ESCUELA DE NEGOCIOS

ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA MARCA DE LA EMPRESA BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. UBICADA EN EL CANTÓN CHAMBO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO PARA EL PERIODO 2018 – 2019

Autora

Brian Joseph Montenegro Cáceres

Año
2019

ESCUELA DE NEGOCIOS

ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA MARCA DE LA EMPRESA BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. UBICADA EN EL CANTÓN CHAMBO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO PARA EL PERIODO 2018 – 2019

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Magister en Mercadotecnia con Mención en Gerencia de Marca

Profesor guía

Ernesto Nicolás Tassara Muñoz

Autor

Brian Joseph Montenegro Cáceres

Año

2018

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Elaboración de estrategias de marketing para el fortalecimiento de la marca de la empresa BCS Öko Garantie Cía. Ltda. ubicada en el Cantón Chambo, Provincia de Chimborazo para el periodo 2018 – 2019, a través de reuniones periódicas con el estudiante Brian Joseph Montenegro Cáceres, en el semestre 2018-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

_____

Ernesto Nicolás Tassara Muñoz

Ing. Comercial / MBA

C.I: 170854492-7

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisador este trabajo, Elaboración de estrategias de marketing para el fortalecimiento de la marca de la empresa BCS Öko Garantie Cía. Ltda. ubicada en el Cantón Chambo, Provincia de Chimborazo para el periodo 2018 – 2019, de Brian Joseph Montenegro Cáceres, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Santiago Adrian Arias Ron

Ing. Sistemas / MBA

C.I: 171166617-0

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

_____

Brian Joseph Montenegro Cáceres

C.I: 160032187-9

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres, hermanos y mi esposa por su soporte incondicional.

DEDICATORIA

A mis padres, quienes me dieron la oportunidad de continuar aprendiendo.

RESUMEN

En el presente trabajo de titulación se ha determinado el problema que posee la empresa BCS ÖKO Garantie Cía. Ltda. con respecto a las estrategias de marketing que ha venido implementando con el paso de los años, estrategias que se han enfocado mucho a la parte comercial y han descuidado el posicionamiento y evolución de la marca. Para dicho análisis primero se ha realizado un estudio situacional de la empresa tanto de los factores internos como de los externos.

Se consideró importante realizar un análisis de mercado para determinar cuáles son las empresas certificadoras que existen actualmente en el mercado ecuatoriano y saber cuáles son las certificaciones demandadas internacionalmente, además de realizar un focus group que tuvo como objetivo conocer los beneficios de la certificación y qué es lo que buscan los clientes actuales y potenciales.

Mediante dicha información se pudo elaborar estrategias enfocadas a la fidelización de clientes, obtención de clientes potenciales y posicionamiento de la marca; todas estas estrategias han sido enfocadas a segmentos de clientes categorizados y se ha promocionado la marca en medios específicos con el objetivo de captar la atención de proyectos potenciales.

Como último punto se realizó un análisis financiero para conocer cuáles fueron los resultados cuantitativos de cada una de las estrategias implementadas, con dicho análisis se pudo determinar el ROI de marketing el cual tuvo un resultado positivo confirmando de dicha manera que las estrategias implementadas han causado el impacto previsto.

Al final del presente trabajo se sugirieron algunas recomendaciones que son útiles para la construcción de estrategias de marketing para el año 2019.

ABSTRACT

In the present document has determined the problem that owns the company BCS ÖKO Garantie Cía. Ltda. with respect to marketing strategies that have been implemented over the years, strategies that have focused much on the commercial side and have neglected the positioning and evolution of the brand. For this analysis, first it has been done a situational study of the company, both internal and external factors.

It was considered important to carry out a market analysis to determine which certifying companies currently exist in the Ecuadorian market and to know which certifications are demanded internationally, in addition to conducting a focus group that aimed to know the benefits of certification and what is that current and potential customers are looking for.

Through this information it was possible to develop strategies focused on customer loyalty, obtaining potential customers and positioning the brand. All these strategies have been focused on categorized customer segments and the brand has been promoted in specific media in order to capture the attention of potential projects.

As a last point, a financial analysis was carried out to determine the quantitative results of each the implemented strategies, with this analysis it was possible to determine the ROI of marketing which had a positive result and confirming that the strategies implemented have caused the expected impact.

At the end of the present work, some recommendations that are useful for the construction of marketing strategies for the year 2019 were suggested.

ÍNDICE

Capítulo I 1

1. Introducción 1

1.1. Planteamiento del problema 1

1.2. Objetivos 2

1.2.1. General 2

1.2.2. Específicos 2

1.3. Justificación 2

1.4. Alcance 3

1.5. Delimitación 3

1.6. Macro análisis 4

1.6.1. Industria agrícola 4

1.6.2. Industria de certificadoras 5

1.7. Análisis PESTEL 8

1.8. Análisis FODA 11

Capítulo II 13

2. Mercado de entes de certificación en el Ecuador 13

2.1. Empresas certificadoras 13

2.1.1. Participación en el mercado 14

2.2. Sellos demandados internacionales 17

2.3. Productos exportables 18

2.4. Beneficios de la certificación 22

2.4.1. Focus group 24

Capítulo III 28
3. Plan de marketing 28
3.1. Categorización de clientes 28
3.1.1. Segmentación 31
3.2. Declaración de posicionamiento 34
3.3. Marketing mix 35
3.4. Estrategias de fidelización a clientes activos 39
3.4.1. Mejora de la capacidad operativa 39
3.4.2. Atención y valorización al cliente 40
3.4.3. Otorgar beneficios adicionales 41
3.5. Estrategias enfocadas a clientes potenciales y desarrollo de mercados 41
3.5.1. Fortalecimiento de marca en medios digitales 41
3.5.2. Investigación de nuevos sellos o certificaciones que posee la oficina matriz 42
3.5.3. Potencialización de sellos específicos 42
3.5.4. Construcción de base de datos 42
3.6. Marketing interno 43
3.6.1. Empowerment 43
Capítulo IV 46
4. Impacto financiero 46
4.1. Elaboración de presupuesto de marketing 46
4.2. Análisis de resultados 52
4.2.1. ROI de marketing 64

Capítulo V 65
5. Conclusiones y recomendaciones 65
5.1. Conclusiones 65
5.2. Recomendaciones 66
REFERENCIAS 68
ANEXOS 70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Exportaciones petroleras y no petroleras 4
Figura 2: Participación en el mercado de certificadoras 15
Figura 3: Comparación de hectáreas y estatus de certificación 17
Figura 4: Cantidades de banano exportado 19
Figura 5: Cantidades de plátano exportado 20
Figura 6: Cantidades de baby bananas exportadas 21
Figura 7: Cantidades de caña de azúcar y panela exportadas 22
Figura 8: Distribución categorización de clientes 30
Figura 9: Distribución por provincias 32
Figura 10: Presencia de proyectos en provincias 33

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cantidad de proyectos certificados 14
Tabla 2: Cantidad de hectáreas certificadas 16
Tabla 3: Criterios de categorización 29
Tabla 4: Categorización de clientes 30
Tabla 5: Segmentación por provincias 31
Tabla 6: Presupuesto de marketing..... 46
Tabla 7: Resultados plan de marketing 53
Tabla 8: ROI de marketing 64

Capítulo I

1. Introducción

El presente trabajo tiene como finalidad elaborar estrategias de marketing para la certificadora BCS Öko Garantie Cía. Ltda. con la finalidad de fortalecer la marca dentro del mercado de certificaciones de productos primarios, procesados y empresas exportadoras en el Ecuador.

Anteriormente existía una competencia débil y por tal razón BCS Öko Garantie Cía. Ltda. gozaba de una importante participación en el mercado, pero al pasar de los años se ha notado como la competencia ha construido relaciones estratégicas lo que ha causado que la competencia mejore en diferentes ámbitos y signifique una amenaza para la empresa, lo cual ha desencadenado en que BCS Öko Garantie Cía. Ltda. ajuste la estrategia y se fortaleza para mantener su liderazgo en el mercado de la certificación orgánica, sociable y sostenible e inocuidad alimentaria.

En el presente trabajo se procede a implementar estrategias de marketing que permitan como punto principal el fortalecimiento de la marca dentro del mercado y el mantenimiento de liderazgo, estrategias que poseen tácticas conjuntas que permite llegar a un objetivo en general.

1.1. Planteamiento del problema

BCS Öko Garantie Cía. Ltda. es la empresa líder dentro del mercado de entes de certificación acreditados en el Ecuador durante varios años y por tal razón ha descuidado el estudio y análisis de la competencia pensando de que las otras certificadoras no representan un nivel de riesgo considerado como alto para la empresa.

El simple hecho de ofertar únicamente el servicio general a los clientes activos ha desencadenado una serie de comentarios y quejas por parte de ellos, ya sea por la entrega tardía de los certificados o el largo tiempo que deben esperar para que se planifique una auditoria, todo esto ha generado que algunos clientes activos no renueven la certificación anual. BCS Öko Garantie Cía. Ltda. no posee

un plan de visitas a clientes ni un proceso para medir la satisfacción por parte de ellos y esto también ha generado un problema aún mayor, los clientes comienzan a solicitar ofertas a otros entes de certificación para comparar costos de auditoría, consultar sobre nuevos sellos internacionales y contrastar tiempos de entrega de certificados.

La presencia de la marca posee un reconocimiento fuerte dentro del mercado pero no aprovecha el potencial máximo de comunicación que posee, ya sea en la página web, redes sociales y otros canales de comunicación. No existe un proceso de evaluación interna que permita identificar cuáles son los canales de comunicación eficaces que tiene como finalidad comunicar a los clientes información oficial, pero sobre todo generar contenido útil e interesante, ya que la empresa únicamente comunica lo que hace y para qué sirve la certificación, pero falta comunicar los beneficios que conlleva esto y la principal razón para que los proyectos se certifiquen con la empresa.

1.2. Objetivos

1.2.1. General

Elaborar estrategias de fortalecimiento de la marca en el mercado de entes de certificación que actualmente prestan sus servicios en el Ecuador.

1.2.2. Específicos

- Analizar la situación actual del micro y macro entorno de la empresa.
- Definir la correcta metodología para la aplicación de estrategias de marketing.
- Elaborar estrategias enfocadas al fortalecimiento de la marca en el mercado de certificaciones.

1.3. Justificación

BCS Öko Garantie Cía. Ltda. no posee un departamento de marketing correctamente estructurado y las estrategias diseñadas por el departamento comercial no poseen el impacto positivo que se busca obtener en el mercado. Al no existir un estudio situacional de la empresa del micro y macro entorno, se desconoce el proceso evolutivo que ha tenido con el transcurso del tiempo.

Analizar la tendencia del mercado con respeto al crecimiento de la producción orgánica en el Ecuador da como resultado la cuota de participación que la empresa posee y pronostica el comportamiento de la competencia.

Es necesario realizar un plan de marketing que construya estrategias direccionadas a posicionar la marca en el mercado, es decir que los clientes potenciales conozcan que un ente de certificación con experiencia, confianza y seriedad se encuentra brindando los servicios de certificación en el Ecuador. El objetivo principal del presente trabajo es elaborar estrategias a corto y largo plazo que mejoren la rentabilidad de la empresa y mantengan el liderazgo que por el momento posee.

La elaboración de un plan de marketing es fundamental, ya que aporta con datos confiables y relevantes a la alta gerencia, sobre muchos aspectos como la evolución del mercado y de los consumidores; además de presentar estudios que confirmen las tendencias o cambios relevantes, para poder contar con la capacidad de desarrollar estrategias claves que permitan a la empresa aumentar o mantener su cuota de participación dentro del mercado.

Las estrategias de marketing van más allá de generar una rentabilidad económica para la empresa o aumentar el número de ventas de un servicio, es mejorar el intangible más importante de una empresa “la marca”. La marca es lo más importante que poseen las empresas y se debe construir día tras día, ya que al final los consumidores van a reconocer a la empresa por el nombre, el logotipo, isotipo; es decir la marca.

1.4. Alcance

El alcance tiene como objetivo el desarrollo y fortalecimiento de la marca de la certificadora BCS Öko Garantie Cía. Ltda. en el mercado ecuatoriano.

1.5. Delimitación

El presente trabajo de titulación se desarrollará en el país Ecuador, dentro del periodo 2018 - 2019

1.6. Macro análisis

1.6.1. Industria agrícola

Después de los ingresos petroleros que posee el Ecuador el segundo ingreso más representativo para el país son los ingresos no petroleros, considerados entradas montenarias por la de exportación de productos que no son derivados del petróleo.

Se ha procedido a investigar en las estadísticas emitidas por el Banco Central del Ecuador cuál es el ingreso que ha tenido el país con respecto a las exportaciones petroleras y no petroleras, pero antes hay que señalar que dentro de las exportaciones no petroleras existe dos grupos representativos. El primer grupo de exportaciones no petroleras comprenden los siguientes productos: banano, plátano, camarón, cacao y elaborados, atún y pescado, café y elaborados; mientras que el segundo grupo de exportaciones no petroleras que han sido divididas por el Banco Central del Ecuador son: enlatados de pescado, flores naturales, manufacturas de metal, extractos y flores naturales, productos mineros, madera, elaborados de banano, químicos y fármacos, manufacturas de cuero y plástico, jugos y conservas de frutas, entre otros.

Para el desarrollo del presente trabajo es importante conocer la relación que existe entre los ingresos petroleros y no petroleros, a continuación se presenta en el siguiente gráfico:

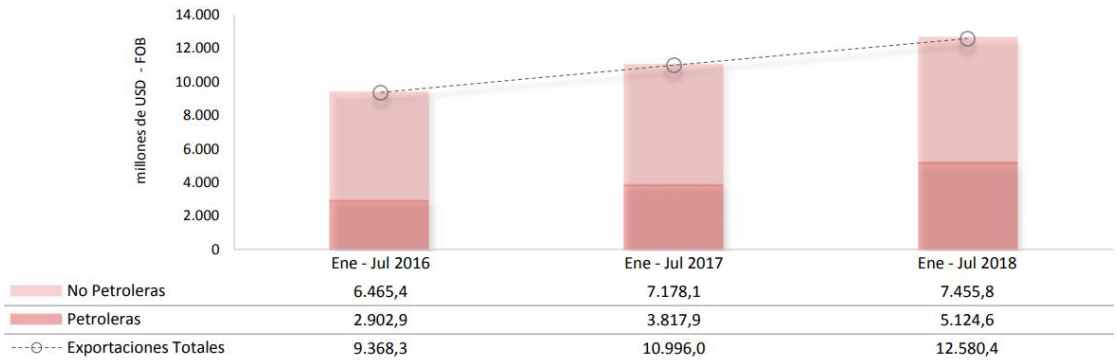

*Figura 1. Exportaciones petroleras y no petroleras. Tomado de (*Banco Central del Ecuador, SENAE, SHE, EP Petroecuador).

Como se puede observar en la imagen elaborada con los datos que posee el Banco Central del Ecuador se observa que los ingresos no petroleros superan en 2.331 millones de dólares americanos a los ingresos petroleros, lo que demuestra que el Ecuador posee una cantidad importante de ingresos que provienen de recursos no petroleros.

En los años anteriores se puede apreciar que ha existido un aumento no tan representativo de los ingresos no petroleros a comparación de un significativo aumento anual de los ingresos petroleros, pero se puede observar que aún mantiene una tendencia de crecimiento en los dos tipos de exportaciones. Durante el desarrollo del presente trabajo se analizará si los productos primarios exportados en el Ecuador poseen más ingresos que los productos elaborados y semi-elaborados.

1.6.2. Industria de certificadoras

En el Ecuador existen varios entes de certificación, los cuales prestan sus servicios a los diferentes sectores agrícolas y agroindustriales, dichas certificadoras al igual que BCS Öko Garantie Cía. Ltda. se encuentran acreditadas en el SAE (Servicio de Acreditación Ecuatoriano) y en la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario AGROCALIDAD con la finalidad de poder brindar los servicios de certificación a personas, asociaciones, organizaciones y empresas.

A continuación se detallan las certificadoras que se encuentran activas en el Ecuador:

- **ICEA**

Las siglas de ICEA significan Instituto para la Certificación Ética y Ambiental es una certificadora de origen italiana, al ser una certificadora internacional ha visto la necesidad de crear alianzas estratégicas en el Ecuador, por tal razón se alió con el Fondo Ecuatoriano de Cooperación para el Desarrollo - FECD.

ICEA se encuentra registrada en el Servicio de Acreditación Ecuatoriana SAE y por ende está acreditada en el Ecuador para brindar los servicios de inspección

y certificación, los principales servicios que ofertan en el mercado ecuatoriano son:

- **Sellos de certificación Orgánica**
  - Unión Europea – EU
  - Estado Unidos – USDA NOP
  - Canadá – COR
  - Biosuisse
  - Japón – JAS

También posee en el Ecuador conjuntamente con el Ministerio del Ambiente una certificación llamada Punto Verde, la cual tiene como objetivo certificar tres alcances importantes: producción más limpia, empresa Eco-eficiente, producción sostenible.

- **CERES**

El ente de certificación CERES posee varios años certificando a productores, asociaciones y empresas en el Ecuador, su casa matriz se encuentra en Alemania y posee diferentes alcances de certificación como: producción orgánica, recolección silvestre, ganadería y apicultura. Dichos alcances también los posee BCS Öko Garantie Cía. Ltda.

CERES de igual forma oferta los servicios de certificación orgánica en el Ecuador, ya que se encuentra oficialmente registrado en el SAE, oferta los mismos sellos de BCS Öko Garantie Cía. Ltda. dentro del alcance orgánico como: EU, USDA NOP, JAS. De igual forma que la anterior certificadora oferta el sello Punto Verde.

CERES dentro de su portafolio de servicios de inspección y certificación oferta el sello GLOBALG.A.P. el cual es considerado como certificación de productos convencionales cumpliendo con buenas prácticas agrícolas internacionales. Posee otro sello muy importante el cual es Rainforest Alliance, dicho sello es demando por mercados internacionales ya que se basa en conservar la biodiversidad y asegurar la sostenibilidad ambiental.

- **Control Union**

Control Union es uno de los entes de certificación con más presencia en toda América Latina, al igual que las demás certificadoras se encargan de la inspección, verificación y certificación de distintas normativas orgánicas y convencionales en el Ecuador. Al ser un ente de certificación fuerte oferta distintos servicios los cuales son:

- **Certificación forestal**
  - PEFC
  - FSC
- **Certificación orgánica**
  - EU
  - USDA NOP
  - JAS
  - MAFA
  - Biosuisse
  - KRAV
- **Textiles**
  - Gots – Global Organic Textile Standard
- **Auditorías sociales**
  - Fair Choice
  - ETI – Ethical Trading Initiative
- **GlobalG.A.P**
- **Tesco Nurture**
- **UTZ**
- **Turismo sostenible**
- **Bio Comercio Ético**
- **Programas de verificación**
  - C.A.F.E. Practices de Starbucks
  - 4C - CAS
- **ASC – Aquaculture Stewarship Council**
- **BAP – Best Aquaculture Practice**

Con la amplia gama de sellos que brinda Control Union se le considera como la certificadora que representa mayor competitividad para BCS Öko Garantie Cía. Ltda., además de ofertar capacitaciones externas sobre normativas internacionales.

- **QCS**

Ente de certificación creado con capital ecuatoriano y estadounidense en el 2009, es un organismo muy joven el cual se encuentra registrado en el SAE y cuenta con diferentes tipos de alcances para la certificación. Se conoce que QCS se fortalece cada vez más dentro del mercado e impone su poca experiencia enfocada a emprendimientos y empresas jóvenes.

Al igual que QCS oferta los siguientes servicios de certificación, tales como:

- **Certificación orgánica**
  - EU
  - USDA NOP
  - COR
- **GLOBALG.A.P.**
- **Bird Friendly**
- **Ganadería libre de hormonas antibióticos y clonación**
- **Acuacultura orgánica**
- **AJP – Justicia Agrícola**

No cabe duda que por el fortalecimiento y crecimiento rápido de dicha certificadora es considerada como una competencia potencial para BCS Öko Garantie Cía. Ltda.

1.7. Análisis PESTEL

En el desarrollo del presente trabajo se procede a realizar un análisis de los factores externos a la empresa con la finalidad de conocer y enfocarse en las variables que pueden representar riesgos futuros y oportunidades dentro del mercado. Se procede a desarrollar el análisis PESTEL, el cual comprende las siguientes variables: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

- **Políticos**

La política en el país siempre es un tema incierto ya que distintos gobiernos toman el poder y adoptan sus ideologías a su conveniencia, por tal razón los ministros de agricultura, comercio exterior y otros, imponen sus planes anuales y nuevos proyectos generales los cuales en muchas de las ocasiones quedan inconclusos.

Un factor importante que es necesario recalcar es que durante los últimos años Ecuador ha construido diferentes tratados comerciales con distintos países en el mundo, ya no solo pensando en el mercado americano y europeo tradicional, sino con mira a los países de Europa del Este, Asia, Rusia, Japón, entre otros países.

- **Económicos**

Aparentemente en el Ecuador no existe inflación pero existe un problema latente el cual es el nivel bajo que existe de inversión y esto genera que la competitividad del país disminuya con respecto a los países vecinos. Muchos factores macroeconómicos y estrategias de crecimiento a largo plazo son fundamentados en proyecciones económicas pero el modelo de negocio ecuatoriano aún es muy simple ya que Ecuador solo piensa en exportar productos primarios o a granel, ignorando que con una industrialización se puede elaborar productos semi-elaborados o elaborados los cuales poseen mejor rentabilidad y potencial exportable.

- **Socio – Culturales**

Hace algunos años atrás la agricultura orgánica solo era apreciada en países desarrollados pero en la actualidad se puede enunciar que en el Ecuador paulatinamente aumentan los productores agrícolas orgánicos que tienen como visión satisfacer la necesidad de mercados internacionales que demandan productos sin pesticidas ni insumos dañinos para el ser humano.

Muchas empresas han aprovechado dicho cambio de mentalidad de la población con la finalidad de generar interés por el consumo de productos saludables y orgánicos, en esta parte ingresan los entes de certificación los cuales avalan

mediante un proceso de inspección y evaluación que la producción de un productor agrícola cumple con estándares internacionales de producción orgánica o buenas prácticas agrícolas.

- **Tecnológicos**

Sin duda la tecnología avanza a pasos gigantes, y en la agricultura de igual manera, hoy en la actualidad se pueden analizar cientos de moléculas del suelo para determinar distintos tipos de niveles nutricionales e incluso contaminantes. El uso de drones para la agricultura es una práctica que poco a poco se ha desarrollado en el país, mediante la cual se puede conocer las diferentes plagas en los cultivos, niveles de humedad entre otros parámetros que permitan mejorar el rendimiento del cultivo.

De igual manera BCS Öko Garantie Cía. Ltda. va por un camino de automatización realizando proyectos de recopilación de información online en el proceso de inspección para mejorar los tiempos de entrega de informes y por ser un ente internacional con responsabilidad ambiental, tratar de eliminar al máximo el uso de papeles innecesarios durante el procedimiento de certificación.

- **Ecológicos**

Hace 4 años atrás AGROCALIDAD inició un proceso de control sumamente estricto para las empresas que producen, procesan o comercializan productos con denominación orgánica, posee una base de datos de todas las empresas que ofertan productos con sellos orgánicos en el mercado ecuatoriano. Esto ha permitido que las empresas tengan una responsabilidad ambiental más minuciosa, lo que ha obligado a muchas compañías a buscar nuevas certificaciones ambientales que les permita tener una mejor imagen en el mercado y así crear una ventaja competitiva.

- **Legales**

En el Ecuador existe el Instructivo de la Normativa general para promover y regular la producción orgánica – ecológica – biológica en el Ecuador, dicho instructivo contempla la normativa ecuatoriana que regula la producción orgánica de los productores agrícolas, posee los lineamientos para el procesamiento de

productos semi-elaborados y elaborados; y por último contempla la comercialización y exportación de dichos productos orgánicos.

La normativa nacional vigente debe ser cumplida, es evaluada y actualizada por el Sistema de Acreditación Ecuatoriano SAE, AGROCALIDAD y el Ministerio de Agricultura, en donde se contempla diferentes tipos de alcances como la producción agrícola, recolección silvestre, acuicultura, apicultura, entre otros alcances.

1.8. Análisis FODA

Es necesario realizar un análisis situacional de la empresa con la finalidad de elaborar estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades que se identifiquen y por ende mitigar o disminuir las debilidades y amenazas.

- **Fortalezas**
  - Buena reputación en mercados internacionales
  - Inspectores con experticia
  - Amplio portafolio de sellos internacionales
  - Manejo centralizado de los procesos y manuales para América Latina
  - Estandarización de marca y medios comunicaciones
- **Oportunidades**
  - Alianzas estratégicas con ministerios y entes gubernamentales
  - Aumento de la demanda en el mercado de sellos orgánicos e inocuidad alimentaria
  - Nuevos sellos requeridos por grandes cadenas de supermercados mercados internacionales
  - Acreditación en nuevas certificaciones nacionales
  - Aumento de compradores internacionales de productos semi-elaborados y elaborados con certificaciones
- **Debilidades**
  - No se encuentra acreditado para certificar el sello Rainforest Alliance
  - Entrega de certificados tardía

- Personal técnico reducido genera planificación de inspecciones con retraso
- Precios altos con respecto a la competencia
- Ubicación de las instalaciones alejadas de los clientes potenciales

- **Amenazas**
  - Fortalecimiento de la competencia con el aumento de nuevos sellos
  - Ingreso de nuevas certificadoras internacionales al país
  - Cambios constantes de mandos altos en ministerios de agricultura y agroindustria
  - Actualizaciones y cambios en normativas internacionales
  - Procesos de acreditaciones naciones e internacionales muy estrictos.

Capítulo II

2. Mercado de entes de certificación en el Ecuador

2.1. Empresas certificadoras

Como se detalló anteriormente en el Ecuador existen cinco entes de certificación oficialmente acreditados para brindar los servicios de certificación, BCS Öko Garantie Cía. Ltda. fue la primera certificadora registrada en el Servicio de Acreditación Ecuatoriano, por sus siglas SAE, con el código OC-001.

En el mercado ecuatoriano existen muchas empresas y personas que se dedican al cultivo de productos agrícolas, procesamiento y elaboración de productos elaborados y semi-elaborados; además de la comercialización y exportación de dichos productos. Por tal razón las empresas buscan entes que certifiquen a toda la cadena de producción.

La Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario conocida como AGROCALIDAD es un ente gubernamental que se encarga de controlar y regular las hectáreas destinadas para el cultivo agrícola orgánico, la producción de productos elaborados y semi-elaborados; y la comercialización y exportación en el territorio ecuatoriano. Existe un certificado emitido por dicha institución llamado POA (Productor Orgánico Acreditado) el cual es un registro que toda empresa o persona al momento de tener un certificado orgánico por cumplimiento de normativa nacional debe tener. En el Registro POA contiene información sobre los alcances que posee el proyecto como: producción, procesamiento, comercialización y exportación; dicho certificado es emitido tomando como base la información que los entes de certificación poseen después de realizar el proceso de auditoría completo y tiene como objetivo registrar la actividad que la empresa realiza.

Para el siguiente análisis de la participación de BCS Öko Garantie Cía. Ltda. se ha tomado los datos que posee AGROCALIDAD hasta el momento, con la finalidad de cuantificar las hectáreas y los proyectos que se encuentran registrados en cada una de las certificadoras, cabe resaltar que por cumplimiento de normativa orgánica ecuatoriana todos los entes de certificación deben

proporcionar a AGROCALIDAD información sobre cambios, modificaciones, disminución o adición con respecto a los operadores que se encuentran certificados actualmente por cada ente de certificación acreditado en el Ecuador.

2.1.1. Participación en el mercado

Para determinar la cuota de participación que poseen las certificadoras acreditadas en el Ecuador, se procedió a investigar en AGROCALIDAD todos los proyectos registrados como orgánicos, a continuación se presentan los siguientes resultados.

Tabla 1

Cantidad de proyectos certificados

Entres de Certificación	Proyectos
Control Union	174
BCS Öko Garantie	172
CERES	138
QCS	55
ICEA	20
TOTAL	559

Tomado de (AGROCALIDAD, Dirección de orgánicos. Catastro de Operadores orgánicos bajo normativa, Resolución No. 99. Edición No. 4, fecha de aprobación 27/07/2018)

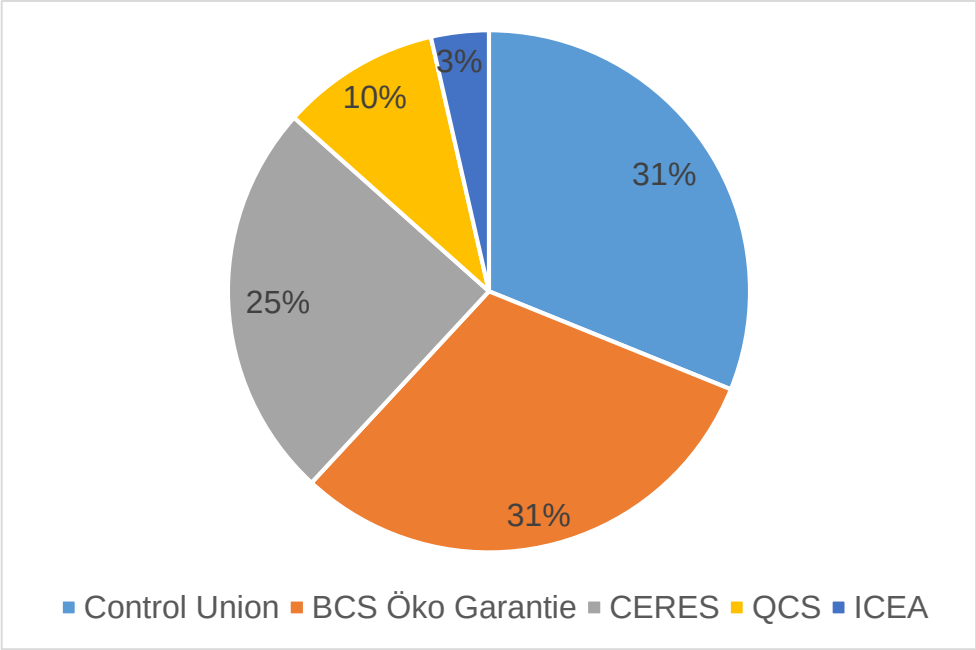

Figura 2. Participación en el mercado de certificadoras. Tomado de (AGROCALIDAD, Dirección de orgánicos. Catastro de Operadores orgánicos bajo normativa, Resolución No. 99. Edición No. 4, fecha de aprobación 27/07/2018).

Como se muestra en el siguiente gráfico en el Ecuador la certificadora Control Union posee 174 proyectos certificados como orgánicos, seguida de BCS Öko Garantie Cía. Ltda. con 172; en tercer lugar se encuentra CERES con 138 proyectos, seguida de QCS con 55 proyectos, y en último lugar se encuentra ICEA con 20. Esto demuestra que las certificadoras que ocupan gran parte del mercado son Control Unión, BCS Öko Garantie Cía. Ltda. y CERES teniendo como participación el 87% del mercado total.

Cabe resaltar que dentro de la normativa orgánica vigente ecuatoriana existe un proceso de transición que todo cultivo debe cumplir para poder llegar a ser orgánico, dicho estatus es otorgado durante el proceso de certificación siendo los siguientes:

- T1: primer año de transición
- T2: segundo año de transición
- T3: tercer año de transición

- O : Orgánico

Pero con respecto a las hectáreas certificadas se ha procedido a realizar un análisis con los datos proporcionados de AGROCALIDAD, dado como resultando un cuadro considerado como interesante para análisis, se muestra a continuación:

Tabla 2

Cantidad de hectáreas certificadas

Certificadoras	No. De Hectáreas Estatus				
	T1	T2	T3	O	TOTAL
BCS Öko Garantie	189,57	1061,89	949,74	16504,75	18705,95
CERES	0,90	0,00	309,85	5342,63	5653,38
Control Union	0,00	2,89	1613,55	3193,11	4809,55
ICEA	30,60	0,00	0,00	3963,71	3994,31
QCS	0,00	0,70	106,76	2859,80	2967,26
TOTAL	221,07	1065,48	2979,9	31864	

Tomado de (AGROCALIDAD, Dirección de orgánicos. Catastro de Operadores orgánicos bajo normativa, Resolución N 99. Edición No. 4, fecha de aprobación 27/07/2018)

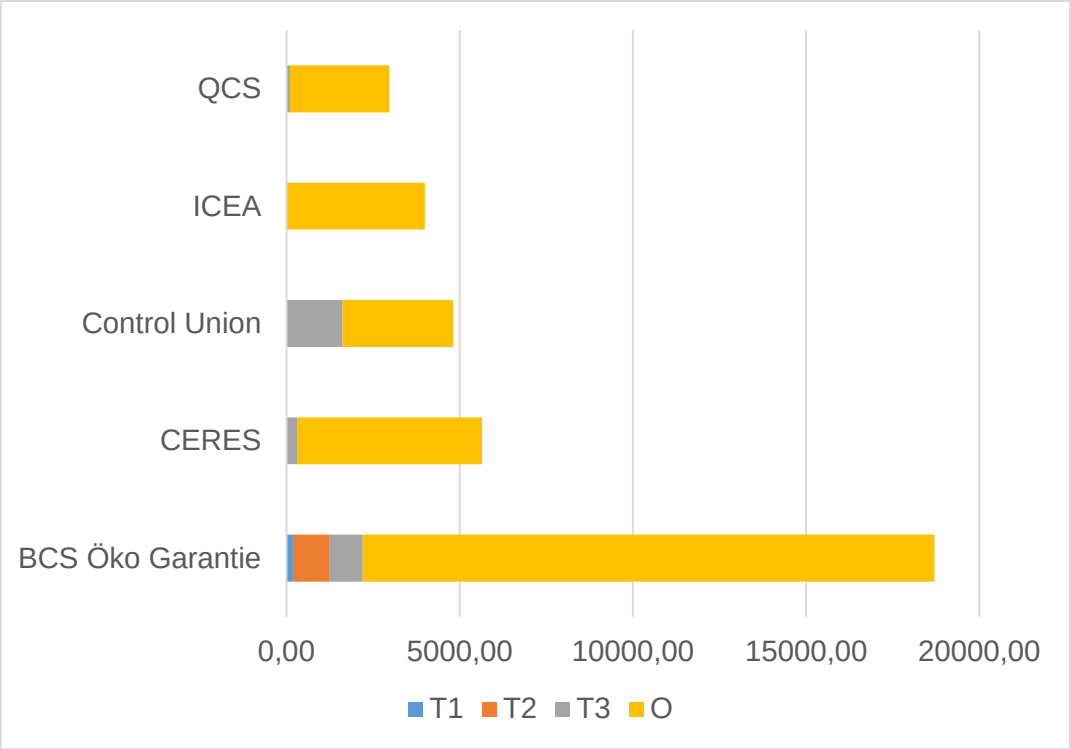

Figura 3. Comparación de hectáreas y estatus de certificación. Tomado de (AGROCALIDAD, Dirección de orgánicos. Catastro de Operadores orgánicos bajo normativa, Resolución N 99. Edición No. 4, fecha de aprobación 27/07/2018).

Se puede observar que la certificadora BCS Öko Garantie Cía. Ltda. es la líder absoluta del mercado en el Ecuador ya que bajo su proceso se encuentran certificadas 18705.95 hectáreas de cultivos, esto refleja el 52% correspondiente al mercado total en el país, seguida por CERES quien posee apenas 5652.57 hectáreas certificadas y representan el 16%. Se puede observar que Control Union a pesar de tener la mayor cantidad de proyectos certificados solo posee 4809.55 hectáreas certificadas lo cual representa el 13% del mercado, seguida de ICEA quien posee una superficie certificada de 3994.31 hectáreas y posee el 11% del mercado; en último lugar se encuentra la certificadora QCS quien posee 2967.26 hectáreas certificadas y el 8% del mercado.

2.2. Sellos demandados internacionales

Según estudios internos realizados en la certificadora BCS Öko Garantie Cía. Ltda. se conoce que los destinos de los productos primarios, elaborados y semi-

elaborados que exporta el Ecuador son: Europa, Estados Unidos y Japón. En dichos mercados existen organismos sin fines de lucro que han elaborado normas independientes para que un producto sea considerado como orgánico, por tal motivo los sellos que son demandados por dichos mercados son: USDA NOP, EU y JAS; los cuales son considerados como sellos orgánicos.

Con respecto a la exportación de productos certificados en otras normativas como sellos sostenibles y sociales se encuentran: GLOBALG.A.P., Símbolo de pequeños productores SPP, Rainfores Alliance, UTZ, FairTSA; los cuales son demandados en mercados como Estados Unidos y Europa. Por último, se tiene sellos de inocuidad alimentaria como: BRC, HACCP, ISO; los cuales son demandamos por mercados muy estrictos como: Japón, Alemania, España, entre otros.

2.3. Productos exportables

Se ha tomado la base de datos de las exportaciones de productos agrícolas de AGROCALIDAD realizadas durante el 2017, cabe señalar que dichos datos son únicamente de productos orgánicos y en proceso de transición, se presentan los siguientes resultados teniendo en cuenta los 4 productos con mayor cantidad exportada y por cada país representativo:

a. Banano

No cabe duda que el principal producto de exportación del Ecuador es el banano por tal razón se presenta el siguiente gráfico:

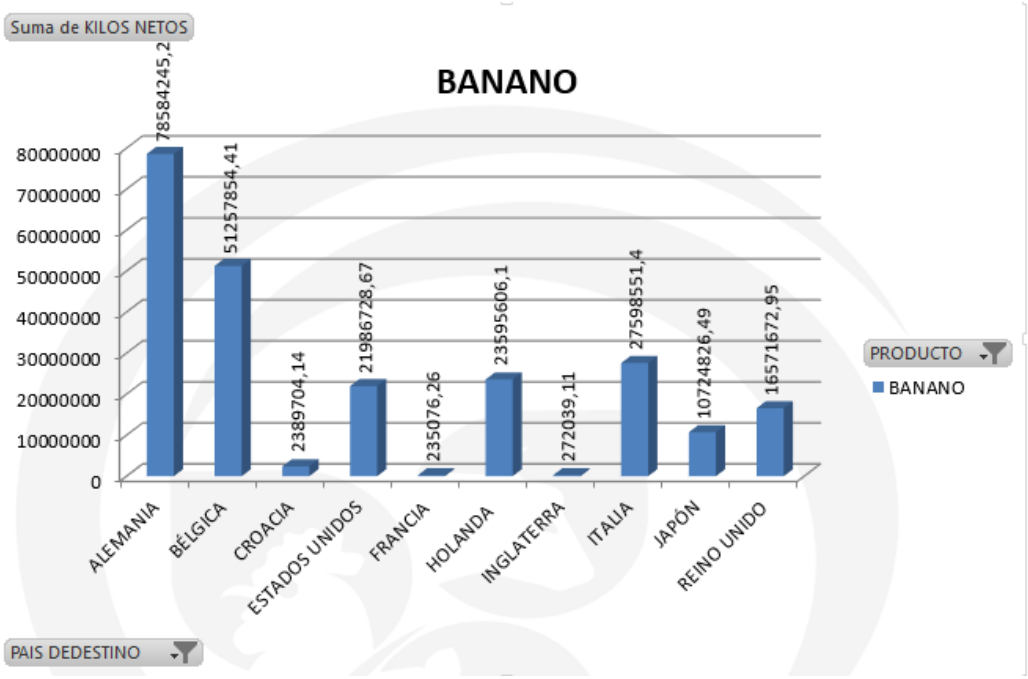

Figura 4. Cantidades de banano exportado. Tomado de (AGROCALIDAD. Grafico dinámico en Excel de las exportaciones de productos orgánicos 2017).

Como se puede apreciar en el gráfico el primer destino del banano ecuatoriano es Alemania con una cantidad exportada durante el 2017 de 78584,24 toneladas; seguido por Bélgica con 51257,85 toneladas y en tercer lugar se tiene a Italia con 27598,55 toneladas y el resto de países en orden descendente como: Holanda, Estados Unidos y Reino Unido.

b. Plátano

El siguiente producto que más exportaciones posee es el plátano, en el siguiente gráfico se presentan los resultados:

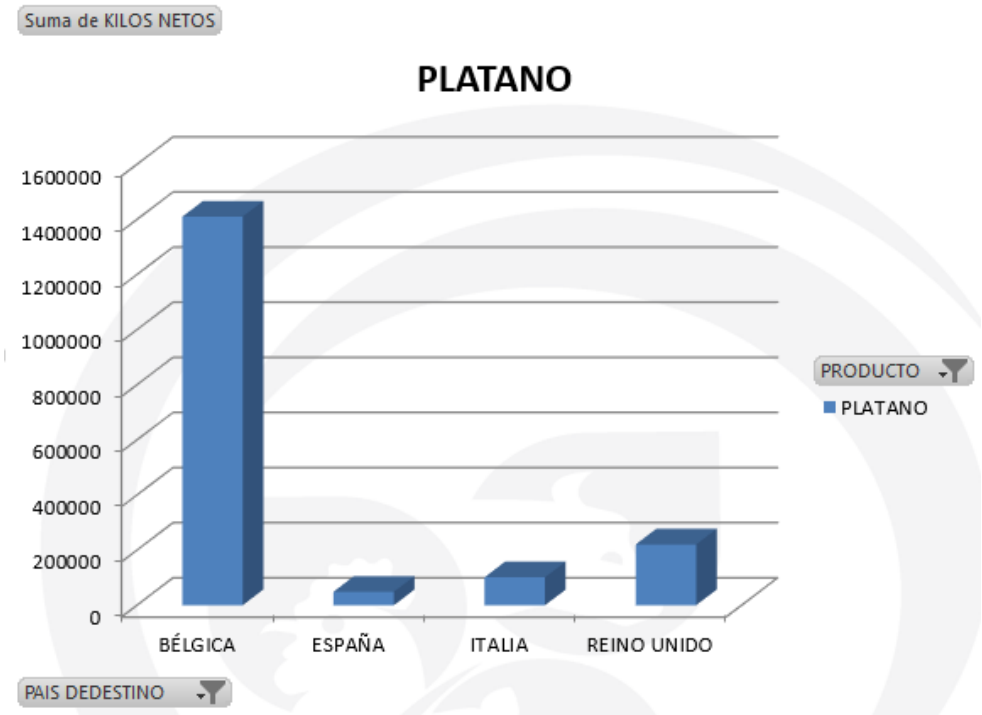

Figura 5. Cantidades de plátano exportado. Tomado de (AGROCALIDAD. Grafico dinámico en Excel de las exportaciones de productos orgánicos 2017).

Se puede apreciar que la mayor exportación de este producto se lo realiza a Bélgica con un total de 1410,2 toneladas, seguido del Reino Unido con 220,45 toneladas, en tercer lugar se encuentra Italia con 101,52 toneladas; y en último lugar se encuentra España con una exportación de plátanos orgánicos de 48,86 toneladas.

c. Baby Bananas

Es una variedad de plátano que por sus características es pequeño por tal razón es uno de los productos más demandado en los siguientes mercados:

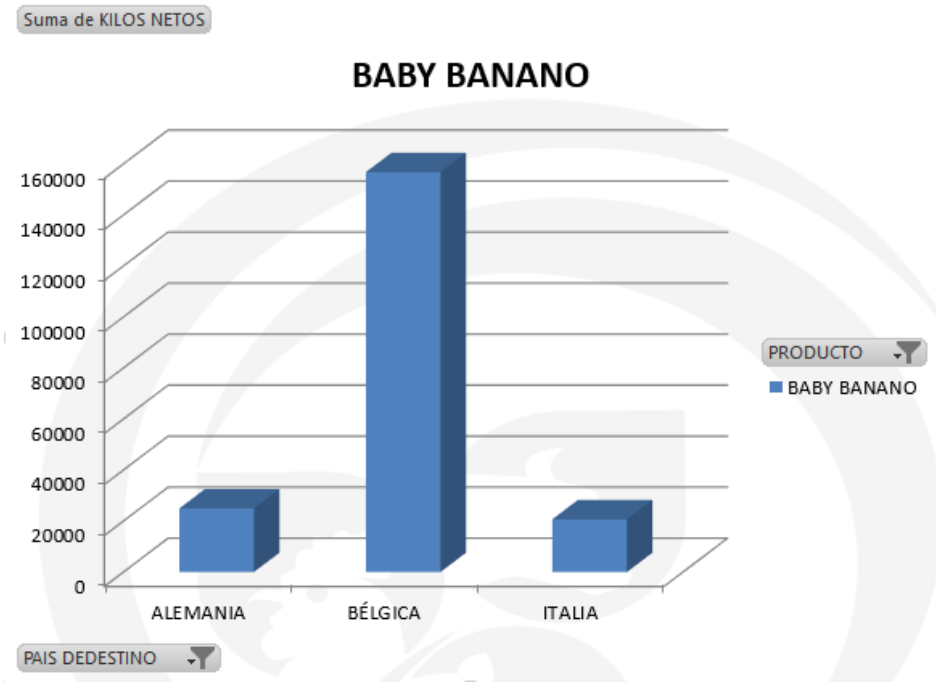

Figura 6. Cantidades de baby bananas exportadas. Tomado de (AGROCALIDAD. Grafico dinámico en Excel de las exportaciones de productos orgánicos 2017).

Como se muestra en el gráfico al mercado de Bélgica se exporta 156,79 toneladas de dicho producto orgánico y en transición, seguido de Alemania con 24,96 toneladas y por último Italia con 20,66 toneladas.

d. Caña de azúcar

La caña de azúcar y la panela son productos orgánicos muy cotizados en Europa y a continuación se muestra el siguiente gráfico:

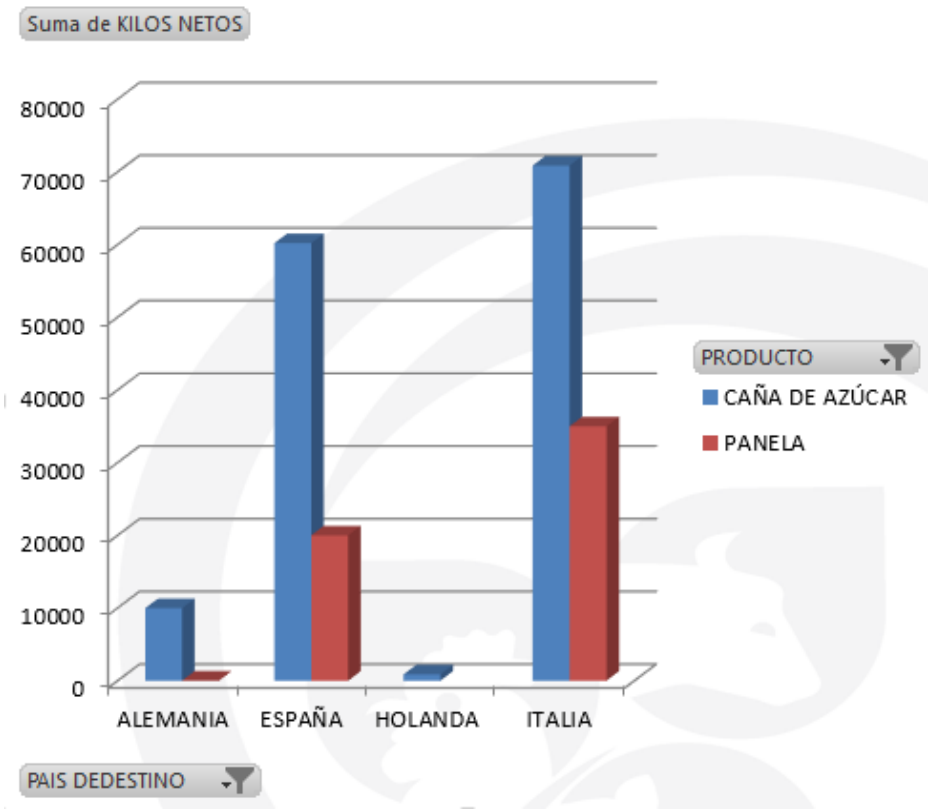

Figura 7. Cantidades de caña de azúcar y panela exportadas. Tomado de (AGROCALIDAD. Grafico dinámico en Excel de las exportaciones de productos orgánicos 2017).

Se puede apreciar que a Italia se exporta 70,86 toneladas de caña de azúcar y 35 toneladas de panela, seguido de España con 60,2 toneladas de caña de azúcar y 20 toneladas de panela; en tercer lugar se tiene a Alemania con 10 toneladas de caña y 0,25 toneladas de panela.

2.4. Beneficios de la certificación

El proceso de certificación dura alrededor de 3 meses desde que inicia la inspección hasta la entrega y registro del proyecto en la base de datos de los organismos regulatorios internacionales, pero antes de dicho proceso existen muchos pasos que el gerente del proyecto o el responsable de certificaciones debe realizarlos con la finalidad de obtener dicho certificado.

Los principales beneficios que posee la certificación son detallados a continuación:

- **Oportunidad para vender productos en mercados internacionales**

Esto es lo que aspiran muchas empresas o proyecto, comercializar sus productos fuera del territorio nacional con la finalidad de mejorar las ventas de la empresa y obtener un mejor pago por el producto. Para que los productos puedan ser comercializados en mercados extranjeros es un requisito fundamental poseer una certificación, ya que al ser mercados muy desarrollados solicitan a los importadores que adquieran productos legalmente registrados, por tal razón las empresas invierten en certificaciones internacionales con la finalidad de que sus productos tengan un valor alto en el mercado.

- **Mejora de procesos internos**

Es un hecho que los proyectos que poseen una certificación orgánica internacional han tenido que adecuar y reestructurar sus procesos para el cumplimiento de los estándares internacionales, esto ha exigido que mejoren el rendimiento y la eficacia en los cultivos y plantas de procesos. En empresas grandes se han creado incluso nuevos departamentos que son insertados en los organigramas, los departamentos de certificación son los encargados de que la empresa cuente con un certificado todos los años asegurando que los procesos cumplan con las normativas; son los encargados de dar seguimiento y cerrar las no conformidades u observaciones impuestas durante el proceso de inspección de la certificadora.

- **Aporta valor a la marca**

Obtener una certificación y saber cómo comunicar al mercado objetivo es la ventaja competitiva más importante, ya que permite aumentar el valor de la marca con respecto a la competencia. Obtener una certificación demuestra que la empresa o asociación cumple con normativas internacionales que impiden el uso o aplicación de insumos dañinos para el ser humano, además de cuidar la nutrición del suelo y la sostenibilidad del medio ambiente. Incluso la manera de comunicar dicha ventaja competitiva en las etiquetas o cajas en donde se exporta

el producto es trascendental, ya que los consumidores de mercado extranjeros conocen la información y logotipos de certificaciones internacionales.

- **Empodera a los empleados**

El cumplimiento de los procesos internos obliga a los empleados de las empresas y productores a realizar un trabajo perfecto y controlar mejor sus procesos, esto genera que las personas mejoren su rendimiento en todas las áreas con el principal objetivo de no poseer no conformidades durante la inspección y asegurar la recertificación del proyecto. Los empleados deben ser capacitados constantemente para cumplir con las normativas internacionales y gerencia debe evidenciar dichas capacitaciones. En muchas empresas los empleados se sienten comprometidos al elaborar o cosechar los productos ya que saben que dichos productos son exportados a mercados internacionales, además que el nombre del país Ecuador se posiciona en las mentes de muchas personas alrededor del mundo.

2.4.1. Focus group

Se procedió a realizar un focus group por medio de Skype a los gerentes de operaciones y responsables de certificación de diferentes tipos de empresas teniendo como participación a 6 personas, de las cuales 3 representaban a proyectos con el alcance de producción primaria o de cultivo, 2 a empresas procesadoras de alimentos y una persona representaba a una empresa de exportación.

En el **anexo 1** se encuentran las preguntas que se realizaron durante el desarrollo del focus group, se procede a consolidar y analizar los resultados que se han obtenido.

Como se puede observar en el cuestionario que se ha realizado como primer punto se pregunta cuáles son los alcances de certificación, dicha pregunta es necesaria para conocer que existe un grupo variado entre las empresas participantes, en dicho focus group se tiene 3 empresas productoras de productos primarios, dos de procesamiento y un exportador. Conociendo los alcances se procedió a solicitar información bajo que normativas se encuentran

certificadas, los productores primarios manifestaron que se encuentran certificados para la Comunidad Europea (EU) y Estados Unidos (USDA NOP), los procesadores se encuentran registrados para EU y con el sello de inocuidad alimentaria BRC y por último el exportador se encuentra registrado bajo la normativa orgánica de Japón (JAS).

El primer grupo mira como mercados interesantes a Estados Unidos y Europa, los cuales como se realizó en el análisis anterior son mercados que demandan productos primarios, que cumplan con regulaciones alimentaras internacionales y no posean insumos perjudiciales para los seres humanos; mientras que el segundo grupo exporta sus productos a mercados mucho más estrictos como Alemania, España, Francia, entre otros; lo cuales aparte de solicitar cumplimiento de normas orgánicas requieren sellos de inocuidad alimentaria que salvaguarde la integridad orgánica de los productos durante todo el proceso de producción y comercialización, por dicha razón fue necesario que las empresas procesadoras se certifiquen bajo el estándar BRC. En último lugar la empresa que se dedica a exportar lo hace a un nicho de mercado específico el cual es Japón, las leyes regulatorias en dicho país son muy exigentes y el cumplimiento de la normativa orgánica es evaluado constantemente, el producto que exporta es quinua, considerado como un súper alimento.

Se puede expresar que el grupo que se ha tomado son clientes que ya poseen algunos años certificando con la empresa, el promedio de vida de las empresas participantes es de 2,67 años.

La principal variable común que manifestaron en su gran mayoría las empresas fue la obtención de un mejor precio por los productos que exportan, comunicaron que con un sello orgánico los productos pueden obtener un incremento desde 30% al 60% del valor que comercializan dentro del territorio ecuatoriano, pero en términos de rentabilidad se puede ver una diferencia importante que es necesario analizarla: en los productos primarios obtenían una rentabilidad neta del 15% más con una certificación pero en los productos elaborados la rentabilidad puede llegar a más del 25% por ciento, mediante dichos datos se crea el supuesto de que los productores primarios deben multiplicar las hectáreas de producción para

aumentar su rentabilidad, es decir competir con otro países por volúmenes lo que es imposible para el Ecuador con respecto a los países vecinos como Colombia y Perú.

Mientras que los productos procesados se centran en la calidad y comercialización lo cual permite que ingresen en mercados internaciones con mejores precios y ya con una marca, lo cuales es importante porque los consumidores empiezan a identificar a dicha empresa. Para culminar la empresa de exportación se ha centrado en un mercado muy estricto como es el de Japón en el cual posee una rentabilidad de 18% al exportar un producto a granel, pero la rentabilidad es mayor con respecto al bajo volumen que exporta.

Informaron que el principal problema que tuvieron fue el reestructurar los procesos para dar cumplimiento a las normativas orgánicas para cada mercado, la importancia de conocer el mercado a donde se pretende exportar y la cultura de negocios es indispensable, además del proceso de selección de la empresa extranjera que realiza la importación o compra de los productos; explican que hay que tener todo claro al momento de firmar el contrato de comercialización, analizar todos los alcances del contrato y asegurarse de que la empresa es una empresa seria. Una de las barreras más importantes es cumplir con el volumen de producción ya que las empresas extranjeras tratan de obtener la mayor cantidad de producto, por tal razón exigen a las empresas nacionales que utilicen su máxima capacidad instalada o mejoren el rendimiento de los suelos, por tal razón es importante determinar los montos de producción estimando, demoras, fallas o contratiempos.

Como última pregunta se les solicitó que manifestaran el por qué es recomendable certificarse y expresaron un acuerdo conjunto; la mayoría de las empresas inician sus actividades en el territorio nacional tratando de abarcar la mayor participación de mercado con respecto a su competencia, se mejoran muchos procesos y se crean ventajas competitivas para lograr dicho objetivo. La empresa tiene como finalidad mantenerse en el mercado el mayor tiempo posible y creciendo su nivel de ventas, pero llega un momento en donde deben resaltar su marca o productos en el extranjero y por tal razón la llave para ingresar a

mercados internacionales es la certificación, ese es el principal requerimiento para que los productos se puedan vender a mejores precios y obtener una rentabilidad cada vez mayor. Por tal razón se recomienda a las empresas que tienen varios años trabajando en el mercado dar un paso importante y tomar una decisión relevante con la finalidad de iniciar un proceso de certificación y mantener dicha acreditación, esto solo se logra con una mejora continua y un esfuerzo de todos los miembros que participan en la cadena de valor.

Capítulo III

3. Plan de marketing

3.1. Categorización de clientes

Dentro del plan de marketing se vio la necesidad de categorizar a los clientes con la finalidad de enfocar acciones concretas de fidelización a dichos clientes que representan un monto importante para la empresa, se ha tomado dos variables dentro de este proceso con la finalidad de tener una correcta categorización.

No cabe duda que el monto de facturación es la principal variable dentro de dicha categorización, pero es importante tener una segunda variable la cual es la representación que posee el proyecto en el mercado, es decir la valorización de la marca. Lo que se pretende explicar es que existe muchos proyectos que no facturan un monto alto pero su producto es exportado a nichos de mercado exclusivos como es el caso de proyectos de chocolatería fina, productos elaborados considerados como súper alimentos, asociaciones de productores apoyadas por entes internacionales, entre otros.

Para la categorización de los clientes que posee la certificadora BCS Öko Garantie Cía. Ltda., se ha procedido en categorizar a cuatro grupos importantes:

- **Clientes A+**

Es un grupo selecto de clientes considerados los más importantes para la empresa ya sea en el monto anual de facturación que poseen por la certificación y el impacto de la marca en el mercado. Además, son clientes en su mayoría antiguos y de los cuales se puede emitir un supuesto de que se encuentran identificados con la marca BCS Öko Garantie Cía. Ltda., es decir posee un grado de fidelidad alto.

- **Clientes A**

Son clientes que poseen un alto nivel de facturación, así como importancia dentro del sector agroindustrial, pero son relativamente jóvenes dentro de la organización por tal razón es necesario realizar estrategias de fidelización.

- **Clientes B**

Son organizaciones medianas y proyectos que comercializan sus productos en el mercado interno, venden sus productos a exportadoras más grandes para que les colaboren con la comercialización de sus productos. Dentro de este grupo se encuentras las procesadoras de productos elaborados y semi-elaborados.

- **Clientes C**

Se considera a empresas pequeñas, emprendimientos y productores individuales los cuales su capacidad instalada y hectáreas de sembrío impiden que puedan certificar mayor cantidad de productos.

A continuación, se presenta el siguiente cuadro con los criterios de categorización que han sido implementados en el presente trabajo:

Tabla 3

Criterios de categorización

Variable de facturación anual	
Clientes A+	Mayor a 11000 usd
Clientes A	Entre 6000 hasta 10999 usd
Clientes B	Entre 4000 hasta 5999 usd
Clientes C	Menor a 3999 usd

Variable de representación en el mercado	
5	Impacto alto
3	Impacto medio
1	Impacto bajo

Con dichos criterios de categorización se ha procedido a etiquetar a los 172 proyectos totales que se BCS Öko Garantie Cía. Ltda. posee en el año 2018 dando como resultado el siguiente cuadro.

Tabla 4

Categorización de clientes

Categorización de Clientes	Cantidad
Clientes A+	8
Clientes A	16
Clientes B	22
Clientes C	126
Total	172

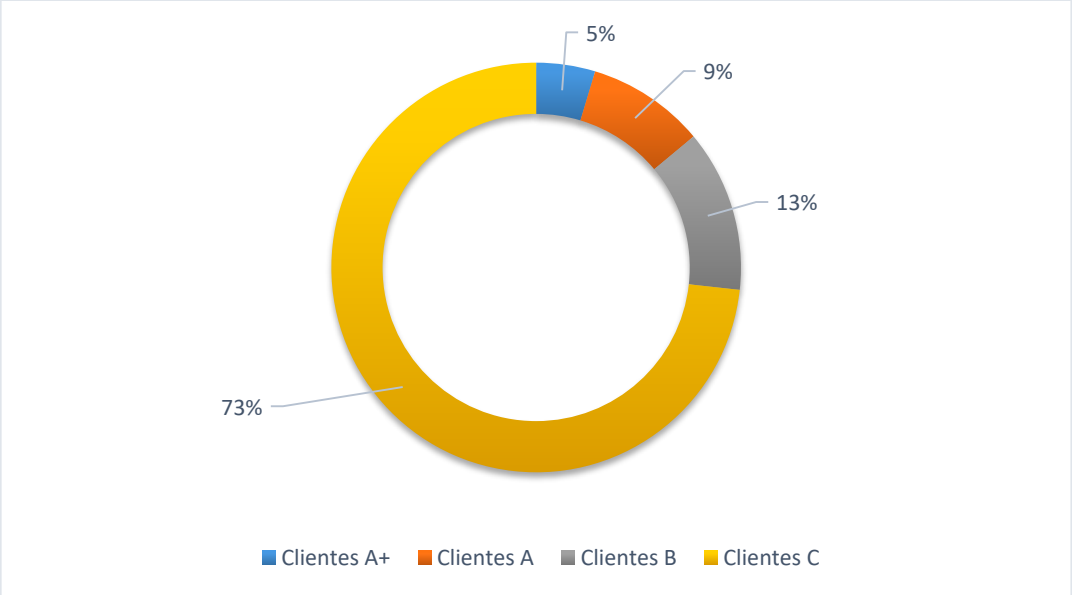

Figura 8. Distribución categorización de clientes.

Como se puede apreciar en el grafico existe un 5% de clientes que son considerados como clientes A+ los cuales son 8 proyectos, seguidos de 16 clientes A los cuales representan un 9%. A estos dos primeros grupos se va a elaborar estrategias de fidelización, comunicación precisa y eficiente que asegure la recertificación de dichos proyectos.

Existen 22 proyectos con categoría B los cuales generan cierto porcentaje de ganancia para la empresa, pero se los considera como proyectos con potencial para aumento de productos o volúmenes de certificación, estos representan un

13%. Y en último lugar existen 126 proyectos categorizados como clientes C los cuales representan el 73%; son proyectos relativamente pequeños a los cuales se realizará un análisis para determinar a cuáles se procederá a incluirnos dentro de las acciones del plan de marketing.

3.1.1. Segmentación

Para el desarrollo de la segmentación enfocada a la estrategia de fidelización de los clientes, se ha procedido con la agrupación de los clientes por provincias datos como resultado la siguiente tabla e ilustración:

Tabla 5

Segmentación por provincias

Segmentación Clientes	Provincia	No. Proyectos
Cliente A+	El Oro	4
	Guayas	1
	Los Ríos	1
	Pichincha	2
Cliente A	Cotopaxi	1
	El Oro	6
	Guayas	6
	Los Ríos	2
	Manabí	1
Cliente B	Cotopaxi	1
	El Oro	5
	Guayas	7
	Loja	2
	Los Ríos	4
	Pichincha	1
	Santo Domingo	2
Cliente C	Chimborazo	4
	El Oro	17

	Guayas	37
	Loja	4
	Los Ríos	13
	Manabí	9
	Pichincha	33
	Santa Elena	4
	Santo Domingo	5

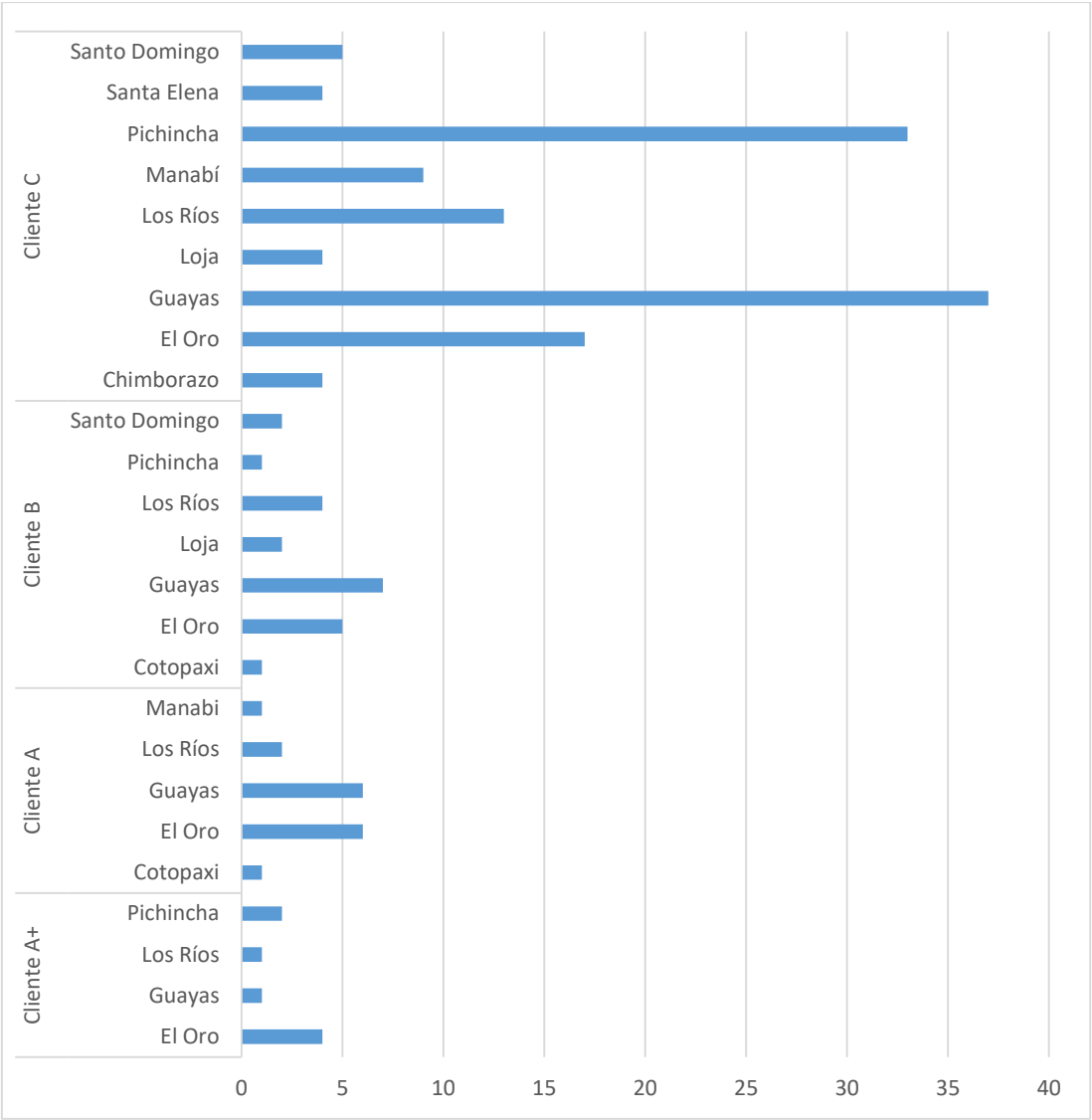

Figura 9. Distribución por provincias.

Como se presenta en la anterior tabla se ha procedido a agrupar todos los proyectos que han sido categorizados en el punto anterior, dicha acción tiene la finalidad de planificar reuniones personalizadas regionales en ciudades estratégicas para que más del 90% de clientes activos puedan aceptar una reunión corporativa en un hotel reconocido de la ciudad.

Al ser un número alto de proyectos a ser reunidos en lugares estratégicos se conoce que van a generar costos altos por tal razón se procedió a seleccionar que proyectos van a ser considerados dentro del presente plan. Se van a seleccionar todos los proyecto de categoría A+, A, B; y con respecto a los proyectos categoría C se van a seleccionar únicamente a 15 proyectos que representa un 11,90% de dicha categorización, la decisión se ha tomado en base a que dichos proyectos son considerados como potenciales para aumentar de categoría y para dicha segmentación se ha desarrollado el supuesto de que si se ingresan todas las localizaciones geográficas puede dar como resultado un dato poco confiable para realizar las estrategias de fidelización regionales focalizadas y obviamente por disminuir costos.

A continuación, se presenta el gráfico con la distribución por provincias de los proyectos seleccionados:

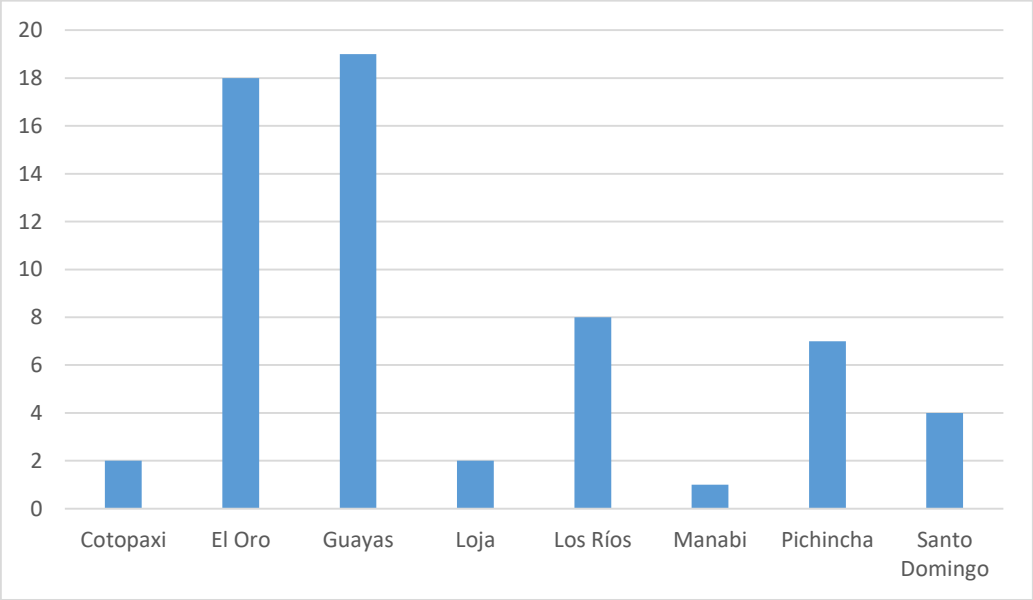

Figura 10. Presencia de proyectos en provincias.

Como resultado de la presente agrupación se tiene que la provincia en donde se encuentran la mayor cantidad de clientes es Guayas que posee 19 proyectos, en segundo lugar se encuentra la provincia de El Oro que cuenta con 18 proyectos. En tercer lugar está la provincia de Los Ríos en la cual se encuentra 8 proyectos, seguido se encuentra la provincia de Pichincha en donde se encuentran 7 proyectos. En el resto de provincias como Sano Domingo, Loja, Cotopaxi y Manabí al tener pocos proyectos se les va a convocar a la provincia más cercana para que puedan aceptar las reuniones planificadas.

Mediante dicha segmentación se ha podido identificar que es necesario realizar 4 reuniones con los clientes activos en las capitales de las provincias antes mencionadas; y se corrobora el supuesto de que la mayor cantidad de empresas productoras y exportadoras se encuentra en la zona costera del país; mientras que las empresas procesadoras se encuentra en la provincia de Pichincha.

La importancia de la segmentación permite identificar cual es el número de proyectos con quienes se van a contactar y proceder a invitarles para que asistan a reuniones en un hotel seleccionado con la finalidad de asegurar el proceso de recertificación correspondiente a los clientes activos.

3.2. Declaración de posicionamiento

En el presente trabajo se procedió a elaborar la declaración de posicionamiento para la empresa BCS Öko Garantie Cía. Ltda., la cual se ha construido utilizando una plantilla sugerida por la Universidad de Cornell. Dentro de dicha declaración es importante mencionar los siguientes cuatro elementos: público objetivo de la marca o mercado objetivo, diferenciación de la marca, marco de referencia y razones o argumentos para creer en la marca. A continuación, se procedió a elaborar la declaración de posicionamiento para la certificadora tomando en cuenta las estrategias y tácticas implementadas en el presente trabajo:

Para empresas productoras como; fincas individuales y grupos de productores de diferentes frutas, verduras, legumbres, entre otros productos de cosecha. Además de empresas que se encargan de procesar productos semi-elaborados y elaborados; y empresas que se dedican a la comercialización y exportación de productos alimenticios al mercado nacional e internacional.

BCS Öko Garantie Cía. Ltda. es la única certificadora a nivel mundial que no ha tenido problemas en ensuciar su imagen de ente de certificación objetiva, ya que todos sus procedimientos de certificación son muy estrictos, claros e imparciales.

Poseen oficinas en más de 40 países a nivel mundial y representantes en más de 80 países, las personas que trabajan para BCS Öko Garantie Cía. Ltda. poseen amplia experticia y conocimientos actuales, ya que asisten constantemente a capacitaciones con el objetivo de conocer los cambios normativos; demás de someterse a evaluaciones periódicas.

BCS Öko Garantie Cía. Ltda. es la mejor opción porque cuenta con un amplio portafolio de servicios de certificaciones para cualquier alcance, como: sellos orgánicos, sostenibles y sociales e inocuidad alimentaria. BCS Öko Garantie Cía. Ltda. es la llave para que empresas ingresen en cualquier mercado internacional bajo el prestigio y seguridad de una certificadora global sólida, imparcial y confiable.

3.3. Marketing mix

- **Producto**

El producto que oferta la certificadora BCS Öko Garantie Cía. Ltda. es el servicio de certificación de productos primarios, elaborados y semi-elaborados, cuenta con un amplio portafolio de servicios los cuales oferta al mercado al igual que la competencia. Se propone solicitar a la oficina matriz que inicie nuevos procesos de acreditaciones con la finalidad de cumplir con demandas de mercados internacionales, algunos de los sellos en lo que se deben acreditar la empresa son: Rainforest Alliance, libre de pesticidas, verificación de segunda parte, ISO 22000.

Para diferenciarse de la competencia es necesario que la empresa oferte sellos diferentes y que son demandaos por las grandes cadenas de supermercados internacionales, certificaciones enfocadas para productos primarios, elaborados y semi-elaborados. Los sellos sociales en la actualidad son de gran importancia para los consumidores que se mantienes informados y siguiendo las acciones

de compañías internacionales grandes, uno de las certificaciones sociales representativas es la auditoría social SMETA, dicha auditoria evalúa toda la cadena de proveedores; y actualmente la empresa ya se encuentra realizando pre inspecciones SMETA en algunas bananeras más importantes en el Ecuador.

- **Precio**

No cabe duda de que el precio es una de las principales variables que observan las empresas antes de iniciar el proceso de certificación, como antes se ha mencionado no existen muchos entes de certificación acreditados en el Ecuador, pero de igual forma los usuarios se encuentra en constante comparación de precios.

Se conoce por experiencia que la certificadora BCS Öko Garantie Cía. Ltda. es la que posee el precio más elevado por la prestación de sus servicios dentro del mercado, las ofertas de certificación superan desde un 25% hasta un 30% más que la competencia que existe en la actualidad. Pero por la experiencia, el reconocimiento internacional y el personal técnico con experticia que posee la certificadora ha logrado que las empresas prefieran trabajar con BCS Öko Garantie Cía. Ltda.

Existe empresas exportadoras de productos primarios que poseen muchas sub empresas a quienes se les compra la producción anual pero la certificadora debe registrarles como empresas individuales lo que provoca que los costos de certificación se eleven demasiado y dichas empresas busquen opciones más baratas, por tal razón es necesario elaborar ofertas corporativas con la finalidad de disminuir el costo por las certificaciones individuales pero asegurar que sub empresas de grupos grandes puedan ser clientes de la certificadora; esto ha logrado que BCS Öko Garantie Cía. Ltda. pueda obtener clientes importantes y categorizados como clientes A+ en el Ecuador.

- **Plaza**

Al ser un servicio no se posee un punto de venta específico se procede a enunciar que el canal es de nivel “cero”, les decir que todas las empresas o personas interesadas en adquirir el servicio de certificación lo pueden hacer

desde cualquier parte del Ecuador, ya que durante la auditoría in situ los inspectores se dirigen o movilizan al lugar en donde se encuentre el cultivo o empresa y éstos son considerados como la fuerza de venta.

Actualmente la certificadora BCS Öko Garantie Cía. Ltda. posee inspectores fijos y freelance los cuales únicamente se disponen a realizar el proceso de auditoría, pero en el presente trabajo se plantea que ellos deben ser considerados como la principal fuerza de ventas de la empresa ya que al estar laborando constantemente conocen el estado del mercado objetivo y pueden promocionar los servicios de certificación a empresas, organizaciones y productores quienes quieran obtener mayor información sobre los servicios de certificaciones nacionales e internacionales.

A continuación, se procede a explicar de mejor manera el proceso general que cumplirían los inspectores:

- Contacto con los clientes actuales: los operadores activos de la empresa ya conocen la normativa o sello que van a recertificarse, pero el trabajo de los auditores o inspectores como fuerza de venta es el siguiente:
    - Aumento de hectáreas certificadas o productos elaborados y semi-elaborados, esto tiene como objetivo elaborar una nueva oferta de alcance de certificación para aumentar la facturación.
    - Cross selling, es decir mostrarle al cliente activo otro tipo de certificación o sello que le pueden ayudar a posicionar su productos en mercados internacionales, una de las certificaciones demandadas actualmente son los sellos sostenibles y sociales.
- Investigación de clientes potenciales: se conoce por experiencia de los auditores de la empresa que, relativamente cerca de las fincas productoras orgánicas existen otras fincas que se encuentran en proceso de implementación o preparándose para certificarse, es ahí en donde los auditores deben averiguar y presentar los servicios de certificación con la finalidad de obtener nuevos clientes o crear un acercamiento a clientes potenciales.

- Base de datos: como último punto es necesario obtener el contacto de los dueños de los potenciales proyectos, proceso fundamental para que después el representante comercial de la empresa proceda a darle seguimiento y asegurar de que dicho proyecto pueda convertirse en un cliente activo.

- **Promoción**

La empresa siempre ha promocionado sus servicios mediante las recomendaciones de los representantes de los proyectos certificados, pero eso no es suficiente por tal razón se presenta tres puntos importantes para realizar una adecuada promoción de los servicios.

  - Una de las mejores oportunidades para fidelizar clientes y encontrar a nuevos o potenciales es la participación en ferias y eventos sectoriales importantes y representativos a nivel país, regionales y locales. Con el presupuesto que se tiene destinado para la participación de la empresa con stand en ferias, se debe decidir en qué eventos va a participar, lo recomendable es participar en un evento importante de banano, cacao y aglomeración de empresas exportadoras; pero sin dejar de lado la asistencia y registro en los eventos industriales que se realicen en el país.
  - Otra forma para promocionar los servicios de certificación es la generación de contenido en las redes sociales y en la página web, contenido relevante que permita generar interés en los potenciales clientes y fidelizar a los actuales. Una forma de generar interés es mostrar los beneficios que poseen cada uno de los sellos y los mercados internacionales que los solicitan.
  - La construcción de alianzas estrategias es muy importante ya que permite a la certificadora realizar un acercamiento con entes gubernamentales y empresas privadas que manejan una cartera de compañías que se dedican al cultivo y exportación de productos, por ejemplo: Ministerios de Agricultura, Ministerio Exterior,

Corporación de Promoción de Exportadores e Inversiones - CORPEI, Federación Ecuatoriana de Exportadores - FEDEXPOR, gobiernos provinciales, entre otros.

3.4. Estrategias de fidelización a clientes activos

Es necesario realizar algunas estrategias de fidelización que poseen tácticas concretas y realizables con la finalidad de que puedan ser cuantificadas para que se pueda tener una rentabilidad, dichas estrategias van focalizadas a clientes activos que posee la empresa.

Para el desarrollo de las estrategias se han tomado como guía los siguientes ejes:

3.4.1. Mejora de la capacidad operativa

Dentro de este punto al ser una empresa que oferta servicios es necesario mejorar toda la experiencia que posee el usuario al momento de iniciar un proceso de certificación, ya que se conoce que el servicio es evaluado desde el principio hasta cuando se procede a la entrega del certificado. Los siguientes puntos son actividades concretas que soportan a dicha estrategia:

- **Elaboración de ofertas corporativas**

Existen muchos proyectos en el Ecuador, en especial proyectos de certificación de cultivos primarios, los cuales poseen sub fincas certificadas con ellos. Es necesario explicar que la certificación es para fincas individuales y para grupos de productores, pero no se ha desarrollado ofertas corporativas a exportadoras que poseen sub proyectos.

La certificación por cada proyecto resulta ser muy costosa por tal razón es necesario realizar ofertas corporativas que permitan a BCS Öko Garantie Cía. Ltda. tener precios competitivos dentro del mercado.

- **Contratación de personal técnico freelance**

No cabe duda que los técnicos agrónomos son una pieza importante para la fidelización de clientes, ya que cuando existe un proceso de toma de muestras o visitas sin aviso (acción respaldada por las normativas internacionales) la

rapidez en dicha prestación del servicio mejora la satisfacción de los clientes, ya que el proceso anteriormente citado es necesario para cerrar no conformidades de los proyectos u observaciones. Se propone realizar un contrato con 2 técnicos freelance en la provincia de Guayas y El Oro.

3.4.2. Atención y valorización al cliente

Atender al cliente y demostrar que sus inquietudes o preguntas pueden ser respondidas de una forma clara y rápida genera que los clientes se sientan respaldados por una empresa seria y confiable. Hacerle sentir que el cliente es valorado es fundamental.

- **Identificación de medios de comunicación directos**

Información importante y relevante para los clientes debe ser comunicada de forma rápida y oficial, información como actualizaciones de la normativa nacional vigente, cambios de versiones de documentos correspondientes al proceso de certificación, entre otros. Por tal razón el pilar fundamental para dicha comunicación es la información correcta y oficial durante proceso de certificación, como números de celulares y direcciones de correos electrónicos; con dicha información se puede comunicar mediante envío de correos masivos y mensajes por medio de plataformas actuales como Skype, Whatsapp, entre otras.

- **Programa de reuniones focalizados con clientes**

Para dicho punto es importante la categorización y segmentación de clientes que se realizó anteriormente, se tiene planificado realizar 4 reuniones regionales con clientes identificados con los siguientes objetivos: analizar la satisfacción de los clientes, conocer nuevos requerimientos o sellos para certificación y hacer la entrega de presentes corporativos (Para clientes A+, A, B).

- **Elaboración de eventos paralelos en ferias sectoriales**

En muchas ocasiones participar con stands en las ferias más importantes en el Ecuador resulta muy costoso, por tal razón se propone realizar eventos paralelos en dichas ferias sectoriales en las cuales se pretende otorgar pases exclusivos para clientes, representantes de gremios, ministros y clientes potenciales; el

objetivo de dicha actividad es aprovechar la participación de gerentes de empresas en dichas ferias, reunirlos y estrechar relaciones empresariales y de mutuo apoyo. Se pretende realizarlas en las siguientes ferias: Cumbre Mundial de Banano, Cumbre Mundial del Cacao, Expo Food and Beverages, Convención de Exportadores del Ecuador, entre otros.

3.4.3. Otorgar beneficios adicionales

Los clientes siempre desean obtener beneficios adicionales a los que se les entrega durante la firma del contrato, por tal razón se vio la necesidad de realizar un boletín informativo que contenga información útil y contenido interesante para los clientes, en dicho boletín se va a colocar el contacto de empresas externas e importantes que busquen productos con certificaciones, a las cuales los clientes pueden tomar contacto directo con la finalidad de que puedan realizar acuerdos o contratos con dichas empresas; esta acción se procederá a realizar de manera trimestral y cuando la certificadora participe en eventos o ferias importantes.

Al mismo tiempo al ser una empresa multinacional en algunos países en donde opera existe potenciales importadores los cuales siempre se encuentra en constante búsqueda de productos certificados.

3.5. Estrategias enfocadas a clientes potenciales y desarrollo de mercados

Encontrar empresas que necesiten certificar sus cultivos o productos aumenta la cuota de mercado y la facturación de las ventas de BCS Öko Garantie Cía. Ltda., es necesario crecer dentro del mercado e iniciar con un proceso de expansión, por tal razón se planifica realizar las siguientes tácticas enfocadas al desarrollo del mercado y la obtención de clientes nuevos.

3.5.1. Fortalecimiento de marca en medios digitales

Como se conoce en la actualidad las empresas deben estar presentes en diferentes los medios digitales, ya que los usuarios han aumentado su actividad en la red, obligando que las empresas se encuentren disponibles las 24 horas.

Por tal razón es necesario fortalecer la presencia de la marca en las redes sociales y aumentar el tráfico en la página web que se encuentra actualmente

activa, pero con la generación de contenido útil para los usuarios y esto se refiere a actualizaciones normativas, realización de capacitaciones y comunicación de nuevos servicios de certificación. Para que dicho contenido sea oficial es necesario contar con el apoyo del departamento técnico para que corrobore que la información es correcta y actual.

3.5.2. Investigación de nuevos sellos o certificaciones que posee la oficina matriz

Actualmente la certificadora oferta servicios de certificación orgánica, social y sostenible y por último inocuidad alimentaria; por tal razón es necesario realizar un análisis para conocer cuáles son los nuevos servicios que demandan los mercados internacionales, mediante dicha información se puede incursionar en nuevos mercados con la finalidad de identificar nuevos segmentos para ser atacados como, por ejemplo: minería, petroleras, industrias, entre otros.

Teniendo una demanda identificada con proyecciones de ventas se puede solicitar a la oficina matriz que inicie el proceso de acreditación internacional con la finalidad de ofertar nuevos servicios de certificación.

3.5.3. Potencialización de sellos específicos

En el portafolio de servicios que oferta la certificadora existen algunos sellos que no son fuertes dentro del mercado, pero poseen un potencial grande, por tal razón es necesario realizar webinarios que permitan mostrar los beneficios que poseen dichos sellos y la importancia que poseen en mercados internacionales.

Se pretende realizar un plan de capacitaciones anual con charlas informativas virtuales de 30 minutos para promover a dichos sellos, entre ellos se encuentran los siguientes: RSPO (Certificación de aceite de palma sustentable), SMETA (Auditoría social) y BRC (Sello de inocuidad alimentaria).

3.5.4. Construcción de base de datos

Tener información específica sobre empresas en la actualidad es un dato muy útil, ya que identificando a dichas empresas se puede desarrollar material digital que puede ser compartido a contactos cuidadosamente seleccionados. Por tal razón realizar un acercamiento con entes gubernamentales, embajadas y

ministerios en donde se puede obtener información sobre exportadoras y empresas agroindustriales es una de las mejores acciones para dar a conocer los servicios que presta la certificadora y por ende captar a clientes potenciales.

3.6. Marketing interno

El marketing enfocado al fortalecimiento de la marca en el mercado para atraer a clientes potenciales y fidelizar a los activos es importante pero no cabe duda de que es vital impulsar las cualidades internas del personal. Según Kotler (2001) el marketing interno es el trabajo que hace la empresa para formar y motivar a sus clientes internos, es decir, a sus empleados. Lo que dicho autor dice posee mucha lógica porque toda organización debe tener una estructura interna sólida con la capacidad de respuesta eficiente ante algún cambio dentro del modelo de negocio, los empleados son los encargados del cumplimiento de los objetivos y desarrollo de la organización.

3.6.1. Empowerment

El significado en el idioma español es empoderamiento, es decir es como los empleados de la empresa sienten que su trabajo es un engranaje importante dentro de la organización. Según Terry Wilson (2004) el empowerment consiste en potenciar la motivación y los resultados de todos los colaboradores de una empresa a través de la delegación y la transmisión del poder. Dicha cita confirma lo que se mencionó anteriormente por tal razón es importante motivar al personal interno para que realice correctamente su trabajo y premiar en algunos casos cuando aportan con ideas o conocimientos extras a la organización.

La construcción de una cultura empresarial es complicada en empresas que han trabajado durante varios años dentro del mercado, ya que representa un cambio en donde la alta gerencia debe implementar de la mejor manera posible, en especial con los trabajadores que poseen amplia experiencia y años en el trabajo. En BCS Öko Garantie Cía. Ltda. existen cuatro ejes fundamentales que actualmente promueven una cultura empresarial dentro de la compañía, se los detalla a continuación:

- **Instalaciones y enseres**

Tanto por regulaciones nacionales y en cumplimiento con la ley de seguridad ocupacional, los empleados de la empresa cuentan con enseres ergonómicos los cuales contribuyen a que el personal pueda realizar sus labores diarias de una forma cómoda y ergonómica, además de la realización de pausas activas durante la mañana y tarde. Esto genera un bienestar físico para los empleados lo cual tiene como objetivo generar el menor desgaste durante el tiempo laborable.

- **Reconocimiento**

Todos los años la empresa otorga un premio al mejor empleado del año y existen diferentes parámetros para que todos los departamentos puedan proponer a una persona. Algunos de los parámetros son: puntualidad, compañerismo, trabajo en equipo, cumplimiento de metas, entre otros. Esto genera que los empleados tengan un objetivo personal profesional para alcanzar dicho reconocimiento.

- **Coaching outdoors**

La empresa presupuesta un fondo destinado para viajes y actividades afuera de las instalaciones de la empresa para todos los empleados, tiene con finalidad mejorar y capacitar a los empleados con respecto a la manera de tratarse personalmente en el trabajo. Se ha encontrado la necesidad de contratar a un coach empresarial, el cual elabora una serie de actividades que tiene como principales objetivos los siguientes: fomentar el trabajo en equipo, mejorar la comunicación interna y resolución de conflictos.

Cabe mencionar que en la empresa no existen recompensas monetarias ya que la empresa considera que no solo con dichas recompensas se puede logar un empoderamiento de los empleados.

- **Programa “Conoce a tu empresa”**

Todos los empleados conocen sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa, algunos saben de las funciones de puestos de trabajos específicos; pero existe gran cantidad de empleados que no conocen correctamente cómo

funcionan las certificaciones o si la empresa se encuentra acreditada para brindar algún tipo de servicio de certificación específico. Por esta razón se consideró necesario elaborar un programa de capacitación dirigido para los empleados de la empresa que tiene como principal objetivo conocer a la compañía desde el interior para comunicar los beneficios de la certificación a clientes y clientes potenciales.

Se consideró necesario para la ejecución del programa el apoyo del área de talento humano y coordinación técnica, para poder explicar los beneficios específicos de los servicios que oferta BCS Öko Garantie Cía. Ltda.

Capítulo IV

4. Impacto financiero

Para la elaboración de las estrategias implementadas fue necesario asignar un porcentaje monetario relacionado al monto total previsto en el presupuesto para marketing y comercial de la empresa. Es importante mencionar que todo presupuesto debe ser aceptado por gerencia y los coordinadores de área, en la empresa existen el gerente financiero administrativo y el gerente técnico.

Conocer cuál fue el impacto financiero que tuvo el presente trabajo es relevante ya que mediante indicadores se pudo identificar cual ha sido la rentabilidad que ha tenido el proyecto. Como primer paso se adjunta el presupuesto que se solicitó para la implementación del presente proyecto, después se procede con el respectivo análisis y se presentan los resultados obtenidos.

4.1. Elaboración de presupuesto de marketing

Para la elaboración del presente presupuesto se han tomado en cuenta los siguientes factores los cuales se considera fueron necesarios para el desarrollo del presente trabajo, en los cuales se sustentan las estrategias planteadas anteriormente: fidelización de clientes, desarrollo del mercado, posicionamiento de marca, desarrollo de nuevos sellos y organización interna.

A continuación, se presenta el presupuesto con estrategias, actividades, requerimiento y por supuesto el monto de la inversión expresado en dólares americanos.

Tabla 6

Presupuesto de marketing

PRESUPUESTO DE MARKETING BCS Öko Garantie Cía. Ltda. 2018 - 2019				
1. FIDELIZACION DE LOS CLIENTES				
N°	Estrategia	Táctica	Requerimiento	Inversión

1	Mejorar la capacidad operativa	Identificación y contratar personal técnico freelance	El Oro, Guayas	16800
		Asumir el cálculo de ofertas y seguimiento de clientes activos (re-certificación) y potenciales	Es necesario contratar un asistente de Marketing	7200
2	Mejorar la atención al cliente	Identificación de los medios de comunicación eficientes y directos	Construir una base de datos online y actualizarla constantemente para realizar comunicaciones oficiales con clientes	0
		Programa de reuniones regionales con clientes categorizados	Base de datos de facturación de todos los clientes 2017 - 2018. Ficha de prospección general de los clientes para las reuniones (Problemas, No conformidades, sellos, proveedores). El Oro, Guayaquil, Los Ríos, Pichincha	7500

3	Otorgar beneficios adicionales	Planificación de ponencias sobre procedimientos de certificación	Relaciones con universidades, organismos municipales, gubernamentales, agrícolas. Disponer de un inspector para facilitar 2 charlas en Machala, Guayaquil, Quito	1800
		Elaboración de presentes corporativos	Entregar un presente corporativo a los clientes tipo A+, A, B	1800
2. DESARROLLO DE MERCADO				
N°	Estrategia	Táctica	Requerimiento	Inversión
1	Implementar estrategias de promoción para el programa de capacitación anual	Analizar cuáles son los medios más eficaces para comunicar y promocionar las capacitaciones	Es necesario contratar a un asistente de Marketing para la logística de los cursos de capacitación	0
2	Construcción de relaciones estratégicas	Acercamiento con implementadores, fabricantes de insumos, laboratorios, empresas cartoneras	Construcción de base de datos de las empresas. Asistente de Mkt	0

3	Potencialización de nuevos sellos	Capacitaciones y charlas informativas mediante webinarios	Conocer cuáles son los servicios que se encuentran estancados Asistente Mkt	0
4	Conocer la satisfacción de clientes	Elaborar una encuesta que permita conocer el nivel de satisfacción de los clientes activos y conocer que otros sellos poseen o requieres	Clientes A+, A, B, C Asistente Marketing	0
5	Reactivar clientes pasivos y potenciales clientes antiguos (2015 a 2017)	Búsqueda de información y contactos de dichos proyectos, ofertas, entre otros	5% de operadores reactivados.	0
3. POSICIONAMIENTO DE MARCA				
N°	Estrategia	Táctica	Requerimiento	Inversión
1	Participar en ferias y eventos del sector	Investigación de los eventos o ferias con alcance nacional, regional o local. Asistir a dichos eventos como participantes con stand	Participar en 3 evento a nivel nacional: Cumbre Mundial del Banano, Salón del Chocolate, Encuentro de Exportadores	15000

2	Realizar alianzas estratégicas	Optimización de las relaciones de mutuo apoyo vinculadas al sector agrícola y agroindustrial (Proecuador, Mipro, Agrocalidad, Gremios, AEBE, Anecacao, Earths, Zamoranos, Cámaras de Comercio, Ministerios, MAG, Ministerio Comercio exterior, entre otros)	Generar reuniones o citas para planificar eventos o capacitaciones de mutuo beneficio	4200
3	Fortalecer la imagen corporativa	Propuesta de estandarización de equipos e indumentaria para los inspectores	Gorra, mochila de mano, chompa, chaleco	1560
		Fortalecimiento de medios digitales	Aumento de seguidores en Facebook, Twitter. Mejora y actualización de sitio Web. Asistente de marketing	0
4	Promover medios de comunicación	Acercamiento con medios enfocados a la industria y agroindustria	Construir relaciones estratégicas con medios influyentes en el sector	0
4. DESARROLLO DE NUEVOS SELLOS				
N°	Estrategia	Táctica	Requerimiento	Inversión

1	Impulsar nuevos sellos en el mercado	Investigar cuales son los sellos demandados internacionalmente (Huella de Carbono, Libre de Pesticidas, ISO 22000)	Desarrollo de talleres informativos y capacitaciones mediante webinarios Apoyo de asistentes de Mkt y comercial, Departamento Técnico.	0
5. ORGANIZACIÓN INTERNA				
N°	Estrategia	Táctica	Requerimiento	Inversión
1	Organizar reuniones mensuales	Evaluación y cumplimento del plan estratégico, verificación requerimientos y ajuste de estrategia general	Apoyo del departamento comercial y técnico	0
2	Fortalecer las relaciones internas de los empleados	Planificación de programas de fomento de trabajo en equipo, mejora de la comunicación y conflictos internos	Trabajar con el departamento de Talento Humano	0
3	Fortalecer los conocimientos del personal.	Fortalecimiento las habilidades y desarrollo del talento humano mediante un programa de capacitación interno.	Atención al cliente, manejo de conflictos, trabajo en equipo.	1500
		Participación en reuniones técnicas	Conocer los cambios Normativos, actualizaciones en nuevos sellos,	0

			conocimiento del mercado	
4	Fortalecer base de datos	Actualización de base de datos de la empresa (Clientes pasivos, entres relacionados, implementadores, insumos, entre otros)	Manejar la información de la base de datos general en la nube.	0
5	Analizar a la competencia	Estudio de los costos y procesos realizados por la competencia. Elaboración de un benchmarking focalizado	Necesario la contratación de un asistente de Marketing	0
6	Construcción de cultura organizacional	Programa “Conoce a tu empresa”, se capacita a todo el personal administrativo para que conozca el portafolio de servicios que oferta la empresa actualmente.	Apoyo fundamental de la coordinación técnica y talento humano	0

4.2. Análisis de resultados

Con la aplicación de las diferentes estrategias se ha procedido a registrar los siguientes resultados obtenidos durante la implementación del presente trabajo, se tiene el retorno de la inversión con la aplicación de la fórmula del ROI, la cual permite evaluar el plan mediante indicadores cuantitativos.

Tabla 7

Resultados plan de marketing

RESULTADOS PLAN DE MARKETING BCS ÖKO Garantie Cía. Ltda.					
1. FIDELIZACION DE LOS CLIENTES					
N	Estrategia	Táctica	Detalle del ingreso	INV.	ING.
1	Mejorar la capacidad operativa	Identificación y contratar personal técnico freelance	Con la identificación de los dos inspectores externos se pudo obtener a 8 clientes nuevos	16800	20000
		Asumir el cálculo de ofertas y seguimiento de clientes activos (re-certificación) y potenciales	No genera ingresos pero aseguró la re certificación del 85% de los clientes activos. Se contrató a un asistente de marketing	7200	0
2	Mejorar la atención al cliente	Identificación de los medios de comunicación eficientes y directos	Se identificó a un medio de comunicación oficial para informar a los clientes sobre cambios de normativa,	0	0

			versión de documentos para la certificación, capacitaciones.		
		Programa de reuniones regionales con clientes categorizados	Se tiene una base de datos actualizada y con categorización por cada cliente activo de la empresa, lo cual permite focalizar los esfuerzos de fidelización y categorizar inmediatamente a los clientes nuevos	7500	0
3	Otorgar beneficios adicionales	Planificación de ponencias sobre procedimientos de certificación	Se facilitaron charlas con el apoyo del departamento técnico, con eje en los procesos de certificación y las oportunidades en mercados internacionales.	1800	10000

			Generaron como resultado 4 proyectos nuevos		
		Elaboración de presentes corporativos	Se aseguró la re certificación del 95% de los clientes tipo A+, A, B	1800	0
2. DESARROLLO DE MERCADO					
N°	Estrategia	Táctica	Detalle del ingreso	INV.	ING.
1	Implementar estrategias de promoción para el programa de capacitación anual	Analizar cuáles son los medios más eficaces para comunicar y promocionar las capacitaciones	Con la comunicación eficiente e identificando los canales adecuados se pudo mejorar la rentabilidad total de los cursos planificados en el 2018 en un 15% extra (Se obtuvo un promedio de 6 participantes extras medidos	0	16800

			por cada campaña de promoción del curso)		
2	Construcción de relaciones estratégicas	Acercamiento con implementadores, fabricantes de insumos, laboratorios, empresas cartoneras	Se tiene identificado a implementadores, fabricantes de insumos los cuales han generado el ingreso de 2 proyectos agrícolas y 4 proyectos de certificación de insumos	0	11000
3	Potencialización de nuevos sellos	Capacitaciones y charlas informativas mediante webinarios	Se ha implementado una nueva base de datos con los proyectos potencialmente certificables para el 2019. Los sellos más requeridos son:	0	0

			GlobalG.A.P, Smeta, BRC		
4	Conocer la satisfacción de clientes	Elaborar una encuesta que permita conocer el nivel de satisfacción de los clientes activos y conocer que otros sellos poseen o requieres	Se conoce que el 70% de los clientes tiene una imagen buena de la empresa mientras que el 30% restante considera que se debe mejorar la rapidez de la entrega de los certificados y mejorar la atención al cliente	0	0
5	Reactivar clientes pasivos y potenciales clientes antiguos (2015 a 2017)	Búsqueda de información y contactos de dichos proyectos, ofertas, entre otros	Se ha realizado un seguimiento focalizado en proyectos considerados como potenciales y se ha logrado convertir en	0	10000

			clientes activos al 6%		
3. POSICIONAMIENTO DE MARCA					
N°	Estrategia	Táctica	Detalle del ingreso	INV.	ING.
1	Participar en ferias y eventos del sector	Investigación de los eventos o ferias con alcance nacional, regional o local.Asistir a dichos eventos como participantes con stand	Se ha participado en los tres evento y se tiene como resultados la inserción de 4 proyectos activos en total	15000	10000
2	Realizar alianzas estratégicas	Optimización de las relaciones de mutuo apoyo vinculadas al sector agrícola y agroindustrial (Proecuador, Mipro, Agrocalidad, Gremios, AEBE, Anecacao, Earths, Zamoranos,	Se ha realizado reuniones conjuntamente con el gerente de BCS Öko Garantie para estrechar relaciones empresariales y generar alianzas	4200	0

		Cámaras de Comercio, Ministerios, MAG, Ministerio Comercio exterior, entre otros)			
3	Fortalecer la imagen corporativa	Propuesta de estandarización de equipos y indumentaria para los inspectores	Se ha logrado estandarizar la imagen de los inspectores en todas las inspecciones que realizan. Se ha logrado posicionar el logo de la empresa	1560	0
		Fortalecimiento de medios digitales	Se ha logrado fortalecer la presencia de la marca en las redes sociales y aumento de tráfico en la página web. Se ha	0	0

			comunicado capacitaciones, eventos en donde ha participado la empresa y se ha generado contenido relevante para los usuarios		
4	Promover medios de comunicación	Acercamiento con medios enfocados a la industria y agroindustria	Con la generación de artículos de interés se ha conseguido generar dos freepress con un alcance de 45000 personas cada una	0	0
4. DESARROLLO DE NUEVOS SELLOS					
N°	Estrategia	Táctica	Detalle del ingreso	INV.	ING.
1	Impulsar nuevos sellos en el mercado	Investigar cuales son los sellos demandados internacionalmente (Huella de Carbono, Libre de Pesticidas, ISO 22000)	Se ha desarrollado talleres informativos online y se tiene una base de datos con proyectos potenciales.	0	0

			Se debe elaborar estrategias para la potencialización de dos sellos específicos: Huella de Carbono y Libre de Pesticidas		
5. ORGANIZACIÓN INTERNA					
N°	Estrategia	Táctica	Detalle del ingreso	INV.	ING.
1	Organizar reuniones mensuales	Evaluación y cumplimento del plan estratégico, verificación requerimientos y ajuste de estrategia general	Se ha realizado reuniones trimestrales con el departamento comercial para elaborar estrategias conjuntamente para posicionar la marca	0	0
2	Fortalecer las relaciones internas de los empleados	Planificación de programas de fomento de trabajo en equipo, mejora de la comunicación y conflictos internos	Se trabajó conjuntamente con el departamento de talento humano y el comité paritario de la empresa, se desarrolló	0	0

			actividades internas que fortalecieron al equipo		
3	Fortalecer los conocimientos del personal.	Fortalecimiento las habilidades y desarrollo del talento humano mediante un programa de capacitación interno.	Se contrató a una empresa especializada que brindaron una capacitación in situ sobre atención al cliente y manejo de conflictos	1500	0
		Participación en reuniones técnicas	Se participó en reuniones técnicas para conocer los cambios relevantes de las normativas, con la finalidad de comunicar dicha información a clientes potenciales en ferias y eventos	0	0

4	Fortalecer base de datos	Actualización de base de datos de la empresa (Clientes pasivos, entres relacionados, implementadores, insumos, entre otros)	Se ha construido una base de datos en Onedrive la cual es actualizada constantemente por secretaría, departamento comercial y departamento técnico	0	0
5	Analizar a la competencia	Estudio de los costos y procesos realizados por la competencia. Elaboración de un benchmarking focalizado	Se propuso analizar a la competencia la tercera semana del mes de diciembre	0	0
6	Construcción de cultura organizacional	Programa “Conoce a tu empresa”, se capacita a todo el personal administrativo para que conozca el portafolio de servicios que oferta la empresa actualmente.	Se capacitó al personal con la finalidad de empoderarlos y fomentar una cultura organizacional, además de comunicarles que existirá una rotación de personal con el objetivo de que	0	0

			asistan a eventos y ferias en donde participa la empresa, para que puedan aplicar los conocimientos adquiridos		
TOTAL				$57.360,00	$77.800,00

4.2.1. ROI de marketing

La fórmula de retorno sobre la inversión se representa según la siguiente ecuación: (Beneficio - Inversión) / Inversión.

Con los datos cuantificables obtenidos en la tabla comparativa anterior se procede a aplicar la fórmula del ROI, los resultados son los siguientes:

$$\textbf{ROI} = \frac{\text{Beneficio - Inversión}}{\text{Inversión}} = \frac{\$20.440,00}{\$57.360,00} = \textbf{35,63\%}$$

Tabla 8: ROI de marketing

Fuente: Elaborado por el autor

La fórmula aplicada dio como resultado que existe un 35,63% de retorno sobre la inversión y demuestra que las acciones realizadas durante la implementación de las estrategias han dado como resultados cuantitativos la generación de ingresos para la empresa, pero lo más importante es que la marca de la empresa se ha fortalecido dentro del mercado ya que las tácticas comunicacionales implementadas ha generado aumentar la fidelización de los clientes activos, fortalecer al equipo y obtener una imagen fuerte frente a los clientes potenciales.

Capítulo V

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

En el presente trabajo se han desarrollado estrategias que poseen tácticas específicas para mejorar a la marca dentro del mercado ecuatoriano, se ha partido por conocer cuál es el problema principal que posee BCS Öko Garantie Cía. Ltda. y evaluar la situación actual que posee la empresa, conociendo las oportunidades actuales que existen dentro del mercado y canalizar las fortalezas de la empresa para poder generar ventajas competitivas tanto operativas como organizacionales. A continuación, se recalcan los aspectos más importantes:

- Para conocer específicamente la cuota de participación que posee la empresa en el mercado se ha analizado la información que posee AGROCALIDAD en su base de datos con la finalidad de conocer cuántos son los proyectos que poseen certificación orgánica en el Ecuador y las hectáreas de producción agrícola. Además, se ha investigado los productos exportables que Ecuador comercializa en mercados internacionales con el objetivo de fortalecer sellos internacionales los cuales pueden ser aplicados específicamente a dichos productos.
- Mediante la colaboración de clientes activos antiguos se ha podido obtener información relevante sobre la importancia de la certificación para empresas productoras, procesadoras y exportadoras. Se ha conseguido obtener tres aspectos importantes: conocer la importancia de la certificación desde el punto de vista del cliente, conocer cuáles son las barreras para el ingreso a mercados internacionales y por último identificar en que procesos puntuales debe mejorar el servicio de certificación que brinda BCS Öko Garantie Cía. Ltda. con la finalidad de mejorar la experiencia de los clientes durante el proceso general.
- Se ha desarrollado estrategias específicas que han tenido como ejes los siguientes: fidelizar a los clientes actuales, posicionar la marca y mejorar la organización interna. Además, mediante la fórmula del ROI se pudo

verificar que se obtuvo una rentabilidad, es decir que las estrategias implementadas han ocasionado el impacto previsto. La fidelización de los clientes es muy importante ya que para dicha acción fue necesario realizar una categorización y segmentación con la finalidad de generar un acercamiento a dichos proyectos y asegurar procesos de recertificación.

- Por último, se ha realizado algunas actividades enfocadas al personal lo cual ha fomentado la cultura organizacional de la empresa, ha fortalecido el trabajo en equipo, pero sobre todo han permitido una mejora importante en la comunicación interna con respecto a los empleados de la empresa.

5.2. Recomendaciones

La principal recomendación es realizar evaluaciones internas y externas de la empresa anualmente con la finalidad de conocer la evolución de la competencia en el mercado y las posibles estrategias que se encuentran realizando, pero lo más importante y relevante es realizar todos los años un análisis interno de la empresa, evaluar los procesos e identificar los cuellos de botella que existen; esto es considerado fundamental porque mejora la experiencia del potencial cliente de la empresa durante todo el proceso de certificación. A continuación, e recomienda lo siguiente:

- Mantener la estrategias generales para los siguientes dos años teniendo en cuenta que las tácticas deben ser evaluadas y cambiadas si son necesarias, pero se recomienda realizar acciones con estrecha relación a las estrategias generales planteadas en el presente trabajo ya que se enfocan en los ejes que se consideran los más importantes a ser considerados por las empresas, los cuales son: fidelizar a los clientes, desarrollar el mercado, posicionar la marca y mejorar la organización interna de la empresa.
- Es importante realizar un proceso de evaluación del nivel de satisfacción a los clientes ya que mediante dicho método se puede conocer cuáles son los errores que comente la empresa al momento de la prestación del servicio, pero sobre todo conocer cuáles son los requerimientos futuros que los clientes buscan, esto es fundamental ya que con dicha

información la empresa puede pronosticar que tipo de sellos deben ser potencializados durante los meses siguientes.

REFERENCIAS

AROCALIDAD. Dirección de orgánicos, listado de productos y productores certificados en el Ecuador. Recuperado del 27 de julio 2018: http://www.agrocalidad.gob.ec/direccion-de-organicos/

AGROCALIDAD. Grafico dinámico en Excel de las exportaciones de productos orgánicos 2017 – 2018. Recuperado del 3 de agosto de 2018: http://www.agrocalidad.gob.ec/direccion-de-organicos/.

AGROCALIDAD. Listado de agencias certificadoras y productores. Recuperado del 15 de Marzo 2018: http://www.agrocalidad.gob.ec/agrocalidad/images/pdfs/InocuidadAlimentaria/listados_oficiales/2013/febrero/LISTADO%20DE%20AGENCIAS%20CERTIFICADORAS.pdf

AGROCALIDAD. Productos orgánicos en el Ecuador. Recuperado del 2 de Mayo de 2017: http://www.agrocalidad.gob.ec/productos-organicos-ecuador/

Banco Central del Ecuador. Evolución de la balanza comercial. Recuperado del 14 de septiembre 2018: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201809.pdf

Certificadora CERES. Información general de la empresa. Recuperado del 14 de junio 2018: http://ceresecuador-cert.com/

Certificadora CONTROL UNION. Información general de la empresa. Recuperado del 16 de junio 2018: https://www.cuperu.com/portal/index.php

Certificadora ICEA. Información general de la empresa. Recuperado del 11 de junio 2018: http://www.icea.com.ec/#

Certificadora QCS. Información general de la empresa. Recuperado del 18 de junio 2018: http://qcsecuador.com/www/index.php/es/

Cravens David, Piercy Nigel. (2007). Marketing Estratégico. Mc Graw Hill. 1ra. Edición.

Farber, P. B. 199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad. Grupo Editorial Norma.

Hoffman Douglas, Bateson John. (2011). Marketing de Servicios. Cengage Learning Editores. 14va. Edición.

Junco, J. G., & Casanueva Rocha, C. Prácticas de la Gestión Empresarial. Mc Graw Hill Editorial.

Kotler Philip, Armstrong Gary, Contretras Mario, Domingo Guillermo. (2013). Fundamentos de Marketing. Pearson Educación. 11 va. Edición

Kotler Philip (1967). Dirección de Mercadotecnia. Pearson Educación. 12 ma. Edición

Kotler Philip, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan. (2012). Marketing 3.0. Ediciones de la U. 2da. Edición.

Kotler, Philip (1996). Marketing. Editorial Pearson. 10 ma. Edición

Lambin Jean, Gallucci Carlo, Sicurello Carlo. (2007). Dirección de Marketing. Mc Graw Hill. 1ra. Edición.

Universidad de Corenell. Declaración de posicionamiento de una marca. Recuperado de 5 de enero de 2019: http://blog.ecornell.com/how-to-write-market-positioning-statements/

ANEXOS

Anexo 1

Entrevista Focus Group

Nombre:

Cargo:

Empresa:

1. ¿Qué alcance posee su certificación?
2. ¿Qué normativas orgánicas cumple?
3. ¿Para qué mercados se encuentra exportando?
4. ¿Cuantos años certifica con BCS Öko Garantie Cía. Ltda.?
5. ¿Cuáles son los principales beneficios de la certificación?
6. ¿Cuáles fueron los problemas que tuvo al momento de certificar?
7. ¿Cuáles fueron las barreras antes de tener una certificación?
8. ¿Por qué recomienda certificarse?