

UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMÍA

APLICACIÓN DEL MODELO MARKETING ROI PARA MEDICIÓN DEL RETORNO  
SOBRE LA INVERSIÓN EN LAS VARIABLES PRODUCTO, PRECIO, PLAZA Y  
PROMOCIÓN PARA MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD. CASO LAFLOR.

PROYECTO DE FIN DE CARRERA PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL CON ÉNFASIS EN FINANZAS Y MARKETING

DARÍO JAVIER CARRERA CABEZAS

DIRECTOR: PAMELA GALLEGOS

QUITO

NOVIEMBRE, 2013

## DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS

*El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de Los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en éste ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura, a la vez que cedo los derechos de publicación a la Universidad de Los Hemisferios.*

*De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee. Asimismo, no podré disponer del contenido de la presente investigación a menos que eleve por escrito el requerimiento para su evaluación a la Comisión Permanente de la Universidad de Los Hemisferios.*

---

DARIO JAVIER CARRERA CABEZAS

CI. 1716799489

## INDICE

INDICE.....	3
INDICE DE GRAFICOS Y TABLAS .....	4
INTRODUCCIÓN.....	6
1. Formulación del tema.....	6
1.1. Antecedentes.....	6
1.2. Objetivos de la investigación.....	7
1.3. Justificación de la investigación .....	7
1.4. Marco teórico.....	8
1.5. Diseño metodológico.....	9
1.6. Breve descripción de los capítulos posteriores.....	10
EL MERCADO FLORÍCOLA EN TORNTO A <i>LAFLOR</i> .....	12
2. Mercado nacional de flores .....	12
2.1. Microentorno .....	13
2.2. Macroentorno.....	19
2.3. FODA – LaFlor .....	27
COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR EN EL MERCADO DE FLORES DE QUITO .....	29
3. Comportamiento del consumidor.....	29
3.1. Investigación.....	30
3.2. Hallazgos .....	36
LAS VARIABLES DE MERCADEO E INVERSIÓN QUE REALIZA LAFLOR .....	39
4.1. Reseña LaFlor.....	39

4.2.	La demanda de flores en el mercado quiteño .....	41
4.3.	VARIABLES DE MARKETING .....	43
4.1.	La inversión en mercadeo.....	53
	CASO LAFLOR.....	54
5.1.	Antecedentes.....	55
5.2.	Situación actual .....	56
	EL MODELO MARKETING ROI APLICADO A LA MEZCLA DE MERCADEO EN LAFLOR.....	59
6.1.	Medidas de rentabilidad en base a estados financieros de LaFlor.....	59
6.2.	Definición del modelo de Marketing ROI.....	62
6.3.	Aplicación del modelo.....	65
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	67
7.1.	Conclusiones.....	67
7.2.	Recomendaciones .....	67
	ANEXOS .....	69
	BIBLIOGRAFIA .....	119

## **INDICE DE GRAFICOS Y TABLAS**

Gráfico 2. 1:	Organigrama LaFlor .....	13
Gráfico 2. 2:	Cadena de distribución LaFlor .....	17
Gráfico 2. 3:	Distribución poblacional en Ecuador año 2012 .....	20
Gráfico 2. 4:	Proyección poblacional en Ecuador año 2020 .....	21
Gráfico 2. 5:	Uso de Internet por edades en el Ecuador .....	25
Gráfico 2. 6:	FODA de LaFlor Cía. Ltda. ....	28

Gráfico 3. 1: Frecuencia de compra al mes .....	31
Gráfico 3. 2: Preferencia de tipo de flores .....	33
Gráfico 3. 3: Lugar preferencial de compra .....	34
Gráfico 3. 4: Rango de precio que pagaría el consumidor .....	35
Gráfico 3. 5: Motivo de compra de flores .....	36
Tabla 2. 1: Lista principal de proveedores .....	15
Tabla 2. 2: Índice de precios al consumidor y variaciones.....	23
Tabla 3. 1: Muestras por segmento.....	30
Tabla 3. 2: Perfil segmento A.....	37
Tabla 3. 3: Perfil segmento B.....	37
Tabla 3. 4: Perfil segmento C+.....	38
Tabla 4. 1: Estimación de la demanda mensual de <i>bouquetes</i> .....	42
Tabla 4. 2: Estimación de la demanda por tipo de producto .....	43
Tabla 4. 3: Mezcla de productos LaFlor.....	47
Tabla 4. 4: Lista de precios año 2013.....	49
Tabla 4. 5: Inversiones en mercadeo LaFlor .....	53
Tabla 6. 1: Medidas de rendimiento LaFlor Cía. Ltda. ....	61
Tabla 6. 2: Valores incrementales para cálculo de ROI.....	65
Tabla 6. 3: ROI de Marketing LaFlor Cía. Ltda. ....	66
Ecuación 6. 1 .....	59
Ecuación 6. 2 .....	60
Ecuación 6. 3 .....	60
Ecuación 6. 4 .....	63
Ecuación 6. 5 .....	64
Ecuación 6. 6 .....	65

## INTRODUCCIÓN

### 1. Formulación del tema

#### 1.1. Antecedentes

##### *1.1.1. Descripción de la situación*

En el mundo empresarial existen distintas áreas, las cuales se encargan de realizar las actividades que permiten sostener los negocios. Si bien cada empresa tiene objetivos generales, a su vez cada área tiene objetivos específicos, lo cual genera conflictos entre ellas ya que cada cual desea cumplir con lo que le corresponde. Este es el caso del mercadeo y las finanzas, es algo que se menciona con frecuencia en los textos relacionados a estos temas. Sucede así debido a que no se ha logrado coordinar parámetros que permitan medir la eficiencia de las actividades, es decir, a pesar de que se conoce que son importantes las actividades de mercadeo, no se lo puede demostrar de una manera objetiva. Por ejemplo, al realizar una campaña de relaciones públicas para el lanzamiento de un determinado producto, resulta difícil determinar en qué medida esta actividad aportó a la rentabilidad del negocio.

Generalmente las compañías en el Ecuador han efectuado actividades de mercadeo sin dar la debida importancia al análisis de rentabilidad de estas acciones, o al menos sin profundizar en este aspecto. Es decir, lo han hecho de la forma tradicional, o copiando a la competencia, proponiendo actividades para no quedarse atrás, o también repitiendo algunas que anteriormente fueron exitosas.

Desde este punto de vista nunca se podría considerar al mercadeo como una inversión, por la falta de un indicador que ayude a planificar de mejor manera y que permita alinear los esfuerzos de mercadeo con los distintos objetivos que se ha trazado la empresa.

### ***1.1.2. Pregunta problema de la investigación***

¿De qué manera la aplicación del modelo *Marketing ROI*, que mida el retorno sobre la inversión de marketing en una empresa ecuatoriana, puede ayudar a determinar la rentabilidad del mercadeo?

## **1.2. Objetivos de la investigación**

### ***1.2.1. Generales***

Creación de un caso de estudio aplicable al Marketing y a las Finanzas, con el apoyo de la aplicación del modelo ROI de Marketing para determinar la rentabilidad de los recursos económicos aplicados a las variables del mercadeo.

### ***1.2.2. Específicos***

- Elaboración de un caso de estudio en base a una empresa ecuatoriana, que sirva como herramienta de análisis para las asignaturas de Marketing y Finanzas de la Universidad de los Hemisferios.
- Determinar si los recursos destinados al mercadeo pueden mirarse como una inversión antes que como un gasto.
- Demostrar que el indicador ROI de Marketing permite conciliar el área comercial con el área financiera.

## **1.3. Justificación de la investigación**

El tema que se ha propuesto para la investigación, en la actualidad, es algo que ha tomado mucho vigor por la necesidad de las compañías al cuestionarse acerca de la rentabilidad que implica el destinar los recursos financieros a cada una de las actividades de mercadeo, sobre todo en épocas de escasez.

En cuanto a lo académico resulta indispensable realizar este tipo de investigaciones porque en la teoría no se evidencia el problema antes mencionado entre el marketing y las finanzas. Por esta razón el objetivo principal es la aplicación del modelo planteado en este proyecto de fin de carrera, con lo cual se pueda proponer una solución a este problema y al mismo tiempo sea

un aporte real a lo que sucede en la práctica dentro del mercado ecuatoriano, tomando de ejemplo la empresa LaFlor.

Por otro lado, cabe mencionar que el proyecto es viable dada la oportunidad que ofrece la empresamencionada para realizar la investigación dentro de la misma. Esta empresa es una comercializadora de flores la cual ha concedido, a través de la administración, acceso a la información pertinente para la aplicación del ROI de Marketing y su análisis posterior, que finalmente permite alcanzar el objetivo principal de este proyecto.

#### **1.4. Marco teórico**

##### ***1.4.1. Literatura relacionada con la situación que se quiere investigar***

El presente tema tiene sus orígenes desde el siglo pasado ya que siempre existió la necesidad de conocer en qué medida los recursos financieros destinados al marketing se traducen en retorno para las compañías. Sin embargo, ha sido solamente en la última década que se ha empezado a hacer propuestas para medir las inversiones en marketing, por tal razón no existe aún muchas referencias al respecto. Siendo así, a continuación se indican dos libros muy completos que abordan el indicador que se conoce como *ROI de Marketing*:

- *Marketing ROI* de James D. Lenskold. Este libro fue publicado en el año 2005 y fue la primera guía o modelo a seguir para la determinación del ROI de Marketing en cualquier organización.
- *Los cuatro pilares del marketing rentable* de Leslie H. Moeller y Edward C. Landry. Este libro se publica en el año 2010, año en el cual tras la crisis financiera mundial y la cada vez mayor participación de nuevos medios de comunicación en los mercados, el cálculo del retorno sobre las inversiones en marketing se convierte en algo imperante para las compañías.

El indicador que se ha desarrollado en los últimos años y que se encuentra contemplado en ambos libros se denomina ROI de Marketing. Este indicador es de gran utilidad tanto para el área financiera, como para el área de mercadeo. Sin embargo, en algunas ocasiones el resultado puede estar sesgado ya que no considera factores del mercado que pueden influir en las ventas y por ende en la rentabilidad del negocio. Esto es algo que normalmente no sucede

en el mercado americano, que es donde se han realizado las investigaciones y se ha desarrollado el indicador, ya que las condiciones del mercado son más estables si se lo compara con el mercado ecuatoriano. Por otro lado, también resulta interesante determinar qué hacer con los resultados que se obtienen al calcular el ROI de Marketing, y aquello es algo que se ha dejado de considerar a mayor profundidad hasta el momento.

La base teórica del proyecto implica dos frentes: el de mercadeo y el de finanzas.

En cuanto al mercadeo se requiere revisar una perspectiva general de la industria florícola. Posteriormente, las variables que controlan las compañías, lo que se conoce comúnmente como las cuatro P's del marketing, para ello se hace referencia a Philip Kotler y Gary Armstrong. Es importante este tema para el proyecto porque así se conoce el contexto comercial en el que se encuentra la compañía y el cual puede invertir.

Por otro lado, con respecto al frente financiero se necesita revisar el elemento clave del proyecto: el indicador ROI (retorno sobre la inversión). La aplicación de este indicador hace posible una planificación financiera como el lazo o la conexión entre el marketing y las finanzas, es decir, permite tomar decisiones en base a datos objetivos. Como un primer acercamiento hacia la definición del indicador, se hace referencia a los autores Ross, Westerfield y Jordan con su libro de "*Fundamentos de Finanzas Corporativas*".

Con dicho preámbulo inicia la investigación a ser aplicada en una empresa comercializadora de flores en la ciudad de Quito. El punto de partida hace referencia a la "quinta P del marketing", una introducción a la ganancia o utilidad que debe significar el mercadeo para la compañía. De este modo se inicia la aplicación y análisis del indicador ROI de Marketing. El autor fundamental para esta sección es James D. Lenskold.

## **1.5. Diseño metodológico**

### ***1.5.1. Tipo de investigación***

Esta investigación corresponde al campo descriptivo del conocimiento científico ya que a partir de las decisiones tomadas en la empresa y los resultados que se obtienen, se puede elaborar el caso de estudio. Posteriormente, se aplica el indicador ROI de marketing, lo que permite alcanzar los objetivos del proyecto.

### ***1.5.2. Alcance***

La investigación se realizará en la ciudad de Quito, zona que abarca la empresa comercializadora de flores, y en cuanto al tiempo se estima el análisis de los últimos tres años, de este modo se puede realizar comparaciones entre cada año.

### ***1.5.3. Técnicas de recolección de información***

La recolección de información será mediante entrevista y observación. Esto es factible dado que la administración de la compañía se ha prestado para llevar adelante esta investigación. En este caso la entrevista se prevé realizar a la Gerencia General y a la Gerencia Comercial, y para la observación se cuenta con el acceso a los estados financieros para hacer el análisis correspondiente.

### ***1.5.4. Técnicas de análisis de información***

El análisis se basa en resultados históricos frente a los obtenidos recientemente. A partir de este resultado surgirá la propuesta del indicador ROI de Marketing aplicado de manera específica hacia las distintas inversiones de marketing que se pueden realizar en la compañía.

## **1.6. Breve descripción de los capítulos posteriores**

En el segundo capítulo se revisará cómo se encuentra la industria de las flores en el mercado ecuatoriano, para lo cual se mira el contexto interno y el contexto externo de la empresa. De esta manera se puede contar con una perspectiva de la realidad que vive la comercializadora de flores y con lo cual es posible realizar un análisis situacional en el que se exponen las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas alrededor del negocio en cuestión.

En el tercer capítulo se introduce al consumidor y su comportamiento en este mercado mediante una investigación patrocinada por la comercializadora de flores para el efecto. Los resultados de esta investigación serán la base del cuarto capítulo, que se trata de las variables del mercadeo o las *4 P's del marketing*, pues de este modo se puede comparar lo que está haciendo la empresa frente a lo que el mercado demanda.

Para el quinto capítulo se requiere toda la información preliminar y los datos fundamentales de los estados financieros de la compañía, con lo cual se elabora el caso de estudio. Aquí se introduce el concepto del ROI de Marketing, con lo cual se sugiere una resolución del caso.

En el sexto y último capítulo se aplicará el modelo de ROI de Marketing con la finalidad de determinar si los recursos destinados al mercadeo pueden ser considerados como una inversión, y también se puede apreciar en qué actividades de mercadeo resulta más rentable invertir para este tipo de negocio.

## **EL MERCADO FLORÍCOLA EN TORNO A *LAFLOR***

El presente capítulo abarca el análisis del mercado con referencia a la empresa *LaFlor*, para lo que se requiere una breve introducción acerca del significado de marketing que se va a emplear y lo que engloba el mismo.

Cuando se hace mención al marketing resulta común confundir a esta actividad con el simple esfuerzo de publicidad y promociones para concretar o incrementar las ventas de un determinado negocio. Sin embargo, esto es solo una parte, ya que el punto clave del marketing en todo negocio es conocer cuáles son las necesidades del consumidor de tal manera que aquello se traduzca en una estrategia adecuada para concretar las ventas ahora y que también perdure en el futuro (Kotler & Armstrong, 2007, págs. 3-4).

De este modo, para la realización del análisis pertinente, en primer lugar se requiere conocer cómo es el mercado en la industria de las flores a nivel nacional. Así, se puede establecer una situación FODA<sup>1</sup> de la compañía *LaFlor* que evidencia la realidad en la que se encuentra.

### **2. Mercado nacional de flores**

Para conocer el mercado de la industria florícola resulta imprescindible entender cómo afectan las fuerzas externas del marketing al momento de realizar la propuesta de valor que permita atender de la mejor manera las necesidades de los clientes. Dichas fuerzas se agrupan en lo que se conoce como el *microentorno* y el *macroentorno* (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 70).

---

<sup>1</sup>Fortalezas y Debilidades que son propias del ámbito interno de la empresa u organización. Oportunidades y Amenazas que se presentan en función del contexto externo en el cual se desarrolla la empresa.

## 2.1. Microentorno

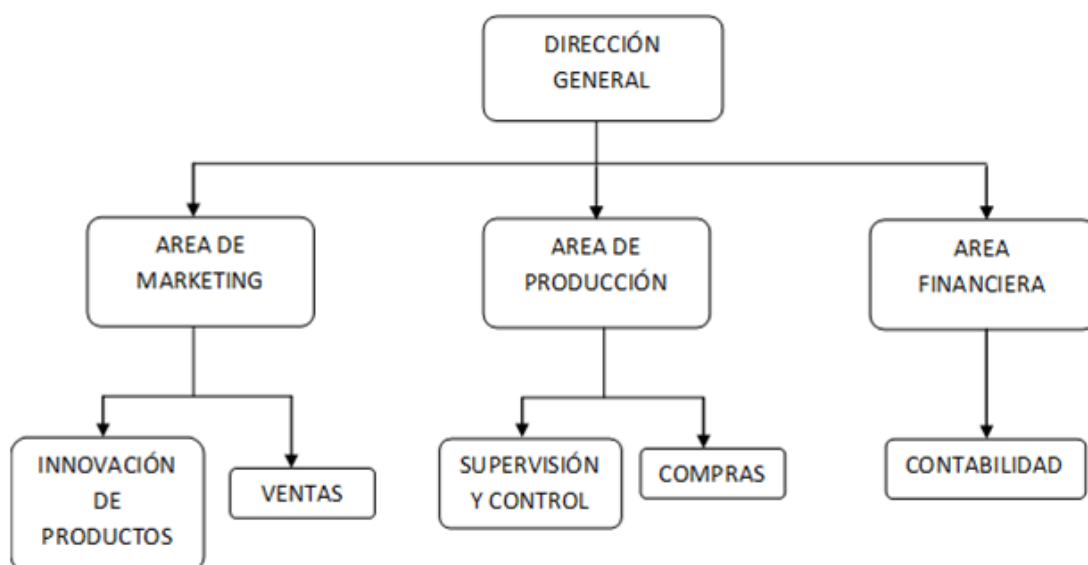
El microentorno hace referencia a los actores o fuerzas más cercanas a la empresa, éstos son: quienes componen la propia empresa, los proveedores, los canales de distribución, los clientes, los competidores y públicos (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 71).

### 2.1.1. Primera fuerza del microentorno

La conformación del ambiente interno de la propia empresa, LaFlor, está dado en función de los diferentes departamentos o grupos. A continuación se presenta el organigrama<sup>2</sup> de la empresa para conocer de mejor manera esta primera fuerza del microentorno.

Gráfico 2. 1

Organigrama LaFlor



Fuente: LaFlor Cía. Ltda.

<sup>2</sup>“Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría” (Fleitman, 2000, pág. 246).

De acuerdo al organigrama anterior, es posible determinar que LaFlor concentra las actividades del negocio en la parte comercial, la productiva y la financiera. En el área de marketing las principales funciones que se realizan son: la innovación constante de productos, haciendo referencia a la creatividad para idear arreglos florales distintos para cada lote de producción; y por otro lado, las ventas tanto al por mayor (distribución a través de *Los Supermercados*<sup>3</sup>), como al detalle (a través de local propio). En el área de producción se busca optimizar los procesos de tal manera que los productos se ajusten a lo propuesto por el área de marketing, además se realiza las compras de materia prima en base a proyecciones previstas. Por último, en el área financiera se trabaja principalmente la contabilidad de la empresa.

Como se puede observar en el Gráfico 2.1 la estructura organizacional de LaFlor es simple, lo cual debería permitir que “el trabajo entre las distintas áreas sea de armonía con la finalidad de ofrecer valor y satisfacción superiores para el cliente” (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 71). Según el reporte de funciones del personal de *LaFlor* (ANEXO 1) la realidad no siempre es así, principalmente debido a que en algunas ocasiones los roles de las personas se confunden porque deben realizar otras tareas que no corresponden propiamente a su área. Por ejemplo, en la Gerencia Comercial (correspondiente al área de marketing) se destina mucho tiempo a la creatividad para innovar con frecuencia la presentación de los distintos productos, por lo cual se descuida o se destina menor cantidad de tiempo para conocer de mejor manera el comportamiento y las necesidades del consumidor final. Otro ejemplo, que sucede con frecuencia, es que se solicita en el área de producción que se realice un arreglo floral para un pedido especial y en estas circunstancias es muy factible que el proceso habitual se vea afectado, provocando fallas en la fabricación de los productos florales y que finalmente se traduce en inconvenientes para el cliente.

### ***2.1.2. Segunda fuerza del microentorno***

Los proveedores, segunda fuerza del microentorno, forman una parte fundamental en el proceso de marketing ya que se encargan de abastecer de los recursos que la empresa requiere para atender a sus clientes de la manera más conveniente (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 71). A continuación se presenta una lista resumida de los proveedores de flores de LaFlor al mes de diciembre del año 2012.

---

<sup>3</sup>La cadena de supermercados más grande del país.

Tabla 2. 1

Lista principal de proveedores

PROVEEDOR	PRODUCTO
FLORISOL	Crisantemos
	Lirios
CLARIVEL	<i>Fillers</i>
	Crisantemos
PIAVERI	Rosas
	Cartuchos
OTROS	Rosas
	Complementos

Fuente: Elaboración propia.

Los proveedores GranFlor, El Clavel y PinkFlor son parte del Grupo GranFlor<sup>4</sup>, el cual a su vez tiene una asociación comercial con la empresa LaFlor desde el inicio de sus operaciones en la ciudad de Quito el año 2002. Por otro lado, los proveedores señalados como “otros” en la Tabla 2.1 conforman una larga lista tanto de plantaciones pequeñas (a comparación de aquellas que destinan la mayor parte de su producción para la exportación, como es el caso del Grupo GranFlor), como de personas naturales que se dedican a comercializar flores localmente.

Ahora bien, los productos que más se utilizan en la empresa son las rosas, los crisantemos, los *fillers*, y los complementos<sup>5</sup>. Se detalla cada uno de estos productos a continuación.

Las rosas son las flores más tradicionales y conocidas en el mercado, de las cuales existen muchas variedades y colores por la misma demanda en mercados extranjeros. Ejemplos de las rosas que se utilizan con frecuencia en *LaFlor* se los puede observar en el ANEXO 2.

Los crisantemos, también conocidos en la industria como “flores de verano”, tienen una amplia gama de variedades: anastacias, estándar, cremones, pompones, entre otros. En el ANEXO 3 se puede observar ejemplos de este tipo de flores.

<sup>4</sup> Plantaciones de flores muy reconocidas tanto a nivel nacional, como internacional. Para mayor información: [http://www.grupoflorisol.com/about\\_us.html](http://www.grupoflorisol.com/about_us.html)

<sup>5</sup> Por cuestiones de facilidad se le ha asignado este nombre en la empresa, sin embargo, los complementos hacen referencia a cierto tipo de flores que se utilizan conjuntamente con las rosas, los crisantemos y los *fillers*.

Los fillers son flores muy pequeñas, razón por la cual se suelen vender en mayor volumen, algunas de las más conocidas son *million*, *mirabellas*, *solidagos*. El ANEXO 4 contempla ejemplos.

Por último, los complementos que adquiere LaFlor suelen variar según el requerimiento del área comercial y también según la disponibilidad de estos productos por parte de los proveedores. Los complementos más comunes son los girasoles, palmas, *cordelines*, *tips*, entre otros. En el ANEXO 5 se observan los respectivos ejemplos.

Con este preámbulo se tiene una perspectiva de quiénes son los proveedores y cuáles son los productos que entregan. De esta manera ha trabajado siempre la empresa, sin embargo, en los últimos años los proveedores de LaFlor han ofrecido una cantidad muy elevada de flores, a la cual la empresa se ha visto obligada a aceptar por la asociación antes mencionada. Esto evidentemente se traduce en un problema para el área de marketing de la empresa porque tiene un excedente de insumos en comparación con lo que se necesita para producir, con el agravante de que las flores son productos putrescibles, por lo tanto solamente se los puede almacenar durante poco tiempo.

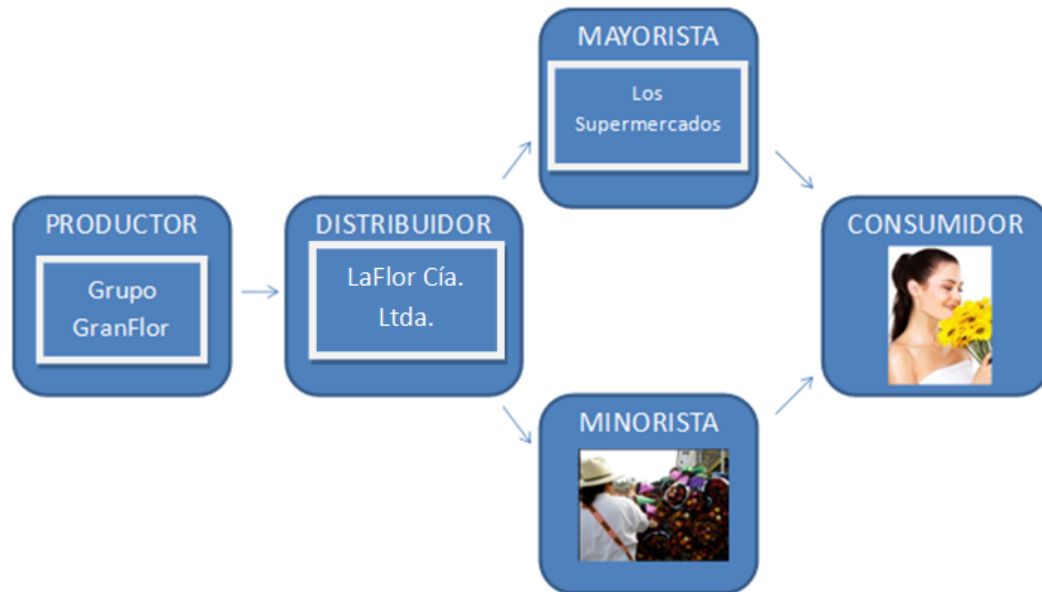
### ***2.1.3. Tercera fuerza del microentorno***

La tercera fuerza del microentorno hace referencia a los canales de distribución. Como se puede inferir del mismo término, un canal de distribución es un medio a través del cual se transfieren los productos, de esta manera se facilita la venta, llegando a una mayor cantidad de posibles consumidores. Existen distintos tipos de canales de distribución, que “incluyen distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros.” (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 71)

Para el caso en cuestión, la empresa LaFlor, solamente hace sentido enfocarse en los *distribuidores*, que incluyen a mayoristas y a detallistas, debido a que la empresa trabaja de la manera que se describe como sigue.

Gráfico 2. 2

Cadena de distribución LaFlor



Fuente: Elaboración propia

LaFlor cumple la función de distribuidor ya que recibe directamente los productos que van a ser trabajados dentro de un proceso de producción para obtener nuevos productos a ser comercializados. A pesar de que LaFlor es un distribuidor de los primeros productores de flores, éste a su vez cuenta con distribuidores posteriores que le permiten llegar a los consumidores finales.

Con la finalidad de que el canal de distribución en su totalidad se beneficie, es indispensable construir asociaciones que impliquen ganancia para todas las partes. Este punto es determinante para el correcto funcionamiento de los negocios, ya que en cierto momento cualquiera puede empezar a ver simplemente el beneficio propio incluso a costa de los demás que conforman el canal de distribución.

Por mencionar un ejemplo que sucede en LaFlor, el distribuidor mayorista *Los Supermercados* trabaja bajo un sistema de devoluciones, es decir, todos aquellos productos que no se han conseguido vender no se pagan al proveedor. Esta situación puede significar en algunas

ocasiones el motivo ideal para abusar del poder, por lo tanto, se traduce en un escenario en el cual no todos ganan.

#### ***2.1.4. Cuarta fuerza del microentorno***

La cuarta fuerza del microentorno son los clientes. Esto se relaciona directamente con lo mencionado en los canales de distribución, ya que el cliente principal de LaFlor, *Los Supermercados*, corresponde al *mercado de distribuidores*.<sup>6</sup> Adicionalmente, la empresa cuenta con clientes que también pertenecen al mercado de distribuidores, pero que son minoristas dado el volumen de ventas, la mayoría de estos clientes distribuyen en los distintos mercados de Quito. Por último se cuenta con clientes que son consumidores finales de los productos, los cuales acuden a las instalaciones de la empresa, mismo lugar en el cual se encuentra el único local de venta al público.

#### ***2.1.5. Quinta fuerza del microentorno***

La quinta fuerza son los competidores. Son dos competidores directos los que tiene la empresa, éstos son *FloresFrescas* y *LosCultivos*, debido a la presencia que tienen en *Los Supermercados* y debido al volumen de ventas que generan. Además, también es importante considerar la competencia indirecta ya que en este negocio existen otros productos que pueden venderse en lugar de las flores en determinadas circunstancias como por ejemplo los electrodomésticos en el día de la madre, o los chocolates en el día de San Valentín, entre otros. Siempre ha existido una pugna por vender más de estos productos, principalmente en épocas especiales como las mencionadas, sin embargo nunca se ha planteado que podrían trabajar conjuntamente entre competidores indirectos para complementar sus productos y venderlos en conjunto como una promoción que brinde beneficios a todas las partes involucradas.

#### ***2.1.6. Sexta fuerza del microentorno***

La sexta y última fuerza del microentorno es el público. Se entiende como público a toda persona o grupo de personas que se relacionan con la empresa porque tienen interés o influyen de alguna manera en el desempeño de la misma. (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 73)

---

<sup>6</sup> Son aquellos clientes que compran bienes y servicios para revenderlos a cambio de una ganancia (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 72)

Se identifican siete tipos de públicos: financieros, gubernamentales, acción ciudadana, públicos locales, públicos en general y públicos internos. (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 73)

Para LaFlor los públicos más influyentes son los financieros, gubernamentales y públicos locales. En cuanto a los públicos financieros, los actores más evidentes son los accionistas, quienes enfocan su interés en la rentabilidad de la empresa. Los públicos gubernamentales, por otro lado, ejercen influencia en el negocio por las distintas disposiciones que se dictaminan o por proyectos a realizar que de alguna manera influyen en el desempeño de la empresa, por citar un ejemplo: según el informe de producción del 10 de febrero de 2013 (ANEXO 6), tras un día de trabajo en el área de producción es común que la cantidad de desperdicio sea alta en comparación con el desperdicio de hogares aledaños a la empresa; esto se recogía normalmente a través de los camiones de basura de la ciudad, sin embargo mediante un comunicado del municipio de Quito (ANEXO 7) se dispuso que los desperdicios de una empresa debían ser recogidos de otro modo, y aquello significó complicaciones para LaFlor. Por último, los públicos locales se refieren a personas u organizaciones del vecindario, quienes en ciertas ocasiones se sienten perjudicados por la presencia de camiones o de maquinaria, pero que resultan indispensables para el funcionamiento del negocio.

## **2.2. Macroentorno**

El macroentorno hace referencia a las fuerzas más grandes o macro que por lo general se las perciben a nivel nacional o regional, estas fuerzas son: demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales. (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 75).

### ***2.2.1. Primera fuerza del macroentorno***

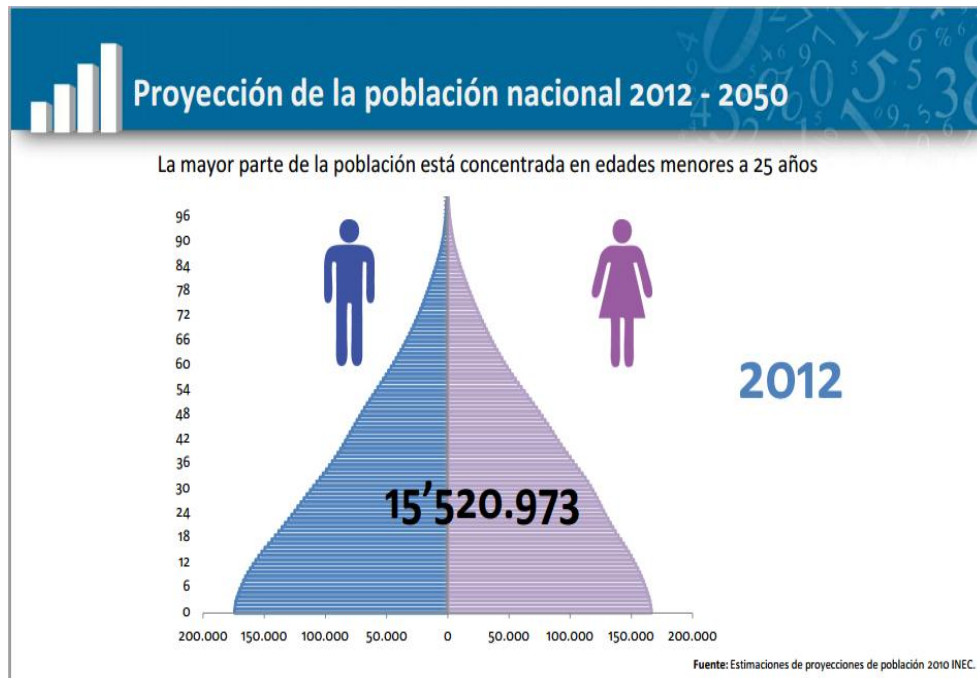
Con respecto a la fuerza demográfica, a continuación se presenta dos gráficos relacionados con la población del Ecuador, el uno actual y el otro una proyección. Los datos que se presentan se han obtenido del INEC.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (INEC, 2010)

Gráfico 2. 3

Población del Ecuador año 2012

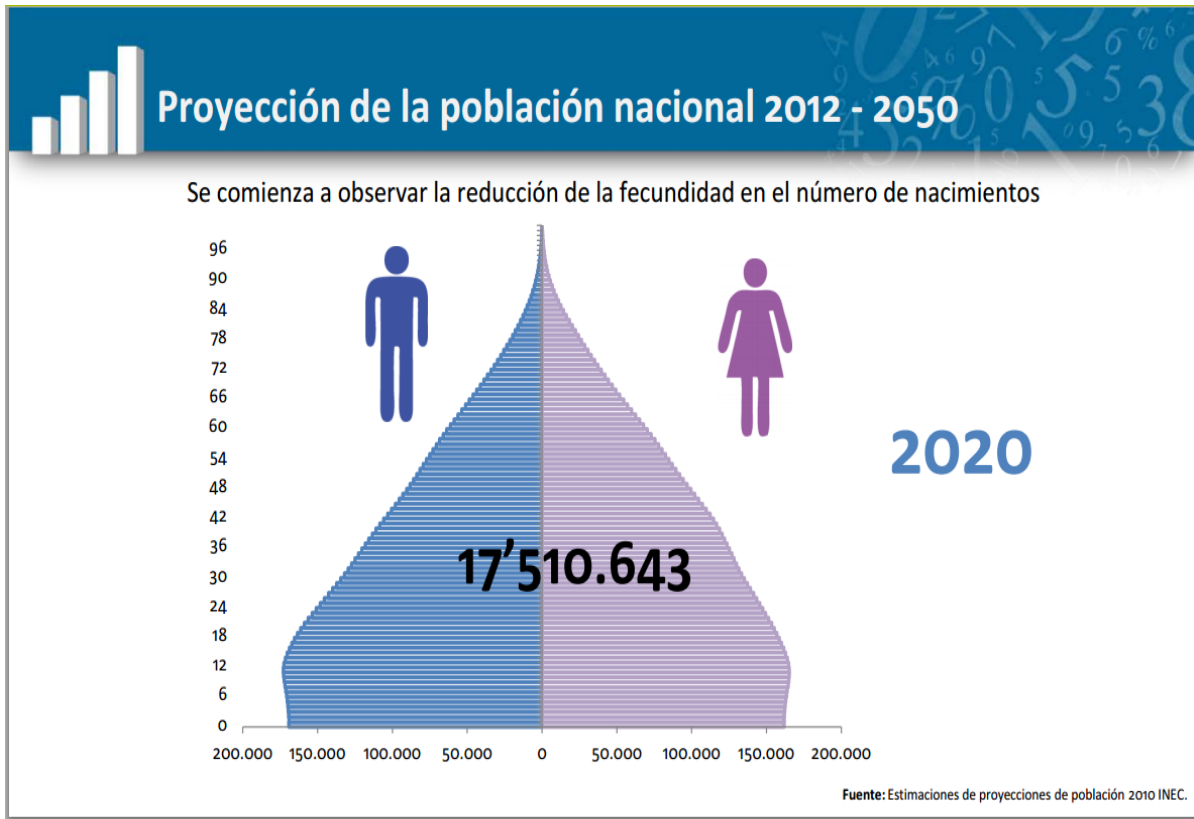


De este gráfico se puede apreciar, en primera instancia, la población del Ecuador a la fecha. Al costado izquierdo del gráfico se observan los rangos de edad, por lo cual se hace evidente que la población ecuatoriana es muy joven ya que la mayor parte se concentra entre los 0 y 25 años de edad. Este dato es relevante para la industria nacional de flores ya que se puede inferir algunas cosas, por ejemplo que hay muchos niños y jóvenes, y que las familias aún se conforman de varios miembros, por lo cual la prioridad sobre productos de primera necesidad resulta imperante actualmente. Esto constata la fuerte competencia que existe en la industria local ya que las flores no son productos de primera necesidad para el ser humano.

En el siguiente gráfico se presenta la proyección poblacional del Ecuador para el año 2020, para la cual se prevé cambios.

Gráfico 2. 4

Proyección poblacional del Ecuador año 2020



El panorama que se presenta es muy distinto al que existe en la actualidad demográfica del país. Si bien la población total va a ser mayor a la del año 2012, la estructura demográfica no será la misma ya que se espera un “envejecimiento” de la población. Esto significa que la mayor parte de las personas se concentran en rangos de edad más altos, sobre todo porque la sociedad empieza a tener menor cantidad de hijos paulatinamente. En este panorama lo primero que se puede inferir es que las familias empiezan a ser menos numerosas, en consecuencia tienen menor cantidad de obligaciones y de necesidades básicas que satisfacer. Esto es, sin duda, algo alentador para la industria local porque representa una oportunidad para otro tipo de productos, como por ejemplo las flores.

### ***2.2.2. Segunda fuerza del macroentorno***

Al referirse a la fuerza económica, sin duda se puede considerar todos los indicadores económicos disponibles a nivel nacional. Sin embargo, para este caso en concreto es necesario mirar aquellos factores con incidencia en el poder adquisitivo y en los patrones de gasto de los consumidores. (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 83)

En los últimos años se ha detectado un constante incremento en los ingresos que perciben los ecuatorianos. Como referencia en el año 2008 el salario básico fue de 200 dólares, llegando a 292 dólares en el año 2012; mientras los salarios promedio fueron de 412 dólares y 471 dólares, respectivamente (Andes, 2012).

Esta información es importante contrastarlo con la canasta básica familiar <sup>8</sup> que para el año 2012 llegó a cerca de 590 dólares (Andes, 2012). Claramente se puede observar que inclusive el salario promedio no logra cubrir la canasta básica familiar. Sin embargo, existe un factor importante que es la inserción cada vez mayor de las mujeres (entiéndase a las madres de familia) en el mercado laboral, lo cual llega a duplicar el ingreso familiar, de tal modo que no solamente se cubre la canasta básica familiar, sino que también existe un excedente económico que permite a las familias gastar en bienes o servicios adicionales. Es en este contexto en el que se vuelve interesante la venta de flores, con mayor razón cuando se toma en cuenta a los segmentos de la población que tienen mayores ingresos (análisis más detallado que será de utilidad al momento de conocer el comportamiento del consumidor).

Por otro lado, es de igual importancia identificar el nivel de gasto de los consumidores, que de manera general se ve afectado por los cambios que se producen en el costo de vida de la población, es decir, la inflación<sup>9</sup>. Una medida común que mide la inflación es el IPC (Índice de Precios al Consumidor), que se presenta a continuación para analizarla.

---

<sup>8</sup> Conjunto de productos que cubren las necesidades mínimas en alimentación de la familia.

<sup>9</sup> Incremento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un período de tiempo determinado (Abel, 2005).

Tabla 2. 2

Índice de Precios al Consumidor y sus variaciones

Mes	Índice	Variación Mensual	Variación Anual	Variación Acumulada
nov-11	135,43	0,30%	5,53%	4,99%
dic-11	135,97	0,40%	5,41%	5,41%
ene-12	136,74	0,57%	5,29%	0,57%
feb-12	137,80	0,78%	5,53%	1,35%
mar-12	139,05	0,90%	6,12%	2,26%
abr-12	139,26	0,16%	5,42%	2,42%
may-12	138,99	-0,19%	4,85%	2,22%
jun-12	139,24	0,18%	5,00%	2,40%
jul-12	139,60	0,26%	5,09%	2,67%
ago-12	140,00	0,29%	4,88%	2,97%
sep-12	141,58	1,12%	5,22%	4,12%
oct-12	141,70	0,09%	4,94%	4,21%
<b>nov-12</b>	<b>141,89</b>	<b>0,14%</b>	<b>4,77%</b>	<b>4,36%</b>

Fuente: INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

Si se toma como referencia el mes de noviembre del 2011, con una inflación de 4,99%, y el mes de noviembre del 2012, con una inflación de 4,36%, se hace evidente una disminución de la misma en el último año, es decir, que el poder adquisitivo de la gente resulta mayor. Además, los ingresos familiares han aumentado, por lo que la oportunidad de venta de productos que no son de necesidad básica, como las flores, es de alta expectativa.

### 2.2.3. Tercera fuerza del macroentorno

La tercera fuerza es el entorno natural, en el cual existen tres factores a considerar (Kotler & Armstrong, 2007, págs. 84-85). El primero es la escasez de materias primas, que para algunos negocios son de extrema importancia debido a que hay materias primas no renovables como los minerales, el petróleo, entre otros. Pero, para la industria florícola esto no representa un problema debido a que las flores son materia prima renovable. El segundo factor es el aumento de la contaminación, tema que a nivel mundial preocupa por los efectos negativos que provocan algunas industrias, lo que ventajosamente no afecta a una comercializadora de flores ya que la mayor parte de sus desperdicios son orgánicos, por ejemplo, las hojas, los tallos, los

pétalos, entre otros. El tercer factor es la intervención del Estado en la administración de los recursos naturales, un tema que en el Ecuador apenas está empezando ya que esta responsabilidad ambiental tiene costos altos, y desde el punto de vista económico normalmente no es una prioridad.

#### **2.2.4. Cuarta fuerza del macroentorno**

La cuarta fuerza es la tecnología, sin duda un factor determinante en la actualidad del mundo del marketing ya que se ha convertido en el eje de la creación de nuevos productos y oportunidades de mercado (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 86). Por mencionar unos ejemplos locales, los negocios financieros han ido migrando hacia lo que se conoce como “banca electrónica y banca *on line*”<sup>10</sup>, los estudios a distancia que se puede hacer mediante Internet, la industria de la música que ahora es prácticamente virtual, etc.

Es tan determinante esta fuerza que inclusive pueden colapsar negocios al no adaptarse a los cambios tecnológicos, un ejemplo muy conocido es el que sucedió en Suiza (referente mundial en relojería) con la tecnología del reloj de cuarzo que estuvo en apogeo hasta mediados del siglo XX, momento en el cual empieza a introducirse la tecnología del reloj digital, pero fue algo a lo que los suizos no supieron adaptarse y en el año 1970 en Estados Unidos se realiza la primera fabricación en masa de relojes patentados con esta tecnología, captando el mercado mundial paulatinamente.

Este ejemplo se mencionó para comprender la magnitud de la influencia tecnológica en los mercados. Se realizó un estudio de la industria florícola en el Ecuador en el año 2006, en el cual se advierte la importancia de invertir en tecnología para la innovación y el desarrollo de nuevos tipos de flores de tal manera que se pueda hacer frente a los principales competidores mundiales que son Holanda y Colombia (Superintendencia, 2006, pág. 7). En una entrevista otorgada por la Gerencia Comercial de *LaFlor* (ANEXO 8) se indicó que la innovación y el desarrollo de nuevos productos no ha sido una realidad en la industria, razón que afecta también al mercado local debido a que los clientes se ven forzados a adquirir las mismas variedades de flores desde hace años, de tal forma que el mercado no se vuelve lo suficientemente dinámico ni atractivo.

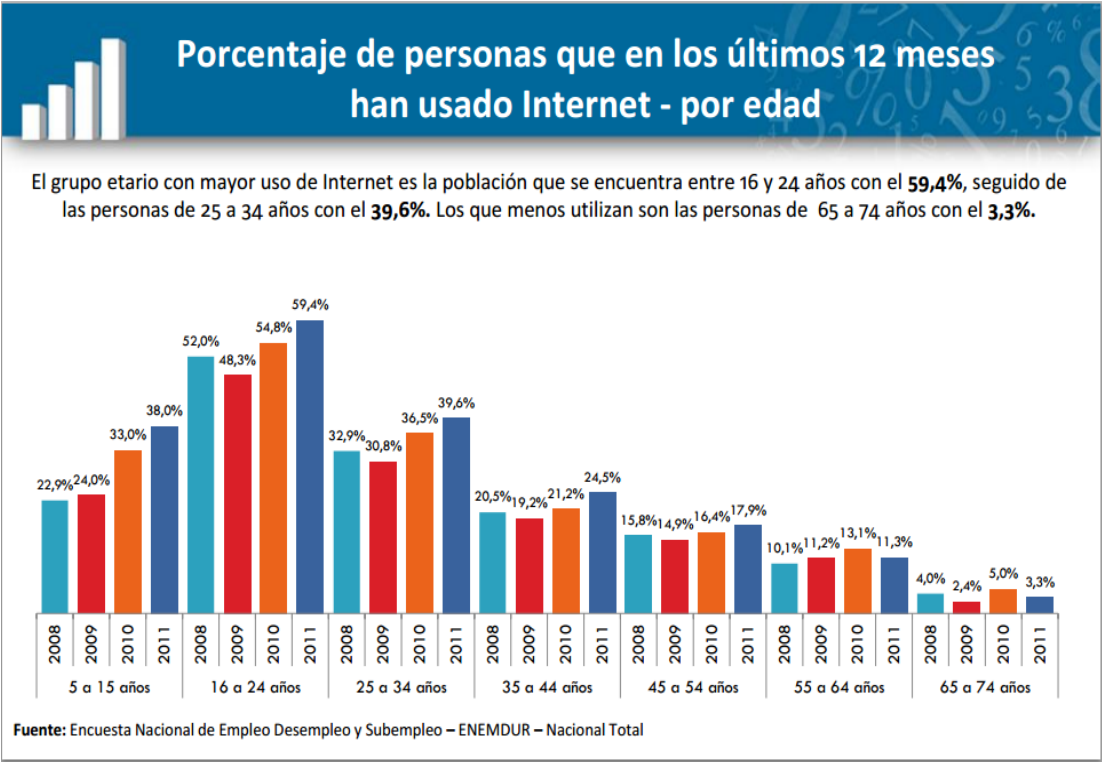
---

<sup>10</sup> Se accede a servicios bancarios a través de cajeros automáticos, por Internet, o inclusive a través de los mismos celulares de los clientes.

Una tendencia importante que se ha detectado es la utilización de las páginas web para promover la venta de flores, principalmente para eventos sociales o empresariales. La cantidad de personas que utilizan Internet en el Ecuador ha incrementado cada año, como se evidencia a continuación.

Gráfico 2. 5

Uso de Internet por edades en el Ecuador año 2012



Otro dato interesante es que el 31,1% de todas las personas que utilizan Internet, lo hacen para obtener información (INEC, 2010). Esto es algo muy importante a considerar ya que los principales competidores de *LaFlor*, mencionados anteriormente, han optado e invertido en esta tecnología como un medio de marketing relevante para sus negocios.

### 2.2.5. *Quinta fuerza del macroentorno*

La quinta fuerza es la política, que determina los parámetros o límites de acción en el mercado, a lo cual deben adecuarse todas las empresas del país (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 89). En el Ecuador se han producido algunos cambios en este aspecto durante los últimos años, sin embargo, se procede a mencionar aquellos de mayor incidencia en la industria en dos ámbitos: el local, y el internacional.

En el ámbito internacional el tema central de discusión es lo que se conoce como ATPDEA<sup>11</sup>, lo que ha permitido a la industria florícola nacional gozar de preferencias arancelarias para el ingreso de flores a Estados Unidos, el cual recibe el 88% de las exportaciones de flor de Ecuador (Superintendencia, 2006). Este dato confirma la importancia de mantener la política arancelaria con el gobierno norteamericano, lo cual supieron identificar países vecinos para optar por acuerdos más sólidos y asegurar el desarrollo de sus respectivos mercados. Es el caso de Perú que actualmente ya tiene un TLC<sup>12</sup> con los Estados Unidos, de igual manera Colombia (uno de los principales competidores en el tema de flores) que está en el mismo camino (Guayaquil, 2011). Como menciona el Presidente Ejecutivo del Grupo GranFlor y de LaFlor, el Ecuador no ha conseguido llegar a ningún acuerdo de este tipo, de tal manera que la industria florícola se encuentra “en la cuerda floja” ya que en cualquier momento las flores podría dejar de ser un producto de preferencia arancelaria para los Estados Unidos. No existen datos oficiales, pero se especula que este inconveniente ha afectado a las exportaciones de las florícolas en algunas ocasiones y por ello el mercado local se llena de flores, provocando una sobreoferta general que hace muy difícil la venta de los productos. Es aquí donde se ven afectadas fuertemente las comercializadoras locales, como *LaFlor*, ya que al no poder vender tanto producto, a veces deben asumirlo como pérdida.

En el ámbito local el mayor impacto para la empresa se ha visto en el tema laboral. Por una parte se ha eliminado en el Ecuador las *tercerizadoras* que permitían la contratación de personal por cortos períodos de tiempo, algo necesario para los negocios estacionarios, como es el caso de las flores, ya que en ciertas ocasiones del año los horarios de trabajo se extienden considerablemente como por ejemplo en San Valentín, en el día de difuntos, entre otros. Otras

---

<sup>11</sup> Acuerdo de preferencias arancelarias para el ingreso de ciertos productos a Estados Unidos (Guayaquil, 2011, pág. 1)

<sup>12</sup> Tratado que permite el libre comercio entre las naciones participantes del mismo.

regulaciones importantes han sido el incremento del salario básico, que para el 2013 se espera que llegue a 318 dólares (Andes, 2012), y la afiliación obligatoria de todo el personal al IESS<sup>13</sup>.

### **2.2.6. Sexta fuerza del macroentorno**

La sexta y última fuerza del macroentorno es la cultura. Desde el punto de vista macro la cultura ecuatoriana es muy rica, partiendo del hecho de que Ecuador fue alguna vez colonia española y naturalmente las generaciones posteriores adquirirían los valores, las costumbres, las tradiciones tanto de los colonos como de los nativos. Ya se conoce que Ecuador es una nación florícola, lo que ha influido en gran medida para que en muchos aspectos culturales no falten las flores como una parte fundamental; por citar un ejemplo, en las procesiones tradicionales es común observar la utilización de pétalos en grandes cantidades. Anteriormente lo frecuente era el uso de flores en este tipo de ocasiones especiales, sin embargo, con el paso del tiempo se ha empezado a usar estos productos en más ocasiones como son: eventos familiares, días específicos (San Valentín, Día de la madre, Día de difuntos), hasta el consumo en hogares como decoración. Un indicador importante ha sido la creciente demanda de los denominados *bouquetes*<sup>14</sup> en los últimos años.

### **2.3. FODA – LaFlor**

Con el preámbulo previo se tiene una perspectiva clara de la situación actual del mercado de flores. Se identifican dos componentes principales, el macroentorno y el microentorno, que son la base para la elaboración del FODA.

El microentorno es todo aquello que se relaciona directamente con la empresa, con lo cual es posible determinar las fortalezas y debilidades que posee en el mercado. Por otro lado, el macroentorno implica cualquier fuerza externa que de alguna manera repercute en el desempeño de la cual, y esto se traduce en oportunidades y amenazas para la misma (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Mercadotecnia, 1999, pág. 59).

De este modo, a continuación se presenta un gráfico que sintetiza lo expuesto.

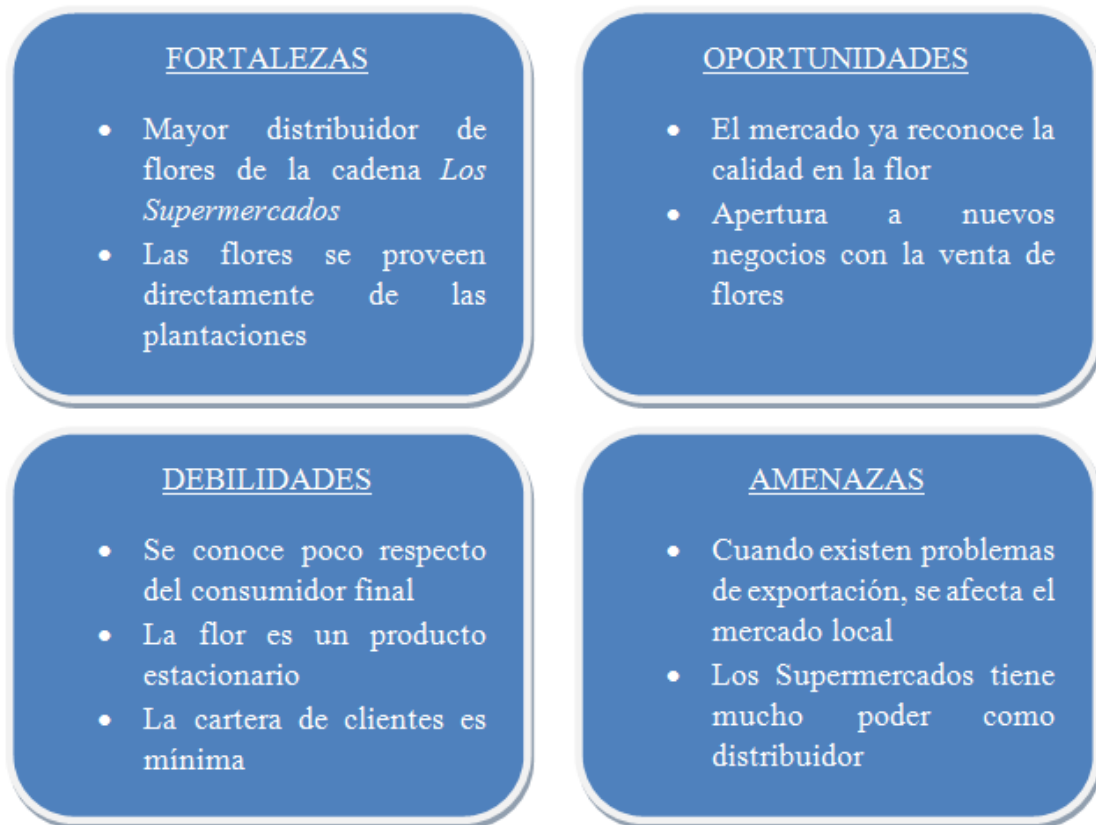
---

<sup>13</sup> Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

<sup>14</sup> Arreglos florales para regalo o consumo en los hogares. Son los productos que entrega *LaFlor* a *Los Supermercados*.

Gráfico 2. 6

Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de *LaFlor* en el mercado de flores



Fuente: Elaboración propia

## **COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR EN EL MERCADO DE FLORES DE QUITO**

En el capítulo anterior se determinó el panorama actual de la industria florícola, en el cual se concluye que la comercializadora de flores atraviesa un momento difícil ya que el mercado local tiene alta oferta de productos y la competencia se vuelve cada vez mayor, con el agravante de que se tiene poco conocimiento en cuanto al consumidor. Por tal motivo, en este capítulo se pretende indagar respecto al comportamiento del consumidor para determinar a qué segmento o segmentos se dirige la comercializadora de flores y qué es lo que buscan dichos segmentos.

### **3. Comportamiento del consumidor**

En esta sección lo primero que se debe determinar es ¿qué motiva al consumidor para adquirir flores? La motivación se entiende como la “necesidad lo bastante apremiante como para hacer que la persona busque satisfacerla” (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 154). Entonces, para ubicarse en el contexto en el que se encuentran los productos florales se hace referencia a la jerarquía o pirámide de necesidades de Maslow (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 156), donde se hace evidente que las flores son una necesidad social.<sup>15</sup> Se corrobora esta información con los antecedentes observados en la sección previa del mercado de flores, por lo cual se puede inferir que los segmentos a los cuales se dirige la comercializadora de flores son alto, medio alto, y medio, pues sus necesidades sociales son mayores y su capacidad adquisitiva les permite obtener este tipo de productos<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Ya que al un extremo están las necesidades básicas como la sed o el hambre, y al otro extremo las necesidades superiores como la autorrealización personal.

<sup>16</sup> Conclusión que se puede obtener a partir del estudio socioeconómico realizado en el Ecuador. Ver ANEXO 9.

Siendo dichos segmentos a los cuales puede dirigirse *LaFlor* como sus consumidores potenciales, se realizó una investigación enfocada a éstos para tener un mayor conocimiento respecto de sus gustos y hábitos de consumo de flores.

### 3.1. Investigación

La investigación realizada fue cuantitativa tomando en cuenta la población de la ciudad de Quito que son 2'239.191 habitantes, de los cuales 1'903.536 son posibles consumidores<sup>17</sup>, y 683.370 corresponden a los estratos socioeconómicos idóneos para la compra de flores<sup>18</sup>. En función de este número dado de posibles consumidores (población), con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 5%, que son los niveles generalmente aceptados (Malhotra, 1997, págs. 392-395), se obtuvo una muestra de 260 personas. La muestra fue dividida según el porcentaje de cada estrato en función del total de la población, como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 3. 1

Muestras por segmento

<b>Estrato social</b>	<b>Población</b>	<b>% Población</b>	<b>Muestra por estrato</b>
<b>A</b>	<b>36.167</b>	<b>5%</b>	<b>14</b>
<b>B</b>	<b>213.196</b>	<b>31%</b>	<b>81</b>
<b>C+</b>	<b>434.006</b>	<b>64%</b>	<b>165</b>
	<b>683.370</b>	<b>100%</b>	<b>260</b>

Fuente: Elaboración propia

La encuesta realizada consta de cinco preguntas específicas relacionadas con la mezcla de marketing, que es precisamente el tema del siguiente capítulo. Dichas preguntas permiten conocer del consumidor: la frecuencia de compra mensual, la preferencia de los distintos tipos de flores, el lugar preferencial de compra, el rango de precios que estaría dispuesto a pagar, y

<sup>17</sup> Debido a que la población económicamente activa representa el 85,01% de la población (INEC, 2012).

<sup>18</sup> Estratos socioeconómicos A, B y C+ que en conjunto representan alrededor del 36% de la población. Ver Anexo 9.

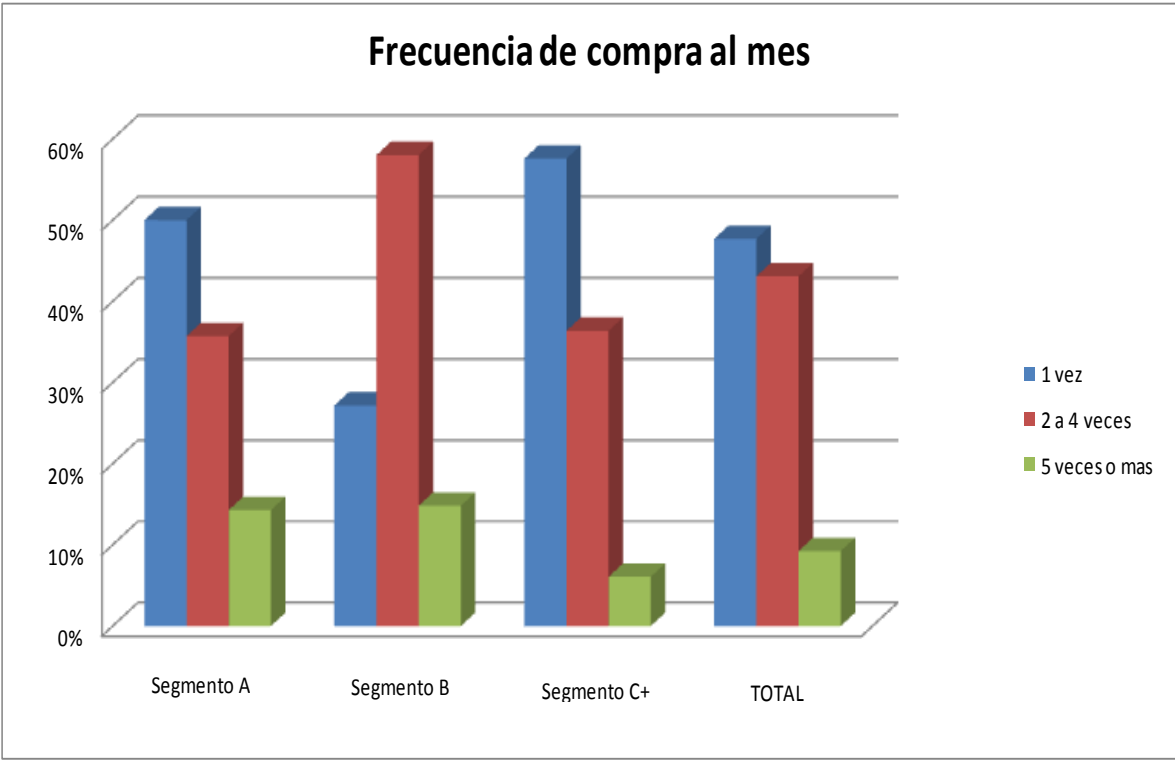
finalmente el motivo por el cual compra flores. Con el aval de *LaFlor*, en el ANEXO 10 se muestran como ejemplo cinco del total de encuestas realizadas.

El comportamiento del consumidor es similar en algunos casos, y diferente en otros, según el segmento al que pertenezca, como se evidencia en el ANEXO 11 sobre la tabulación de datos y los gráficos obtenidos de la encuesta. Por tal razón, para realizar el análisis pertinente, a continuación se presenta los resultados en gráficos comparativos para cada una de las preguntas realizadas.

**3.1.1. Frecuencia de consumo**

Como se aprecia en el gráfico 3.1, el comportamiento de compra de flores en la ciudad de Quito en relación con la frecuencia de compra indica que el 48% adquiere una vez al mes, el 43% lo hacen de 2 a 4 veces al mes, mientras que el 9% lo hacen más de cinco veces al mes.

Gráfico 3. 1



Fuente: Elaboración propia

A su vez, la frecuencia de compra de una vez al mes demuestra una tendencia parecida en los tres segmentos de consumidores, de la siguiente forma: 50% del segmento A, 27% del segmento B y 58% del segmento C.

En la periodicidad de compra entre 2 a 4 veces al mes el comportamiento indica que compran con esta frecuencia el 36% del segmento A, el 58% del segmento B y el 36% del segmento C.

En esta misma dimensión, una alta frecuencia de compra mensual (5 veces o más) lo hacen el 14% del segmento A, el 15% del segmento B y el 6% del segmento C.

Se puede concluir hasta aquí que el porcentaje más alto de consumo (48% del total de la población) consume una vez al mes. Dentro de este período el segmento C es el que más consume, seguido por el segmento A y por el segmento B.

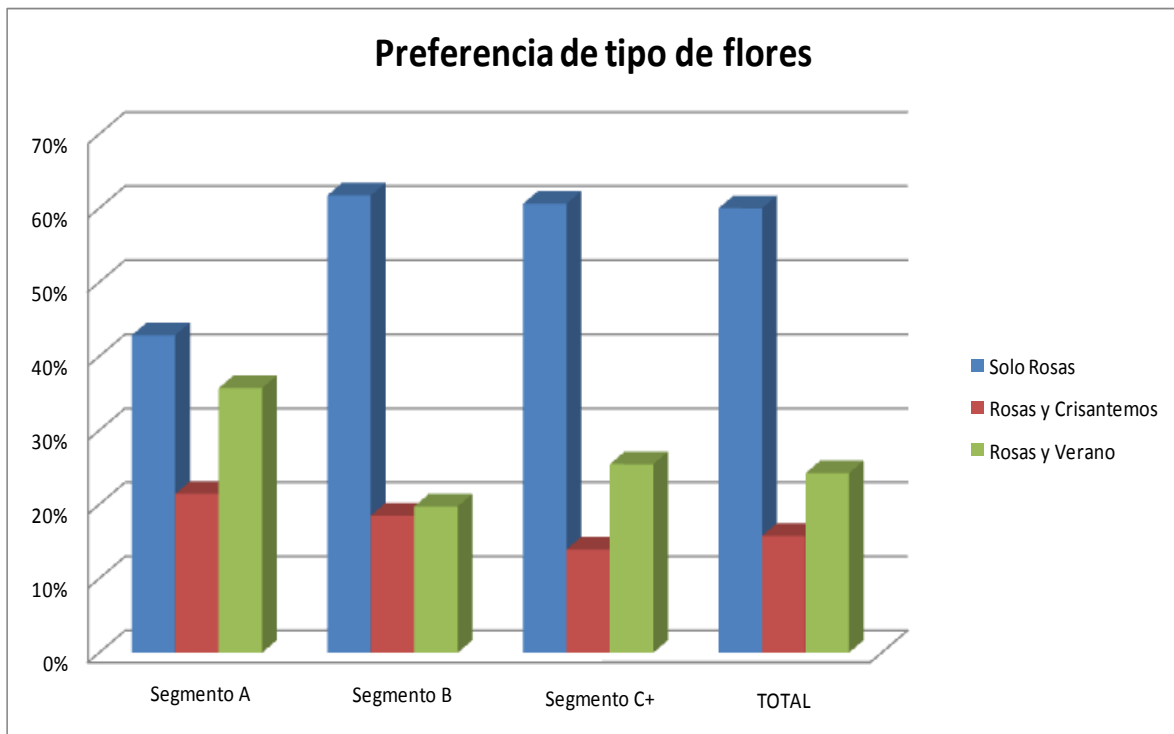
Tiene una importancia muy alta la frecuencia de consumo entre 2 a 4 veces al mes con un 43% del total de la población. En este nivel de frecuencia, el segmento que más consume es el B, seguido por el A y el C.

Finalmente en el último rango analizado sobre la frecuencia de 5 veces o más, el segmento que más consume es el segmento C, seguido por el B y el A respectivamente.

### ***3.1.2. Preferencias del consumidor***

Como se puede apreciar en el Gráfico 3.2, el 60% de los clientes de todos los segmentos prefieren las rosas.

Gráfico 3. 2



Fuente: Elaboración propia

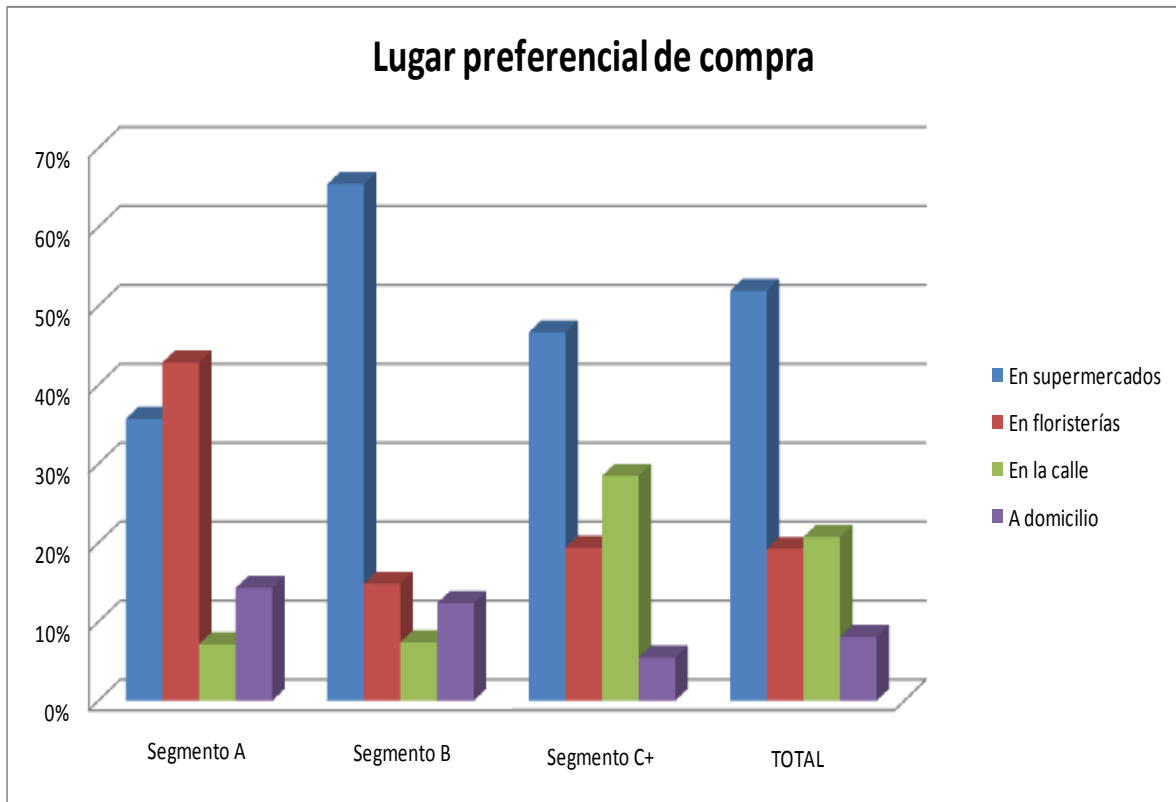
Analizando cada uno de los segmentos, los productos con rosas y flores de verano se encuentran en segundo lugar con una variación de 36% en el segmento A, 20% en el segmento B y 25% en el segmento C+.

En tercer lugar aparece el producto rosas y crisantemos con una preferencia por segmento de la siguiente forma: 21% segmento A, 19% segmento B y 14% segmento C+.

### ***3.1.3. Lugar preferido de compra***

En relación con el lugar preferencial de compra, este es diferente dependiendo del segmento como se puede identificar a continuación.

Gráfico 3. 3



Fuente: Elaboración propia

El 43% de los clientes del segmento A prefiere comprar las flores en floristerías. El segundo lugar (36%) por este segmento es en supermercados.

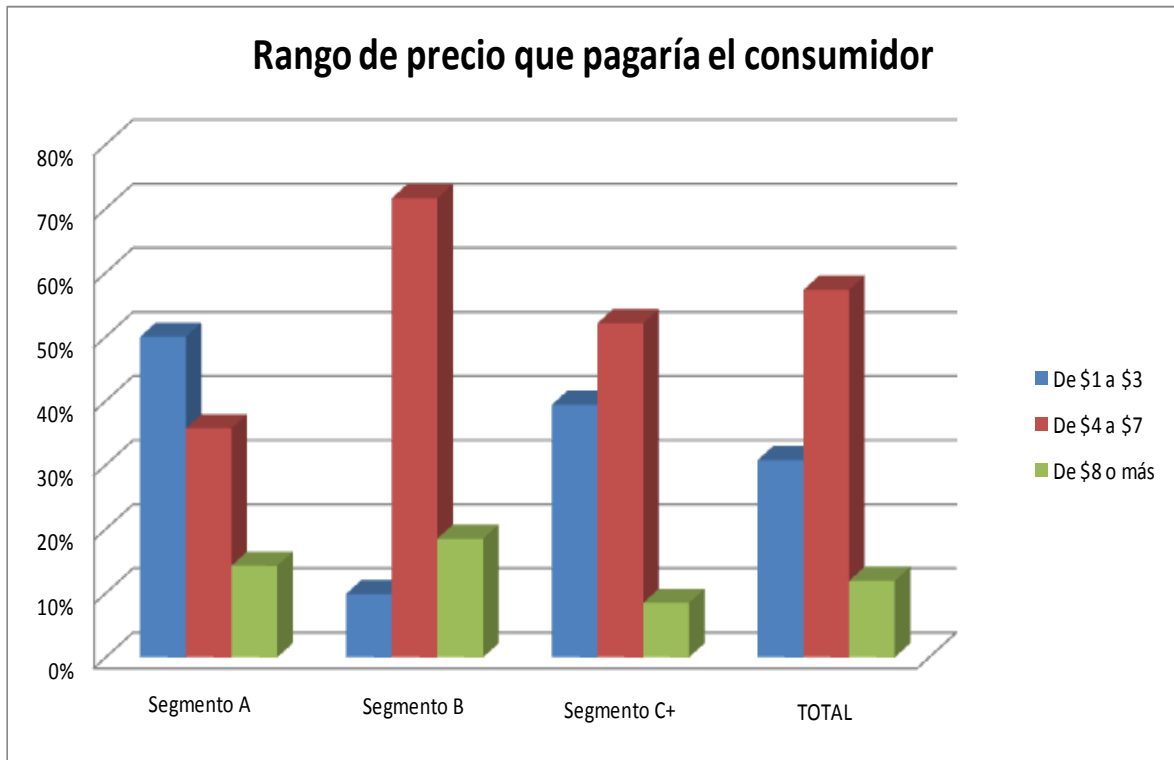
En relación el segmento B el 65% prefiere comprar en supermercados, el 15% en floristerías, el 12% a domicilio y el 7% compra en la calle.

En el segmento C+ el 47% prefiere comprar en supermercados, el 28% en la calle, el 19% en floristerías y el 5% prefiere comprar a domicilio.

#### **3.1.4. Rango de precios**

En relación con los niveles de precio que están dispuestos a pagar por los productos con flores, en el siguiente gráfico se identifican las preferencias por segmento.

Gráfico 3. 4



Fuente: Elaboración propia

En promedio general (57%) prefiere pagar entre \$ 4 a \$ 7, en segundo lugar (31%) prefiere pagar entre \$ 1 y \$3 mientras que el 12% prefiere pagar de \$8 en adelante.

El 50% del segmento A prefiere pagar entre \$1 y \$3 dólares.

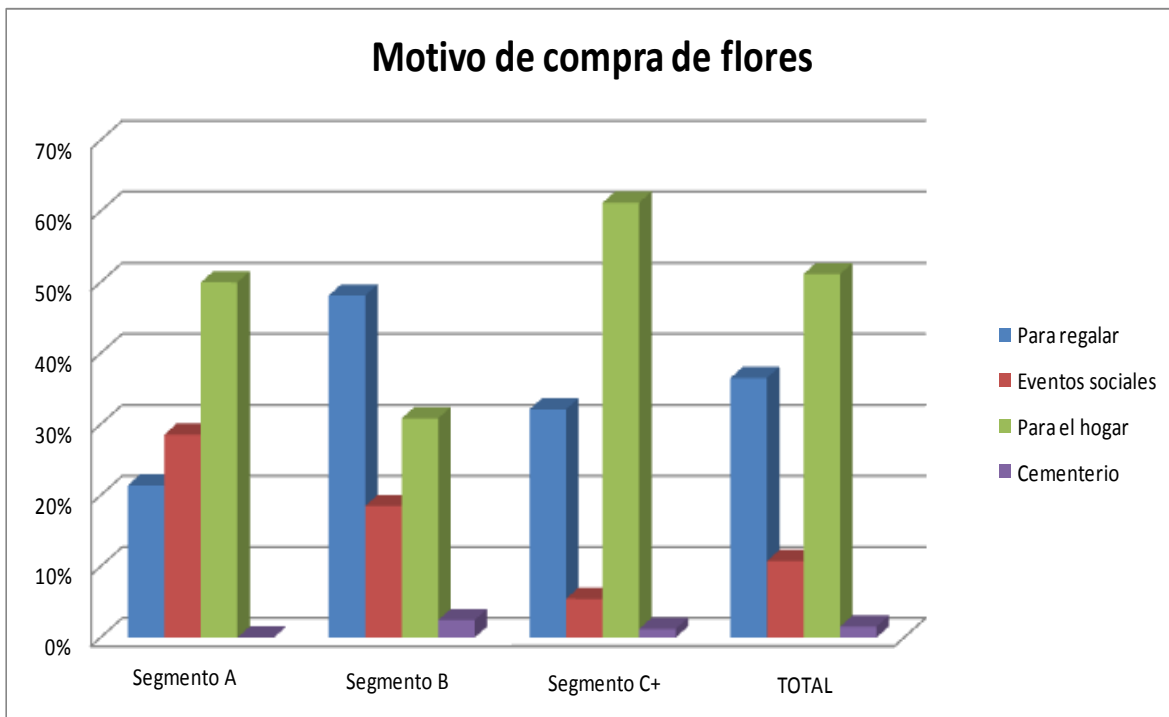
El 72% del segmento B y 52% del segmento B prefiere pagar entre \$4 y \$7. Mientras que la opción de pago de más de \$8 dólares es la tercera opción en los tres segmentos.

### **3.1.5. Motivos de compra**

Las razones por las que compran flores en promedio general son las siguientes: para uso en el hogar 51%, para regalar 37%, para eventos sociales 11% y 2% para el cementerio.

El detalle por segmento se puede identificar a continuación.

Gráfico 3. 5



Fuente: Elaboración propia

El 50% del segmento A prefieren comprar para el hogar, el 29% lo hace para eventos sociales y el 21% para regalar.

En el segmento B el 48% lo hace para regalar, el 31% para regalar, el 19% para eventos sociales y el 2% para cementerios.

En el nivel C+ el 61% lo hace para el hogar, el 32% para regalar, el 5% para eventos sociales y el 1% para cementerios.

### 3.2. Hallazgos

Con los resultados obtenidos se puede identificar un perfil general del consumidor, el cual: compra una vez al mes, preferiblemente en supermercados, le gusta más un producto que contenga solo rosas, estaría dispuesto a pagar entre \$4 y \$7, y realizaría la compra para adornar el hogar.

Dicho perfil general es solo una referencia, por lo tanto se procede a indicar el perfil correspondiente a cada segmento, lo que permite comparar con la estrategia de *LaFloren* el próximo capítulo.

Tabla 3. 2

Perfil segmento A

<b>Concepto</b>	<b>Comportamiento</b>
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

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. 3

Perfil segmento B

<b>Concepto</b>	<b>Comportamiento</b>
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

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. 4

Perfil segmento C+

<b>Concepto</b>	<b>Comportamiento</b>
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

Fuente: Elaboración propia

Algo muy importante a considerar en los tres segmentos es el producto de preferencia. Si bien en todos los casos coincide un gusto principal por las rosas, como se puede apreciar en el Gráfico 3.2, también hay la apertura hacia las rosas combinadas con otros tipos de flores, es decir, los *bouquetes* que son el principal producto de la compañía y que se detalla en el siguiente capítulo.

## LAS VARIABLES DE MERCADEO E INVERSIÓN QUE REALIZA LAFLOL

En el capítulo anterior se dio a conocer aspectos importantes respecto del comportamiento del consumidor, lo cual permitió identificar los perfiles para cada segmento. De alguna manera *LaFlor* llega a los tres segmentos, sin embargo, posteriormente se podrá evidenciar que debido al giro de negocio su enfoque es hacia los segmentos B y C+, que en adelante se denominarán como *Heavy Consumer* y *Medium Consumer*, respectivamente.

En el presente capítulo se empieza con una breve reseña de la compañía *LaFlor*. A continuación se presenta una estimación de la demanda de *bouquetes* en el mercado local a partir de los segmentos clave mencionados y se dará a conocer la estrategia de marketing que sigue la compañía a través de las denominadas variables del marketing. Adicionalmente, se complementará esta información con un reporte de las inversiones en mercadeo que se han realizado.

### 4.1. Reseña LaFlor

*LaFlor* es una empresa ecuatoriana que se dedica a la comercialización de flores a nivel nacional, constituida el año 2002 con tres socios, de los cuales uno figura como dueño de las plantaciones florícolas del Grupo GranFlor<sup>19</sup>, razón por la cual la empresa goza de un convenio que le permite obtener flores directamente de dichas plantaciones. La empresa vio la oportunidad de hacer negocio a través de la comercialización de flores con la calidad de exportación que obtiene a través de las plantaciones, de tal manera que en principio se establecieron la misión y visión de la empresa como sigue.

---

<sup>19</sup> Plantaciones que destinan la mayor parte de su producción de flores para la exportación.

#### **4.1.1. 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.”<sup>20</sup>

#### **4.1.2. Visión**

“LaFlor busca ser la comercializadora más grande de *bouquet*es y arreglos florales en el mercado ecuatoriano y una de las más importantes en el ámbito latinoamericano en los próximos diez años.”<sup>21</sup>

Con estos lineamientos básicos establecidos por la empresa, la primera gestión que se realizó fue conseguir la distribución de los *bouquet*es anteriormente mencionados a través de la cadena de supermercados *Los Supermercados* y mediante la cual ha ido ganando espacio en el mercado durante los últimos cinco años en términos de volumen de venta, conservando esta posición hasta la actualidad. A pesar de haber logrado y sostenido un importante volumen de ventas, *LaFlor* ha considerado que depender únicamente de este canal de distribución es muy riesgoso debido al poder que ejerce sobre cualquiera de sus proveedores por lo tanto, en los últimos tres años ha empezado a incursionar en otras líneas de negocio adicionales como la venta de flores para eventos a través de la oferta de este servicio, o la venta al detalle de arreglos florales a modo de floristería.

En resumen *LaFlor* ha tratado de ir diversificando su cartera de clientes mientras busca atender a distintos segmentos, sin embargo, se encuentra en la necesidad de determinar si las inversiones que realiza en mercadeo se traducen en rentabilidad para la empresa.

---

<sup>20</sup> Constitución de *LaFlor Cía. Ltda.*

<sup>21</sup> Ídem.

## **4.2. La demanda de flores en el mercado quiteño**

Los segmentos clave para la compañía, *Heavy Consumer* y *Medium Consumer*, son el punto de partida para estimar la demanda de productos en el mercado quiteño. Así, la población total en Quito, de ambos segmentos, es la referencia inicial para el cálculo.

En el capítulo anterior se dio a conocer que el consumo de flores para uso en el hogar es el motivo que genera una mayor frecuencia de compra de este producto. Adicionalmente, en una entrevista con la Gerencia Comercial, se descubrió que por lo general son las mujeres quienes realizan las compras de flores (ANEXO 12). Por estas razones se procede a acotar la población total de ambos segmentos en función del porcentaje de mujeres, en primera instancia, y posteriormente en función del porcentaje de mujeres casadas (lo que indicaría un número referencial de hogares en la ciudad de Quito). El porcentaje de mujeres en Quito es de 51,3%, y el porcentaje de mujeres casadas en Quito es de 32,6% (INEC, 2012). Con esta referencia de hogares por segmento, se procede a aplicar los resultados obtenidos en el capítulo anterior respecto de la frecuencia mensual de compra, y a su vez qué porcentaje prefiere comprar en supermercados. Con estos antecedentes, a continuación se presenta el cálculo de estimación de la demanda de flores en supermercados en Quito.

Tabla 4. 1

Estimación de la demanda mensual de bouquets

	<b>Heavy Consumer</b>	<b>Medium Consumer</b>
Cantidad de personas	213.196	434.006
% Mujeres	51,37%	51,37%
Cantidad de mujeres	109.519	222.949
% Mujeres Casadas	32,60%	32,60%
Cantidad de mujeres casadas	35.703	72.681
Frecuencia de compra al mes	2	1
Demanda mensual de productos	71.406	72.681
% Compra en Supermercados	65%	47%
Demanda mensual en Supermercados	46.723	33.918
<b>TOTAL</b>	<b>80.641</b>	

Fuente: Elaboración propia.

El total de la demanda estimada indica la cantidad de *bunches*<sup>22</sup> que los consumidores compran al mes. Sin embargo, en los perfiles del consumidor de ambos segmentos se puede observar una tendencia similar en la preferencia por tipo de producto, en definitiva, un 60% prefiere solo rosas y un 40% prefiere rosas con algún otro producto o complemento (*bouquets*). Considerando estos elementos, se obtiene la siguiente demanda del producto en Quito por categoría.

<sup>22</sup> Término utilizado en la industria que hace referencia a un atado de flores de cualquier tipo o combinación. Por ejemplo, un atado de doce rosas es un *bunche*, al igual que un atado de ocho rosas con seis crisantemos.

Tabla 4. 2

Estimación de la demanda por tipo de producto

Demanda total	80.641
% Solo Rosas	60%
% Bouquetes	40%
<b>Solo Rosas</b>	<b>48.384</b>
<b>Bouquetes</b>	<b>32.256</b>

Fuente: Elaboración propia

En el mes de enero del 2013 el sistema contable de *LaFlor* registró una venta total de 20.887 *bunches* en Los Supermercados, entre los productos solo rosas y también *bouquetes*. Esto evidencia el mercado existente, y ahora se procede a revisar cuál es la oferta que realiza la compañía con sus recursos de mercadeo.

#### 4.3. Variables de marketing

Para este propósito se hará referencia en todo momento a lo que se conoce hasta la actualidad como *las cuatro P's del marketing* (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 12) o las variables controlables del mercadeo. En este contexto se procede a realizar un análisis del área de mercadeo para la comercializadora de flores en cuestión, *LaFlor*, de la manera que a continuación se detalla.

##### 4.3.1. Producto

Como punto de partida se define el término “producto” como todo aquello que se pone a disposición en cualquier mercado para su uso o consumo, y puede ser tangible o intangible (de donde deriva lo que se conoce como servicio) (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 237). Resulta

necesaria esta aclaración inicial debido a que en *LaFlor* se ofrece tanto productos, como servicios.

En la compañía se ofrecen dos líneas de producto: los productos de comparación, y los productos de uso común o de consumo masivo.

#### **4.3.1.1. *Productos de comparación***

El producto de comparación es aquel que el cliente compra después de haberlo comparado con otros productos, principalmente en términos de precio y atributos del producto (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Mercadotecnia, 1991, pág. 251). En *LaFlor* existe dos tipos, uno tangible y otro intangible: el tangible se refiere a los arreglos florales, y el intangible se refiere al servicio de diseño floral para eventos.

##### **4.3.1.1.1. *Arreglos florales***

En el caso de los arreglos florales, estos son productos que se adquieren en ocasiones especiales como cumpleaños, aniversarios, condolencias, etc. Dichos productos suelen ser más elaborados, es decir, se producen con mayor cantidad de flores y requieren de mucho tiempo para terminarlos. Esto hace que el producto tenga más atributos y que sea más caro, por lo tanto el cliente lo compara con otras opciones antes de realizar la compra.

En *LaFlor* se cuenta con un arreglista especializado que elabora estos productos, y por lo general se producen los arreglos el momento en que el cliente hace el pedido. Los distintos arreglos se encuentran agrupados según la ocasión o la necesidad del cliente, como se puede ver en el catálogo de arreglos florales del año 2012 en el ANEXO 13.

##### **4.3.1.1.2. *Servicio de diseño floral para eventos***

En este caso se trata del servicio que ofrece la compañía para eventos. Los eventos son ocasiones muy especiales en las cuales el cliente no busca solamente las flores, sino también la decoración y adecuación de las mismas a lo que requiere el cliente, como sucede por ejemplo en una boda, en una graduación, etc.

Como se puede apreciar, este servicio lo buscan los clientes para momentos muy importantes en cuanto a lo personal y familiar, por lo que el precio no suele ser la base comparativa, pero sí lo son los atributos o características inherentes al servicio en su totalidad.

Con el apoyo de la compañía, se presenta como ejemplo un evento realizado el año 2011 en el ANEXO 14.

#### **4.3.1.2. Productos de uso común**

El producto de uso común es aquel que se adquiere con regularidad, de manera rápida, con poco esfuerzo de comparación (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Mercadotecnia, 1991, pág. 251). Este es el caso de los productos principales de la compañía, los *bouquetes* y los bunches de rosas. Además, es importante mencionar que estos productos son de adquisición impulsiva, es decir, que se compran sin una planificación o búsqueda específica (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Mercadotecnia, 1991, pág. 252) ya que las flores no son productos de necesidad básica, como se mencionó en capítulos anteriores.

Estos productos están compuestos de la siguiente manera: en primera instancia se juntan con una liga elástica los diferentes tallos de rosas, o de crisantemos, o de *fillers*, o de flores de verano, lo cual genera el producto en su versión básica. Posteriormente se agrega el empaque, que para este caso es lo que se conoce como “capuchón”<sup>23</sup>, de igual manera con otra liga elástica para que se mantenga firme. Finalmente, según el producto se suele incorporar características adicionales como celofanes de colores, algún objeto decorativo, suplementos en sobres para disolver en el agua que contendrá las flores y que permita un mayor tiempo de vida del producto, entre otros.

Así, se procede a revisar los dos principales productos de uso común.

##### **4.3.1.2.1. Rosas**

Este producto se elabora de manera sencilla, pues se compone de doce (12) tallos de rosa atados y envueltos en el capuchón antes mencionado.

---

<sup>23</sup> Funda o envoltura plástica que sirve a modo de empaque. A su vez protege el producto y ayuda a una mejor presentación del *bunche* de flores.

A su vez, este producto tiene tres clasificaciones que son: Rosa Roja, Rosa Blanca, y Rosa Surtida. La diferencia entre cada uno de los productos es simplemente el color de la rosa como su mismo nombre lo indica, es decir, para el producto Rosa Roja se utilizan doce (12) tallos de rosas rojas, para el producto Rosa Blanca se utilizan doce (12) tallos de rosas blancas, y para el producto Rosa Surtida se utilizan doce (12) tallos de rosas de otro color distinto a rojo y blanco. En el ANEXO 15 se puede observar estos productos.

#### **4.3.1.2.2. Bouquetes**

Este es el producto principal de la compañía. A diferencia de los bunches de rosas, su elaboración no es tan sencilla, pues cada *bouquet* tiene una cantidad distinta de tallos, diferentes combinaciones de flores (rosas, crisantemos, *fillers*, o flores de verano), de colores, y también de capuchones. Además, como se mencionó en el capítulo dos, es aquí donde la Gerencia Comercial destina una importante cantidad de tiempo a la innovación constante, pues ninguno de los *bouquet* tiene una “receta”<sup>24</sup> específica, sino que en cada proceso de producción existen variaciones en todos los *bouquetes*.

Este producto se divide en ocho (8) tipos de *bouquetes* que son:

1. *Bouquet* Ejecutivo: compuesto por diecisiete (17) tallos.
2. *Bouquet* Sencillo: compuesto por diecisiete (17) tallos.
3. *Bouquet* Fiesta: compuesto por veintiséis (26) tallos.
4. *Bouquet* Rosas Bellas: compuesto por veintidós (22) tallos.
5. *Bouquet* Rosas AKI: compuesto por quince (15) tallos.
6. *Bouquet* Económico: compuesto por catorce (14) tallos.
7. *Bouquet* Especial: compuesto por treinta y dos (32) tallos.
8. *Minibouquet*: compuesto por diez (10) tallos.

En el ANEXO 16 es posible observar los ejemplos de estos *bouquetes*.

Bajo esta perspectiva del producto en la compañía, ahora se presenta a modo de resumen la combinación o mezcla actual de productos (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Mercadotecnia, 1991, pág. 276).

---

<sup>24</sup> Nombre asignado en la compañía y que hace referencia a una combinación determinada de cantidad y tipos de flores para la elaboración de un *bouquet*.

Tabla 4. 3

La mezcla de productos en *LaFlor*

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			

Fuente: Elaboración propia

En base a la tabla preliminar se puede establecer la estrategia de producto que sigue la compañía.

En primer lugar se hace evidente la variedad de líneas de producto, lo cual demuestra la estrategia de ampliar la cartera de clientes y tener llegada a varios segmentos de mercado.

Por otro lado, queda muy claro que su enfoque principal es la línea de producto *bouquetes*, la cual goza de la mayor amplitud dentro de mezcla de productos. Esta estrategia consiste en alargar lo más posible la línea de producto, lo que le permite convertirse en una compañía de línea completa (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Mercadotecnia, 1991, pág. 276). Esta decisión que sostiene la compañía se justifica al considerar que entre los productos Rosas y *Bouquetes* existe una demanda mensual de aproximadamente ochenta mil unidades (como se determinó previamente en la estimación de la demanda); lo cual se ajusta a los perfiles del *Heavy Consumer* y *Medium Consumer*, pues según los resultados que se muestran en el capítulo anterior, ambos compran flores por lo menos dos veces al mes y prefieren *bouquetes* y rosas.

Por lo antes mencionado la compañía se enfoca en esos segmentos, lo que genera un alto volumen de ventas, mientras se especializa en la línea de *bouquetes*. Si bien los demás

productos mencionados también se venden, por motivos del presente proyecto de fin de carrera, en adelante se hace alusión solamente a los principales productos de la compañía; rosas y *bouquetes*.

#### **4.3.2. Precio**

El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Mercadotecnia, 1991, pág. 310). Esta variable de mercadeo es sin duda muy importante, pues determina los ingresos que tendrá la compañía.

Existen algunos factores a tomar en cuenta al momento de fijar los precios, como por ejemplo los costos, los objetivos de la compañía, el mercado y la demanda, entre otros. Como punto de partida se debe considerar que, como indica la Gerencia Comercial de la compañía, en la industria de las flores el factor determinante para fijar los precios son las rosas en el mercado local<sup>25</sup>. Esto significa que cuando hay muchas rosas en el mercado, los precios y las ventas disminuyen; mientras que cuando hay escasez de rosas en el mercado, estas variables aumentan, inclusive para los *bouquetes*.

Ya que *LaFlor* distribuye sus productos a través de una gran cadena de supermercados, no se puede cambiar los precios cuando lo desee, sino que se maneja una tabla de precios que se fijan para todo el año y con la apertura de incrementar los precios en los productos que contengan rosas, solamente cuando hay temporadas especiales en las que se estima incrementos de precio considerables por la demanda, por ejemplo en San Valentín, en el Día de la Madre, entre otras fechas comercialmente importantes.

De este modo, a continuación se presenta la tabla de precios para el año 2013, proporcionada por la misma compañía.

---

<sup>25</sup> Para un producto de consumo la principal influencia es el mercado y la demanda (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Mercadotecnia, 1991, pág. 317)

Tabla 4. 4

Lista de precios *LaFlor* – año 2013

**CORPORACION LOS SUPERMERCADOS  
PROVEEDOR Nº 5667**

<b>PRODUCTO</b>	<b>PVP</b>
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

Fuente: *Corporación Los Supermercados*

La tabla preliminar indica los precios de los productos principales de la compañía. Para comprender su significado resulta necesario identificar a qué se refiere el “PVP”. El PVP (Precio de Venta al Público) es el valor se cobra al cliente final o consumidor a través de la cadena de distribución Los Supermercados.

Los productos Rosas siguen una estrategia de fijación de precio de producto imitativo. Como se puede apreciar en la tabla, los tres productos tienen un mismo precio de \$3.20, el que siempre se fija en función de cómo se mueva el precio en el mercado. Esta estrategia consiste en posicionar al producto en el mercado en términos de calidad y de precio, según lo que quiera transmitir la compañía (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Mercadotecnia, 1991, pág. 336). Para el caso del producto Rosas, la compañía lo ha posicionado como un producto de calidad media y de precio medio, con lo que se mantiene a lo que ofrece la generalidad de competidores en el mercado; y lo más importante es que la compañía sostiene dicha estrategia

porque le permite estar al tanto de las variaciones en el precio de las rosas, las cuales dominan el mercado y por tanto también influyen en los precios de los demás tipos de flores.

Los principales productos de la compañía, los *bouquet*es, siguen una estrategia de fijación de precio de línea de productos<sup>26</sup>. Esto es lógico al considerar que se trata de la línea más completa de productos que tiene LaFlor, y que es su especialidad. En este caso se puede evidenciar en la tabla, una variación de precios en cada uno de los *bouquet*es, esto se debe a que la compañía debe transmitir que tiene *bouquet*es para toda ocasión, desde los baratos y sencillos, hasta los más costosos y completos (tienen mayor variedad de productos y colores, al igual que sus empaques).

Con esta principal estrategia de precios de la compañía es factible entender su enfoque hacia los segmentos *Heavy Consumer* y *Medium Consumer*, pues esos intervalos van acorde a los rangos de precios que estarían dispuestos a pagar ambos perfiles de consumidores.

Por último, la compañía también sigue una estrategia de ajuste de precios<sup>27</sup> en dos situaciones específicas, fuera de temporadas y dentro de temporadas. Se indicó previamente que el negocio de las flores tiene temporadas especiales en el año, en las que evidentemente hay mayor demanda de los productos, durante las mismas la compañía fija un incremento de los precios dependiendo del comportamiento del principal producto del mercado que son las rosas. Fuera de este rango de tiempo, lo común sería seguir la estrategia de descuentos de temporada<sup>28</sup>; sin embargo, como los precios con Los Supermercados se fijan para todo el año y no pueden ser cambiados, lo que hace la compañía en algunas ocasiones es añadir tallos de flores al producto sin modificar el precio, con lo cual se logra el objetivo de impulsar las ventas.

---

<sup>26</sup> Intervalos de precios entre diversos productos de una misma línea (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Mercadotecnia, 1991, pág. 337)

<sup>27</sup> Ajuste de precios básicos para responder a las diferencias entre clientes y las situaciones cambiantes (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Mercadotecnia, 1991, pág. 340)

<sup>28</sup> Reducción de precio para los compradores que adquieren mercancías o servicios fuera de temporada (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Mercadotecnia, 1991, pág. 340)

### 4.3.3. Plaza

Tal como se mencionó en el capítulo dos, *LaFlor* vende sus productos a través de un canal de distribución<sup>29</sup>, que para este caso es Los Supermercados. La compañía ha mantenido la relación con este canal prácticamente desde su fundación, y se podría inferir que las razones principales son: la eficiencia en poner los productos a disposición de los mercados meta, y el menor costo que se genera (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Mercadotecnia, 1991, pág. 357).

Efectivamente, la compañía aprovecha dichos beneficios al trabajar con el canal de distribución. Sin embargo, mantener esta estrategia tiene sentido el momento que se lo compara con lo que demanda el consumidor.

Se ha determinado hasta ahora que la oferta de productos y sus respectivos precios se acoplan de manera adecuada a las expectativas del *Heavy Consumer* y el *Medium Consumer*. A esto se puede agregar que ambos segmentos prefieren comprar en supermercados, de los cuales Los Supermercados es el más grande del país y atiende a dichos segmentos. Por lo tanto, esta estrategia de distribución sigue siendo acertada para lo que busca la compañía.

En esta variable de mercadeo se podría considerar interesante la estrategia de distribución física o propia, pues los objetivos que normalmente se asocian a la misma son: la posibilidad de obtener un mejor margen, y tener mayor conocimiento y control sobre el consumidor al atenderlo directamente (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Mercadotecnia, 1991, pág. 374). Sin embargo, esto es muy complicado de llevarlo a cabo por dos razones principales: primero porque el costo sería muy alto al aplicar el montaje de la infraestructura para la venta en sectores clave dentro de la ciudad de Quito, lo mismo para el transporte y para el almacenamiento de los productos. Segundo porque con esta estrategia de costos más altos, sería imprescindible incrementar los precios y lo más probable sería que el producto ya no se ajuste a lo que el consumidor desea.

---

<sup>29</sup> Conjunto de empresas o individuos que adquieren la propiedad, o participan en su transferencia, de un bien o servicio mientras se desplaza desde el productor hasta el usuario o consumidor final (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Mercadotecnia, 1991, pág. 357)

#### **4.3.4. Promoción**

La promoción hace referencia a toda actividad de mercadeo que impulsa las ventas y/o que apoya el posicionamiento de la marca, para lo cual existen cuatro herramientas principales que son: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, y ventas personales (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Mercadotecnia, 1991, pág. 423). De las herramientas mencionadas la compañía utiliza dos, que son la publicidad y la promoción de ventas.

La publicidad tiene formas distintas de utilizarse, por lo mismo hay una gran variedad de ventajas y desventajas según el uso que vaya a darse. En este caso particular la publicidad podría ser muy útil como estrategia promocional porque permite llegar a las masas (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Mercadotecnia, 1991, pág. 436). Sin embargo, la compañía no destina un presupuesto establecido a la publicidad, pues el único esfuerzo de mercadeo en este sentido es la aparición en la revista de Los Supermercados para promocionar la marca y sus productos.

Por otro lado, el segundo y principal medio promocional de la compañía es la promoción en ventas. La promoción en ventas es cualquier tipo de incentivo que impulsa al consumidor a adquirir cualquier producto o servicio, pero la función principal de esta estrategia puede resumirse así: mientras la publicidad dice “compre nuestro producto”, la promoción de ventas dice “cómprelo ahora” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Mercadotecnia, 1991, pág. 437). Ya se dijo anteriormente que los productos que ofrece *LaFlor* son bienes de consumo por impulso, lo que hace evidente la importancia de esta herramienta promocional ya que apoya justamente lo que requieren este tipo de productos.

En cuanto a las ventas personales y las relaciones públicas, no resultan convenientes para la compañía dado que éstas requieren de una mayor cantidad de recursos de tiempo, humanos, y económicos. En este caso no se justifica porque el costo sería muy alto frente a lo que significa la venta de un *bonche* de flores.

#### 4.1. La inversión en mercadeo

Una vez revisada la estrategia de mercadeo que sigue la compañía, a continuación se presenta en términos monetarios las inversiones que se realizan en los diferentes esfuerzos de mercadeo para los años 2010, 2011 y 2012.

Tabla 4. 5

Inversiones de mercadeo en LaFlor

<b>Gastos de Marketing LaFlor Cía. Ltda.</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
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

Fuente: Contabilidad, LaFlor Cía. Ltda.

Mediante esta tabla se puede observar que LaFlor ha invertido en la variable producto al colocar recursos en los capuchones y en su diseño. Ha realizado inversión en la variable precio al ofrecer descuentos al consumidor mediante el canal de distribución. Finalmente, también ha realizado inversión en la variable de promoción con publicidad a través del mismo canal.

Con toda la información desplegada hasta el momento, en el siguiente capítulo se presenta el caso de estudio como el principal entregable del presente proyecto de fin de carrera.

## **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.

## **5.1. Antecedentes**

LaFlor es una compañía ecuatoriana que inició sus actividades el año 2002 en la ciudad de Quito<sup>30</sup>. Fue fundada por tres socios, de los cuales el socio mayoritario es a su vez dueño del Grupo GranFlor<sup>31</sup>, 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 17) 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

---

<sup>30</sup> 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.

<sup>31</sup> Una de las principales productoras de flores para exportación del Ecuador.

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 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 18).

## **5.2. 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.

### **5.2.1. 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 A<sup>32</sup>, el B<sup>33</sup>, y el C+<sup>34</sup> (sus respectivos perfiles se presentan en el ANEXO 19). Con la distribución mediante *Los Supermercados*, se hacía evidente que el segmento B es al cual se dirige LaFlor actualmente.

---

<sup>32</sup> Segmento de nivel socio-económico alto

<sup>33</sup> Segmento de nivel socio-económico medio alto

<sup>34</sup> Segmento de nivel socio-económico medio

### 5.2.2. *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 *bouquettes*<sup>35</sup> (ver ANEXO 20). Esta composición de mezcla de productos demuestra, por una parte la intención de adaptarse al mercado 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 *bouquettes*.

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 21 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

---

<sup>35</sup> Pequeños arreglos florales elaborados mediante la combinación de rosas con otras variedades de flores.

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.

### **5.1. 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 22)

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?

## **EL MODELO MARKETING ROI APLICADO A LA MEZCLA DE MERCADEO EN LAFLORE**

Ahora que se ha propuesto el caso de estudio, a través del cual se da a conocer la estrategia de mezcla de mercadeo que sigue la compañía y las inversiones que realiza, lo siguiente es determinar la rentabilidad que tienen dichas inversiones para LaFlor mediante el modelo del Marketing ROI. De este modo, el presente capítulo se compone de dos partes: la primera es la determinación tradicional de rentabilidad en base a los estados financieros de la compañía; la segunda es la definición del modelo a seguir y la aplicación del mismo para la obtención de resultados.

### **6.1. Medidas de rentabilidad en base a estados financieros de LaFlor**

Las medidas de rentabilidad más utilizadas son: el margen de utilidad, rendimiento sobre activos (ROA) y rendimiento sobre capital (ROE). La finalidad de las mismas es conocer la eficiencia con la cual la compañía utiliza sus activos y administra sus operaciones (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010, pág. 61).

El margen de utilidad indica cuánto gana la empresa en términos de utilidad neta por cada dólar de ventas generado. La fórmula se expresa de la siguiente manera:

Ecuación 6. 1

$$\textit{Margen de utilidad} = \frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Ventas}}$$

Fuente: Fund. Finanzas Corporativas, Westerfield

El rendimiento sobre los activos (ROA) indica cuánto gana la empresa en términos de utilidad neta por cada dólar que se tiene en el total de activos. La fórmula se expresa de la siguiente manera:

Ecuación 6. 2

$$\text{Rendimiento sobre los activos} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de activos}}$$

Fuente: Fund. Finanzas Corporativas, Westerfield

El rendimiento sobre el capital (ROE) indica cuánto han ganado los accionistas de la empresa en términos de utilidad neta por cada dólar de patrimonio o de capital contable. La fórmula se expresa de la siguiente manera:

Ecuación 6. 3

$$\text{Rendimiento sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable total}}$$

Fuente: Fund. Finanzas Corporativas, Westerfield

Para realizar el cálculo de cada una de estas medidas de rentabilidad, se requiere tomar la información de los estados financieros de LaFlor (ANEXO 22). Con estos datos, a continuación se aplican las fórmulas preliminares y se obtienen las siguientes medidas.

Tabla 6. 1

Medidas de rendimiento LaFlor Cía. Ltda.

	<b>Año 2010</b>	<b>Año 2011</b>	<b>Año 2012</b>
ROE	36,35%	38,80%	35,71%

	<b>Año 2010</b>	<b>Año 2011</b>	<b>Año 2012</b>
ROA	22,05%	17,81%	17,84%

	<b>Año 2010</b>	<b>Año 2011</b>	<b>Año 2012</b>
Margen Utilidad	5,56%	5,43%	5,28%

La medida de rendimiento sobre el capital social ha sido muy similar los últimos tres años, generando un promedio 36,95%, lo cual se debe a que tanto la utilidad bruta, como el capital social no han tenido variaciones significativas en este período de tiempo.

La medida de rendimiento sobre activos fue de 22,05% en el año 2010, y ha disminuido aproximadamente cinco puntos en los dos años posteriores. Aunque la utilidad neta no varió mucho, la disminución de esta medida de rendimiento se debe a que los activos totales incrementaron, específicamente, las cuentas por cobrar y los inventarios.

Por último, la medida margen de utilidad evidencia una disminución del rendimiento entre cada año. Es importante prestar especial atención a esta medida no solamente porque es la más común y utilizada, sino también porque al enfocarse en el Estado de Pérdidas & Ganancias representa el rendimiento que tiene el negocio por sí mismo, es decir, cuánto se genera después de haber cubierto los costos de ventas, los gastos de la compañía, y los impuestos de ley. A simple viste los márgenes parecen muy bajos, sin embargo, es preciso considerar dos factores clave: el primero es que esta medida tiene como numerador de la fórmula a la utilidad después de haber considerado todos los costos y gastos mencionados (que hacen de la utilidad un valor muy bajo comparado con las ventas); el segundo es que tiene como denominador de la fórmula al valor total de ventas, que naturalmente es muy alto porque el giro de este negocio es el volumen. Ahora, si tan solo se divide la utilidad bruta para el total de ventas, se obtiene

un rendimiento promedio de 14,94% en los últimos tres años, lo cual cambia totalmente la perspectiva.

Normalmente, el departamento financiero al ver estos resultados de márgenes de utilidad, que además han ido disminuyendo cada año, podría pensar en dos alternativas para mejorar esos rendimientos: reducir los costos de ventas para tener una utilidad bruta más alta, y que permita cubrir de mejor manera los gastos posteriores; o reducir los gastos administrativos y los operacionales a lo mínimo posible, entre los cuales se encuentran los de mercadeo.

Ante esta visión financiera, a continuación se presenta el modelo de Marketing ROI, con la finalidad de ver si los resultados de este indicador sirven como argumento para evitar que los recursos económicos destinados al mercadeo sean reducidos al mínimo.

## **6.2. Definición del modelo de Marketing ROI**

Como punto de partida es necesario definir qué significa ROI. Este término proviene de las siglas en inglés *Return Over Investment*, que al español se traduce como retorno sobre la inversión. El ROI, al igual que el ROE y el ROA, son medidas o indicadores de rentabilidad que en el área financiera se utiliza con mucha frecuencia debido a la objetividad de los resultados, pues éstos indican cuánto dinero genera de utilidad cada dólar que ha sido invertido. Por ejemplo, si al calcular el ROI en un proyecto cualquiera se obtiene como resultado 14%, esto quiere decir que por cada dólar de la inversión realizada se genera 0,14 dólares de utilidad (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010, pág. 62).

Este indicador siempre se ha utilizado cuando se trata de proyectos, con lo cual se determina si la inversión que se va a realizar genera el rendimiento esperado, y así, mediante esta herramienta se puede analizar y comparar con otras alternativas. El mismo concepto se lo lleva al mercadeo mediante el modelo Marketing ROI, de tal manera que se puede analizar el rendimiento que tienen las distintas inversiones en marketing.

Entonces, para definir el modelo que se utilizará en este proyecto de fin de carrera a continuación se alude a la bibliografía fundamental: *Marketing ROI* de James D. Lenskold.

### **6.2.1. Marketing ROI**

Este texto tiene un claro enfoque hacia el área financiera, por lo cual considera algunos conceptos financieros que para el presente proyecto no son necesarios. Sin embargo, esta bibliografía resulta indispensable para la definición de la fórmula del ROI de Marketing que se va a utilizar.

La bibliografía comienza con una premisa muy sencilla, “las ganancias son el objetivo” (Lenskold, 2003, pág. 3), lo cual es una realidad. Sin considerar a las compañías que no tienen fines de lucro, todas las demás tienen el objetivo de generar excedentes económicos a través de sus respectivos giros de negocio, es decir, obtener utilidades o ganancias.

Desde este punto de vista si se quiere tener ganancias en una compañía es importante, por una parte tener una adecuada gestión comercial para generar los ingresos o las ventas esperadas, y por otra controlar de la mejor manera posible los gastos en los que se debe incurrir y las inversiones que se realizan. Es precisamente en este punto donde se introduce el Marketing ROI, pues en la actualidad con una competencia que se vuelve cada vez más agresiva, resulta vital para las compañías el realizar las inversiones en mercadeo de una manera inteligente y objetiva, mejor si se lo hace a través de este indicador financiero.

El punto de partida es la fórmula de Marketing ROI en su formato básico, como sigue a continuación:

Ecuación 6. 4

$$ROI = \frac{\textit{Retorno}}{\textit{Inversión}} = \frac{\textit{MargenBruto} - \textit{Inversiónenmarketing}}{\textit{Inversiónenmarketing}}$$

Fuente: Marketing ROI, James D.Lenskold

Como se pudo observar en un ejemplo al principio del presente capítulo, este indicador financiero se presenta siempre en forma de porcentaje. Un resultado positivo significa que hay ganancias después de la inversión realizada, un resultado negativo significa pérdidas porque

no se pudo siquiera cubrir la inversión, y un resultado igual a cero significa que la inversión está equilibrada porque las ganancias generadas fueron iguales a la inversión (Lenskold, 2003, pág. 19)

Para continuar con el planteamiento de la fórmula, lo que sigue es definir el significado de cada uno de sus componentes. Se puede deducir que la inversión en marketing corresponde a todo recurso económico que se ponga a disposición del mix de marketing o de las variables de mercadeo que se mencionan en el capítulo anterior, mientras que el margen bruto se compone de la siguiente manera:

#### Ecuación 6. 5

$$\textit{MargenBruto} = \textit{Ingresos} - \textit{Costodelosbienes} - \textit{Gastosincrementales}$$

Fuente: Marketing ROI, James D.Lenskold

Los ingresos indican todo lo que ha facturado o vendido la compañía durante el período que se pretende medir. El costo de los bienes representa todos los costos fijos y variables en los que se ha incurrido para el giro normal del negocio, por ejemplo mano de obra, materiales, insumos de producción, entre otros. Finalmente, los gastos incrementales hacen referencia a costos variables relacionados directamente con la gestión de ventas, es decir, forman parte de los egresos por el giro de negocio.

Ya que la información de la compañía, que se presenta en el ANEXO 23, se ha obtenido de los estados financieros de los últimos tres años, para poder aplicar el modelo de Marketing ROI se debe aplicar una modificación al formato básico de la fórmula, como sigue a continuación.

Ecuación 6. 6

$$ROI = \frac{\Delta Margen Bruto - \Delta Inversión en marketing}{\Delta Inversión en marketing}$$

Fuente: Marketing ROI, James D.Lenskold

El símbolo incorporado en la fórmula hace referencia al valor incremental de ese rubro, es decir, cuánto ha variado entre un año y otro. Por ejemplo si el margen bruto en el año 2010 es \$100, y el margen bruto en el año 2011 es \$150, entonces el valor incremental entre un año y otro es \$50. El mismo concepto se aplica al rubro inversión de marketing.

### 6.1. Aplicación del modelo

Para la aplicación de la fórmula establecida, lo primero que se ha realizado es un cálculo de los valores incrementales entre los años 2010 – 2011 y 2011 – 2012. De este modo, se puede apreciar cuál ha sido el margen bruto generado y las inversiones realizadas en mercadeo en ambos períodos.

Tabla 6. 2

Valores Incrementales para cálculo de ROI

Valores Incrementales	Δ 2010 - 2011	Δ 2011 - 2012
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$ 7.645,69</b>	<b>\$ 10.933,35</b>
<b>Total inversiones en mercadeo</b>	<b>\$ 5.629,40</b>	<b>\$ 7.945,00</b>
Capuchones	\$ 2.348,93	\$ 1.157,30
Diseño de logo capuchón (cirel)	\$ 510,00	\$ 288,00
Costo publicidad en <i>Los Supermercados</i>	\$ 2.461,78	\$ 5.439,99
Costo descuento 10% <i>Los Supermercados</i>	\$ 308,69	\$ 1.059,71

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, con dichos valores se aplica la fórmula establecida de marketing ROI y se obtienen los siguientes resultados.

Tabla 6. 3

ROI de Marketing *LaFlor* Cía. Ltda.

	ROI
Período 2010 - 2011	35,82%
Período 2011 - 2012	37,61%

Tal como se mencionó anteriormente, un ROI positivo indica que hay ganancias después de la inversión realizada. Estos datos objetivos responden a la pregunta concreta del caso de estudio del capítulo anterior, pues con estos resultados positivos se justifican los gastos realizados en mercadeo ya que han sido redituables para el negocio.

Además, respecto a las distintas inversiones que realiza la compañía en mercadeo se puede observar que las actividades que más han contribuido a mejorar el rendimiento sobre la inversión son: la publicidad y el descuento mediante la cadena de distribución. Al contrario, las inversiones realizadas en producto (capuchones y diseño) han disminuido de un año a otro y sin embargo el rendimiento sobre la inversión incrementó, esto significa que para este negocio dichas actividades no son necesariamente rentables.

Por otro lado, se puede ver que el rendimiento ha incrementado, es decir, todo lo contrario a lo que se podía apreciar desde el punto de vista netamente financiero a través de la medida margen de utilidad. Con este argumento, más bien se podría cuestionar al área financiera que si se reduce al mínimo la inversión en mercadeo ¿será posible obtener los niveles de venta esperados como para generar utilidades?

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1. Conclusiones

- La industria cambia a todo momento, y hay muchos factores que influyen sobre el desarrollo de cada negocio. Por tal motivo, es muy importante conocer lo que sucede en el entorno ya que esto permite a la compañía adaptarse constantemente.
- Es fundamental conocer lo más posible al consumidor. Sin este conocimiento, resulta difícil asegurar que la oferta comercial que realiza la compañía es la adecuada. Si la compañía ofrece lo que su consumidor desea, entonces la probabilidad de concretar las ventas es mucho mayor.
- La estrategia de mercadeo y la información financiera de LaFlor Cía. Ltda. han hecho posible la elaboración de un caso de estudio real que sirve como herramienta académica para la Universidad de los Hemisferios (ANEXO 24).
- La aplicación del modelo Marketing ROI en la compañía arrojó resultados positivos, a diferencia de la visión de rentabilidad netamente financiera. De este modo, el indicador es un argumento válido para decir que los recursos económicos destinados al mercadeo pueden ser analizados como una inversión, y no necesariamente como un gasto.

### 7.2. Recomendaciones

- La compañía es rentable y ha sabido adaptarse al mercado de la mejor manera posible en los casi doce años de operación que tiene hasta el momento. Sin embargo, en el presente proyecto se hizo énfasis en su principal giro de negocio, es decir, la comercialización al por mayor a través de *Los Supermercados*. Por lo tanto, sería muy interesante para la compañía el aventurarse a tener el mismo éxito en otras

oportunidades de negocio como la venta al detalle de arreglos florales, o la venta más especializada a través del servicio en eventos sociales.

- Ya que la compañía no contaba con esta herramienta, obviamente tampoco tenía políticas referentes a las inversiones que se puedan realizar en mercadeo. De este modo, se recomienda como política básica el no aceptar inversiones en mercadeo que sean inferiores a lo que se puede conseguir invirtiendo a plazo en cualquier institución financiera del país, es decir, alrededor de 4,53% según el Banco Central del Ecuador (ANEXO 25).
- El modelo aplicado en la compañía se realizó en base a datos históricos. Sin embargo, también se puede utilizar el indicador para medir y comparar entre proyectos de inversión en mercadeo que se planean realizar, lo cual permite enfocarse en la maximización de la rentabilidad del negocio.

## **ANEXOS**

ANEXO 1

<b>FUNCIONES PERSONAL - LAFLOR</b>			
<b>Área</b>	<b>Cargo</b>	<b>Según contrato</b>	<b>Realidad</b>
<b>Administrativa Financiera</b>	Contadora General	Llevar la contabilidad de la empresa	Llevar la contabilidad de la empresa
	Asistente contabilidad	Llevar registros contables de inventarios	Llevar registros contables de inventarios
	Cajera	Facturación	Facturación, ventas y cobranza
<b>Marketing</b>	Gerente Comercial	Buscar la expansión del negocio y dirigir la estrategia de mercadeo	Innovación de productos y control de calidad
	Vendedores	Servicio a clientes y cerrar ventas	Servicio a clientes y cerrar ventas
<b>Producción</b>	Arreglista	Hacer arreglos y ayudar en producción	Hace arreglos y trámites de la empresa
	Jefe de producción	Planificar y controlar el trabajo de obreros	Planificar y controlar el trabajo de obreros
	Obreros	Producir bouquets	Producen bouquets, algunos también hacen arreglos

ANEXO 2



ANEXO 3



ANEXO 4



ANEXO 5



ANEXO 6

**REPORTE DE PRODUCCIÓN LAFLOR**

**Fecha: 10-feb-13**

<b>Producción</b>		
<b>Producto</b>	<b>Bunches</b>	<b>Proconas</b>
Rosas	258	43
Bouquetes	852	142
Total a facturar	1110	185

<b>Material utilizado</b>	
Ligas	1500
Capuchones	1355
Guantes	12
Etiquetas	1295

<b>Desperdicio</b>	
Costales 12 Kg.	4

## ANEXO 7

### Extracto del comunicado

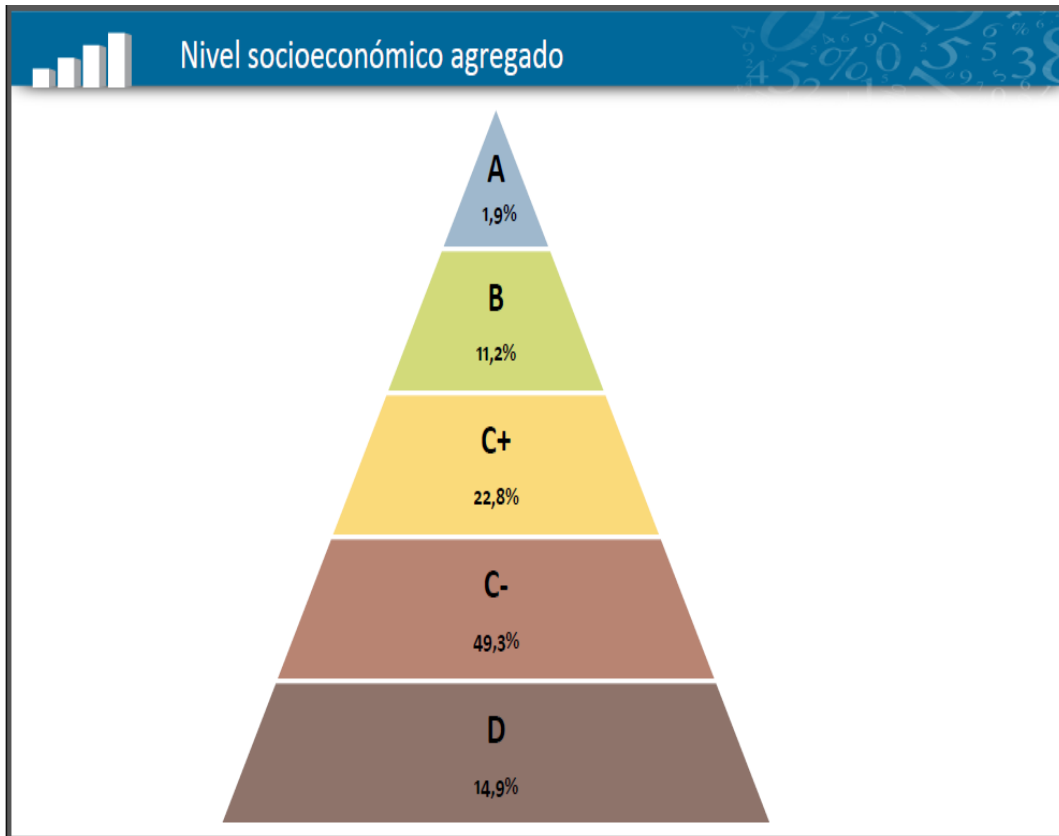
... y en consecuencia, por disposición del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, se dictamina que *LaFlor Cía. Ltda.* en su calidad de compañía, la cual genera desechos orgánicos a través de su actividad comercial, debe solicitar un recolector especial que sigue las rutas y horarios en el documento adjunto...

ANEXO 8


**Entrevista 15 marzo 2013 al Gerente General LaFlor Cía. Ltda.**

<b>1.</b>	<b>¿Cómo se encuentra la industria florícola actualmente en el país?</b>
	Se encuentra en auge por la creciente cantidad de oportunidades de negocio con las flores, sin embargo la competencia es muy dura
<b>2.</b>	<b>¿Cree usted que tener relación directa con las plantaciones es importante?</b>
	Hace algunos años era la clave del negocio, actualmente ya no es una ventaja, por lo que debes buscar la manera de diferenciarte
<b>3.</b>	<b>¿Cómo considera que debe diferenciarse la compañía?</b>
	Existe varias maneras de hacerlo, pero considero que la mejor es enfocarse en un modelo de negocio y ser el mejor en el mismo. Sin embargo, para eso es fundamental la innovación y el desarrollo de materias primas, es decir, de flores. Y lastimosamente es algo a lo que no han dado importancia nuestros principales proveedores

## ANEXO 9



## ANEXO 9 (CONTINUACION)



**Nivel A**


En el estrato A se encuentra el 1,9% de la población investigada.

**Características de las viviendas**

- El material predominante del piso de estas viviendas son de duela, parquet, tablón o piso flotante
- En promedio tienen dos cuartos de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.

**Bienes**

- Todos los hogares disponen de servicio de teléfono convencional.
- Todos los hogares de este estrato cuentan con refrigeradora.
- Más del 95% de los hogares dispone de cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o mini componente.
- En promedio los hogares de este estrato tienen dos televisiones a color.
- Más del 80% de los hogares tiene hasta dos vehículos de uso exclusivo para el hogar.




**Nivel A**

**Tecnología**

- El 99% de los hogares de este nivel cuentan con servicio de internet.
- La mayoría de los hogares tiene computadora de escritorio y/o portátil
- En promedio disponen de cuatro celulares en el hogar.

**Hábitos de consumo**

- Los miembros de los hogares de estrato alto compran la mayor parte de su vestimenta en centros comerciales.
- Los hogares de este nivel utilizan internet.
- El 99% de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo).
- El 92% de los hogares utiliza alguna página social en internet.
- El 76% de los hogares de este nivel ha leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses.



**Nivel A**


**Educación**

- El Jefe de Hogar tiene un nivel de instrucción superior y un número considerable alcanza estudios de post grado.

**Economía**

- Los jefes de hogar del nivel A se desempeñan como profesionales científicos, intelectuales, miembros del poder ejecutivo, de los cuerpos legislativos, personal del directivo de la Administración Pública y de empresas.
- El 95% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL.
- El 79% de los hogares tiene seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización, seguro internacional, AUS, seguros municipales y de Consejos Provinciales y/o seguro de vida.

## ANEXO 9 (CONTINUACION)



**Nivel B**

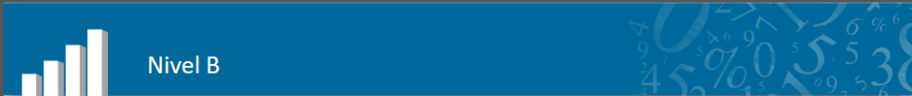
B es el segundo estrato y representa el 11,2% de la población investigada.

**Características de las viviendas**

- En el 46% de los hogares, el material predominante del piso de la vivienda es de duela, parquet, tablón o piso flotante.
- En promedio tienen dos cuartos de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.

**Bienes**

- El 97% de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional.
- El 99% de los hogares cuenta con refrigeradora.
- Más del 80% de los hogares dispone de cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o mini componente.
- En promedio los hogares tienen dos televisiones a color.
- En promedio los hogares tienen un vehículo de uso exclusivo para el hogar.




**Nivel B**

**Tecnología**

- El 81% de los hogares de este nivel cuenta con servicio de internet y computadora de escritorio.
- El 50% de los hogares tiene computadora portátil.
- En promedio disponen de tres celulares en el hogar.

**Hábitos de consumo**

- Las personas de estos hogares compran la mayor parte de la vestimenta en centros comerciales.
- El 98% de los hogares utiliza internet.
- El 90% de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo)
- El 76% de los hogares está registrado en alguna página social en internet.
- El 69% de los hogares de este nivel han leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses.



**Nivel B**


**Educación**

- El Jefe del Hogar tiene un nivel de instrucción superior.

**Economía**

- El 26% de los jefes de hogar del nivel B se desempeñan como profesionales científicos, intelectuales, técnicos y profesionales del nivel medio.
- El 92% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL.
- El 47% de los hogares tiene seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización; seguro internacional, AUS, seguros municipales y de Consejos Provinciales y/o seguro de vida.

## ANEXO 9 (CONTINUACION)



**Nivel C+**


El estrato C+ representa el 22,8% de la población investigada.

**Características de las viviendas**

- El material predominante del piso de estas viviendas son de cerámica, baldosa, vinil o marmetón.
- En promedio tienen un cuarto de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.

**Bienes**

- El 83% de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional.
- El 96% de los hogares tiene refrigeradora.
- Más del 67% de los hogares tiene cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o mini componente.
- En promedio tienen dos televisiones a color.




### Nivel C+

**Tecnología**

- El 39% de los hogares de este nivel cuenta con servicio de internet.
- El 62% de los hogares tiene computadora de escritorio
- El 21% de los hogares tiene computadora portátil.
- En promedio disponen de dos celulares en el hogar.

**Hábitos de consumo**

- El 38% de los hogares compran la mayor parte de la vestimenta en centros comerciales.
- El 90% de los hogares utiliza internet.
- El 77% de los hogares tiene correo electrónico personal (no del trabajo)
- El 63% de los hogares está registrado en alguna página social en internet.
- El 46% de los hogares ha leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses.



### Nivel C+

**Educación**

- El Jefe del Hogar tiene un nivel de instrucción de secundaria completa.

**Economía**

- Los jefes de hogar del nivel C+ se desempeñan como trabajadores de los servicios, comerciantes y operadores de instalación de máquinas y montadores.
- El 77% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL.
- El 20% de los hogares cuenta con seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización, seguro internacional, AUS, seguros municipales y de Consejos Provinciales.

## ANEXO 10

### Encuesta al consumidor

¿Con qué frecuencia compra flores al mes?

- a) 1 vez
- b) 2 a 4 veces
- c) 5 veces o más

¿Qué tipo de flores prefiere?

- a) Rosas
- b) Crisantemos (anastacias, pompones, etc.)
- c) Verano (girasoles, lirios, etc.)

¿A dónde acude con preferencia a realizar sus compras de flores?

- a) Supermercados (p.e. Supermaxi)
- b) Floristerías
- c) En la calle
- d) A domicilio

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un bouquet de flores?

- a) \$1 a \$3
- b) \$4 a \$7
- c) \$8 o más *Depende de la ocasión*

¿Qué uso le da a las flores que compra?

- a) Regalar
- b) Eventos sociales
- c) Para el hogar
- d) Otro: \_\_\_\_\_

*Edusa Armar*

177245100 - 2

Encuesta al consumidor

¿Con qué frecuencia compra flores al mes?

- a) 1 vez ✓
- b) 2 a 4 veces
- c) 5 veces o más

¿Qué tipo de flores prefiere?

- a) Rosas ✓
- b) Crisantemos (anastacias, pompones, etc.)
- c) Verano (girasoles, lirios, etc.)

¿A dónde acude con preferencia a realizar sus compras de flores?

- a) Supermercados (p.e. Supermaxi)
- b) Floristerías
- c) En la calle ✓
- d) A domicilio

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un *bouquet* de flores?

- a) \$1 a \$3 ✓
- b) \$4 a \$7
- c) \$8 o más

¿Qué uso le da a las flores que compra?

- a) Regalar
- b) Eventos sociales
- c) Para el hogar ✓
- d) Otro: \_\_\_\_\_

*Orlinda V. Bada*

010227019-6

Encuesta al consumidor

¿Con qué frecuencia compra flores al mes?

- a) 1 vez
- b) 2 a 4 veces
- c) 5 veces o más

¿Qué tipo de flores prefiere?

- a) Rosas
- b) Crisantemos (anastasias, pompones, etc.)
- c) Verano (girasoles, lirios, etc.)

¿A dónde acude con preferencia a realizar sus compras de flores?


- a) Supermercados (p.e. Supermaxi)
- b) Floristerías
- c) En la calle
- d) A domicilio

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un *bouquet* de flores?

- a) \$1 a \$3
- b) \$4 a \$7
- c) \$8 o más

¿Qué uso le da a las flores que compra?

- a) Regalar
- b) Eventos sociales
- c) Para el hogar
- d) Otro: \_\_\_\_\_

  
100015877-2

Encuesta al consumidor

¿Con qué frecuencia compra flores al mes?

- a) 1 vez
- b) 2 a 4 veces
- c) 5 veces o más

¿Qué tipo de flores prefiere?

- a) Rosas
- b) Crisantemos (anastacias, pompones, etc.)
- c) Verano (girasoles, lirios, etc.)

¿A dónde acude con preferencia a realizar sus compras de flores?

- a) Supermercados (p.e. Supermaxi)
- b) Floristerías
- c) En la calle
- d) A domicilio

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un *bouquet* de flores?

- a) \$1 a \$3
- b) \$4 a \$7
- c) \$8 o más

¿Qué uso le da a las flores que compra?

- a) Regalar
- b) Eventos sociales
- c) Para el hogar
- d) Otro: \_\_\_\_\_



Encuesta al consumidor

¿Con qué frecuencia compra flores al mes?

- a) 1 vez
- b) 2 a 4 veces
- c) 5 veces o más

¿Qué tipo de flores prefiere?

- a) Rosas
- b) Crisantemos (anastasias, pompones, etc.)
- c) Verano (girasoles, lirios, etc.)

¿A dónde acude con preferencia a realizar sus compras de flores?

- a) Supermercados (p.e. Supermaxi)
- b) Floristerías
- c) En la calle
- d) A domicilio

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un *bouquet* de flores?

- a) \$1 a \$3
- b) \$4 a \$7
- c) \$8 o más

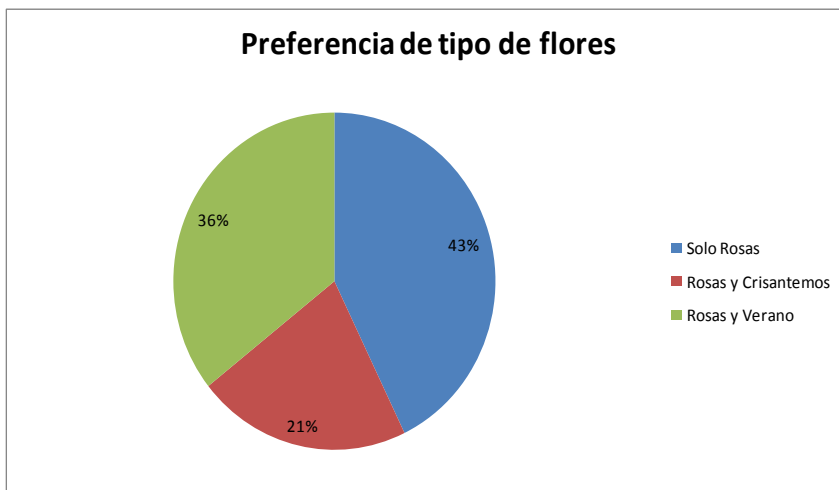
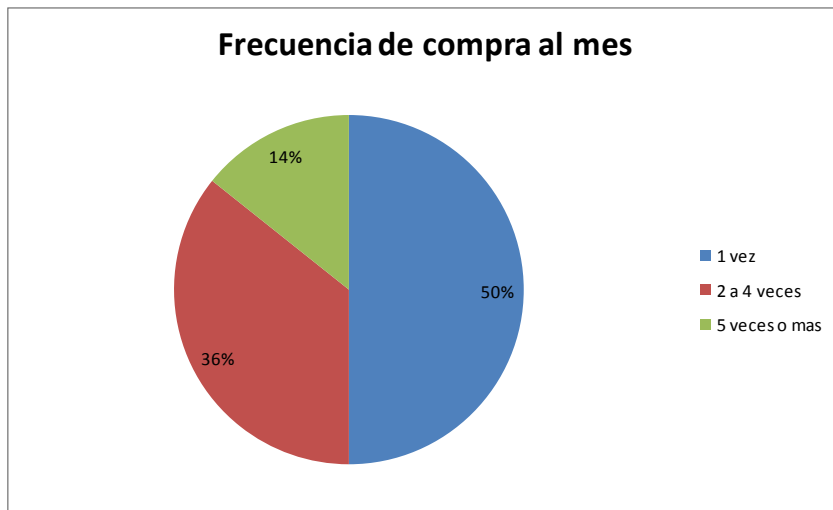
¿Qué uso le da a las flores que compra?

- a) Regalar
- b) Eventos sociales
- c) Para el hogar
- d) Otro: \_\_\_\_\_

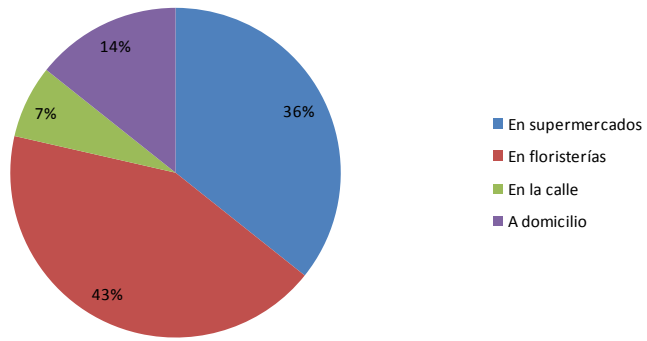
ERIKA GALLEGOS  
C.I. 1715465892.

## ANEXO 11

### SEGMENTO ALTO (A)

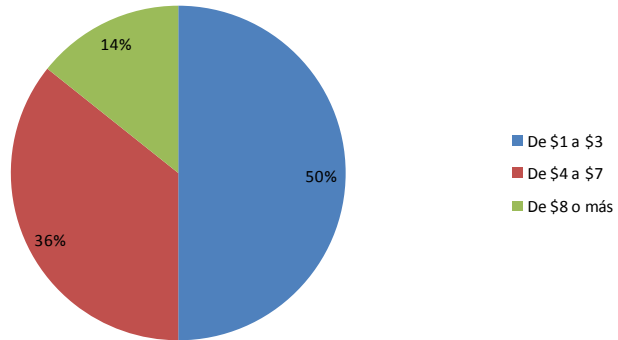


### Lugar preferencial de compra

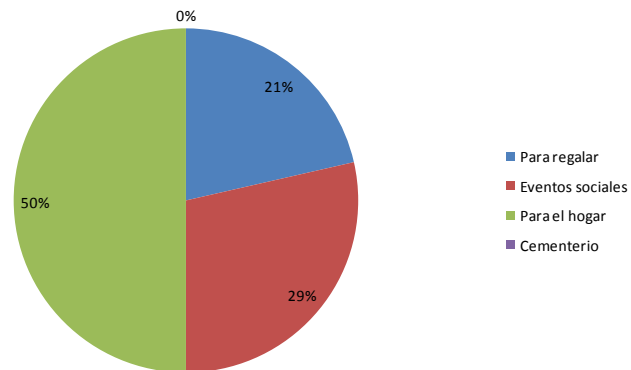


## ANEXO 11 (CONTINUACION)

### Rango de precio que pagaría el consumidor

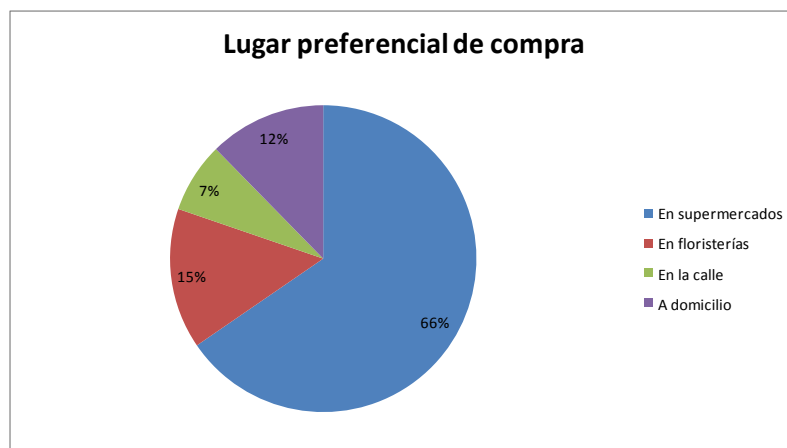
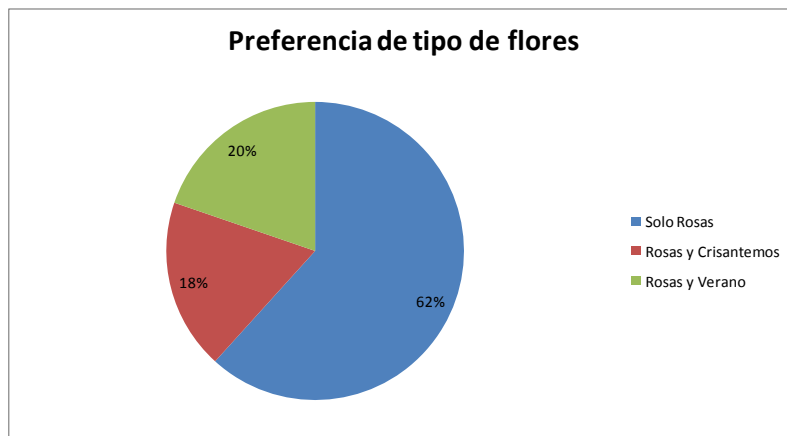
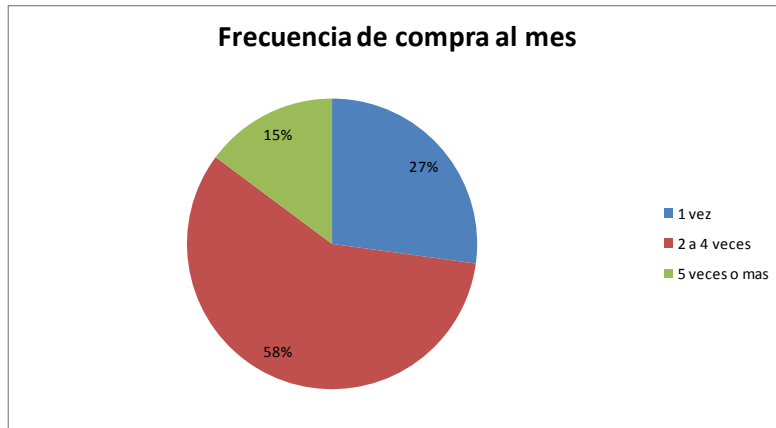


### Motivo de compra de flores

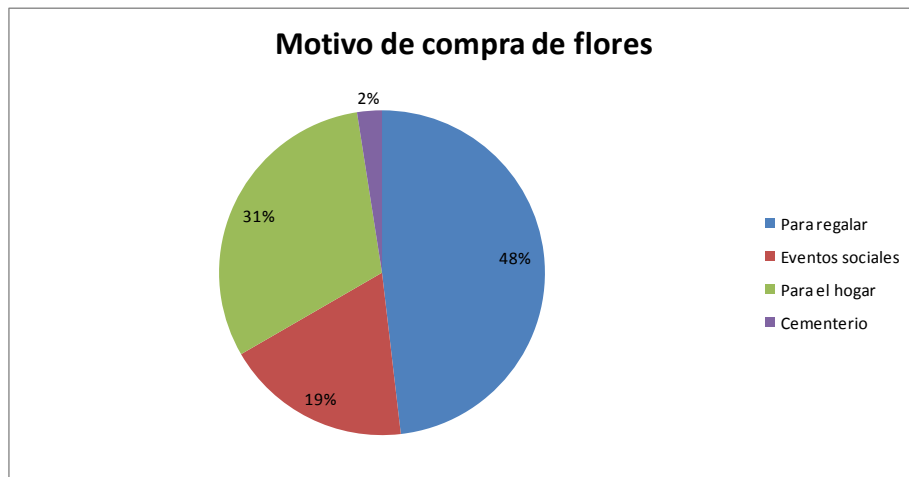
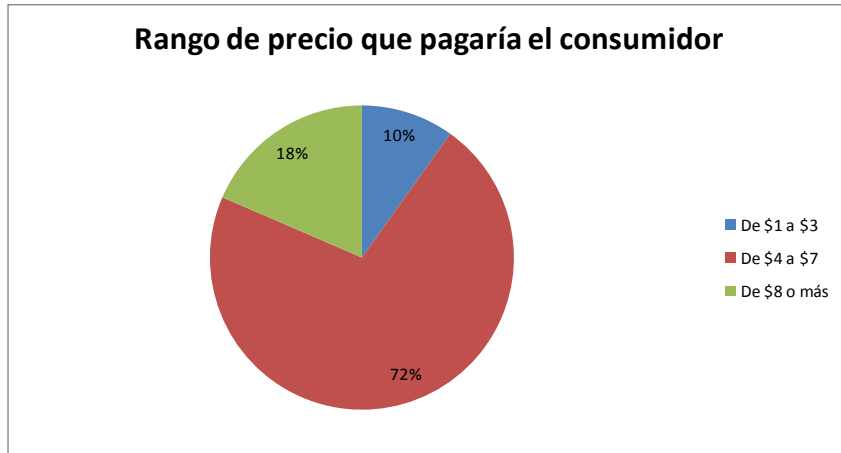


ANEXO 11 (CONTINUACION)

SEGMENTO MEDIO-ALTO (B)

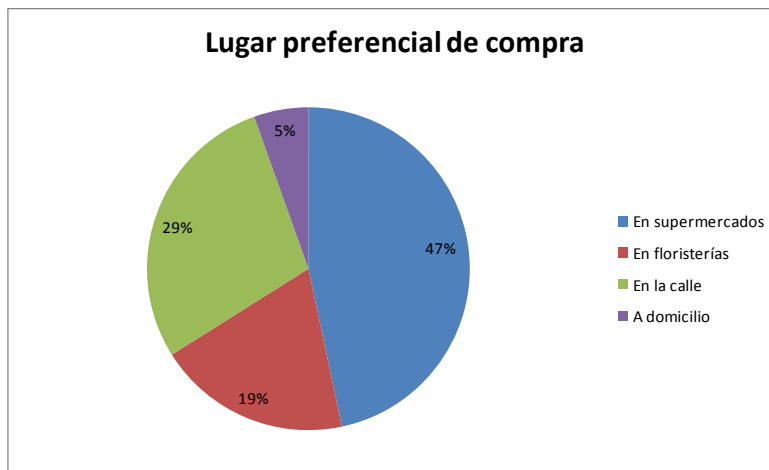
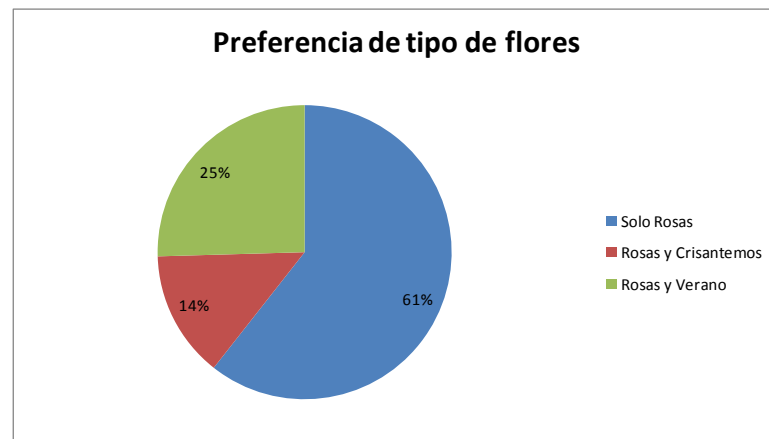
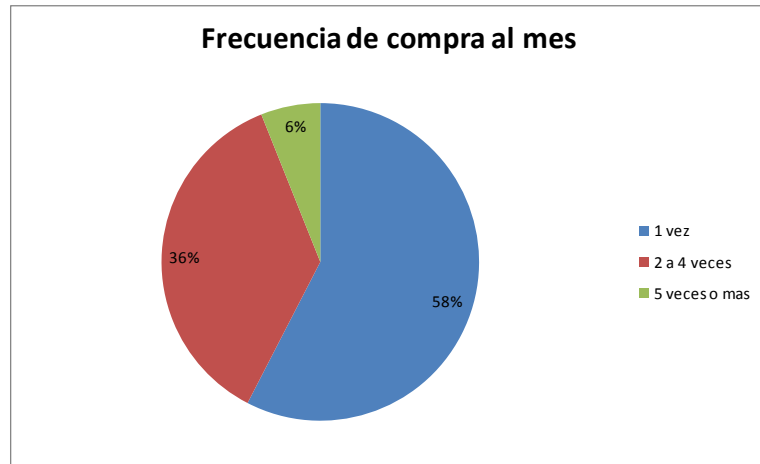


ANEXO 11 (CONTINUACION)

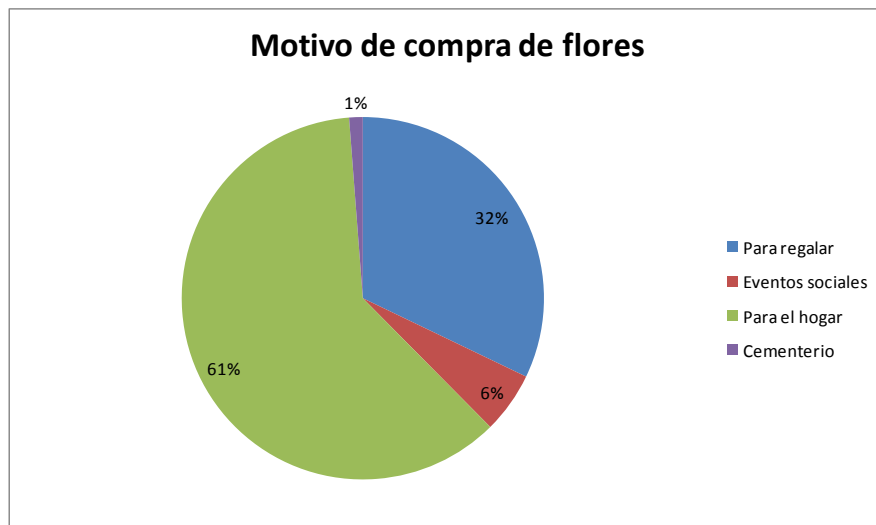
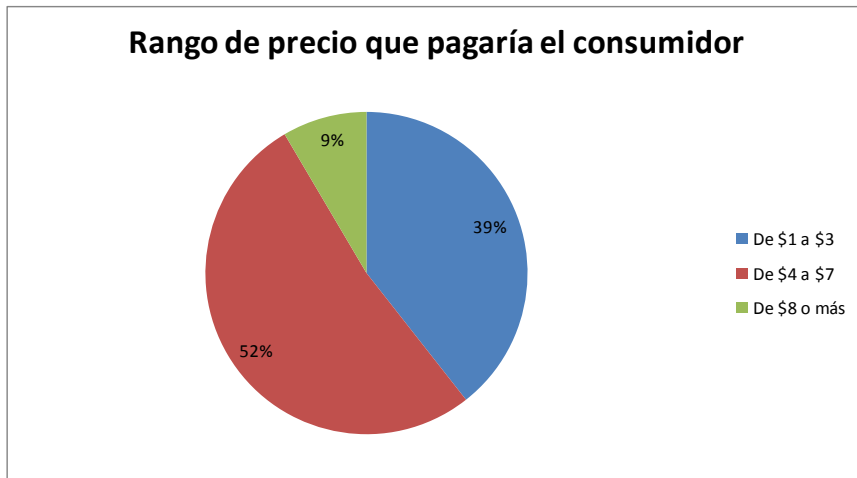


## ANEXO 11 (CONTINUACION)

### SEGMENTO MEDIO (C+)



ANEXO 11 (CONTINUACION)



## ANEXO 12

### **Entrevista 10 abril 2013 al Gerente Comercial LaFlor Cía. Ltda.**

#### **¿Cómo conoce usted la oferta que va a realizar a sus clientes?**

Lo primero es diferenciar entre el cliente y el consumidor. Nuestro cliente es la cadena de distribución, y el consumidor es quien compra nuestros productos. Por lo tanto, para que compañía venda cada vez más, la clave es conocer al consumidor para ofrecerle lo que desea.

#### **¿Qué me puede decir respecto de los consumidores de sus productos?**

Lamentablemente nosotros tenemos poco conocimiento de nuestros consumidores, pues al delegar la distribución a la cadena de supermercados perdemos el contacto directo con ellos.

#### **¿Entonces cómo consiguen la información necesaria?**

De dos formas. La primera mediante nuestra experiencia y la información histórica, y la segunda mediante la observación en los mismos puntos de venta de la cadena de supermercados. Un dato muy importante que puedo decirte es que quienes compran estos productos son principalmente las mujeres.

# ANEXO 13

## Catálogo Arreglos Florales

*Celebramos contigo esos momentos especiales...*

 A1-3 \$ 40.00	 A1-12 \$ 35.00	 A1-13 \$ 35.00
 A1-14 \$ 25.00	 A1-24 \$ 35.00	 C1-13 \$ 40.00
 C1-14 \$ 40.00	 D1-12 \$ 40.00	 G1-5 \$ 35.00 Unidad.
 C1-20 \$ 60.00	 B1-15 \$ 35.00	 C1-2 \$ 35.00

*Detalles de Amor...*

 B1-23 \$ 35.00	 B1-8 \$ 30.00	 B1-10 \$ 40.00
 B1-11 \$ 35.00	 B1-12 \$ 45.00	 B1-13 \$ 40.00
 B1-18 \$ 28.00	 B1-22 \$ 25	 C1-4 \$ 30.00
 E1-3 \$ 45.00	 E1-4 \$ 35.00	 E1-9 \$ 25.00

*Para Él...*

ANEXO 14



ANEXO 15



ANEXO 16



## ANEXO 17

### 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 *bouquet*es y arreglos florales en el mercado ecuatoriano y una de las más importantes en el ámbito latinoamericano en los próximos diez años.

## ANEXO 18

### 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 19

### 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
<b>A</b>	<b>36.167</b>	<b>5%</b>
<b>B</b>	<b>213.196</b>	<b>31%</b>
<b>C+</b>	<b>434.007</b>	<b>64%</b>
	<b>683.370</b>	<b>100%</b>

ANEXO 20

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

ANEXO 21

**CORPORACION LOS SUPERMERCADOS**  
**PROVEEDOR N° 5667**

<b>PRODUCTO</b>	<b>PVP</b>
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 22

<b>Balance General LaFlor Cía Ltda. (En dólares)</b>			
	<b>Año 2010</b>	<b>Año 2011</b>	<b>Año 2012</b>
Activos corrientes	48.240	88.060	73.160
Efectivo	5.280	6.220	5.876
Cuentas por cobrar	16.800	32.460	22.000
Inventario	26.160	49.380	45.284
Activos Fijos	89.696	94.200	94.400
Planta y equipo netos	89.696	94.200	94.400
<b>Activos Totales</b>	<b>137.936</b>	<b>182.260</b>	<b>167.560</b>
Pasivos corrientes	34.256	81.580	69.880
Cuentas por pagar	24.856	53.828	49.368
Documentos por pagar	9.400	27.752	20.512
Pasivos a largo plazo	20.000	17.000	14.000
Deuda a largo plazo	20.000	17.000	14.000
<b>Pasivos Totales</b>	<b>54.256</b>	<b>98.580</b>	<b>83.880</b>
<b>Capital Social</b>	<b>83.680</b>	<b>83.680</b>	<b>83.680</b>

<b>Estado de Pérdidas &amp; Ganancias LaFlor Cía. Ltda. (En dólares)</b>			
	<b>Año 2010</b>	<b>Año 2011</b>	<b>Año 2012</b>
Ventas	546.963	598.110	565.973
Costo de ventas	470.506	514.007	470.937
Utilidad bruta	76.457	84.103	95.036
Gastos administrativos	20.230	19.350	26.559
Gastos operativos	7.926	13.555	21.500
Gastos financieros	1.500	1.250	1.000
UAII	46.801	49.947	45.977
Impuestos (35%)	16.380	17.482	16.092
<b>Utilidad neta</b>	<b>30.421</b>	<b>32.466</b>	<b>29.885</b>

## ANEXO 23

<b>Resultados en <i>Los Supermercados</i></b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
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

<b>Gastos de Marketing <i>LaFlor Cía. Ltda.</i></b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
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

## ANEXO 24

### 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 Quito<sup>36</sup>. Fue fundada por tres socios, de los cuales el socio mayoritario es a su vez dueño del Grupo GranFlor<sup>37</sup>, 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

---

<sup>36</sup> 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.

<sup>37</sup> Una de las principales productoras de flores para exportación del Ecuador.

distribución decide reemplazarlo por otro, y lo más complicado de todo es 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 A<sup>38</sup>, el B<sup>39</sup>, y el C+<sup>40</sup> (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*<sup>41</sup> (ver ANEXO 4). Esta composición de mezcla de productos demuestra, por una parte la intención de adaptarse al mercado mediante la diversificación de la oferta de

---

<sup>38</sup> Segmento de nivel socio-económico alto

<sup>39</sup> Segmento de nivel socio-económico medio alto

<sup>40</sup> Segmento de nivel socio-económico medio

<sup>41</sup> Pequeños arreglos florales elaborados mediante la combinación de rosas con otras variedades de flores.

productos, y por otra parte el enfoque hacia la principal fuente del negocio que son las rosas y los *bouquettes*.

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

<b>Concepto</b>	<b>Comportamiento</b>
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

<b>Concepto</b>	<b>Comportamiento</b>
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+

<b>Concepto</b>	<b>Comportamiento</b>
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

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

ANEXO 4

<b>MEZCLA DE PRODUCTOS</b>					
		<b>Bouquetes</b>	<b>Rosas</b>	<b>Arreglos</b>	<b>Eventos</b>
<b>Amplitud de línea de producto</b>	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 Nº 5667**

<b>PRODUCTO</b>	<b>PVP</b>
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

<b>Resultados en <i>Los Supermercados</i></b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
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

<b>Gastos de Marketing <i>LaFlor Cía. Ltda.</i></b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
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

ANEXO 25

Tasas de Interés			
SEPTIEMBRE 2013 (*)			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjetahabientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y más	5.35

## BIBLIOGRAFIA

Abel, A. (2005). Macroeconomía. En *Macroeconomics (5th. edition)*. Pearson.

Andes. (2012). *Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica*. Obtenido de <http://andes.info.ec/econom%C3%ADa/salario-b%C3%A1sico-unificado-2013-sube-318-d%C3%B3lares.html>

Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México: Mc Graw-Hill.

Guayaquil, C. d. (2011). Obtenido de [http://www.industrias.ec/archivos/documentos/folleto\\_atpdea\\_12-04-11\\_em.pdf](http://www.industrias.ec/archivos/documentos/folleto_atpdea_12-04-11_em.pdf)

INEC. (2012). *Estadísticas Sociodemográficas*.

INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de [http://www.inec.gob.ec/sitio\\_tics/presentacion.pdf](http://www.inec.gob.ec/sitio_tics/presentacion.pdf)

Kotler, P., & Armstrong, G. (1991). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Naucalpán: Prentice Hall Hispanoamérica.

Kotler, P., & Armstrong, G. (1999). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Mexico D.F: Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing, Versión para Latinoamérica*. México D.F.: Pearson Educación.

Lenskold, J. D. (2003). *Marketing ROI*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.

Malhotra, N. K. (1997). *Investigación de Mercados, Un enfoque práctico*. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall.

Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Mexico D.F.: McGraw Hill.

Superintendencia, B. y. (2006). *Análisis de la industria florícola y su comportamiento crediticio*. Obtenido de [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos\\_financieros/Estudios%20Sectoriales/analisis\\_industria\\_floricola.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Sectoriales/analisis_industria_floricola.pdf)