, los objetivos principales, las normas generales, entre otros.

El panorama entusiasmaba mucho a Pedro; sin embargo, hubo un comentario realizado al final de la Junta por parte de uno de los dueños de la compañía, el cual lo inquietaba constantemente. Lo que dijo fue lo siguiente: “Estimado Pedro, le ha sido encomendado un cargo de alta responsabilidad y creemos firmemente que usted tiene la capacidad para dirigir la compañía de la mejor manera, pero recuerde que los resultados de la misma guardan una relación directa con cada una de las decisiones que se toma, y es por eso que usted se encuentra aquí, para tomar las mejores decisiones”

Tras analizar este comentario durante algunos días, Pedro supo que para poder cumplir con lo que se le exigía, lo que necesitaba era la información adecuada. Así que, inteligentemente, decidió apoyarse en el Gerente Comercial, Jorge Morales, quien lleva ocho años en la compañía y por lo tanto conoce muy bien toda la información. De este modo ambos se reunieron y Jorge comenzó por hacer un breve resumen de la compañía.

Antecedentes

LaFlor es una compañía ecuatoriana que inició sus actividades el año 2002 en la ciudad de Quito¹. Fue fundada por tres socios, de los cuales el socio mayoritario es a su vez dueño del Grupo GranFlor², el principal proveedor de la compañía. Con la gran ventaja que suponía esta relación directa entre la compañía y el productor de flores, se trazó una misión y una visión (ANEXO 1) que en lo posterior significarían la base para todo lineamiento estratégico que se quiera implementar.

La compañía no podía desaprovechar la oportunidad de ofrecer al mercado local un producto terminado con la calidad que se obtiene al recibir las flores directamente de las plantaciones. Fue entonces cuando la Gerencia General se planteó ¿cómo podemos llegar a la mayor cantidad posible de clientes considerando que tenemos un producto de consumo masivo? Y se tomó la decisión de conseguir la distribución a través de la cadena de supermercados más grande del Ecuador, *Los Supermercados*, siendo esto el corazón del negocio hasta la actualidad.

Con el paso de los años, naturalmente el mercado ha ido cambiando en función de los distintos factores que influyen en éste. La elaboración de nuevos productos florales y la distribución en volumen mediante las grandes cadenas de supermercados ha generado un reconocimiento general respecto de la calidad de los productos, con lo cual también se ha podido identificar la posibilidad de expandirse hacia nuevos negocios más especializados como las floristerías o servicios para eventos sociales. Además, la competencia en el negocio se ha vuelto muy fuerte ya que ahora varias personas y compañías tienen acceso a las flores directamente de las plantaciones (lo cual antes representaba la ventaja competitiva frente a los demás); por temas políticos el Ecuador se ha visto afectado en cuanto a exportaciones, influyendo directamente sobre algunos productos con preferencias arancelarias como es el caso de las flores, lo que genera una excesiva oferta de productos en el mercado nacional; las más grandes cadenas de distribución tienen mucho poder en el todo el mercado y esto significa un alto riesgo para el proveedor, en este caso LaFlor, porque se puede ver afectado su negocio a causa de las exigencias impuestas por su distribuidor, o podría dejar de ser un proveedor si la cadena de distribución decide reemplazarlo por otro, y lo más complicado de todo es

¹ Es la capital del Ecuador que se encuentra ubicada en la zona sierra, la más apropiada para el cultivo y producción de flores. Así, hace sentido que la comercialización de flores se centralice en dicha ciudad.

² Una de las principales productoras de flores para exportación del Ecuador.

que LaFlor no conoce realmente a su consumidor ya que no interactúa con él directamente.

Considerando estos factores, Jorge elaboró un esquema FODA que permite visualizar la situación de la compañía en la industria florícola (ANEXO 2).

Situación actual

En este contexto, Pedro dijo: perfecto, ahora tenemos un punto de partida. Así que volvió a reunirse con Jorge y le solicitó lo siguiente: dentro de dos semanas necesito que presentes un perfil básico de los segmentos a los cuales se podría dirigir la compañía lo que nos permite tener un mejor conocimiento del consumidor, también un breve resumen del mix de marketing actual, y finalmente apóyate con el área de contabilidad para identificar los resultados de la compañía y los gastos de mercadeo en los últimos tres años.

Jorge se dispuso a trabajar de inmediato y al cabo de dos semanas presentó la información solicitada.

Comportamiento del consumidor

Jorge sabía que este trabajo demandaba mucho tiempo y esfuerzo, así que contrató a una compañía externa para apoyarse en la investigación de mercado. Se identificaron tres potenciales segmentos, el A³, el B⁴, y el C+⁵ (sus respectivos perfiles se presentan en el ANEXO 3). Con la distribución mediante *Los Supermercados*, se hacía evidente que el segmento B es al cual se dirige LaFlor actualmente.

Mix de Marketing

En cuanto a producto, LaFlor ofrece dos tipos de producto: los de comparación, y los de uso común. Los productos de comparación a su vez se dividen en dos subgrupos, arreglos florales y servicios de diseño floral para eventos. Por su parte, los productos de uso común se dividen en rosas y *bouquetes*⁶ (ver ANEXO 4). Esta composición de mezcla de productos demuestra, por una parte la intención de adaptarse al mercado

³ Segmento de nivel socio-económico alto

⁴ Segmento de nivel socio-económico medio alto

⁵ Segmento de nivel socio-económico medio

⁶ Pequeños arreglos florales elaborados mediante la combinación de rosas con otras variedades de flores.

mediante la diversificación de la oferta de productos, y por otra parte el enfoque hacia la principal fuente del negocio que son las rosas y los *bouquetes*.

En el mercado de las flores el precio de cada producto tiene un comportamiento variable durante el año por una razón principal: la rosa, el producto estrella del mercado, marca el precio de todos los productos en función del precio que ésta tenga en un momento dado. Por ejemplo, en la fecha de San Valentín hay una alta demanda de rosas, aquello genera que la oferta de rosas sea a precios más altos y como consecuencia todos los demás productos florales también incrementan sus precios. Además, al trabajar como proveedor de *Los Supermercados* la política dictamina que se debe establecer una tabla de precios para todo el año, con la excepción de temporadas especiales (como el ejemplo preliminar) en que los precios varían en función de la oferta de rosas. En el ANEXO 5 se presenta la tabla de precios de la compañía para sus principales productos distribuidos a través de *Los Supermercados*.

Con respecto a la variable plaza, tal como se mencionó con anterioridad, LaFlor ha enfocado sus esfuerzos en la distribución mediante un canal detallista que permite llegar al consumidor final a nivel nacional. Adicionalmente, la compañía ha buscado maneras alternas de llegar al consumidor, por ejemplo a través de mayoristas, es decir, distribuidores en los diferentes mercados de la ciudad de Quito, o a través del mismo local de la compañía como punto de venta.

La promoción implica la utilización de distintas herramientas con el objetivo principal de motivar las ventas. Sin embargo, en LaFlor no se ha destinado muchos recursos ni esfuerzos a esta variable, de manera que solamente se ha realizado algo de publicidad en la revista *Los Supermercados* y promoción en ventas mediante el canal de distribución.

Datos financieros

A pesar de las dificultades que se han presentado en el mercado, lo que afecta los niveles de venta, LaFlor ha conseguido sostener la rentabilidad del negocio apoyándose en:

- Un adecuado manejo financiero enfocado en el control de costos,
- Y una creciente destinación de recursos a las variables de mercadeo (Ver ANEXO 6)

Conforme a los objetivos de la compañía, Pedro tiene claro que debe conseguir un crecimiento de la misma con la finalidad de ser un referente a nivel nacional, e internacional en cuanto a la región latinoamericana. Además, no se puede descuidar en ningún momento el capital de los accionistas, es decir, la compañía debe seguir generando la mayor rentabilidad posible.

Con estos lineamientos, y con toda la valiosa información conseguida, Pedro se ha planteado las siguientes interrogantes:

- ¿Nos estamos dirigiendo al correcto segmento de mercado?
- ¿De qué manera podríamos incrementar las ventas y desarrollar el negocio?
- ¿Es adecuado nuestro mix de marketing, o deberíamos modificarlo?
- Y lo más importante al momento ¿cómo podemos justificar que los gastos realizados en mercadeo son redituables para el negocio?

ANEXO 1

Misión

LaFlor es una Compañía Comercializadora que busca entregar a todos sus grupos de interés, servicios y prestaciones de calidad que expresen sentimientos a través de productos innovadores relacionados con el amplio mundo de las flores. Estos productos tienen como base la producción de fincas relacionadas y el trabajo esmerado en el diseño y preparación diarios y en volúmenes grandes.

Visión

LaFlor busca ser la comercializadora más grande de *bouquetes* y arreglos florales en el mercado ecuatoriano y una de las más importantes en el ámbito latinoamericano en los próximos diez años.

ANEXO 2

FORTALEZAS

- Mayor distribuidor de flores de la cadena *Los Supermercados*
- Las flores se proveen directamente de las plantaciones

OPORTUNIDADES

- El mercado ya reconoce la calidad en la flor
- Apertura a nuevos negocios con la venta de flores

DEBILIDADES

- Se conoce poco respecto del consumidor final
- La flor es un producto estacionario
- La cartera de clientes es mínima

AMENAZAS

- Cuando existen problemas de exportación, se afecta el mercado local
- Los Supermercados tiene mucho poder como distribuidor

ANEXO 3

Segmento A

Concepto	Comportamiento
Frecuencia de compra	1 vez al mes
Producto de preferencia	Rosas
Lugar de compra	Floristerías
Cuánto pagaría	\$1 a \$3
Motivo de compra	El hogar

Segmento B

Concepto	Comportamiento
Frecuencia de compra	2 a 4 veces al mes
Producto de preferencia	Rosas
Lugar de compra	Supermercados
Cuánto pagaría	\$4 a \$7
Motivo de compra	Regalar

Segmento C+

Concepto	Comportamiento
Frecuencia de compra	1 vez al mes
Producto de preferencia	Rosas
Lugar de compra	Supermercados
Cuánto pagaría	\$4 a \$7
Motivo de compra	El hogar

Proyección poblacional por segmento para el año 2013

Estrato social	Población (Hab.)	% Población
A	36.167	5%
B	213.196	31%
C+	434.007	64%
	683.370	100%

ANEXO 4

MEZCLA DE PRODUCTOS					
		Bouquetes	Rosas	Arreglos	Eventos
Amplitud de línea de producto	Ejecutivo	Roja	Condolencias	Bodas	
	Sencillo	Blanca	Cumpleaños	Bautizos	
	Fiesta	Surtida	Ocasiones Especiales		
	Económico				
	Especial				
	Minibouquet				
	Rosas Mix				
	Rosas Bellas				

ANEXO 5

Lista de precios *LaFlor* – año 2013

CORPORACION LOS SUPERMERCADOS
PROVEEDOR N° 5667

PRODUCTO	PVP
ROSA SURTIDA X 12	\$ 3,20
ROSA ROJA X 12	\$ 3,20
ROSA BLANCA X 12	\$ 3,20
BOUQUET ECONOMICO X 12	\$ 3,46
BOUQUET EJECUTIVO X 17	\$ 5,63
BOUQUET ESPECIAL X 32	\$ 7,90
BOUQUET FIESTA X 26	\$ 7,63
BOUQUET ROSAS MIX X 12	\$ 3,23
BOUQUET ROSAS BELLAS X 22	\$ 5,74
BOUQUET SENCILLO	\$ 4,58
MINI BOUQUET X 10	\$ 3,30

ANEXO 6

Resultados en <i>Los Supermercados</i>	2010	2011	2012
Ventas Unidades	318.737	304.285	256.529
Ventas Valores (\$)	\$ 546.963,33	\$ 598.109,70	\$ 565.973,18
Margen Bruto (\$)	\$ 76.457,06	\$ 84.102,75	\$ 95.036,10

Gastos de Marketing <i>LaFlor Cía. Ltda.</i>	2010	2011	2012
Capuchones	\$ 1.120,00	\$ 3.468,93	\$ 4.626,23
Diseño de logo capuchón (cirel)	\$ -	\$ 510,00	\$ 798,00
Costo publicidad en <i>Los Supermercados</i>	\$ -	\$ 2.461,78	\$ 7.901,77
Costo descuento 10% <i>Los Supermercados</i>	\$ 6.806,06	\$ 7.114,75	\$ 8.174,46
	\$ 7.926,06	\$ 13.555,46	\$ 21.500,46