



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN MARKETING CON MENCIÓN EN GERENCIA DE MARCA

**DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING PARA EL
POSICIONAMIENTO DE LA MARCA “GIOIA SPRAY ROSES”**

Profesora

Iliana Aguilar

Autores

Paula Narváez - Santiago Nieto

2023

RESUMEN

En 2021, Essenzafiore establece la marca Gioia Spray Roses, sin embargo, debido a la necesidad urgente de rentabilizar la producción de spray roses, su comercialización inicia sin una estrategia de marketing, ocasionando un problema de falta de posicionamiento. Ante lo cual, se plantea el desarrollo de un plan de marketing para consolidar a Gioia Spray Roses como líder en su categoría.

El análisis se basó en los enfoques exploratorio y descriptivo, mediante el desarrollo de una investigación cualitativa y cuantitativa. Gracias a lo cual, se ratificó el incipiente posicionamiento de la marca y la necesidad imperativa de la aplicación de estrategias sólidas de marketing fundamentadas en el entendimiento de los requerimientos de sus consumidores.

La importancia de los hallazgos del estudio de mercado se denota en la formulación de la estrategia central de mercadeo y marca, las cuales están orientadas hacia el enfoque del segmento de mayoristas e importadores, la diferenciación de la marca a través de la garantía de incondicionalidad, innovación y calidad, y el cliente. Adicionalmente, en el estudio financiero del proyecto, se concluyó que éste es viable y goza de un plazo corto de recuperación de la inversión, asimismo, se denota que la marca representa un activo clave para Essenzafiore.

En conclusión, se evidenció la urgencia de la aplicación de una estrategia integral de marketing a través de la cual se incremente el valor percibido de la marca frente a los consumidores y permita el establecimiento de relaciones estratégicas y perdurables.

Palabras clave: Posicionamiento, spray roses.

ABSTRACT

In 2021, Essenzafiore institutes the brand Gioia Spray Roses, however, due to the urgency to profit from the production of spray roses, its commercialization began without a marketing strategy, causing a problem of lack of positioning. Therefore, the development of a marketing plan is suggested to consolidate Gioia Spray Roses as the leader in its category.

The analysis was based on exploratory and descriptive approaches, through the application of qualitative and quantitative research. Thanks to which, the incipient positioning of the brand and the imperative need to implement solid marketing strategies based on the understanding of the requirements of its consumers, were ratified.

The importance of the findings of the market study is represented in the formulation of the central marketing and brand strategies, which are oriented towards the focus of the market segment of wholesalers and importers, the differentiation of the brand through the guarantee of unconditionality, innovation and quality, and the customer. In addition, the financial study concluded that the project is viable and has a short investment recovery period. Furthermore, it was noted that the brand is a key asset to Essenzafiore.

In conclusion, the imperative and immediate need of the application of a solid and holistic marketing strategy, through which, the perceived value of the brand is increased and allows the establishment of strategic and lasting relationships, was denoted.

Key words: Positioning, spray roses.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción.....	1
1. Planteamiento del Problema.....	3
2. Descripción del Entorno y Análisis Competitivo.....	5
2.1. Análisis del Macroentorno	5
2.1.1. Factores Políticos.....	5
2.1.2. Factores Económicos	6
2.1.3. Factores Sociales y Ecológicos	6
2.1.4. Factores Tecnológicos	7
2.1.5. Factores Legales	7
2.2. Análisis del Microentorno	8
2.2.1. Rivalidad entre Competidores.....	8
2.2.2. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores	9
2.2.3. Poder de Negociación de los Clientes	10
2.2.4. Amenaza de Entrada de Productos Sustitutos	10
2.2.5. Poder de Negociación de los Proveedores	11
2.3. Análisis Interno	12
2.3.1. Gestión Financiera	12
2.3.2. Gestión de Talento Humano	13
2.3.3. Gestión Administrativa	14
2.3.4. Departamento Comercial.....	15
2.3.5. Departamento de Marketing	16
2.3.6. Departamento de Innovación	16
3. Alternativas de Solución	18
4. Objetivo General del Proyecto	20
4.1. Objetivos Específicos del Proyecto	20
5. Justificación y Aplicación de la Metodología	21
5.1. Objetivos de la Investigación de Mercados	21
5.1.1. Objetivo General	21

5.1.2. Objetivos Específicos	21
5.2. Hipótesis	22
5.3. Enfoque de Investigación	23
5.3.1. Investigación Cualitativa	24
5.3.2. Investigación Cuantitativa	24
5.4. Diseño de Instrumentos	25
5.4.1. Investigación Cualitativa.....	25
5.4.2. Investigación Cuantitativa	26
5.5. Población y Muestra.....	26
5.5.1. Investigación Cualitativa.....	26
5.5.2. Investigación Cuantitativa	27
5.6. Resultados.....	27
5.6.1. Investigación Cualitativa.....	27
5.6.2. Investigación Cuantitativa.....	30
5.7. Comprobación de Hipótesis	40
5.8. Conclusiones Generales del Estudio.....	41
6. Discusión de los Resultados y Propuesta de Solución	44
6.1. Objetivos de Marketing	44
6.1.1. Objetivo General	44
6.1.2. Objetivos Específicos	44
6.2. Definición de Propuesta de Valor.....	45
6.3. Descripción de la Segmentación Prioritaria.....	47
6.3.1. Customer Journey	48
6.3.2. Buyer Persona	51
6.4. Declaración de Posicionamiento Deseado Versus Actual ..	52
6.4.1. Mapa de Posicionamiento	52
6.5. Estrategia Central de Mercadeo	54
6.5.1. Estrategia de Marca: Mix de Mercadeo	55
6.5.1.1. Portafolio de Producto	55

5.6.1.2. Estrategia de Precios	59
6.5.1.3. Diseño de Canales de Distribución	62
6.5.1.4. Estrategia de Promoción	65
6.5.1.4.1. Fuerza de Ventas	65
6.5.1.4.2. Acciones de Comunicación	67
6.5.1.4.2.1. Marketing Directo	67
6.5.1.4.2.2. Publicidad	68
6.5.1.4.2.3. Plan de Medios	71
6.5.1.4.3. Descuentos y Promociones	71
6.5.1.4.4. Fidelización	72
6.6. Viabilidad Financiera	74
6.6.1. Proyección de Ingresos	74
6.6.2. Proyección de Costos y Gastos	75
6.6.3. Estado de Resultados	76
6.6.4. Cálculo de VAN, TIR y Retorno de Inversión	77
6.6.5. Cálculo del Punto de Equilibrio	78
7. Conclusiones	79
8. Recomendaciones	81
REFERENCIAS	83
ANEXOS	88
Anexo 1. Árbol de problemas - Gioia Spray Roses.....	89
Anexo 2. FODA - Gioia Spray Roses	89
Anexo 3. Alternativas de solución - Gioia Spray Roses.....	90
Anexo 4. Entrevista cualitativa - Gioia Spray Roses.....	90
Anexo 5. Encuesta cuantitativa - Gioia Spray Roses.....	91
Anexo 6. Acciones de cambio - Gioia Spray Roses.....	94
Anexo 7. Clasificación de tipo de clientes - Gioia Spray Roses.....	94
Anexo 8. Brief Campaña Wedding Season 2024 - Gioia Spray Roses.....	95
Anexo 9. Cronograma valorado Wedding Season 2024.....	94
Anexo 10. Medios Wedding Season 2024 - Gioia Spray Roses.....	96
Anexo 11. Publicidad Wedding Season 2024 - Gioia Spray Roses.....	97

Anexo12. Señales de abandono de acuerdo con el Customer Journey.....96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Proceso de desarrollo de producto para Gioia Spray Roses.....	57
Tabla 2. Información de acuerdo con el tipo publicidad - Gioia Spray Roses ...	69
Tabla 3. Tipo de descuento en relación con las transacciones comerciales.....	72
Tabla 4. Programa de fidelización - Gioia Spray Roses.....	74
Tabla 5. Proyección de ingresos - Gioia Spray Roses.....	75
Tabla 6. Proyección de costos - Gioia Spray Roses.....	75
Tabla 7. Proyección de gastos de ventas - Gioia Spray Roses.....	76
Tabla 8. Proyección de estado de resultados y flujo de caja para cinco años.....	77
Tabla 9. Flujos de caja y flujos de caja actualizados - Gioia Spray Roses.....	78
Tabla 10. Cálculo del punto de equilibrio - Gioia Spray Roses.....	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Nube de palabras - Estilo de Vida.....	28
Figura 2. Nube de palabras - Categoría	28
Figura 3. Nube de palabras - Producto y marca.....	29
Figura 4. Canales de distribución - Años promedio en la industria.....	30
Figura 5. Características valoradas y retos al momento de adquirir una spray rose.....	31
Figura 6. Nube de palabras - Significado de una spray rose.....	31
Figura 7. Frecuencia de compra en categoría y marca.....	32
Figura 8. Temporadas y colores preferidos al comprar spray roses.....	33
Figura 9. Competencia de Gioia Spray Roses.....	33
Figura 10. Nube de palabras - Competencia de Gioia Spray Roses en Ecuador	34
Figura 11. Disposición al pago Snow Flake - Rango precio alto.....	35
Figura 12. Disposición al pago Snow Flake - Rango precio bajo.....	35
Figura 13. Razón de compra y atributos - Gioia Spray Roses.....	36
Figura 14. ¿Qué evoca Gioia Spray Roses?.....	37
Figura 15. Visualización de la publicidad Gioia Spray Roses.....	38
Figura 16. Publicidad de Gioia Spray Roses.....	39
Figura 17. Net Promoter Score - Gioia Spray Roses.....	40
Figura 18. Value Proposition Canvas - Gioia Spray Roses.....	45
Figura 19. Business Model Canvas - Gioia Spray Roses.....	46
Figura 20. Customer Journey segmento de mayoristas e importadores	49
Figura 21. Buyer Persona segmento de mayoristas e Importadores.....	51

Figura 22. Mapa de posicionamiento actual vs. deseado.....	53
Figura 23. Estructura de producto para Gioia Spray Roses.....	55
Figura 24. Matriz Ansoff para Gioia Spray Roses.....	59
Figura 25. Termómetro de fijación de precio para Snow Flake 50cm Bodas 2023.....	61
Figura 26. Relación precio y diferenciación - Gioia Spray Roses.....	62
Figura 27. Estructura del canal de distribución de Gioia Spray Roses.....	63
Figura 28. Flujo de gestión interna para manejo de canal de Essenzafiore para la marca Gioia Spray Roses.....	64
Figura 29. Organigrama fuerza de ventas Essenzafiore	66
Figura 30. Relación entre canales de comunicación, personalización y recepción de información - Gioia Spray Roses.....	70
Figura 31. Matriz de fidelización - Gioia Spray Roses.....	73
Figura 32. Punto de equilibrio - Gioia Spray Roses.....	79

INTRODUCCIÓN

Ecuador está catalogado como uno de los principales países exportadores de flores a nivel mundial debido a la calidad de su producto. En efecto, a pesar de que el COVID-19, así como diferentes contextos políticos y económicos globales, ralentizaron el crecimiento de la industria, para el 2023, la floricultura representó el 4.8% de las exportaciones no petroleras del país. Así mismo, se destaca que en Ecuador se han desarrollado políticas que alientan a los productores a incrementar su competitividad en mercados internacionales.

Cabe mencionar que, la industria florícola a nivel mundial es altamente competida, y que la calidad del producto por sí sola, ya no representa un elemento diferenciador para los consumidores. Ante este escenario y con una visión de desarrollo apalancada en calidad, innovación y deseo de ampliación de línea de productos hacia las spray roses, Essenzafiore instaure la marca Gioia Spray Roses.

No obstante, debido al rápido crecimiento y volúmenes de producción, se prioriza la gestión comercial a corto plazo sobre la planificación estratégica de marketing, lo que ocasiona un problema de falta de posicionamiento de la marca. Con el objetivo de solventar dicho problema, se propone el establecimiento de un plan de marketing para posicionar a la marca Gioia Spray Roses como líder de su categoría en Ecuador en el lapso de dos años.

Como parte esencial del desarrollo del plan de marketing, se realizó un estudio de mercado a la totalidad de los consumidores de la marca, el cual se fundamentó en un enfoque exploratorio y descriptivo. De esta manera se obtuvo información valiosa sobre hábitos y preferencias hacia el producto, la marca y la categoría.

Gracias a la información recabada, así como el uso de herramientas como el Value Proposition Canvas, Business Model Canvas, Customer Journey y Buyer Persona, se estructura como estrategia central de marketing para el posicionamiento de Gioia Spray Roses, el enfoque, la diferenciación y el cliente. Con respecto a la estrategia de marca, esta se sustenta en la potencialización

del producto existente en mercados actuales, la fijación de precios premium basada en el incremento del valor percibido, la priorización de canales actuales de distribución y la personalización de la promoción y comunicación del producto.

Finalmente, se ha analizado y confirmado la viabilidad financiera pues, el VAN arrojó un valor positivo de \$2'689,382.49 y la TIR alcanzó el 85%, apoyando el concepto de rentabilidad de la marca.

1.Planteamiento del Problema

Con el objetivo de ampliar su línea de productos y ofertar a sus clientes un elemento complementario a las rosas, en 2021 Essenzafiore adquirió Gioia Roses, una finca tradicionalmente conocida por la producción de spray roses (Gioia Spray Roses, 2022). Esta adquisición se respaldó en la calidad y trayectoria de la marca, tomándose en consideración además, la cartera de clientes de Gioia Roses y el potencial de absorción del producto de los clientes de Essenzafiore.

Para el 2022, Essenzafiore incrementó de siete a 13 el hectareaje de spray roses, convirtiéndose en la tercera finca ecuatoriana con mayor producción, además, cambió el nombre del producto a Gioia Spray Roses by Essenzafiore. Se estableció como elemento diferenciador de la marca, la innovación de variedades, por lo que, para el 2023 el total fue de 69 (Gioia Spray Roses, 2022).

Debido al exponencial crecimiento de la compañía y la necesidad inminente de rentabilizar su oferta exportable para cumplir con objetivos comerciales, se dejan de lado puntos clave que ocasionan un problema de falta de posicionamiento de la marca Gioia Spray Roses en sus mercados de interés. En el Anexo 1, se describen las causas y efectos del problema mencionado.

Desde la anexión a Essenzafiore, las acciones que se plantearon por parte del área comercial para impulsar el producto, fue conocerlo, categorizar las variedades, determinar precios de venta, establecer ofertas basadas en estimados de producción y tipos de clientes y generar material publicitario. Posteriormente, en el 2022, se estableció el departamento de marketing y como parte de su gestión el área se enfocó prioritariamente en generar contenido en redes sociales como medio de información del producto.

Sin embargo, las iniciativas de comunicación y publicidad no se respaldaron en una estrategia sólida e integral de marketing, que, como indican Kotler y Armstrong (2013), debería enfocarse en la creación de valor para los consumidores y en la que se analicen a cabalidad el producto, precio, plaza y promoción. En consecuencia, esto provocó que, por un lado, se establezcan

planes de acción de corto plazo para solventar necesidades inmediatas y por otro lado, que no exista una propuesta de valor clara que transmita los beneficios del producto y satisfaga los requerimientos de los clientes integralmente (Godin, 2019).

Cabe recalcar que, debido al acelerado crecimiento en hectáreas y variedades, la comercialización de las nuevas spray roses inició sin haber generado ningún tipo de expectativa o programa de introducción establecido ya que hubo la presunción de que al ser un producto de calidad y complementario a las rosas, el mercado absorbería por sí solo los niveles de producción. No obstante, los resultados por debajo de lo esperado evidenciaron lo contrario.

A nivel corporativo, tampoco se planteó una estrategia o se adoptó una cultura orientada al cliente interno y externo, elemento indispensable para que exista una adecuada sincronía en la planificación conjunta de los departamentos (Pride & Ferrell, 2020) de producción, postcosecha, ventas, marketing e innovación y que aporte al posicionamiento de Gioia Spray Roses. Adicionalmente, la falta de un mapeo adecuado del segmento de clientes actuales y potenciales, sumado al desconocimiento a cabalidad de sus necesidades y expectativas, desencadenó lanzamientos no exitosos de los nuevos productos y en ocasiones, rechazo.

2.Descripción del Entorno y Análisis Competitivo

2.1. Análisis del Macroentorno

La industria florícola ha experimentado un crecimiento del 14.28% de sus exportaciones a nivel mundial desde el 2016 hasta el 2020, año en el que alcanzó los \$22.4 billones. Esta cifra se compone de la exportación de plantas (47.70%), flores cortadas (38.73%) y bulbos y follajes (13.57%) (Guaita, Rodríguez & Marques, 2023). No obstante, a pesar de que la pandemia del COVID-19 afectó negativamente a la producción y comercialización del producto, incrementando costos de manufactura y distribución, la industria se ha recuperado satisfactoriamente (Cain, 2022). Se ha definido a Holanda, Colombia, Ecuador, Kenia y Etiopía como los principales productores, mientras que, los importadores más relevantes son Estados Unidos, Alemania, Holanda, Reino Unido y Rusia (Guaita et al, 2023).

Gracias a su ubicación geográfica, clima, recursos hídricos y la riqueza del suelo, Ecuador se ha posicionado como uno de los productores más fuertes y con calidad diferenciada en la exportación de flores (Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG], 2020). Además, se denota que hubo un incremento de 3.6% en las exportaciones de flores con respecto al 2022 (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca [MPCEIP], 2023). Este crecimiento, hace referencia al aumento de la demanda a nivel mundial, especialmente de países como Estados Unidos, Holanda, Kazajistán, Italia y Canadá, los cuales, para febrero del 2023, constaron como los principales importadores (Expoflores, 2023). A continuación, se detallan los factores que influyen en el desenvolvimiento del sector florícola ecuatoriano.

2.1.1. Factores Políticos

Ecuador ha implementado normas y políticas como la eliminación de aranceles a la exportación de flores y la firma de acuerdos comerciales internacionales, con la finalidad de apoyar y catapultar el desarrollo de este sector (MPCEIP, 2020). Adicionalmente, se han desarrollado normativas para el mejoramiento de cultivos

y gestión eficiente de exportaciones, permitiendo una evolución positiva en la calidad de la oferta de productos y servicios (MAG, 2019).

Sin embargo, se denota que, la inestabilidad política, local o en el extranjero, genera incertidumbre con notables repercusiones en la competitividad de los sectores productivos e implica una afectación en el comercio internacional. Ante esto, no solo se incrementa el riesgo país, sino que las empresas se ven obligadas a protegerse e implementar planes de contingencia como la reducción de personal e incremento en costos de producción (Pro-Ecuador, 2021). La crisis política entre Ucrania y Rusia y las manifestaciones y protestas de diversos sectores sociales, específicamente, el paro indígena del 2022 en Ecuador, se destacan como ejemplos (Banco Central Ecuador [BCE], 2022).

2.1.2. Factores Económicos

La industria florícola ecuatoriana representa una fuente significativa de ingresos para la economía del país. En efecto, hasta agosto del 2023, la floricultura aportó con \$665 millones a la balanza comercial del Ecuador y representó el 4.8% de las exportaciones no petroleras (MPCEIP, 2023).

Sin embargo, la variación en los precios en mercados internacionales, la fluctuación del tipo de cambio, la competencia entre países productores y la escasez de materia prima, son factores que afectan la rentabilidad del sector (Expoflores, 2023). Se considera importante destacar que al ser una industria prioritaria en la balanza comercial, el gobierno ha generado subsidios y normativas de protección para las empresas (Expoflores, 2022).

2.1.3. Factores Sociales y Ecológicos

La responsabilidad social y medio ambiental están consideradas como imperativas para garantizar que las industrias generen productos sostenibles. En efecto, cada vez más, importadores de todo tipo de productos buscan generar alianzas con productores socialmente responsables que implementen las buenas prácticas agrícolas y de comercio justo (Rombach, Dean, Widmar & Bitsch, 2021). Por este motivo, se han establecido entidades certificadoras que garantizan se mitiguen los efectos negativos que la producción irresponsable,

sobre todo de materias primas, ha causado en los productores y sus familias. A nivel internacional, se destacan certificaciones como Fair Trade, Commerce Équitable France, Fair World Project, Rainforest Alliance, entre otros (Coordinadora Estatal de Comercio Justo, 2020). Por otro lado, en el país, existen también certificaciones cuyo objeto es reducir la huella de carbono e incrementar índices de sostenibilidad, como la de Flor Ecuador (Expoflores, 2023).

Cabe mencionar que, las industrias agropecuarias promueven el desarrollo de empleo en zonas rurales del país, contribuyendo al impulso económico y social de diversas comunidades (Ministerio de Trabajo del Ecuador [MT], 2018). Es por eso que, con más frecuencia, los organismos de control alientan la concientización de los impactos sociales y ecológicos para mermar sus efectos negativos (Expoflores, 2020).

2.1.4. Factores Tecnológicos

Debido al competitivo entorno global, las empresas ejecutan acciones para mejorar sus procesos y rentabilidad a través de la implementación de tecnologías que les permitan mantener su competitividad en el mercado. Para la floricultura, Holanda se destaca gracias al uso de inteligencia artificial en los invernaderos y maquinaria automatizada para varios procesos (Guaita et al, 2023).

Del mismo modo, en Ecuador se evidencia la implementación de tecnología, como sistemas de riego automatizados, control de clima e iluminación artificial en invernaderos, monitoreo de plagas a través de aplicaciones informáticas y desarrollo de nuevos tipos de flores mediante técnicas de biotecnología, permitiendo ampliar la oferta de productos y mejorar la competitividad del sector (Gómez, 2021).

2.1.5. Factores Legales

El marco regulatorio para Ecuador presenta políticas públicas y programas de apoyo para incentivar la producción y exportación de flores. En efecto, el Ministerio de Agricultura y Ganadería, avala el desarrollo de la industria florícola, pues en su planificación estratégica, incluye puntos como la innovación,

inversión y mejora de productos. Sin embargo, la floricultura en el Ecuador ha estado expuesta a problemas relacionados con la propiedad intelectual a causa de la falta de regulaciones y entidades de control que eviten la siembra sin el pago de regalías (Gobierno del Ecuador, 2021). Por otro lado, en el ámbito laboral, se han registrado casos de vulneración de derechos, ocasionados por productores que funcionan al margen de la ley (Ministerio de Trabajo [MT], 2018).

Finalmente, en el análisis del macroentorno, se establece que el medio en el que la industria florícola se desarrolla es favorable a pesar de que se evidencian retos (ver FODA, Anexo 2). En términos políticos y económicos, se denota una tendencia de crecimiento y consolidación de la floricultura como un pilar en la economía del país. Sin embargo, tanto el Gobierno Nacional, como los miembros de la industria, deben trabajar mancomunadamente en lo que respecta a factores sociales, tecnológicos y legales para garantizar condiciones laborales óptimas y la competitividad de la industria.

2.2. Análisis del Microentorno

2.2.1. Rivalidad entre Competidores

Al referirse a la competencia interna, es decir, fincas productoras de spray roses en Ecuador, se debe tomar en cuenta que el producto ecuatoriano es conocido a nivel mundial por su calidad, desempeño en florero y otras características como colores brillantes y tallos más gruesos (Expoflores, 2023). Por este motivo, en el país, los productores no compiten solo por mantener su calidad, sino por atributos como tipo de variedades, capacidad de producción e innovación, servicio y precio. De acuerdo con el departamento de Innovación del Grupo Superior, en Ecuador se contabilizaron 34 fincas productoras de spray roses, siendo las principales, La Ecuatoriana, con 41 hectáreas, Samay Flor con 25 y el Grupo Superior con 17, de las cuales, 13 representan la producción de sprays de Essenzafiore con la marca Gioia Spray Roses, es decir 13,78% del hectareaje total de spray roses en Ecuador.

De acuerdo con la dirección comercial del Grupo Superior, la competencia en el país está aprovechando y apalancándose en el liderazgo, penetración y

reconocimiento fuerte de marca de productos que ya comercializan, como rosas, para introducir de manera agresiva las spray roses. Por otro lado, la competencia por precio en la industria es alta, especialmente en momentos de mercado en los que la producción excede la demanda. Adicionalmente, se recalca que no existe en el país un ente que regule precios mínimos de venta por producto o por mercado. El Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas [PNUD] (2011), indica que esta realidad, similar para otro tipo de commodities, genera volatilidad en el mercado y perjudica a las exportaciones.

Con respecto a la competencia internacional, Colombia y Kenya están considerados como rivales importantes para el país. Por un lado, Kenya, al presentar condiciones de clima, altitud y geografía óptimas para el cultivo de spray roses, ha logrado posicionarse también como un exportador premium del producto (Kenya Flower Council, 2022). Además, en la actualidad el flete aéreo desde Kenya hasta Europa (\$1.95 hasta \$2 por kilo) ha llegado a ser menor al de Ecuador (\$2.85 a \$3.5 por kilo) (Khuene+Nagel, 2023), otorgándole a la industria florícola keniana no solo la capacidad de competir por calidad, sino también dándole al cliente la oportunidad de reducir costos en flete. Por otro lado, a pesar de que la calidad del producto ecuatoriano es superior al de Colombia, la competencia apalanca su competitividad en factores como el costo de flete, que también es más bajo que el de Ecuador a países como Estados Unidos (Khuene+Nagel, 2023), su política comercial y tratados de libre comercio.

Tomando en cuenta los argumentos mencionados, la rivalidad de la competencia en la industria es alta. En efecto, la cantidad de competidores, su fuerza y agresividad de estrategias dentro del mercado, la volatilidad de la industria y la guerra de precios que se ha instaurado la hacen altamente competitiva (Kotler & Keller, 2016).

2.2.2. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Para el 2023, la cantidad de proveedores de spray roses en Ecuador ha incrementado, no solo debido a la popularización del producto sino a la rentabilidad de su producción por tallo. En efecto, factores como la creciente demanda de spray roses para la temporada de bodas, han impulsado a fincas

que netamente sembraban rosas u otras flores a incursionar en el mercado de la spray (Floral Daily, 2023). De acuerdo con la gerencia de ventas de la empresa, la spray rose goza de una producción de 1.2 plantas por metro cuadrado, lo que impulsa a los productores a apostar por el producto. Mucho más aun, tomando en cuenta que, mientras el precio promedio de una rosa de 50cm puede ser de \$0.32 en temporada normal una spray rose del mismo largo puede alcanzar los \$0.60 o \$0.70.

Por esta razón, la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta y las barreras de salida son bajas, ya que a pesar de que se convierte en un gasto, se pueden erradicar variedades o líneas de producto. Evidentemente, la afectación está directamente relacionada con el tamaño y capacidad de las fincas de renovar los productos.

2.2.3. Poder de Negociación de los Clientes

Desde la experiencia del departamento de ventas, se considera que el poder de negociación de los clientes es alto. Esto se debe a la cantidad de competidores existentes, a la guerra de precios dentro de la industria y a los diferentes momentos del mercado en los que la oferta supera a la demanda. Como se mencionó anteriormente, la competencia en el mercado es creciente y fuerte, lo que le brinda al consumidor un sinnúmero de opciones para satisfacer sus necesidades. Adicionalmente, al ser la calidad similar entre productores y si la marca no es relevante para el cliente, éste no sufre de costos o perjuicios altos por el cambio de proveedor, lo que le otorga flexibilidad y alto poder de negociación (Kotler & Keller, 2016).

2.2.4. Amenaza de Entrada de Productos Sustitutos

La spray rose, o rosa miniatura, pertenece a la categoría de las rosas. No obstante, debido a las características únicas de la planta y sus patrones de crecimiento, se destacan principalmente por la cantidad de cabezas que florecen en un mismo tallo, mientras que una rosa tiene una sola, las spray roses pueden tener hasta cinco o seis (Gioia Spray Roses, 2022). De acuerdo con el equipo de diseño del Grupo Superior, su tamaño y presentación delicada, han convertido a

las spray roses en un producto novedoso y popular en la industria, ya no solo como un complemento en arreglos florales, sino como principal para bodas y eventos.

Se considera que si bien la spray rose forma parte de la categoría de las rosas, la amenaza de entrada de productos sustitutos, desde el punto de vista estructural de la flor, es baja, pues el producto es único y su demanda se basa en requerimientos específicos, sobre todo de tamaño y presentación. Incluso dentro de su misma categoría, los clientes solicitan variedades concretas que se adecuen al color y forma requeridos. Bajo esa premisa y basándose en la experiencia del departamento comercial de Essenzafiore, al no existir flexibilidad a cambios dentro de la misma especie, mucho menos se aceptará un sustituto de rosa o flor de verano para satisfacer la necesidad de spray roses.

2.2.5. Poder de Negociación de los Proveedores

Para determinar el poder de negociación de los proveedores es imperativo establecer que la producción de spray roses necesita de material vegetal para sembrar las nuevas variedades y también materiales inherentes al manejo del producto en campo y postcosecha así como de los colaboradores que contribuyen en el proceso. Se debe reconocer que, al ser parte del grupo florícola más grande del mundo, Essenzafiore goza de beneficios y preferencias que elevan su poder de negociación frente a los dos tipos de proveedores mencionados, por este motivo se considera que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Por un lado, el grupo no solo ha establecido alianzas importantes con obtentores, sino que en 2021 adquirió Eon Breeders (Floral Daily, 2021), acciones que solventan la estrategia de innovación de grupo. Adicionalmente, debido al respaldo financiero y vasto hectareaje, la capacidad de absorción de material vegetal del Grupo Superior es mayor al de la competencia. En efecto, la dirección de marketing, asevera que mientras que, el Grupo Superior puede renovar 20% de variedades al año, la capacidad de otras fincas llega al 10%.

Por otro lado, en lo que se refiere a otro tipo de insumos, la dirección financiera del Grupo Superior en Ecuador indica que al ser parte del conglomerado, Essenzafire tiene un poder de negociación fuerte con los proveedores por el hecho de que éstos pueden vender mayor volumen. En efecto, las compras pueden realizarse para todo el grupo y se negocian mejores términos de pago y descuentos. Del mismo modo, la reputación del Grupo Superior es buena por lo que los proveedores muestran interés de trabajar con la corporación.

2.3. Análisis Interno

Essenzafire es una finca exportadora de rosas y spray roses, fundada en 1990 que cuenta con 29 hectáreas de producción de rosas y 13 de spray roses (Essenzafire, 2023). En 2017, Essenzafire fue la primera finca ecuatoriana adquirida por el Grupo Superior, el conglomerado líder de la industria florícola (Grupo Superior, 2023).

Gracias al desarrollo que experimentó Essenzafire a partir de su inserción al grupo y como estrategia de crecimiento y diversificación de productos, en 2021 adquirió Gioia Spray Roses. Debido al reconocimiento y trayectoria del producto, se modifica la marca a Gioia Spray Roses by Essenzafire. La producción de spray roses se localiza en el sector de Tanicuchí, en la provincia de Cotopaxi y cuenta con 13 hectáreas y 69 variedades. Debido al extenso portafolio y paleta de color, calidad reconocida a nivel mundial, alianzas estratégicas con obtentores y capacidad de innovación y siembra de nuevas variedades, se considera a Gioia Spray Roses como la marca líder en producción de spray roses en Ecuador (Gioia Spray Roses, 2022).

2.3.1. Gestión Financiera

Debido a su exponencial crecimiento, el Grupo Superior, estableció la necesidad de incorporar un director financiero al conglomerado con el objetivo de crear políticas financieras y contables para que se apliquen a las fincas del grupo radicadas en Ecuador. La dirección financiera de la empresa, comenta que están desarrollándose 14 políticas financieras y cuatro contables basadas en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), acoplándose con las

ya establecidas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros y en las legislaciones ecuatorianas pertinentes al ámbito financiero y tributario. Las políticas de la empresa se han cimentado en las NIIF pues éstas aseguran que la información financiera y contable esté acorde con los parámetros y requerimientos globales, se adapten a los diferentes mercados y faciliten la información a clientes (International Accounting Standards Board Foundation [IASB], 2023).

Este departamento transmite las directrices financieras para los periodos siguientes a las áreas financieras de cada finca y trabaja directamente con los jefes administrativos y contables de cada unidad, quienes le reportan sobre presupuestos y estados de pérdidas y ganancias de cada finca, con los que se generan indicadores como precio promedio, relación centavo por centímetro, relación centímetro por tallos y relación dólares por metro cuadrado. Posteriormente, éstos permiten generar estrategias y comparar los resultados del grupo.

2.3.2. Gestión de Talento Humano

En marzo del 2023, el Grupo Superior decide incorporar un departamento de talento humano que supervise a todas las fincas del Ecuador con el objetivo de unificar procesos para posteriormente establecer políticas generales que se adapten a la filosofía de la empresa madre que se enfoca en el servicio, el producto y la persona. El director de talento humano de grupo, asevera que el objetivo es garantizar la estabilidad y mejorar las condiciones laborales de los colaboradores y que evidencien que su trabajo está respaldado por la gestión del grupo florícola más grande del mundo. Para alcanzar este objetivo, el departamento verifica que cada unidad cumpla con la normativa legal vigente en el ámbito laboral sobre temas como afiliación al IESS, remunerativos, vacaciones, licencias, capacitación, enfermedad y seguridad laboral, derechos estipulados como irrenunciables e intangibles según el artículo cuatro del Código de Trabajo.

Para el departamento de talento humano, el principal reto ha sido establecer cambios en las estructuras de cada empresa, enfrentarse a diferentes modelos

de gestión y sobre todo comprender las diferencias socioculturales de cada entorno. Al haber sido la primera finca en incorporarse al Grupo Superior, Essenzafiore está más cercana a la consecución de los objetivos planteados. En efecto, el respeto hacia sus colaboradores, primordial en la cultura de la empresa, ha sido avalado por certificaciones internacionales como Fair Trade, con la cual se garantiza el desarrollo sustentable de los colaboradores y sus familias (Fair Trade Certified, 2023).

2.3.3. Gestión Administrativa

Cada finca del grupo cuenta con una gerencia administrativa, cuya función principal es mantener el control de la unidad y sacar la producción adelante basando su gestión en el presupuesto financiero establecido y en la utilidad operativa. En Essenzafiore, para la línea de spray roses, laboran alrededor de 250 personas y su encargado es Martín Gonzales, quien supervisa además los departamentos de producción y postcosecha.

Por un lado, el área de producción se encarga del trabajo de siembra, cultivo, clasificación en campo, fumigación y riego. De acuerdo con la directora comercial del grupo, en producción se ha realizado un trabajo correcto de manejo en campo y desarrollo de variedades. La producción de las spray roses se ha enfocado en la temporada de bodas (mayo-septiembre) más que en las fiestas de San Valentín y el Día de la Madres ya que los precios de venta son mayores.

Por otro lado, el departamento de postcosecha se encarga de la recepción de la flor que llega desde campo, de su posterior clasificación, embonchado y empaque para enviar el producto a destino final. La cantidad de operarios destinados en cada área depende de la cantidad de hectáreas y producción diaria de tallos. En Essenzafiore, están presupuestadas alrededor de 80 personas para postcosecha y 90 para producción.

El gerente administrativo, ratifica que uno de los principales pilares de su gestión ha sido enfocarse en el desarrollo y bienestar de los trabajadores pues de eso depende alcanzar los niveles de productividad y evitar la rotación de personal. Como ejemplo, indica que 90% de los colaboradores que ingresaron en febrero

del 2023 continúan en la empresa. Con respecto a la spray rose dentro de la unidad, comenta que ha enfocado recursos junto con el equipo técnico para invertir en este producto, cuyo hectareaje llega casi al 50% del total de Essenzafiore. En efecto, se ha invertido en equipo nuevo para los colaboradores, material de riego, cambio de plástico en invernaderos, implementación de riego con tensiómetros y aplicación de tecnología para identificar plagas en campo.

2.3.4. Departamento Comercial

El departamento comercial está conformado por ocho vendedores multimercado, cuya gestión se fundamenta en los lineamientos comerciales de precios, volúmenes y clientes establecidos por la dirección de ventas. De acuerdo con la gerencia comercial, la introducción de las spray roses a la oferta de productos de Essenzafiore, no estuvo respaldada por una estrategia de marketing, además, sugiere que el equipo comercial no conocía a cabalidad las características del producto, dificultándose su venta y su capacidad de comunicación con los clientes.

Para el lanzamiento de Gioia Spray Roses, se extendió la exclusividad en ciertas variedades a un grupo de clientes considerado como estratégico por su capacidad de absorción de rosas y frecuencia de compra, sin embargo, debido a la baja producción e incapacidad de transmitir a los clientes las oportunidades inherentes a este beneficio, la exclusividad se eliminó.

Para la empresa, la dimensión estratégica de las spray roses se centró en el alto valor percibido del producto, por lo que se estableció un precio de venta acorde a la alta calidad y estrategias de diferenciación como la innovación. No obstante, éste se convirtió en un punto de dolor para los clientes, pues se estableció sin antes transmitirles un beneficio tangible que lo justifique. Consecuentemente, debido a que la disposición a pagar del comprador es inherente a su propia percepción del valor del producto (Dolan & Gourville, 2014), ésta fue baja en comparación a los precios de lista establecidos. Por otro lado, al incrementar la producción de variedades nuevas, determinadas dentro de la estrategia de innovación, no se tomó en cuenta el requerimiento de volumen de los clientes de

las ya existentes, por lo que, al no satisfacer su necesidad debieron acudir a la competencia.

2.3.5. Departamento de Marketing

El área de marketing inició su gestión en mayo del 2022 y sus objetivos son alcanzar la fidelización de los clientes, lograr el posicionamiento de las marcas generando retorno económico para la empresa y otorgar una experiencia única para los clientes.

Para la gerencia del departamento de marketing, se han generado resultados satisfactorios como el establecimiento de manuales de marca y cambio en la presentación del producto. Sin embargo, el principal reto ha sido establecer una dinámica de trabajo efectiva con el departamento comercial. Específicamente, para la marca Gioia Spray Roses, la gestión del departamento se ha basado en la segmentación de clientes para determinar su capacidad de absorción del producto, la colaboración con personalidades influyentes del diseño floral para incrementar la presencia de la marca en redes sociales y sobre todo generar campañas de publicidad atractivas que transmitan los usos y beneficios del producto. No obstante, la publicidad es parte de una estrategia de marketing, no es el todo, y al no estar sustentada en ningún plan, los resultados de ésta muy difícilmente generarán un impacto memorable en el público objetivo (Godin, 2019).

2.3.6. Departamento de Innovación

Para el Grupo Superior, la innovación en variedades y procesos es la principal estrategia para diferenciarse de la competencia. La campaña de innovación de las spray roses inició en el 2021, no obstante, la dirección comercial del grupo asevera que esta estrategia se vio afectada por la escasez de material vegetal para la siembra. Por este motivo, a pesar de que se cumplió con el hectareaje objetivo de crecimiento de siete hectáreas, se sembraron variedades disponibles, no aquellas que se necesitaran o desearan.

Una parte imprescindible que sustenta el plan de innovación, son las alianzas que el Grupo Superior tiene con los obtentores, quienes desarrollan y proveen el

material vegetal, pero también la inversión que se ha destinado a los espacios propios de investigación de mutaciones y códigos nuevos de variedades en las fincas. Por este motivo, las capacidades de la empresa son coherentes con el medio de diferenciación planteado y están en facultad de otorgar al cliente un beneficio tangible (Kotler & Keller, 2016), estableciéndose consecuentemente una ventaja competitiva frente a sus competidores y otorgando valor agregado en el producto para los clientes (Ghemawat & Rivkin, 2014).

3. Alternativas de Solución

Para el planteamiento de las soluciones relacionadas al problema de falta de posicionamiento de la marca Gioia Spray Roses en sus mercados de interés, se parte desde el hecho de que hasta el momento, la marca carece de un plan de marketing en el que se analicen y establezcan elementos estructurales como propuesta de valor, estudios de mercado, segmentación y canales de distribución.

Consecuentemente, para proponer la solución, como puede verse en el Anexo 3, se han tomado en consideración factores como el respaldo económico y ventaja sobre proveedores como beneficio de pertenecer al Grupo Superior, el volumen de crecimiento en hectáreas, la capacidad de innovación anual de variedades y la cultura enfocada a la innovación de procesos y variedades que maneja la empresa. Se ha analizado también, el hecho de la alta competencia existente en la que los rivales compiten por precio y ofertan, en su mayoría, una calidad similar, pero no un producto diferenciado.

Se considera imprescindible que se genere un plan de marketing desde las bases, que logre comunicar los beneficios del producto y los elementos diferenciadores de la competencia al consumidor basándose, como elemento clave, en la cultura direccionada a la innovación. Por este motivo y fundamentándose los elementos que engloba, se ha propuesto como solución, partir desde la cultura del Grupo Superior que exalta la importancia de la innovación de variedades y procesos y el enfoque hacia el cliente para desarrollar un plan de marketing que consolide el posicionamiento de la marca Gioia Spray Roses como líder del producto.

Cabe mencionar que, a falta de una estrategia de marketing como la propuesta, no se logrará incrementar el precio del producto ni vender a la totalidad del mercado objetivo de clientes, como sucede hasta el momento. En efecto, de acuerdo con la dirección comercial del grupo, la falta de posicionamiento de Gioia Spray Roses se debe “al inadecuado mercadeo” del mismo.

Finalmente, las soluciones dos y tres se han descartado debido a que, en el caso de la alternativa dos, generar una campaña de relanzamiento, sin una estrategia sólida y objetivos claros, sería, como hasta el momento, infructuoso y muy difícilmente perduraría en el tiempo, pues sería solamente una campaña publicitaria. Con respecto a la opción tres, a pesar de que otros competidores están apalancándose en el posicionamiento de sus marcas de rosa ya establecidas para promocionar sus spray roses, la experiencia del departamento de ventas indica que la decisión de eliminar la marca Gioia Spray Roses y comercializar el producto con la marca de Essenzafiore, podría restarle importancia a las spray roses y colocarlas en segundo plano bajo las rosas.

4.Objetivo General del Proyecto

Desarrollar un plan de marketing para la consolidación del posicionamiento de la marca Gioia Spray Roses como líder en su categoría y que además, sirva como guía para análisis y desarrollo del posicionamiento de otras marcas del Grupo Superior.

4.1. Objetivos Específicos del Proyecto

- Realizar un análisis competitivo del macro y microentorno en el que se desarrolla la marca Gioia Spray Roses para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del mercado y analizar la posición estratégica de la marca.
- Desarrollar un estudio de mercado para determinar el posicionamiento de Gioia Spray Roses y las preferencias y comportamientos de sus consumidores, y de esta manera, cimentar las bases de las estrategias de marketing.
- Plantear estrategias de producto, precio, plaza y promoción para Gioia Spray Roses que se sustenten en los hallazgos del estudio de mercado y encaminen a la marca a la satisfacción integral de las necesidades del cliente, el incremento de las ventas y el posicionamiento de la marca.
- Determinar la viabilidad financiera del proyecto para asegurar que éste sea rentable y sostenible a largo plazo.

5. Justificación y Aplicación de la Metodología

5.1. Objetivos de la Investigación de Mercados

5.1.1 Objetivo General

Realizar un estudio de mercado que permita identificar el posicionamiento alcanzado de Gioia Spray Roses en sus mercados de interés y determinar las preferencias y comportamientos de los consumidores.

5.1.2. Objetivos Específicos

- Analizar el nivel de aceptación y reconocimiento de la marca Gioia Spray Roses en sus mercados de interés.
- Establecer los factores determinantes que impulsan a los clientes a la adquisición o no de Gioia Spray Roses.
- Identificar las variedades más y menos solicitadas del portafolio de Gioia Spray Roses.
- Identificar la elasticidad y tope de precios que los clientes están dispuestos a pagar por Gioia Spray Roses.
- Determinar el comportamiento y frecuencia de compra de los consumidores de Gioia Spray Roses.
- Determinar, desde la perspectiva del consumidor, a los competidores más fuertes de Gioia Spray Roses.
- Identificar, desde la perspectiva del consumidor, las fortalezas de los competidores que los impulsan a preferirlos sobre Gioia Spray Roses.
- Analizar el tipo de cliente dispuesto a adquirir Gioia Spray Roses.
- Conocer el nivel de aceptación y necesidades de los clientes hacia las características de marca y producto.

- Identificar si los canales de comunicación que Gioia Spray Roses maneja son los adecuados para los consumidores de la marca y logran el alcance y penetración deseado.
- Analizar la eficacia del mensaje que Gioia Spray Roses proyecta en sus campañas de comunicación y el valor que se logra captar con éste.
- Determinar si las promociones y descuentos son relevantes para los clientes de Gioia Spray Roses.

5.2. Hipótesis

- H1. 80% de los consumidores reconoce a Gioia Spray Roses como su principal proveedor y valora la calidad del producto como factor determinante para realizar la compra.
- H2. Los consumidores consideran que existen en el mercado opciones más asequibles que Gioia Spray Roses con una calidad similar.
- H3. Para el 80% de los consumidores el amplio portafolio de Gioia Spray Roses es un diferenciador clave de la competencia y le otorga valor a la marca.
- H4. El consumo de las variedades de Gioia Spray Roses así como la disposición al pago de éstas, está ligado a las diferentes temporadas del año.
- H5. Gioia Spray Roses pierde competitividad frente a sus rivales debido a factores como los cambios y cancelaciones, el desabastecimiento de producto y el nivel de precios que se manejan.
- H6. Los consumidores de Gioia Spray Roses se caracterizan por su deseo de generar alianzas estratégicas con el proveedor y recibir productos y un servicio de calidad.

- H7. Los consumidores están familiarizados con la publicidad de la marca y usan activamente los canales de comunicación elegidos por Gioia Spray Roses para realizar sus campañas.
- H8. El 90% de los clientes considera que el mensaje de Gioia Spray Roses refleja la identidad de la marca y comunica temas relevantes para el consumidor.
- H9. 90% de los clientes consideran que la presentación de Gioia Spray roses transmite los atributos de la marca como calidad, innovación, diferenciación y belleza.
- H10. 80% de los clientes de Gioia Spray Roses consideran que las promociones son indispensables en momentos del año en los que el mercado está deprimido.

5.3. Enfoque de Investigación

La investigación de mercado de Gioia Spray Roses se fundamentó en un enfoque exploratorio y descriptivo ya que como indica Malhotra (2020), en contextos en los que la información es escasa o no existen estudios preliminares, se recomienda realizar una investigación exploratoria y posteriormente complementarla con un enfoque descriptivo.

La investigación exploratoria abre campo hacia la formulación de ideas y el descubrimiento de *insights* relevantes de los consumidores, como patrones de conducta, consumo y preferencias (Marshall & Johnston, 2019) y, a pesar de que ayuda a identificar de manera más amplia nociones relacionadas al problema de investigación, la información recopilada es preliminar y no concluyente (McDaniel & Gates, 2016). Por otro lado, el enfoque descriptivo constata el cumplimiento, o no, de las hipótesis y objetivos planteados a través de la recopilación de una mayor cantidad de información, el análisis cuantitativo de los datos y el cruce de variables (Malhotra, 2020).

La aplicación de ambos enfoques permite obtener información relevante que se traduce en la comprensión profunda de las necesidades de los consumidores y en consecuencia en generar y captar mayor valor (Kotler & Armstrong, 2013).

5.3.1. Investigación Cualitativa

El método usado para el enfoque exploratorio fue la investigación cualitativa, pues permitió conocer a profundidad las percepciones, motivaciones, experiencias y sentimientos del objeto de estudio, además, se fundamenta en la recopilación y análisis particular de la información para posteriormente establecer conclusiones generales (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Se implementó como herramienta, la entrevista personal a profundidad en la que se incluyeron técnicas proyectivas de asociación. Este tipo de entrevistas se realizan de manera privada a individuos objetivos elegidos de acuerdo con características específicas (Marshall & Johnston, 2019). Este instrumento se caracteriza por su dinamismo, flexibilidad y alcance en la recopilación de información basándose no solo en las respuestas del entrevistado sino también en sus reacciones (Kotler & Armstrong, 2013). Marshall y Johnston (2019) sugieren el uso de preguntas abiertas para las entrevistas a profundidad debido a que promueven la expresión libre y detallada de respuestas cualitativas que varían de acuerdo con diferentes estímulos y situaciones.

Con respecto a las técnicas proyectivas de asociación, su objetivo es impulsar al entrevistado a proyectar en su respuesta, generalmente a través de una palabra, sus sentimientos o pensamientos en relación con estímulos presentados de un tema u objeto específico. De estas contestaciones, se analiza el tiempo de respuesta y la frecuencia con la que una palabra se ha repetido (Marshall & Johnston, 2019).

5.3.2. Investigación Cuantitativa

Para el enfoque descriptivo, se realizó una investigación cuantitativa. El objetivo de este tipo de investigaciones es generar datos concluyentes para el estudio y analizarlos, generalmente, de manera estadística. Por este motivo, la investigación cuantitativa se realiza a una cantidad mayor de individuos que en

los estudios cualitativos (Malhotra, 2020). Esta fue una investigación cuantitativa transversal sencilla, pues se realizó una sola recolección de información del público meta (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

La herramienta que se utilizó para la investigación cuantitativa fue la encuesta, considerada como el recurso principal para recolectar información primaria de manera estructurada y con el objetivo de obtener respuestas específicas, pero también para sustentar los datos recopilados en la investigación cualitativa (Kotler & Armstrong, 2013). Para esta investigación, la encuesta se realizó en línea.

5.4. Diseño de Instrumentos

5.4.1. Investigación Cualitativa

El instrumento seleccionado para la investigación cualitativa fue la entrevista a profundidad, incluyéndose como variante el uso de la técnica proyectiva de asociación. Se realizaron cuatro sesiones de 40 minutos en promedio. Los criterios de selección para los entrevistados fueron, ser clientes activos y consumidores regulares de la marca, con el objetivo de que la información que presenten sea actualizada y contemporánea con la investigación; que tengan una trayectoria de mínimo diez años en la industria y que el giro de negocio sea diferente en la mayoría de los casos.

En la entrevista se plantearon 37 preguntas abiertas (ver Anexo 4), de estilo de vida enfocadas hacia la industria florícola, en las que se exhortó a los participantes a hablar sobre su trayectoria y experiencias. También se realizaron preguntas sobre la categoría de spray roses con el fin de determinar las percepciones y hábitos de conducta y consumo, preferencias, mercado y competencia. Finalmente, se inquirió sobre Gioia Spray Roses, abordando temas como producto, servicio, experiencia de consumidor, precio, promoción y reconocimiento de marca. Adicionalmente, siguiendo el hilo de la entrevista, se presentó a los clientes la lista de variedades y precios y un ramo de Gioia Spray Roses para analizar sus impresiones al evaluar el producto. No obstante, debido al carácter, versátil de las entrevistas personales a profundidad (Kotler & Keller,

2016), surgieron nuevas preguntas con base a las respuestas de los entrevistados para profundizar aún más en sus comentarios y perspectivas.

5.4.2. Investigación Cuantitativa

El cuestionario (ver Anexo 5), se diseñó no solo en función de las hipótesis y objetivos planteados para el estudio de mercado, sino que se respaldó también en los datos obtenidos de la investigación cualitativa. Se compuso de 36 preguntas categorizadas, de manera similar a la entrevista, en estilo de vida, categoría, producto y marca y experiencia o disposición de compra.

En el instrumento se incluyeron preguntas abiertas y cerradas dicotómicas, de escala de Likert, de escala de importancia y calificación, de opción múltiple y Net Promoter Score. Al momento de diseñar el cuestionario se tomaron en cuenta elementos de tiempo, facilidad en el planteamiento de las preguntas e hilo conductor, con el objetivo de generar información completa, veraz, minimizar errores en las respuestas y crear compromiso para finalizar la encuesta (Malhotra, 2020).

Ya que Gioia Spray Roses comercializa su producto en mercados internacionales, con la intención de alcanzar a todos los encuestados independiente de su localización geográfica, se realizó una encuesta en línea. Se seleccionó este recurso además, por su flexibilidad, la facilidad en la recolección, almacenamiento y presentación de datos y ya que debido a su carácter privado, garantiza la confiabilidad de la información (Kotler & Keller, 2016).

5.5. Población y Muestra

5.5.1. Investigación Cualitativa

Para la investigación cualitativa se realizó una selección de cuatro participantes utilizando las técnicas de muestreo de conveniencia y juicio del entrevistador, ambas sustentadas en la accesibilidad de la información, experiencia del investigador (McDaniel & Gates, 2016) y los criterios especificados anteriormente.

5.5.2. Investigación Cuantitativa

En la investigación cuantitativa se obvió el cálculo de una muestra debido a la accesibilidad a la información, a la relación con todos los participantes y a la reducida cantidad de elementos objetivos (103). En efecto, se consideró como una opción viable realizar un censo a la totalidad de clientes activos que adquirieron el producto entre el 2021 y 2023, periodo de trayectoria de Gioia Spray Roses.

De acuerdo con Marshall y Johnston (2019), debido a que el censo permite obtener información de la totalidad del grupo objetivo, podría asumirse que los resultados de este tipo de investigaciones serían concluyentes. Malhotra (2020) sostiene además que en estudios de mercado aplicados para negocios entre empresas o *business-to-business*, los censos son técnicas de muestreo adecuadas debido al reducido número de su población en comparación con estudios dirigidos al consumidor final.

5.6. Resultados

5.6.1. Investigación Cualitativa

Como indica Malhotra (2020), para el análisis de los resultados de las investigaciones cualitativas se deben tomar en cuenta patrones de respuesta y la frecuencia y uso de palabras, pues estas son la unidad de medición. Por tal motivo, se utilizó nubes de palabras como herramienta para identificar y codificar las respuestas (McDaniel & Gates, 2016).

En la Figura 1, se observa las palabras que sobresalieron en las preguntas de estilo de vida al trabajar en la industria florícola. Con respecto a las respuestas, éstas se categorizaron en expectativas y satisfacciones, y las molestias que tiene el consumidor hacia un producto y el servicio.

Para el 50% de los entrevistados, el precio, calidad, disponibilidad de producto, crecimiento con el proveedor y la puntualidad en sus entregas fueron características indispensables que mejoran su experiencia de compra pero que ya esperan. Por otro lado, las molestias más fuertes fueron la escases de

producto y los precios no equitativos, seguidos de la baja calidad, errores y retrasos en los envíos.

Figura 1.

Nube de palabras - Estilo de vida



Como se aprecia en la Figura 2, en referencia a la categoría de spray roses, los entrevistados concordaron en que son un producto costoso, secundario en los arreglos florales y cuya demanda se rige por las temporadas, siendo la principal, la de bodas.

Figura 2.

Nube de palabras – Categoría



Además, la mayoría coincidió en que los requerimientos de spray roses son de variedades específicas, pero todos aseguraron que los colores más requeridos, independiente de la temporada son el blanco y el rosado, haciendo énfasis en la variedad Snow Flake.

Como deleva la Figura 3, en lo concerniente al producto, la totalidad de los participantes concordó que Gioia Spray Roses cuenta con una alta calidad, tomando en cuenta el producto, empaque, presentación y servicio al cliente.

Figura 3.

Nube de palabras - Producto y marca



No obstante, 75% consideraron que el nivel de precios es alto y 50% afirmaron que no hay una oferta suficiente y constante de volumen del producto, ocasionando una barrera de compra. Cabe mencionar que, a pesar de que los entrevistados reconocieron que Gioia Spray Roses cuenta con un amplio portafolio de variedades, no conocen la totalidad del producto o sus colores.

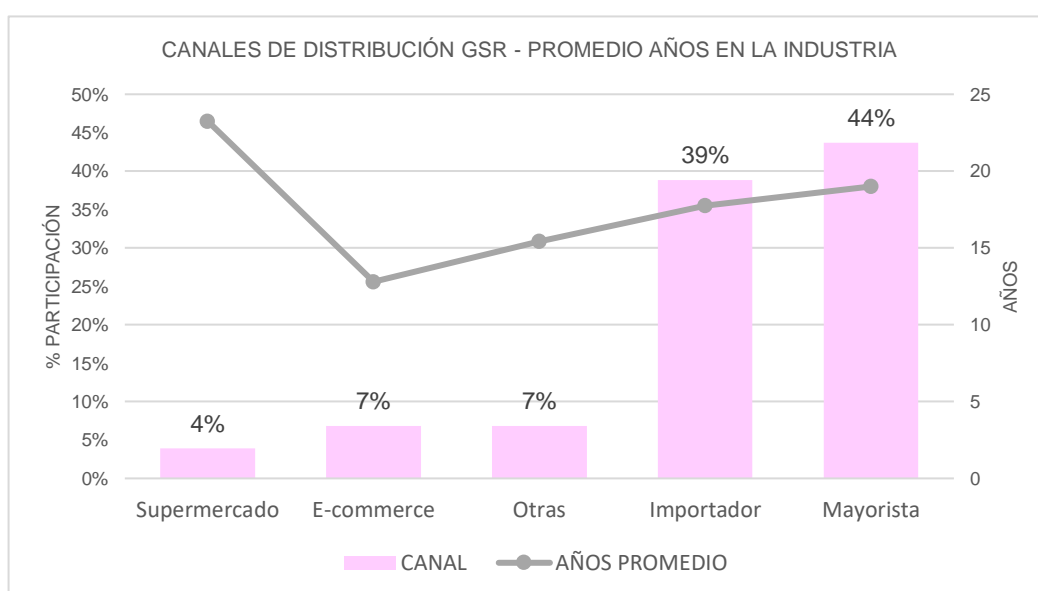
Finalmente, con respecto a la marca, el 100% indicó no estar familiarizado con la publicidad o no recordarla. Ante esto, se abrió la página de Instagram de Gioia Spray Roses y la totalidad indicó que el contenido era atractivo y de calidad. A uno de los entrevistados le evocó innovación y pudo ver reflejada la calidad del

producto, a otro no le generó ninguna reacción emocional y dos consideraron que la información compartida les era insuficiente y no cubría temas de interés.

5.6.2. Investigación Cuantitativa

De acuerdo con los resultados, los principales canales de distribución de Gioia Spray roses, como se observa en la Figura 4, fueron los mayoristas con 44% de participación y los importadores con 39%.

Figura 4.
Canales de distribución - Años promedio en la industria



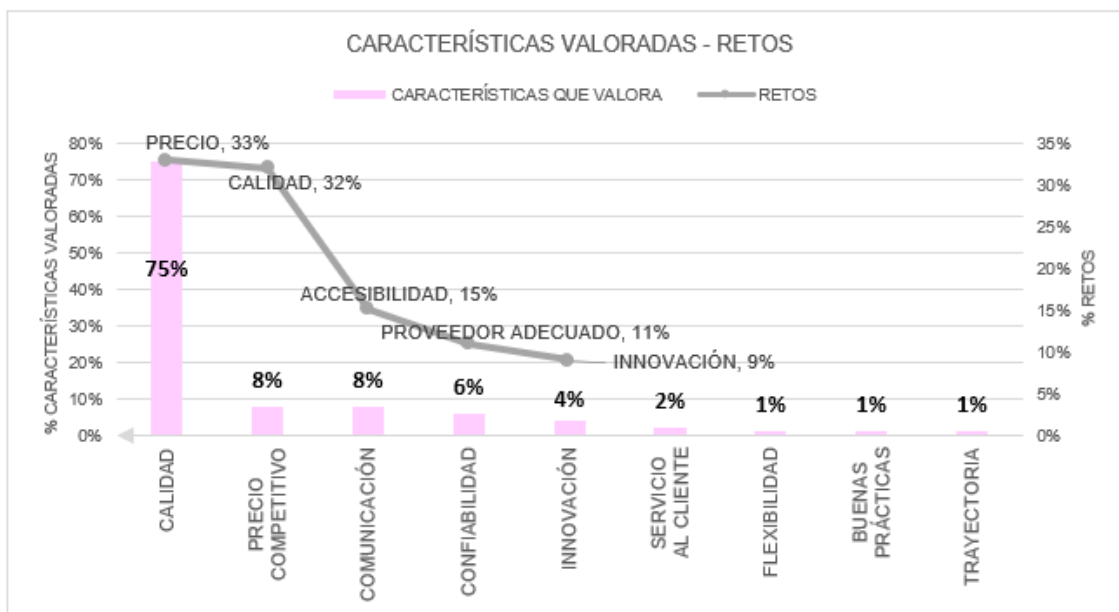
El tiempo promedio de trabajo en la industria florícola de los encuestados fue de 18 años, sin embargo 47% superan los 20 años y de ese total, 33% superan los 30 años, lo que evidenció la amplia trayectoria y experiencia de los clientes, información que además debe tomarse en cuenta al momento de analizar preferencias y hábitos de consumo.

La encuesta determinó también que las características más valoradas para un proveedor fueron principalmente la calidad del producto, la confiabilidad y el precio competitivo. En efecto, 91.2% de los encuestados concordaron que la calidad fue concluyente para la compra. Así mismo, al momento de determinar cuáles fueron los retos más grandes al adquirir una spray rose, se denotó que la

calidad y el precio fueron los principales, concatenación que se evidencia en la Figura 5.

Figura 5.

Características valoradas y retos al momento de adquirir una spray rose



Concerniente a la categoría de las spray roses y la percepción de los consumidores de lo que este producto representa, aunque la mayoría la describió estructuralmente como una rosa pequeña con múltiples cabezas por tallo, en la Figura 6 se observa que existió un componente emocional.

Figura 6.

Nube de palabras - Significado de una spray rose



Los resultados de las encuestas brindaron información relevante para el entendimiento de los hábitos de consumo de los actuales clientes. Por ejemplo, más del 60% de los consumidores prefirió las spray rose de 50cm y empacadas en caja QB.

Con respecto a la frecuencia de compra, este producto se consumió prioritariamente de manera semanal sobre las compras diarias y mensuales. En efecto, 74.7% de los encuestados realizaron compras semanalmente y a pesar de que esa tendencia fue similar para Gioia Spray Roses (62%), se evidenció que 16.8% de los consumidores semanales de spray roses prefirieron otra marca.

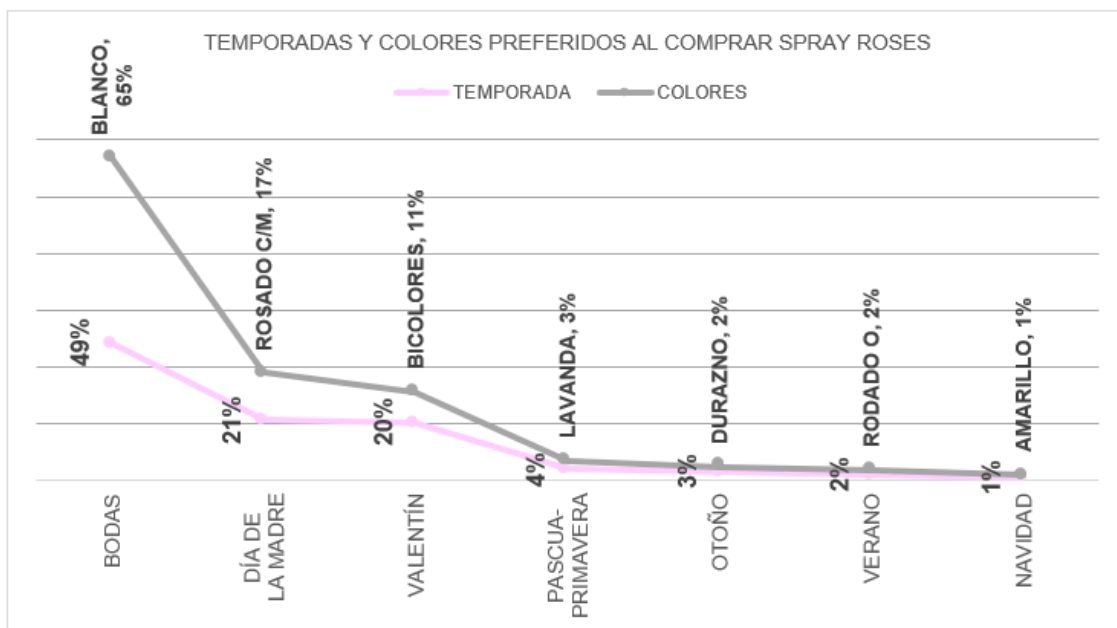
En el análisis de frecuencia de compra diaria, la fuga fue de 70%. En contraposición y como puede verse en la Figura 7, únicamente aquellos que compraron mensualmente mostraron una preferencia por la marca.

Figura 7.
Frecuencia de compra en categoría y marca



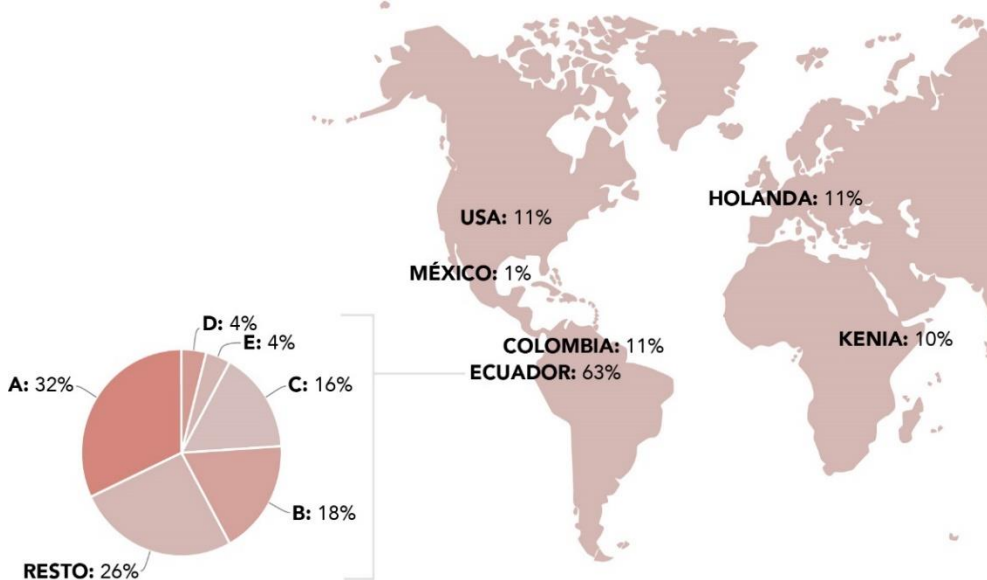
Como se muestra en la Figura 8, 49% de los consumidores indicaron además que la época principal para la adquisición de spray roses es la temporada de bodas, seguida por el día de las madres (21%) y San Valentín (20%). Además 65% seleccionaron al blanco/crema como su primera opción en spray roses, la segunda fue el rosado claro/medio (17%).

Figura 8.
Temporadas y colores preferidos al comprar spray roses



Con respecto a la competencia, 22% de los entrevistados no respondieron la pregunta. Sin embargo, para el 78% que sí identificó un competidor, ubicó, como se observa en la Figura 9, al 63% de la competencia de Gioia Spray Roses en Ecuador, siguiéndole Colombia, Estados Unidos, Kenia, Holanda y México.

Figura 9.
Competencia de Gioia Spray Roses



Con el objetivo de respetar la confidencialidad de las respuestas, se ha utilizado una nomenclatura para identificar a la competencia, en la que A representa la más fuerte y así sucesivamente. En Ecuador, se identificaron 18 competidores, el A, representa el 32%, el B 18%, el C 16% y el D y E, 4% cada uno. 26% del total se repartió en 13 competidores con 2% de participación individual. En la Figura 10, se destacan las principales razones por las que los clientes tomaron en cuenta a la competencia de Gioia Spray Roses.

Figura 10.

Nube de palabras - Competencia de Gioia Spray Roses en Ecuador



En lo que respecta a los competidores extranjeros, el precio y la calidad similar fueron también las razones principales por las cuales éstos representaron una fuerte competencia para la marca, ya que en todos los casos los clientes percibieron una calidad equivalente entre Gioia Spray Roses y su competencia, pero a un precio menor. Esta percepción estaría sujeta a una posible falta de comunicación sobre los atributos y elementos diferenciadores de la marca.

Se consultó a los entrevistados sobre qué aspectos podrían mejorarse de Gioia Spray Roses, el 53% coincidieron en el precio y 76% coincidieron en que el establecimiento de tipos de descuento o promociones podrían influir positivamente en la elección de compra. Adicionalmente, con respecto a la

categoría, 33% indicaron que el precio es el principal desafío al momento de adquirir el producto y es además concluyente para la decisión de compra.

Para determinar la disposición al pago y niveles de precio de la categoría, se seleccionó la variedad Snow Flake (blanca) como referente en el contexto de temporada de bodas del 2023 (Figuras 11 y 12).

Figura 11.

Disposición al pago Snow Flake – Rango precio alto

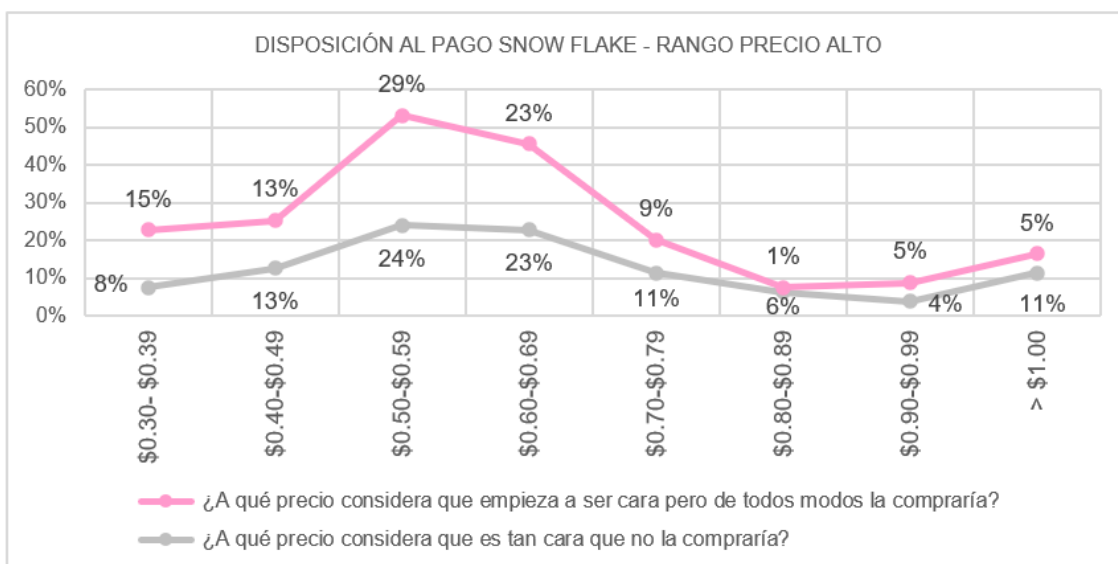
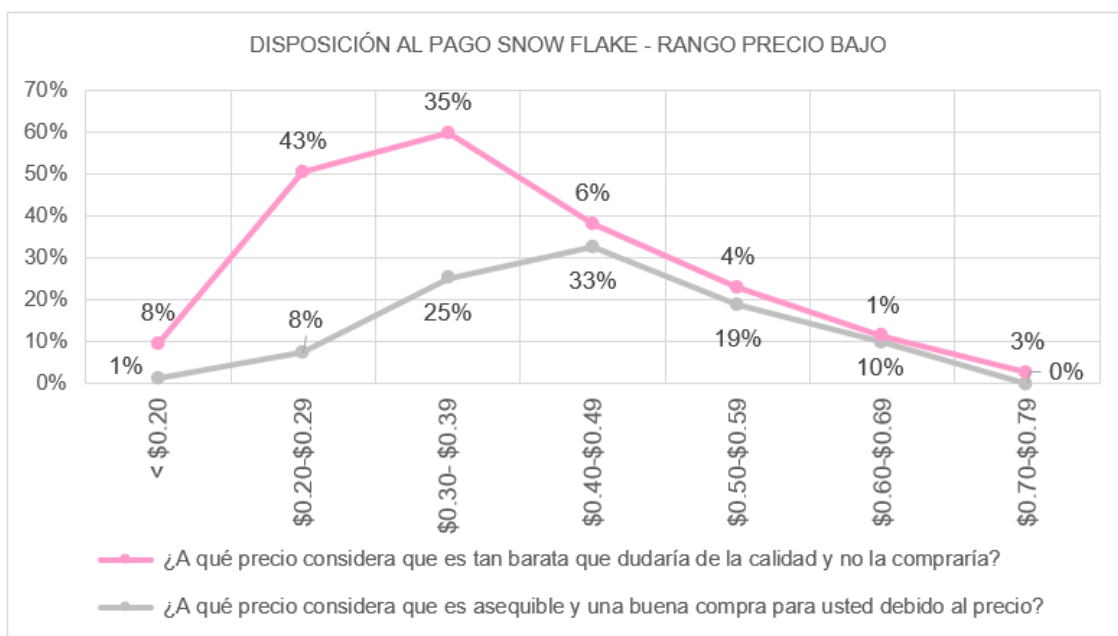


Figura 12.

Disposición al pago Snow Flake – Rango precio bajo

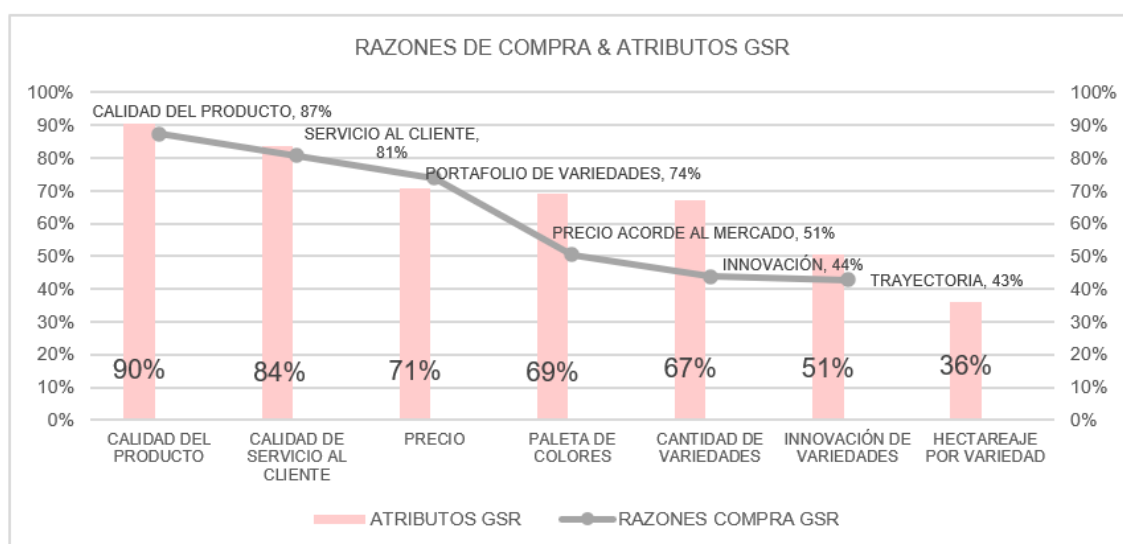


Las Figuras 11 y 12 denotan que para el 24% de los clientes el rango entre \$0.50 y \$0.59 FOB UIO estuvo considerado como tan caro que no comprarían la variedad, sin embargo, para el 29%, aunque el mismo rango de precios comenzó a ser costoso, si la comprarían. Por otro lado, mientras que el 33% consideró que entre \$0.40 y \$0.49 el producto era una buena compra debido al precio, 43% pensaron que un valor de entre \$0.20 y \$0.29 generaría dudas de calidad y no la comprarían.

Cabe recalcar que la percepción de precios depende también de los niveles de producción y contexto específico de cada año por lo que estos rangos pueden variar.

Al indagar a profundidad sobre las razones de compra de Gioia Spray Roses se determinó que los factores primordiales e influyentes para adquirir la marca, fueron calidad, servicio al cliente y portafolio de variedades. Respecto a la calidad del producto, se estableció con un 87% como la razón principal de compra. Aunque podría asumirse que los clientes estuvieron satisfechos en ese aspecto, no se debería descartar que 15% sugirió a la calidad como un aspecto a mejorar. En la Figura 13, se aprecian las razones por las que los consumidores adquirieron el producto y las características de la marca relevantes para ellos.

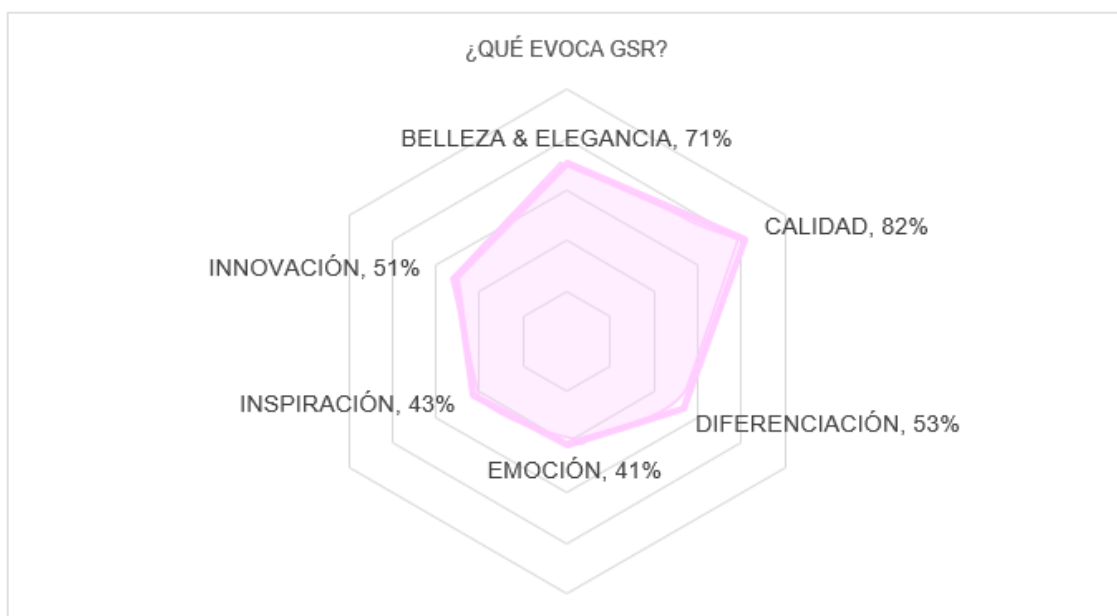
Figura 13.
Razón de compra y atributos - Gioia Spray Roses



Con respecto a los atributos de la marca, a pesar de que la calidad destacó nuevamente, un promedio de 68% identificó como relevante también la cantidad de variedades y la paleta de colores. Podría considerarse que los clientes valoran contar con una amplia gama de opciones al momento de elegir, sin embargo, ya que apenas el 51% consideraron a la innovación en variedades como un atributo que los conllevaría a la compra, podría sugerirse que no solo buscan productos nuevos y diferentes, sino también aquellos que ya están posicionados en el mercado.

Por otro lado, al analizar el componente emocional de la marca y qué despertó en los clientes, se reveló (Figura 14) que la asociaron con cualidades positivas. Principalmente con la calidad, la belleza y elegancia, diferenciación e innovación.

Figura 14.
¿Qué evoca Gioia Spray Roses?



Gracias a la encuesta, se concluyó además que 85% de los clientes no conocían cuantas variedades tenía Gioia Spray Roses, en efecto, cuando se preguntó cuáles desearían incluir en el portafolio, 35% sugirieron producto y opciones de colores ya disponibles.

Con respecto a la publicidad de Gioia Spray Roses, el 55% de los clientes no estuvo familiarizado con el trabajo que se ha realizado para promover la marca y aquellos que si la visualizaron lo hicieron principalmente a través de correo electrónico y catálogos físicos o virtuales. Las redes sociales, las visitas a finca, ferias, página Web y WhatsApp representaron tan solo el 40% de los canales usados por los clientes.

En la Figura 15, se aprecia además que al consultar a los clientes los canales a través de los cuales preferirían recibir información de la marca, 42% sugirió el correo electrónico y apenas el 5% las redes sociales. Este hallazgo podría concatenarse con la trayectoria de los clientes en la industria y su edad para comprender el por qué estas plataformas digitales no encabezan la lista. En efecto, se debe tomar en cuenta que esta es una industria tradicional.

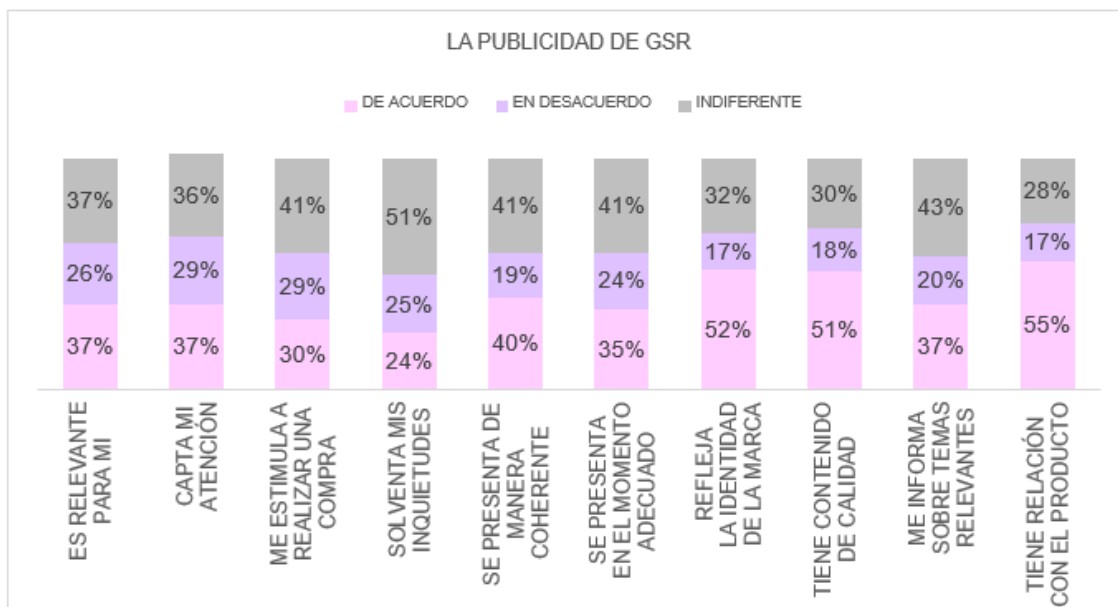
Figura 15.
Visualización de la publicidad Gioia Spray Roses



Adicionalmente, en la Figura 16, se detalla que mientras que el 52% de los encuestados concordó con que la publicidad presentada reflejaba la identidad de la marca y tenía relación con el producto, un promedio de 23% consideraron que no era relevante ni llamaba su atención, tampoco estimulaba una compra, solventaba inquietudes o informaba sobre temas relevantes en el momento adecuado. En contraposición, los principales temas de interés sobre los cuales

los consumidores desearían recibir información fueron el color, la vida en florero, la apertura y los largos de producción.

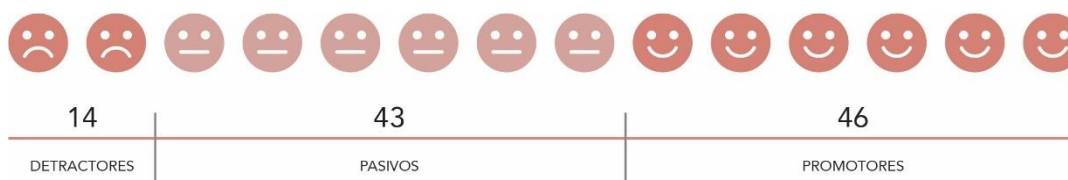
Figura 16.
Publicidad de Gioia Spray Roses



La encuesta reveló también que, únicamente la mitad de clientes, consideró a Gioia Spray Roses como su primera opción de compra dentro de la categoría, evidenciando que la marca no está completamente posicionada en sus mercados meta y podría sustituirse con facilidad. En lo que respecta a la experiencia de compra, antecedidos por el aspecto de precio, hay oportunidad de mejora en el cumplimiento de órdenes y servicio al cliente. No obstante, 18% y 62% de los consumidores aseguraron tener una excelente y muy buena experiencia respectivamente.

Finalmente, al analizar el Net Promoter Score (Figura 17), vale la pena recalcar que 42% de los consumidores son pasivos y representan un segmento potencial para convertir en promotores.

Figura 17.
Net Promoter Score - Gioia Spray Roses



5.7. Comprobación de Hipótesis

Gracias a la investigación de mercado, se pudo determinar la veracidad y cumplimiento o no de las hipótesis planteadas.

- La hipótesis 1 se cumple parcialmente ya que, según el estudio, solamente el 51% de los consumidores reconocieron a Gioia Spray Roses como su principal proveedor. Sin embargo, para el 90% de los consumidores la calidad del producto es un atributo relevante y determinante para adquirir la marca.
- La hipótesis 2 se cumple puesto que, del 88% de los entrevistados, 35% y 32% respectivamente consideraron que la competencia de Gioia Spray Roses les brindó la misma calidad de producto y a precios más competitivos.
- La hipótesis 3 no se cumple debido a que únicamente 74% de los encuestados concordaron que el portafolio de variedades fue su principal razón de compra de la marca, y solo el 50% reconoció a la innovación de variedades como atributo relevante. Adicionalmente, 21% consideraron que la competencia también cuenta con un amplio portafolio de variedades, por lo que podría considerarse que éste no es un elemento diferenciador para Gioia Spray Roses.
- La hipótesis 4 se cumple ya que, a pesar de que se comercializan todo el año, la temporada de bodas, el día de la madre y San Valentín son las épocas en las que existe mayor demanda de spray roses y en las que el nivel de precios sube en relación con el resto del año, tomando en cuenta también el color de las variedades y los niveles de producción.
- La hipótesis 5 se cumple pues 13% y 14% de los consumidores consideró que el servicio al cliente y el cumplimiento de órdenes son aspectos de la marca que deben mejorarse, pero además, el 53% indicó que el precio es también un inconveniente. Ante esto, podría asumirse que las razones mencionadas corroborarían con la fuga del 49% de clientes para quienes Gioia Spray Roses no es su principal opción de compra. Adicionalmente

los clientes mencionaron características como el volumen de producción, disponibilidad y abastecimiento como razones por las cuales prefieren a la competencia.

- La hipótesis 6 se cumple debido a que las principales razones, por las que los consumidores adquirieron Gioia Spray Roses fueron la calidad del producto (87%) y el servicio al cliente (81%).
- La hipótesis 7 no se cumple puesto que, tan solo el 48% de los clientes estuvo familiarizado con la publicidad de Gioia Spray Roses y únicamente 13% la visualizaron a través de redes sociales, canal elegido como principal por la marca para realizar actualmente sus campañas.
- La hipótesis 8 no se cumple ya que únicamente 52% de los entrevistados consideró que el mensaje de Gioia Spray Roses refleja la identidad de la marca y solamente para el 37% los temas comunicados fueron relevantes.
- La hipótesis 9 no se cumple puesto que, a pesar de que para el 82% y 71% de los consumidores, la presentación de Gioia Spray Roses si transmite los atributos de calidad y belleza, estos totales no cumplen con la aseveración de la hipótesis. Adicionalmente solo para 53% y 51% respectivamente, la presentación evocó diferenciación e innovación.
- La hipótesis 10 se cumple, debido a que 75% de los clientes consideraron que los descuentos o promociones si influirían positivamente al adquirir la marca. Adicionalmente 53% sugirieron al precio como un aspecto a mejorar.

5.8. Conclusiones Generales del Estudio

Gracias al estudio de mercado realizado a los consumidores de Gioia Spray roses, se pudo recabar información relevante para comprender a profundidad sus necesidades, gustos, preferencias y percepciones, así como el contexto actual del mercado y la competencia. Como indican Kotler y Keller (2016), aunque un producto aparente éxito, o como en el caso de Gioia Spray Roses,

tenga cierto tipo de reconocimiento, la investigación de mercado resulta imprescindible para determinar su oportunidad real.

Si bien las spray roses han sido descritas como un producto secundario, se evidenció que están consideradas como una oportunidad de negocio y que el componente emocional ligado a ellas es fuerte, por lo que debería aprovecharse para generar compromiso y cercanía con los clientes, pues, el producto es el camino, pero las emociones que éste aviva son la meta (Godin, 2019).

Con respecto a la categoría, a pesar de que la calidad está considerada como trascendental para que una marca y proveedor sean apreciados en la industria florícola, es un atributo ya esperado, no un beneficio adicional. Por este motivo, Gioia Spray Roses no podría apalancarse únicamente en su calidad como característica diferenciadora. En efecto, cuando este tipo de atributos son fácilmente copiables por la competencia debería pensarse en diferenciación por servicio (Kotler & Keller, 2016). La calidad de la marca es ampliamente reconocida y sin embargo, como se pudo observar en el estudio, no ha garantizado su posicionamiento. Otro aspecto indispensable para los consumidores, que se identificó como aliciente de fuga, fue el incumplimiento de órdenes y la disponibilidad de producto, pues no solo afectó la relación con el proveedor sino también la experiencia de compra, limitando el crecimiento entre las partes y obligando al cliente a buscar otras alternativas.

En lo concerniente a las temporadas y colores principales de consumo, a pesar de que como indicaron los encuestados, es necesaria una buena paleta de colores, se considera aún más imperativo que ésta tenga relación con los gustos y preferencias de los consumidores y las temporadas altas de sprays. En Gioia Spray Roses, los colores que predominan son el rosado medio/claro (23%), blanco/crema (15%) y durazno/arena (14%), paleta de color que va acorde a las necesidades identificadas.

Por otro lado, una afirmación concluyente fue que debería mejorarse el precio del producto, tomando en cuenta que la competencia cuenta con precios más competitivos ofreciendo un producto similar. Ante esto, se enfatiza que la calidad no debe ser tomada en cuenta como razón para el precio del producto, pues ya

no es un factor que lo justifique. Por tal motivo, se considera que si bien se debería trabajar en una estrategia de precios, sería primero indispensable identificar, transmitir y tangibilizar los atributos diferenciadores de la marca. Además, a pesar de que los consumidores tomaron una posición favorable ante los descuentos, se debería analizar a fondo el tipo de promoción que se plantea (Dolan & Gourville 2014), ya que bajar el precio sin ninguna estrategia podría generar cuestionamientos de calidad, dañar el mercado o perjudicar la imagen de la marca.

Adicionalmente, se identificó que la indisposición al pago podría estar relacionada con el hecho de que los clientes no están familiarizados con el producto pues no conocen a fondo la totalidad de la oferta de colores y variedades, particularidad que se respalda con la solicitud del tipo información que los consumidores desearían conocer en los canales de comunicación de la marca.

A pesar de que se reconoció que la publicidad de Gioia Spray Roses era de calidad, se evidenciaron dos problemas, el primero, su alcance y frecuencia y segundo, el mensaje, pues quienes han logrado visualizarla consideraron que existe una carencia de información sobre uno de los elementos de mayor importancia, las variedades. Es decir, que la publicidad no solo no se está dirigiendo adecuadamente ni conecta con el público, objetivo sino que, tampoco comunica correctamente los elementos importantes de la marca, en efecto, esto sucede debido a que la publicidad no está respaldada en un plan de marketing (Kotler & Keller, 2016).

Finalmente, debe considerarse también que el consumo semanal de spray roses es alto, no obstante, éste no se direcciona al 100% para Gioia Spray Roses, por lo que tomando en cuenta los aspectos mencionados anteriormente, debería trabajarse en la captación de ese grupo para que reconozcan a la marca como su principal opción de compra, resaltando y tangibilizando para el cliente las características diferenciadoras del producto, pero también, como indica Godin (2019), haciendo hincapié en la importancia de comprender las perspectivas y aspiraciones de nuestros consumidores para lograr una conexión a largo plazo.

6. Discusión de los Resultados y Propuesta de Solución

Una vez realizado el estudio de mercado de Gioia Spray Roses, se considera oportuno recalcar que, a pesar de que la marca es reconocida por su calidad y el 51% de sus clientes la prefieren sobre la competencia, hasta el momento, no se ha logrado comunicar de manera efectiva su producto, beneficios y atributos a los consumidores.

6.1. Objetivos de Marketing

6.1.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de marketing para el posicionamiento de la marca Gioia Spray Roses como líder de la categoría de spray roses producidas en Ecuador y que se consolide como la primera opción de compra para la totalidad sus clientes mayoristas e importadores en el plazo de dos años.

6.6.2. Objetivos Específicos

- Diseñar y comunicar exitosamente la propuesta de valor de Gioia Spray Roses para incrementar la percepción de valor del cliente y su disposición al pago hacia la marca en un 20% en el plazo de dos años.
- Proponer acciones de cambio para tangibilizar la calidad del producto y servicio de Gioia Spray Roses frente a sus clientes en el plazo de dos años.
- Establecer estrategias para generar un incremento en las ganancias de la compañía en un 8% y la rentabilidad de Gioia Spray Roses en un 30% en el plazo de un año.
- Formular acciones para consolidar al segmento de mayoristas e importadores como el principal canal de comercialización de Gioia Spray Roses y que su participación alcance el 80% de las ventas totales, en el plazo de dos años.

6.2. Definición de Propuesta de Valor

La propuesta de valor está catalogada como la promesa de una empresa hacia sus clientes sobre la experiencia que éstos tendrán y los beneficios que se palparán en el uso de sus productos o servicios. Ésta debe ser única, innovadora y sobre todo, real (Kotler & Keller, 2016). De acuerdo con la percepción de los consumidores, la calidad y la oferta del producto son similares entre proveedores, por lo que estos elementos no podrían por si solos, aportar con la diferenciación de Gioia Spray Roses.

Ante esto, al haber analizado al producto, al consumidor y al modelo de negocio, a través del el Value Proposition Canvas (Figura 18) y Business Model Canvas (Figura 19), la propuesta de valor de Gioia Spray Roses se fundamentará en las necesidades y expectativas de sus clientes, en las emociones que el producto evoca y también en el servicio diferenciado que se plantea ofrecer.

Propuesta de valor: Incondicionalmente a tu lado, en todas las temporadas, con todos los colores. Innovamos en procesos y variedades, para otorgarte exclusividad y diferenciación, garantizando siempre la calidad, belleza y pureza de la spray rose que acompañará tus momentos más importantes.

Figura 18.
Value Proposition Canvas - Gioia Spray Roses



Figura 19.
Business Model Canvas - Gioia Spray Roses

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
<p>-Proveedores de insumo vegetal -Crecimiento y siembra de nuevas variedades. -Desarrollo de códigos e innovación. -Comparten información clave sobre nuevos desarrollos. -Alianzas para realizar pruebas técnicas y prueba de producto antes de sembrarlo.</p> <p>-Proveedores de insumos complemento para la siembra, cuidado y armado del producto. -Comercialización de altos volúmenes regulares de insumo. -Negociación de términos de pago beneficiosos. -Prioridad en confirmaciones.</p> <p>-Proveedores de servicios logísticos -Garantizan la entrega segura del producto vendido en agencia de carga.</p> <p>-Colaboradores de todos los niveles y departamentos de la empresa -Imprescindible para garantizar el funcionamiento de la compañía y la generación satisfactoria del producto y servicio.</p> <p>-Agencias de carga -Recepción y aceptación de producto para envío a cliente. -Aviso de información o irregularidades en el proceso de envío. -Soporte para proveedor y cliente.</p> <p>-Habitantes de las zonas de influencia de la finca</p> <p>-Mayoristas e importadores</p>	<p>-Ejecución del plan de acción interdepartamental con enfoque en el servicio al cliente.</p> <p>-Implementación plan de marketing.</p> <p>-Innovación en variedades y procesos.</p> <p>RECURSOS CLAVE</p> <p>-Respaldo económico del Grupo Superior</p> <p>-Capacidad de crecimiento y renovación de variedades.</p> <p>-Profesionales altamente capacitados que garanticen la calidad del producto y servicio en las áreas de: -Finanzas, adquisiciones, contabilidad y administración -Producción y postcosecha -Ventas -Marketing -Logística -Innovación</p> <p>-Relaciones ya establecidas con mayoristas e importadores.</p> <p>-Portafolio actual de variedades.</p>	<p>-Incondicionalidad: -Enfocar el servicio y producto al cliente y sus necesidades. -Capacidad de oferta de producto y cumplimiento en cantidad y temporalidad según necesidades del cliente. -Garantía de acompañamiento desde la precompra hasta la fidelización.</p> <p>-Innovación: -Inversión en siembra de nuevas variedades y desarrollo de procesos de manejo. -Desarrollo e investigación para mejoramiento de producto.</p> <p>-Calidad: -Garantía de excelencia en producto y servicio. -Eliminación de errores e irregularidades en producto.</p>	<p>-Relación de apego y lealtad con la marca y representante de ventas.</p> <p>-Generar percepción de incondicionalidad y respaldo.</p> <p>-Enfoque en la retención y fidelización de clientes.</p> <p>-Establecer relaciones fuertes y duraderas.</p> <p>CANALES CLAVE</p> <p>Distribución: -Estructura directa, dinámica descentralizada de canal. -Priorización al canal evitando distribución multicanal para evitar conflictos entre canales. -Logística operacional: Productor, agencia de carga, operador logístico, cliente final para proveedor.</p> <p>Comunicación -Marketing directo, tácticas de "push". -Publicidad personalizada y bidireccional. Información específica de acuerdo al momento (lanzamiento de producto o campaña, refuerzo o recordación).</p>	<p>-Mayoristas e importadores (83% de los consumidores de la marca) -Valoran la marca, la calidad y el servicio. -Alto potencial de crecimiento, importantes volúmenes de absorción de producto. -Venta directa al canal. -Tomador de decisión con vasto conocimiento y trayectoria en la industria, decisión de compra ligada a la relación con el proveedor. -Creación de una propuesta específica para satisfacer las necesidades del segmento.</p> <p>-Supermercados</p> <p>-Comercio electrónico</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>-Cultivo</p> <p>-Postcosecha</p> <p>-Ventas y administración</p> <p>-Logística y distribución</p> <p>-Inversión clave: -Implementación plan de marketing -Implementación plan interdepartamental con enfoque en el servicio al cliente.</p>		<p>FUENTES DE INGRESOS</p> <p>-Ingreso único y primario: Venta de la oferta exportable de spray roses -Incremento del valor percibido del producto para incrementar disposición la pago.</p>		

Cabe mencionar que, el elemento de incondicionalidad se deberá plasmar durante toda la experiencia del consumido para suprimir integralmente los dolores del cliente. Ante esto, en el Anexo 6, se establece el plan de acción interdepartamental enfocado en el servicio al cliente, que, con apoyo de marketing interno, ayudaría desde las cabezas, con la implementación de procesos ligados a la adopción y comunicación del posicionamiento deseado de la marca dentro de la empresa (Pride & Ferrell, 2020).

6.3. Descripción de la Segmentación Prioritaria

Gupta (2019), sugiere que en los modelos *business-to-business*, algunas variables a considerar para determinar un grupo objetivo, son la localización geográfica, el tamaño de la compañía y la industria en la que se desarrolla. Sin embargo, la segmentación para Gioia Spray Roses se ha realizado tomando en cuenta el giro de negocio y enfoque de comercialización de sus clientes, el cual determina necesidades y un manejo diferente para cada uno de ellos.

Como se denotó en el estudio de mercado, la marca Gioia Spray Roses comercializa su producto con mayoristas, importadores, canales de *e-commerce* y supermercados. Sin embargo, debido a que los mayoristas e importadores en conjunto representan el 83% de los consumidores de la marca y basándose en un análisis conductual, el cual determinó que sus actitudes y hábitos en relación con la compra y con el producto (Iacobucci, 2020) son similares, se ha establecido a éste como el segmento prioritario.

Se considera que el potencial de crecimiento del segmento de mayoristas e importadores es significativo, pues cuentan con la capacidad de absorber altos volúmenes de producto todo el año, se manejan a través de órdenes fijas, regulares y listas de precio por temporada y cuentan con una cadena logística y canales de distribución que responden al flujo de producto requerido. Adicionalmente, su posicionamiento en zonas de influencia es alto y su cartera de clientes diversa, garantizando compras regulares.

Otra razón relevante, es que comercializan el producto en “*bulk*”, es decir, usan el empaque de 10 tallos por ramo en envoltura de finca, pues la marca del

proveedor es importante y valorada, a diferencia de otros canales como los supermercados, que podrían requerir marca genérica o propia y diferente tipo de armado del ramo.

Con respecto a las características del segmento seleccionado, se infirió que su tiempo de permanencia en la industria supera en promedio los 20 años, sin embargo, independientemente de variables como la edad, género, localización geográfica o formación, los tomadores de decisión del segmento son compradores de flores con vasto conocimiento del producto.

Además, comparten requerimientos y necesidades cualitativas como garantía de servicio, calidad e incondicionalidad, los cuales se tornan en elementos imprescindibles para establecer relaciones fuertes. Esta información, respaldada en los hallazgos cualitativos y cuantitativos del estudio de mercado, se ha plasmado a detalle en el Customer Journey y Buyer Persona del segmento seleccionado.

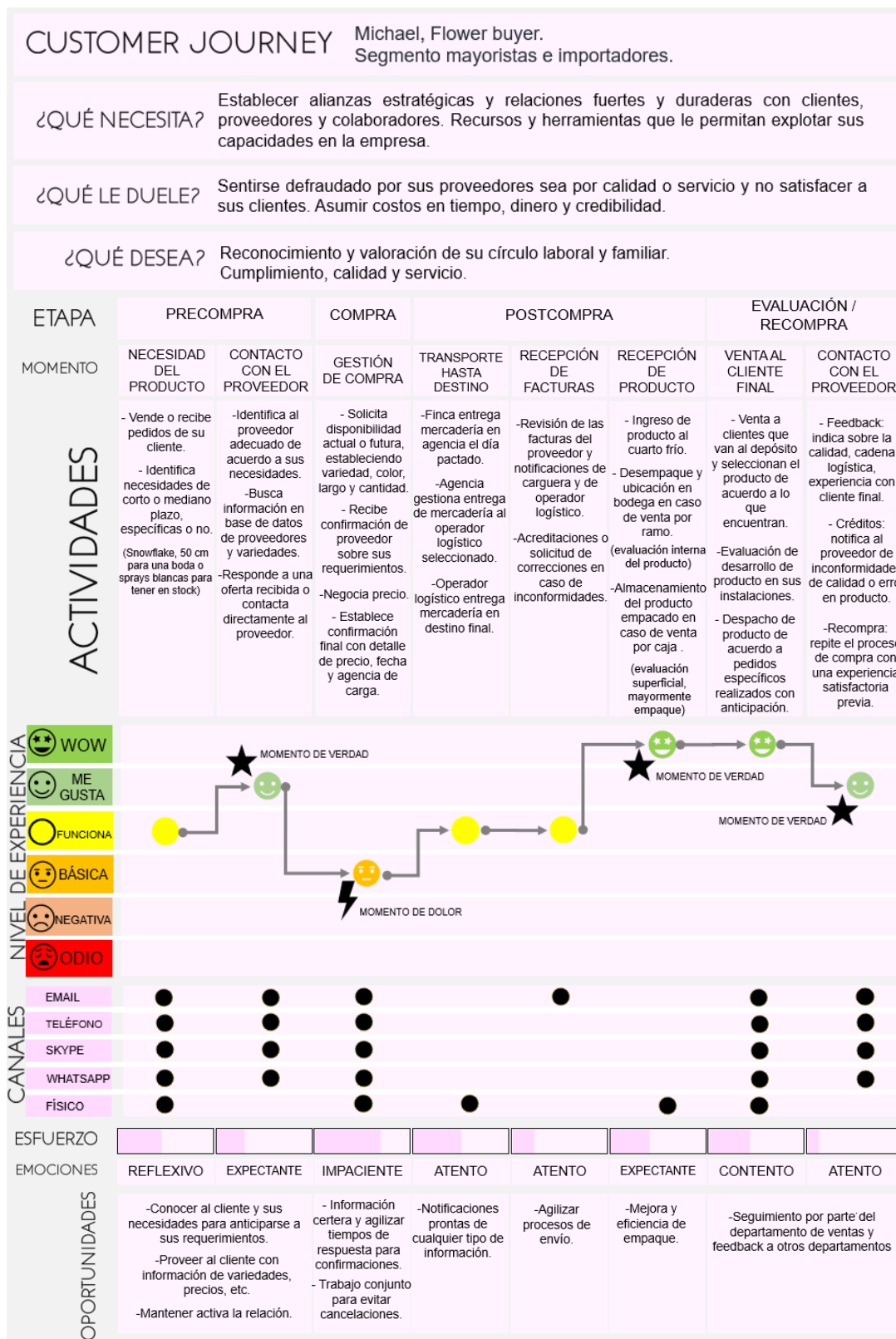
Dentro del segmento prioritario de mayoristas e importadores, se propone la clasificación por frecuencia y valor monetario, con la que se podrá discriminar a los consumidores por sus intervalos de compra en periodos determinados y su importancia económica para la empresa (Gupta, 2019) tomando en cuenta el porcentaje participación en tallos y total de ventas. Dicha clasificación, se propone en el Anexo 7.

Cabe mencionar que, a pesar de que no se descartan ventas para los diferentes tipos de clientes gracias a la consolidación del posicionamiento de Gioia Spray Roses, es importante tener presente que, al ser sus enfoques y necesidades completamente diferentes, se deberán plantear estrategias específicamente dirigidas que las solventen.

6.3.1. Customer Journey

El Customer Journey que se presenta en la Figura 20, se realizó específicamente para el segmento de mayoristas e importadores de Gioia Spray Roses, tomando en cuenta momentos y necesidades únicas y considerando los *insights* y tensiones recabados en el estudio de mercado.

Figura 20.
Customer Journey segmento de mayoristas e importadores



Como se evidencia en el recorrido, los *touchpoints* que se determinaron, fueron en primer lugar, el contacto con el proveedor antes de la compra como un momento de verdad, pues en este punto, aspectos funcionales como calidad, variedades y colores, y emocionales, como la relación y experiencias previas, le indican al consumidor que su opción es en efecto, adecuada.

Por otro lado, la gestión de compra se considera un momento de dolor, pues como se identificó en la investigación de mercado, para los consumidores, Gioia Spray Roses podría entregar un mejor servicio y disponibilidad, elementos considerados clave para captar al cliente y que podrían acercarlo a la competencia. Por tal motivo, este punto es determinante para mejorar la experiencia de compra, la percepción del cliente hacia la marca y sirve también, como una oportunidad para fortalecer la relación con el representante de ventas. El segundo momento de verdad, se identificó al recibir el producto en destino final, pues sea que el cliente lo desempaque o lo almacene en cajas, estará evaluándolo y analizando desempeño y duración.

El último momento de verdad identificado, fue el contacto con el proveedor para brindar retroalimentación del producto y generar una posible recompra, pues es el resultado de una suma de buenas experiencias durante el proceso y evidenciaría que las expectativas y necesidades del cliente se satisficieron.

Gracias a la identificación de momentos que se efectúan durante las fases del recorrido, pueden determinarse puntos críticos para el consumidor que podrían afectar su relación con la marca. Por este motivo, mientras a mayor detalle se determine el camino, pueden de mejor manera alinearse las estrategias con las necesidades del cliente, para que los costos de adquirir el producto no superen a sus beneficios y que la experiencia sea positiva (Hall, 2020).

Finalmente, dentro del recorrido, a pesar de que el transporte hacia el destino final no es en su totalidad inherente al servicio del proveedor, es un momento determinante que, debido a que podría generar retrasos e incumplimiento de órdenes, afectaría negativamente la experiencia del usuario e incluso significaría que no exista recompra. Esta es una de las motivaciones que impulsa a ciertos clientes del mercado americano a comprar su producto en Miami.

6.3.2. Buyer Persona

Revella (2015), sostiene que la base para el establecimiento de estrategias de marketing se fundamenta en conocer al cliente a profundidad, pues sería la única manera en la que se podrían determinar sus expectativas, necesidades y preocupaciones reales, las cuales irían más allá del producto.

Figura 21.

Buyer Persona segmento de mayoristas e Importadores



Por tal motivo, gracias a la información recabada en la investigación de mercado, en la Figura 21, se ha logrado reflejar la esencia de los consumidores de Gioia Spray Roses así como sus motivaciones y tensiones.

Un aspecto relevante que se determinó, fue que la relación con los proveedores es trascendental y podría influir directamente en el proceso de compra y selección. En efecto, una vez evaluada la funcionalidad del producto, el cliente pasaría de tomar una decisión cognitiva a una emocional, basando su elección en otro aspecto subjetivo, pero de mayor relevancia para él (Gourville & Norton, 2019).

Además, se denotó que independientemente de su rango de edad, los clientes buscan forjar alianzas duraderas, en las que puedan sentirse respaldados incondicionalmente por el proveedor, crecer y cristalizar esa gestión en el servicio que ellos le entregan a su cliente. Es por este motivo, que los dolores más grandes se generarían al momento de las cancelaciones, inestabilidad y errores, pues se sienten decepcionados, pierden credibilidad con sus clientes y deben buscar nuevos proveedores.

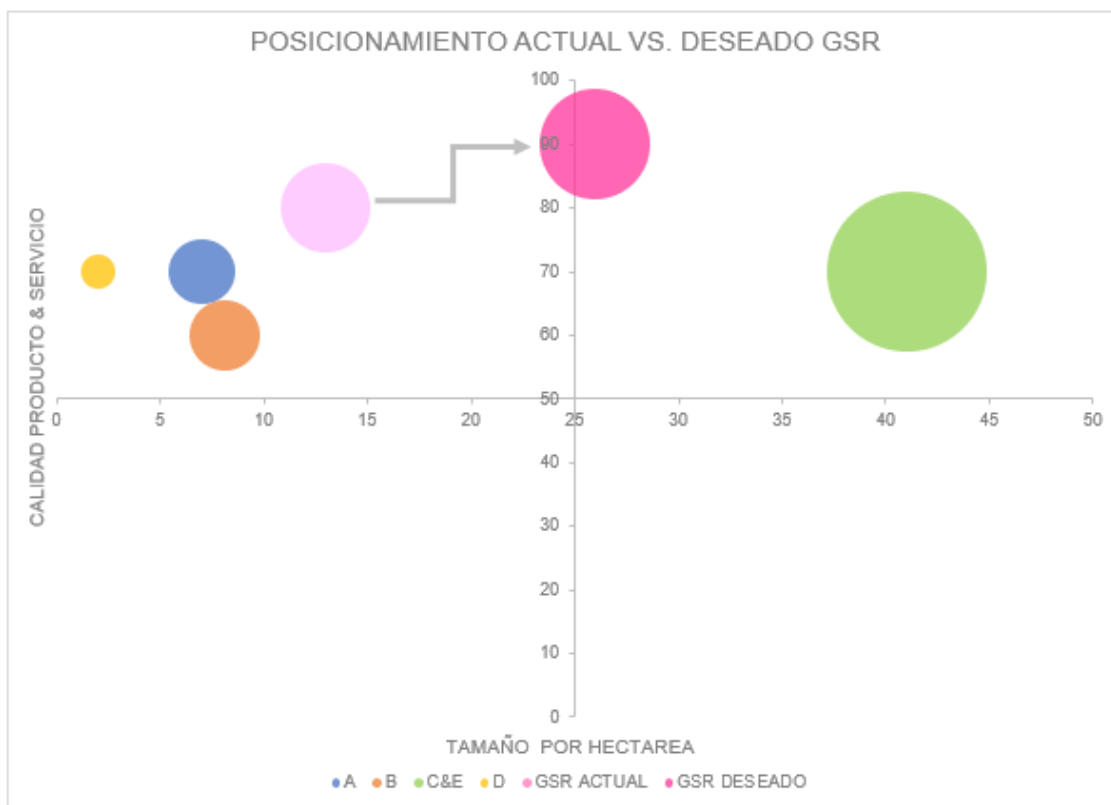
6.4. Declaración de Posicionamiento Deseado Versus Actual

6.4.1. Mapa de Posicionamiento

En la Figura 22, se identifica que las variables que se tomaron en cuenta para establecer el posicionamiento deseado para la marca y compararlo con el actual, fueron la calidad del producto y servicio y el tamaño de hectáreas de spray roses de los principales competidores.

Como se ha mencionado, a pesar de que Gioia Spray Roses no se ha posicionado como líder en el mercado, su calidad es altamente reconocida y representa uno de los beneficios que se ha logrado tangibilizar. Sin embargo, se deben tomar en cuenta también las oportunidades de mejora sugeridas en el estudio de mercado con respecto a calidad del producto y servicio para que sean un elemento diferenciador.

Figura 22.
Mapa de posicionamiento actual vs. deseado



Por otro lado, se consideró que la variable de tamaño por hectárea es fundamental para determinar puntos clave que puedan ser difícilmente replicados por la competencia, como la capacidad de producción de spray roses, capacidad de innovación, oferta y satisfacción de volúmenes de compra y renovación y diversificación en variedades, fortalezas con las que cuenta Gioia Spray Roses. Estos atributos se percibirían como una garantía de capacidad e incondicionalidad para el cliente.

Ante esto, y concatenado con la propuesta de valor, el posicionamiento de Gioia Spray Roses no se centraría solamente en el producto final, sino en la seguridad y experiencia satisfactoria que le entregaría al cliente:

“Para los mayoristas e importadores, que día a día afrontan los retos de la industria y requieren un socio estratégico, estable y comprometido con el

crecimiento de su negocio, Gioia Spray Roses, más que un producto, es la garantía de innovación, calidad e incondicionalidad”.

6.5. Estrategia Central de Mercadeo

Para alcanzar el posicionamiento de Gioia Spray Roses como el proveedor líder para el segmento de mayoristas e importadores, se ha considerado que su estrategia central de mercadeo debe basarse en el enfoque, la diferenciación y el cliente. En primer lugar, la implementación de una estrategia de enfoque a través de la discriminación de otros segmentos permite a la marca encaminar sus esfuerzos para atender las necesidades específicas de un grupo de consumidores y conocerlos a profundidad, para de esta manera, comunicar eficientemente su valor (Kotler & Keller, 2016).

Por otro lado, se estableció a la estrategia de diferenciación como clave para transmitir el valor de Gioia Spray Roses a los clientes, con una oferta de spray roses de calidad y servicio superior durante toda la experiencia del consumidor, así como la innovación en producto y procesos. En efecto, esta estrategia se basa en proveer beneficios reales y únicos o difícilmente replicables que, para la percepción del consumidor, singularicen a la marca de su competencia (Kermally, 2003). Adicionalmente, Porter (2008) menciona que, la única manera en la que una empresa podría apalancarse en una estrategia de diferenciación sería manteniendo aquellos atributos únicos en el tiempo y teniendo en cuenta la evolución de sus competidores.

De la mano con la diferenciación, se plantea una estrategia de mercadeo orientada profundamente en el consumidor para captar, mantener y generar crecimiento mutuo, estableciendo ventajas competitivas a través del producto y servicio (Kotler & Armstrong, 2013). Finalmente, se considera importante denotar que, tomando en cuenta que Gioia Spray Rose cuenta con fortalezas sólidas que le permitirían destacarse en su categoría y que las oportunidades de crecimiento en el mercado son prósperas, la posición estratégica de la marca debe ser agresiva frente a sus competidores.

6.5.1. Estrategia de Marca: Mix de Mercadeo

6.5.1.1. Portafolio de Producto

Kotler y Armstrong (2013) sostienen que la construcción de marcas fuertes se estructura con base a los atributos del producto, a los beneficios que éste otorga y sobre todo a su capacidad de involucrarse con el cliente transmitiendo y haciéndolo partícipe de los valores de la marca. Ante esto, se plantea que la estrategia de producto para establecer el posicionamiento de Gioia Spray Roses, debería en primer lugar, fundamentarse en exaltar las características funcionales y su calidad superior, la cual representa el pilar para el posicionamiento fuerte de una marca, pues afecta el desempeño del producto, así como la experiencia del cliente y su percepción de valor (Kotler & Armstrong, 2013).

No obstante, como segundo paso de la estrategia de producto, se considera imperativo implementar servicios de apoyo desde la preventa hasta la postventa, que otorguen mayores beneficios al cliente. Como se observa en la Figura 23, gracias a la evolución del producto, el consumidor será capaz de percibir los elementos funcionales y emocionales de la marca, que lo acompañarán y ayudarán a solventar sus necesidades integralmente (McDonald & Wilson, 2016) haciéndolo sentir respaldado por su socio estratégico, Gioia Spray Roses.

Figura 23.
Estructura de producto para Gioia Spray Roses



Con respecto a su estructura y clasificación, el portafolio de Gioia Spray Roses consta de 69 variedades de spray rose, las cuales, debido a características únicas como forma, color, productividad y criterios comerciales, están categorizadas en premium, super premium y novelty, además, dos son exclusivas y 31 consideradas como producto de innovación.

Gioia Spray Roses se caracteriza por su producción de 40cm a 70cm, largo inherente a cada variedad, sus tallos gruesos, follaje y colores brillantes, mayor tamaño y número de cabezas por tallo y su durabilidad de más de 15 días en florero (Gioia Spray Roses, 2023).

En la Tabla 1, se exhibe el proceso de desarrollo hasta el lanzamiento de nuevas variedades, el cual podría tomar alrededor de dos años, desde que se plantea la idea de introducción hasta que se ha logrado una producción estable, garantizando una oferta regular al consumidor.

En lo concerniente a la fase de desarrollo de producto, para evitar la canibalización interna de la marca, se propone revisar estratégicamente y a profundidad las características y las necesidades reales que una nueva variedad solventa antes de su introducción, pues no hacerlo afectaría directamente el desempeño de una similar que ya está en el mercado.

Por otro lado, en la implementación, se considera imperativo analizar periódicamente el ciclo de vida del producto (Dolan, 2014), tomando en cuenta la rentabilidad que las variedades generan y su demanda anual, ya que, como se determinó en el estudio de mercado, ciertas variedades responden a momentos específicos de mercado en los que su precio incrementa o decrece, mientras que otras podrían generar ganancias estables durante todo el año. Esto ayudaría, por ejemplo, a detectar los productos en declive, para estratégicamente planificar erradicaciones e innovación en variedades tomando en cuenta la duración de este proceso.

Tabla 1.
Proceso de desarrollo de producto para Gioia Spray Roses

PROCESO	AGENTE EXTERNO	DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS	RECURSO	ACCIÓN	PROCESO DE ADOPCIÓN DEL CLIENTE		
DESARROLLO DE PRODUCTO	B R E E D E R S	Innovación Marketing Ventas Producción	Análisis interno y estudio de mercado.	Evaluar códigos o variedades ya existentes para analizar si el nuevo producto se adecua a las necesidades de los clientes u objetivos de la marca. Identificar productos similares el portafolio de producto, determinar mercados objetivos, preferencias, crear la demanda (exclusividad).			
PRUEBAS INTERNAS		Innovación Marketing Ventas Producción	Muestras	Solicitar muestras para revisar desempeño de producto en florero y desarrollo en campo.			
PRUEBAS EXTERNAS		Innovación Marketing Ventas Producción	Muestras	Enviar muestras de breeders a consumidores estratégicos para evaluar la durabilidad del producto durante el viaje y conocer sus percepciones antes de la decisión de siembra.			
IMPLEMENTACIÓN	C O N S U M I D O R	Innovación Marketing Ventas Producción Postcosecha	Trabajo interdepartamental para el desarrollo del producto final.	De acuerdo con la retraining recibida se procede con la siembra o no de la nueva variedad. El proceso de siembra, cosecha y la obtención de una producción estable es de alrededor de 11 meses. Durante el primer ciclo, se deberá realizar nuevamente pruebas de florero, empaque, viaje y muestra al consumidor final.	Conciencia		
						Interés	
							Evaluación
							Prueba
COMERCIALIZACIÓN		Marketing Ventas	Estrategia comercial y de marketing.	Escoger, alineado con los objetivos planteados, el momento y cliente con quien se comercializará el producto respaldándose en estrategia de promoción y precio.	Adopción		

Gracias a su política de producto, la empresa busca garantizar la calidad y durabilidad de las spray roses, mediante los procesos que se realizan al momento de seleccionar material vegetal, en la siembra, cuidado en campo, cultivo y postcosecha. No obstante, se ha determinado que el proceso empaque y sus elementos, son claves para asegurar que todos estos atributos se mantengan y sean percibidos por el consumidor. En efecto, el empaque como tal y su manejo en este caso particular, es fundamental para garantizar la protección y mantenimiento del producto, así como su calidad, pero también aporta como

un medio de promoción y una fuerte herramienta para la interacción entre el consumidor y la marca (Kotler & Armstrong, 2013).

Las spray roses de la marca, se empacan por ramos de 10 tallos en una lámina de cartón y con un capuchón plástico, el producto terminado se transporta en diferentes tipos de cajas dependiendo de las necesidades del cliente. Asimismo, con el objetivo de posicionar la imagen de Gioia Spray Roses, los colores y logotipo están desplegados en todos los elementos del empaque interno y externo, garantizando su exposición incluso hasta el momento de la venta final.

Cabe mencionar que, el empaque se diseñó no solo para reflejar la esencia de la marca en el producto, sino que gracias al uso de una lámina de cartón se protege a las spray roses de golpes y descabezamiento, y, la creación de dos tipos de capuchones plásticos que se adaptan a los diferentes largos del producto colaboran con el cuidado del follaje y tallos.

Del mismo modo, la elaboración de cajas eficientes y la capacitación al personal garantizan al cliente una relación óptima entre peso real y volumétrico, salvaguardándolo de incurrir en gastos por mal empaque.

Todas estas acciones respaldarían la propuesta de valor de la marca, y en cada etapa, el consumidor estaría en capacidad de palpar la incondicionalidad y seguridad que se propone. Como ejemplo adicional, la paleta de colores e innovación en variedades garantiza la diversidad y un producto apto para todas las temporadas y ocasiones, asimismo, los diferentes largos de producción permiten la versatilidad en el uso de las spray roses, logrando transmitir a los clientes que el producto está pensado ellos y el uso que le darán (Dolan, 2019).

Finalmente, mediante el análisis de la matriz de Ansoff (Figura 24), se considera que, a corto plazo, debe establecerse una estrategia agresiva de penetración de mercado (Cadle, Paul & Turner, 2010), con las variedades existentes para el segmento objetivo. Se debe recordar que 85% de consumidores indicaron no estar familiarizados con el producto, por lo tanto, los esfuerzos deben direccionarse a posicionar la oferta actual y ganar participación de mercado.

Sin embargo, a mediano plazo y cumpliendo con la promesa de innovación, deberá revisarse la aplicación de la estrategia de desarrollo de nuevos productos, considerando que, las tendencias y necesidades no son estáticas.

Figura 24.
Matriz Ansoff para Gioia Spray Roses



Asimismo, se considera que debe evaluarse un rediseño de los elementos gráficos incluidos en el capuchón plástico pues el logotipo impreso de la marca en la parte central impide la visualización del follaje.

También, se propone la inclusión de una etiqueta fácilmente desplegable en uno de los tallos, caso contrario el nombre de la variedad se pierde una vez retirada la lámina de cartón.

5.6.1.2. Estrategia de Precios

Para determinar la estrategia de precios para el producto de Gioia Spray Roses, es importante denotar que uno de los objetivos es obtener mayor rentabilidad de la marca, aprovechando los atributos del producto y también su productividad. Asimismo, se deben tomar en cuenta variables como la producción de spray roses, el mercado y la estructura de la demanda.

En efecto, a diferencia de los productos no perecibles, la producción de una spray rose puede planificarse para satisfacer la demanda de una temporada, más no pausarse cuando ésta finalice. Una vez alcanzada la producción estable, el proceso continúa independiente de las necesidades del mercado, por tal motivo la decisión de siembra de nuevas variedades debe siempre sustentarse en una estrategia de marketing.

Adicionalmente, se deben tomar en cuenta externalidades como el clima, las cuales podrían desestimar las proyecciones del producto. En lo concerniente al mercado, se denota que es competido, lo que ha impulsado la canibalización entre marcas por precios en momentos de alta producción y poca demanda.

Finalmente, el requerimiento de spray roses en cantidad y color se guía por tendencias estacionales. Es por este motivo, que se han determinado tres categorías con precios diferenciados para el portafolio de productos y dos tipos de manejo de órdenes. Las fijas, cuya cantidad y precio establecido se respeta durante todo el año y el mercado abierto y órdenes de temporada, cuyo precio fluctúa por variedad y es directamente afectado por el momento del mercado.

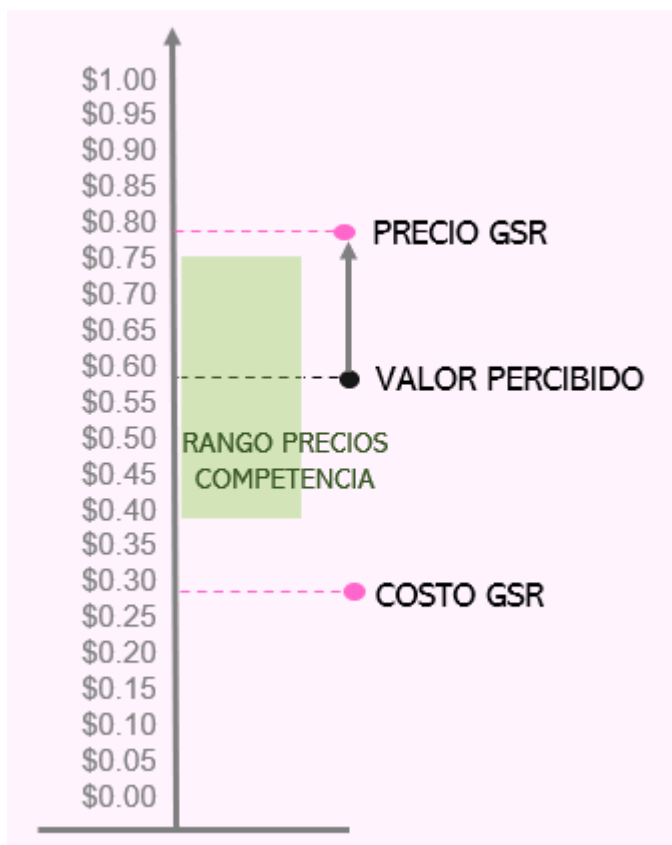
De acuerdo con la investigación cuantitativa, 53% de consumidores de Gioia Spray Roses consideraron que el precio es un aspecto fundamental que debería mejorarse, sin embargo, esta percepción podría fundamentarse en el desconocimiento e incipiente comunicación y tangibilización de los atributos del producto.

Asimismo, como se evalúa en la Figura 25, la disposición al pago de la variedad Snow Flake 50cm en temporada de bodas 2023, es menor al precio propuesto. Sin embargo, esta percepción podría ser similar para ciertos productores debido al momento específico en que se realizó el análisis.

Por otro lado, a pesar de que debido al sigilo empresarial se imposibilita develar la lista de precios de Gioia Spray Roses o sus competidores, se puede aseverar que los precios de orden fija para variedades premium de la marca se encuentran en el promedio del mercado y, mientras que el competidor "A" ha establecido sus precios 8% por debajo de éste, el "B" los ha fijado 19% sobre la media.

Figura 25.

Termómetro de fijación de precio para Snow Flake 50cm Bodas 2023



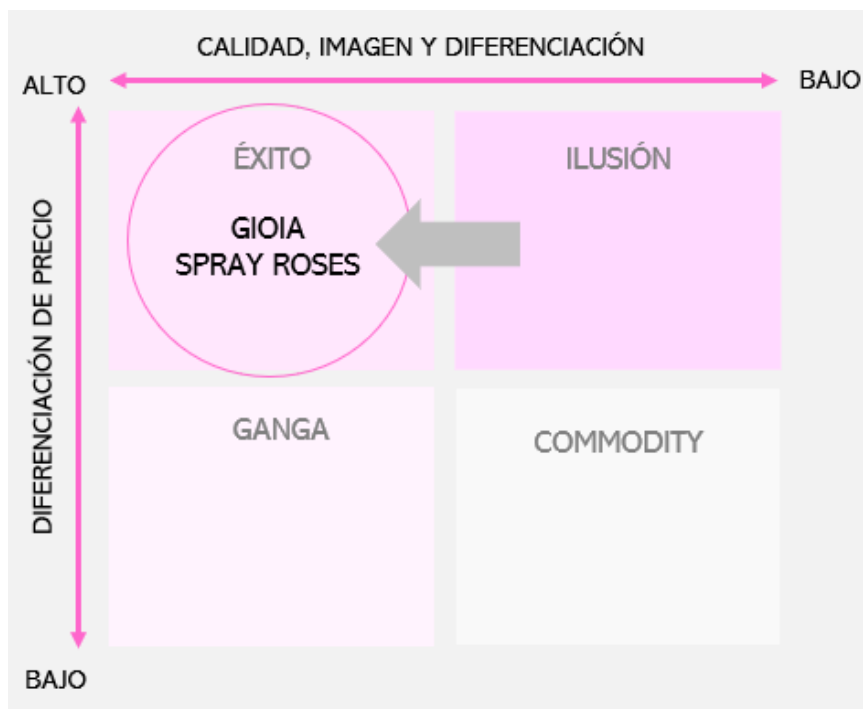
Al evaluar los escenarios de órdenes fijas y productos de temporada, se denota que el precio alto no sería el causante de la falta de posicionamiento de Gioia Spray Roses, pues el rango de precio de la competencia fluctúa en niveles similares. Consecuentemente, se plantea como estrategia central, la fijación de precios premium basada en el valor percibido, pues esta sería la única manera en la que la disposición al pago de los clientes sea positiva a los precios establecidos por la marca (Dolan & Gourville, 2014). En efecto, gracias a la distinción y experiencia de uso del producto y servicio que brindaría integralmente Gioia Spray Roses, se pretende disminuir la sensibilidad al precio e incrementar el valor percibido (Iacobucci, 2020) independientemente de la temporada.

Como se ejemplifica en la Figura 26, en la relación entre precio de producto y calidad, diferenciación e imagen que establecen McDonald y Wilson (2016), el

objetivo de Gioia Spray Roses es convertirse en un producto de éxito a través de su posicionamiento.

Figura 26.

Relación precio y diferenciación - Gioia Spray Roses



Adicionalmente, sustentado en la segmentación del mercado meta, se considera imperativo el establecimiento de una estrategia de personalización de precios en función del tipo de cliente y el momento y tipo de transacción (Dolan & Gourville, 2014) pues debido a la estructura y dinámica de la industria, el precio del producto no puede ser estático y debe haber cabida a negociaciones en rangos aceptables para contextos específicos. Caso contrario, se correría el riesgo de perjudicar la relación con el cliente y disminuir su volumen de consumo (Gourville & Soman, 2022).

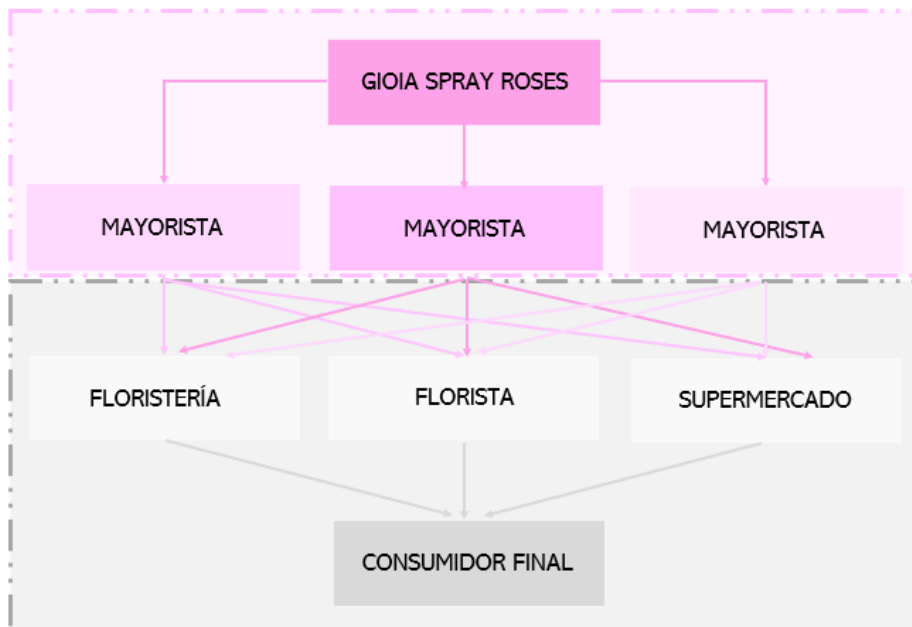
6.5.1.3. Diseño de Canales de Distribución

El establecimiento de los canales de distribución para una empresa marca el camino en el que sus bienes o servicios serán entregados al consumidor, sea este final para su transacción o para toda la cadena de uso de su producto (Dolan, 2019).

Para el segmento de mayoristas e importadores de Gioia Spray Roses, como se ilustra en la Figura 27, la estructura de canal, es directa hacia el mayorista (Kotler & Armstrong, 2013) pues la transacción inicia con la venta y finaliza con la llegada del producto a sus instalaciones. Por otro lado, el cliente se convierte en el receptor y distribuidor de diferentes marcas de una categoría o línea de productos (Rangan, 2014) hacia consumidores con diferentes giros de negocio.

Figura 27.

Estructura del canal de distribución de Gioia Spray Roses



Este proceso, de acuerdo con Rangan (2014), se adapta a una dinámica descentralizada de canal, que, a pesar de que limita el control del proveedor sobre su producto, disminuye sus costos y podría brindarle mayor exposición al comercializarlo con diferentes distribuidores de tamaño representativo en la industria. En el caso específico de la marca, además de las razones mencionadas, se ha optado por este canal puesto que asume costos de importación, logísticos, almacenamiento, distribución y transformación del producto, pero sobre todo por su capacidad de absorción de volumen y selección de producto con base a características de la marca.

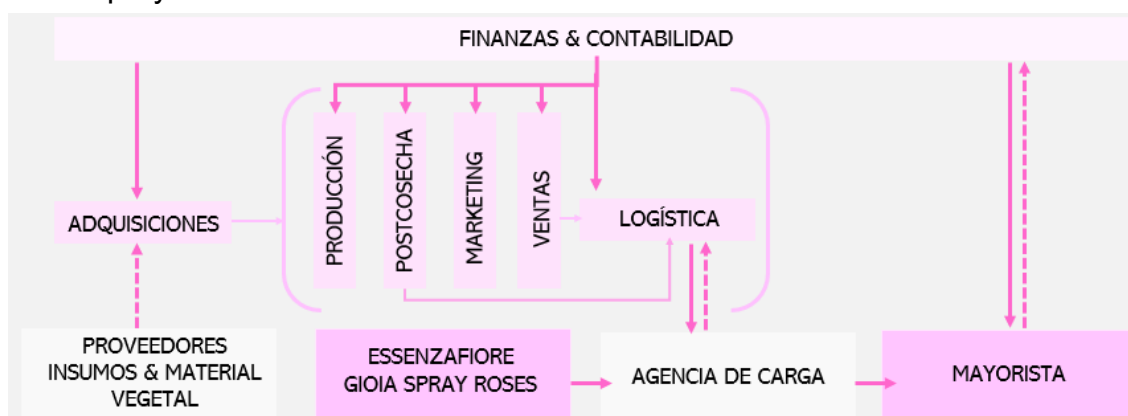
Con el objetivo de minimizar conflictos entre canales, se propone evitar cambios a una estructura vertical o de distribución multicanal, descartando así inconvenientes por precio de venta u oferta de producto (Kotler & Keller, 2016). Cabe mencionar que una vez implementadas las mejoras que fortalecerían el valor percibido de los clientes hacia Gioia Spray Roses, se pretende que ésta se posicione como una marca superior dentro de su categoría, debiéndose priorizar la atención al canal de distribución actual para evitar la comercialización del producto en canales inapropiados y la canibalización de la marca (McDonald & Wilson, 2016).

Del mismo modo, para identificar oportunidades de mejora dentro del valor que el cliente puede recibir a través de la gestión del canal (Rangan, 2014), se reconoce que aquellos competidores del mercado americano que ofertan su producto en Miami cuentan con una ventaja competitiva, pues a pesar de que mantienen la misma estructura de venta a mayoristas, su oferta física de inventario les permite reducir en 40% el tiempo de llegada de producto hasta destino final.

En la Figura 28, se ha adaptado a la realidad de Gioia Spray Roses el postulado de McDonald y Wilson (2016), el cual indica que un elemento fundamental para gestionar de manera eficiente la atención al canal es la cooperación interdepartamental, pues de esta manera se garantiza que todas las actividades relacionadas con la entrega del producto al consumidor estén alineadas.

Figura 28.

Flujo de gestión interna para manejo de canal de Essenzafiore para la marca Gioia Spray Roses



Finalmente, debe considerarse que la creación de redes de valor con los agentes externos al canal es imprescindible para su funcionamiento (Kotler & Armstrong, 2013). En este contexto, tanto las alianzas con proveedores como la gestión logística son indispensable para garantizar la cadena de suministro. Con respecto a la última, a pesar de que la empresa no se encarga del transporte hasta destino final o centros de distribución internacionales, si maneja la logística del producto hasta agencia de carga en territorio nacional. Por lo que, para generar valor a través de este paso y evitar dolores al consumidor, la empresa debe dominar su proceso interno y establecer relaciones fuertes con estos socios del canal.

6.5.1.4. Estrategia de Promoción

6.5.1.4.1. Fuerza de Ventas

La fuerza de ventas representa el nexo entre el cliente y la empresa, por lo que el desempeño de su gestión es imperativo para que se cumplan objetivos ligados al posicionamiento de la marca, al crecimiento y a la recuperación de la inversión, los cuales van de la mano con la comunicación y ejecución efectiva de las estrategias comerciales y de mercadeo de la organización (Kotler & Armstrong, 2013).

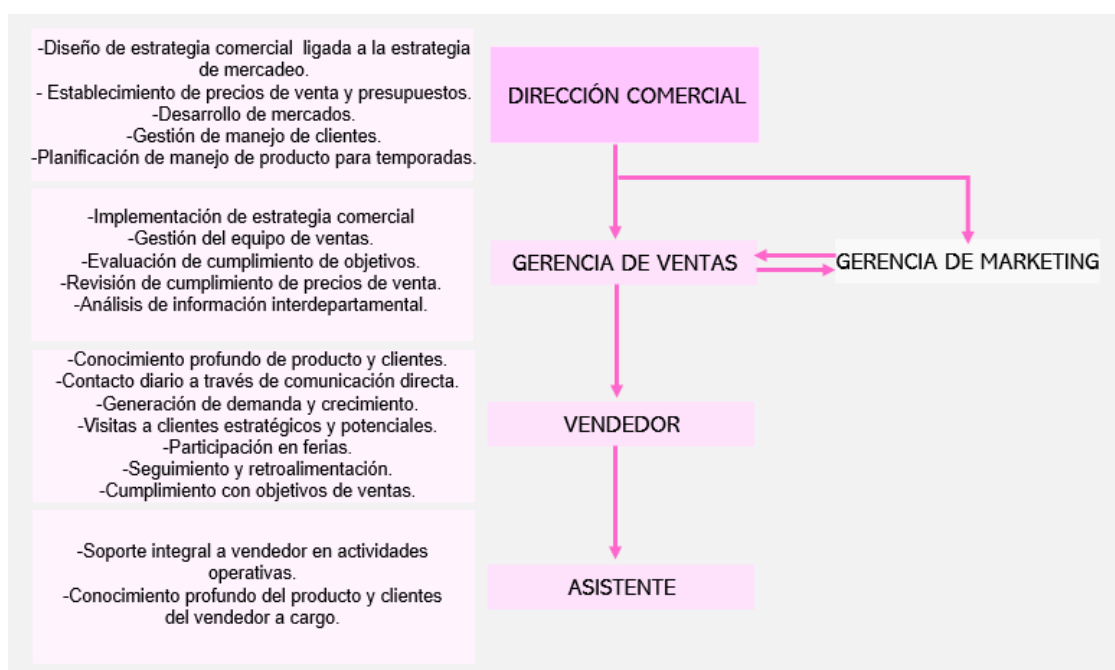
Se debe reconocer que la gestión de la fuerza de ventas debe estar respaldada por una dirección comercial acorde a los resultados esperados, que además, de manera estratégica seleccione al personal, lo motive y estimule su crecimiento. Por esta razón, elementos como la capacitación e incentivos podrían ser determinantes en los resultados del equipo (McDonald & Wilson, 2016).

Kotler y Keller (2016) indican que existen diferentes maneras de generar ventas. Para Gioia Spray Roses, se propone el perfil de vendedores con conocimiento técnico y profundo del producto, que ágilmente puedan solventar las necesidades de sus clientes, pero que sobre todo sean capaces de generar demanda a través de su gestión, en consecuencia, un vendedor tipo “receptor de órdenes” no se alinearía con la evolución comercial ligada al posicionamiento de la marca. Con respecto a la cantidad de vendedores, se propone el enfoque

de carga laboral (Kotler & Keller, 2016), que en este caso estaría ligado a las hectáreas de producción y al tamaño de los clientes a cargo.

Para establecer de manera medible las actividades y resultados de la fuerza de ventas, se propone determinar objetivos con base a cuotas de ventas totales en dólares y número de tallos, precio promedio, producto desechado, crecimiento y abandono de clientes y establecimiento de nuevas órdenes fijas. No obstante, se deberá considerar la cartera que cada ejecutivo maneja, su participación en la empresa y la temporada del año, pues, los precios y volúmenes están ligados a la producción, demanda y momento. En la Figura 29, se ejemplifica la organización del equipo de ventas.

Figura 29.
Organigrama fuerza de ventas Essenzafiore



Como se determinó en el estudio de mercado, los clientes de Gioia Spray Roses mostraron preferencias hacia la comunicación directa y personal, la cual permitiría que la interacción entre la fuerza de ventas y el consumidor sea rápida, dinámica, fluida y genere espacios de intercambio de información (McDonald & Wilson, 2016). Ante esto, para que no existan barreras lingüísticas entre las

partes, el conocimiento avanzado, hablado y escrito del idioma de la mayoría de clientes que un ejecutivo maneja, debería establecerse como requerimiento.

De acuerdo con el giro del negocio, en el que la relación podría incentivar a favor o en contra el volumen y frecuencia de compra, y tomando en cuenta la lejanía geográfica, se considera como labor fundamental del equipo de ventas permanecer en contacto frecuente con los clientes a través de medios que transmitan una sensación de cercanía e incondicionalidad, como llamadas telefónicas, videollamadas, chat de Skype y WhatsApp. El objetivo de forjar una relación fuerte con los clientes iría más allá del incremento del volumen de ventas, pues ayudaría a generar información sobre sus gustos y preferencias, retroalimentación de calidad y otros aspectos de mejora que se podrían transferir a las áreas involucradas.

Finalmente, para garantizar la excelencia en el servicio de la fuerza de ventas, su gestión debe basarse además en estrategias de marketing interactivo para gestionar de manera eficiente e integral la atención al cliente (Kotler & Armstrong, 2013), pero además debe apoyarse en el cambio de cultura de servicio al cliente (Tschohl & Flores, 2022) que se implementará en la organización. De esta manera, las áreas involucradas estarían al tanto de la importancia y el valor que se genera para el consumidor a través de su gestión, estableciéndose así un diferenciador de la competencia.

6.5.1.4.2. Acciones de Comunicación

6.5.1.4.2.1. Marketing Directo

Para el caso específico de la relación entre el equipo de ventas y los consumidores de Gioia Spray Roses, se propone la implementación de marketing directo para afianzar las relaciones, pues éstos no solo percibirían un trato individual y diferenciado en el sentido laboral, pero con detalles como felicitaciones por ocasiones especiales (Kotler & Keller, 2016) sentirían que Gioia Spray Roses es su socio y aliado incondicional. Asimismo, se deberán emplear tácticas “*push*” pues el flujo de la información, así como la comunicación y acciones de promoción se establecerán para captar la atención del segmento

inmediato (Pride & Ferrell, 2019). Gracias a estas acciones, se aportaría para entregar un mensaje oportuno y pensado específicamente en el grupo meta, pudiendo incrementarse la probabilidad de concretar ventas y generar una mayor disposición al pago debido a la comunicación de valor que se entregaría.

El medio principal para aplicar marketing directo con los consumidores de Gioia Spray Roses sería el telemarketing, pues, como se comentó con anterioridad, gracias a las llamadas telefónicas se brindaría un sentido de cercanía. El segundo elemento, sería la comunicación a través de correo electrónico, el cual representa el principal medio para compartir novedades y realizar ofertas. No obstante, es indispensable realizar una planificación cuidadosa de los elementos desplegados, como producto, precio y cantidades, y pensar en la experiencia de uso del cliente antes de enviar cualquier tipo de información para evitar errores en el mensaje y no causar confusión o desgano en el público (Kotler & Armstrong, 2013).

El marketing directo se caracteriza por ser una herramienta versátil que puede ponerse a prueba en el momento de su aplicación y basado en esa experiencia, ejecutar cambios (Dolan, 2019). Por ejemplo, al enviar un correo electrónico con elementos adjuntos se debería dar seguimiento a la experiencia del usuario y verificar si su interacción fue positiva, caso contrario se deberá corregir inmediatamente. También, habría que poner especial atención en no perturbar, generar molestias o invadir el espacio personal de los clientes, sea con la cantidad de correos y llamadas, los momentos en los que se realizan y la información que se comparte (Kotler & Keller, 2016).

6.5.1.4.2.2. Publicidad

La publicidad es un elemento indispensable dentro del mix de marketing, pues apalancada en las estrategias establecidas, comunica el valor de la marca a través de un mensaje y medios de comunicación adecuados para el segmento meta seleccionado (O'Guinn, Semenik & Allen, 2013). Sin importar el presupuesto, éstas variables son trascendentales para el éxito de la publicidad de una marca (Kotler & Armstrong, 2017).

De acuerdo con la opinión de los consumidores, 55% indicaron no estar familiarizados con la publicidad de Gioia Spray Roses y 60% están en desacuerdo o son indiferentes a las acciones de publicidad que se han desarrollado, por lo que, se debería evaluar el mensaje y medios utilizados para difundir valor de la marca y los beneficios del producto.

Con el objetivo de posicionar la marca a través del incremento del valor percibido del cliente y garantizar elementos de comunicación integrales, en la Tabla 2 se determina el tipo de publicidad (Kotler & Armstrong, 2013) e información que se transmitiría al cliente.

Tabla 2.
Información de acuerdo con el tipo de publicidad - Gioia Spray Roses

TIPO DE PUBLICIDAD	OBJETIVO	INFORMACIÓN ASR
INFORMATIVA	Comunicar introducción de nuevos productos o beneficio de productos existentes.	<ul style="list-style-type: none"> •Lanzamiento de nuevas variedades e inicio de temporadas. •Atributos de marca y productos existentes de Gioia Spray Roses.
	Generar demanda primaria.	<ul style="list-style-type: none"> •Valor del uso de Gioia Spray Roses.
PERSUASIVA O COMPARATIVA	Generar preferencia sobre otras marcas.	<ul style="list-style-type: none"> •¿Por qué Gioia Spray Roses? •Atributos funcionales del producto.
	Comunicar atributos para que los consumidores puedan evaluar entre opciones.	<ul style="list-style-type: none"> •Proceso de selección de material vegetal, manejo en campo y postcosecha.
RECORDACIÓN	Estimular la recompra y fidelización del cliente hacia la marca.	<ul style="list-style-type: none"> •Proceso de empaque y sus elementos. •Servicio orientado hacia el cliente.
REFORZAMIENTO	Reforzar que la elección de consumo de la marca fue correcta.	Comunicación de la propuesta de valor, calidad e incondicionalidad de la marca en momentos delicados de producción.

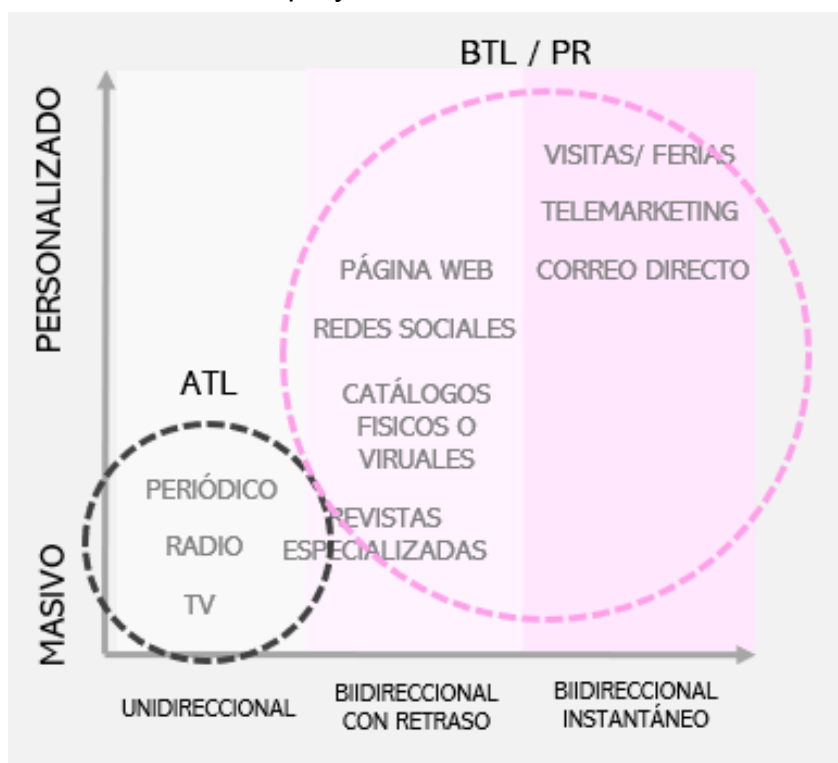
La interacción entre el departamento de marketing con otras áreas es crucial para la transmisión de información al cliente y para planificar la publicidad de la marca (Iacobucci, 2020). Por ejemplo, las áreas de marketing, ventas y producción deben estar al tanto de la siembra de una nueva variedad, para que, antes de su primera producción, se pueda generar expectativa e informar a los

clientes de sus atributos, caso contrario, este nuevo producto saldrá al mercado sin ninguna campaña promocional.

Con respecto a los canales, éstos deben adaptarse a la audiencia seleccionada, pues incluso si el mensaje es el correcto, puede perderse por su difusión en un medio errado (Godin, 2019). Ante esto, se recuerda que los principales medios a través de los cuales los encuestados preferirían recibir publicidad fueron el correo electrónico (42%) y los catálogos físicos o virtuales (23%) en contraposición con las redes sociales (5%). Por tal motivo, a pesar de que se reconoce la importancia y participación en estas plataformas, se considera urgente la transmisión información y publicidad para los clientes a través de los medios solicitados (Dolan, 2019), como se observa en la Figura 30.

Figura 30.

Relación entre canales de comunicación, personalización y recepción de información Gioia Spray Rose



Se propone también, fundamentar las acciones de publicidad de Gioia Spray Roses en un enfoque de promoción integrado con la marca (O'Guinn et al., 2013), que además, incluya los elementos emocionales que los clientes asocian

con una spray rose, de este modo se construiría una imagen sólida y coherente de marca para afianzar su posicionamiento.

6.5.1.4.2.3. Plan de Medios

Tomando en consideración que existen siete temporadas principales durante el año, en las cuales los colores, oferta y precio del producto varían, se propone la planificación de campañas informativas que den la bienvenida a cada una de ellas. Debido a que la de mayor importancia para los clientes fue la temporada de bodas, en los Anexos 8 al 11, se detalla la campaña Wedding Season 2024 - Gioia Spray Roses en la que la emocionalidad está estrechamente ligada a la presentación y uso del producto.

6.5.1.4.3. Descuentos y Promociones

Las promociones y descuentos con clientes están considerados como herramientas que le permitirían a una organización tranzar diferentes tipos de beneficios. No obstante, deben estar siempre ligados a una estrategia y adaptados a las características de la industria, pues su mal uso podría acarrear consecuencias a largo plazo tanto en la imagen de la marca como en el rédito a la empresa (Dolan & Gourville 2014).

La implementación de descuentos de Gioia Spray Roses debe concatenarse con su estrategia de creación de valor de marca, por lo tanto, se considera a las rebajas furtivas de precio como una medida emergente de corto plazo que mermaría los esfuerzos para su posicionamiento como la marca líder de la categoría. Adicionalmente, existirían otras repercusiones como acostumbrar al cliente a los descuentos para concretar ventas, establecer una imagen de desvalorización para la marca, imposibilidad de regresar a la lista de precios establecida, generar dudas sobre la calidad del producto y afectar el mercado iniciando una guerra de precios (Kotler & Keller, 2016).

En la Tabla 3, se han determinado las clases de descuento (Kotler & Keller, 2016) que podrían aplicarse para los clientes de Gioia Spray Roses de acuerdo con el tipo de transacción

Tabla 3.
Tipo de descuento en relación con las transacciones comerciales

TRANSACCIÓN	DESCUENTO	MOTIVO	ACCIONES PARA EVITAR DESCUENTOS
ORDEN FIJA	N/A	Orden establecida para todo el año, tomando en cuenta picos y escasez de producción. Los precios y cantidades se respetan independiente de la tendencia del mercado.	Establecer una relación fuerte con el cliente y garantizar el valor del producto, el servicio y cumplimiento de la orden para generar una mayor disposición al pago.
ORDEN DE TEMPORADA	N/A	Orden establecida para una temporada específica, generalmente con items codiciados en el mercado.	
PREVENTA	Descuento por cantidad y temporada	Se toma en cuenta el momento futuro para el que se requiere el producto y, solamente si de acuerdo a proyecciones se evidencia un incremento o si se conoce que el mercado puede deprimirse, se considera un descuento.	Revisión de proyecciones para evitar desbalances de inventario.
MERCADO ABIERTO		Descuento aplica si para el momento específico hubiese necesidad inminente de despachar el producto o si el ítem requerido no es de temporada y el volumen de compra es alto.	Fomentar una gestión comercial dinámica y con visión de ventas futuras para evitar la presión del mercado abierto. Contacto seguido con la cartera de clientes asignada.

Cabe mencionar que las listas de precio varían de acuerdo con la temporada, por lo que, en un momento de baja demanda, como el verano, los precios presentados ya cuentan con un descuento planificado acorde al mercado, en consecuencia, resultaría dañino para la marca reducirlos más.

En lo concerniente a las promociones, se ha considerado que la única que podría establecerse para impulsar el posicionamiento de marca y de manera física permitir a los clientes conocer el producto y obtener retroalimentación, serían las promociones de ventas al consumidor en forma de muestras (Kotler & Armstrong, 2017) para introducción de nuevos productos o campañas de temporada. Este esfuerzo promocional, estaría pensado para obtener resultados a largo plazo e involucraría al consumidor profundamente.

6.5.1.4.4. Fidelización

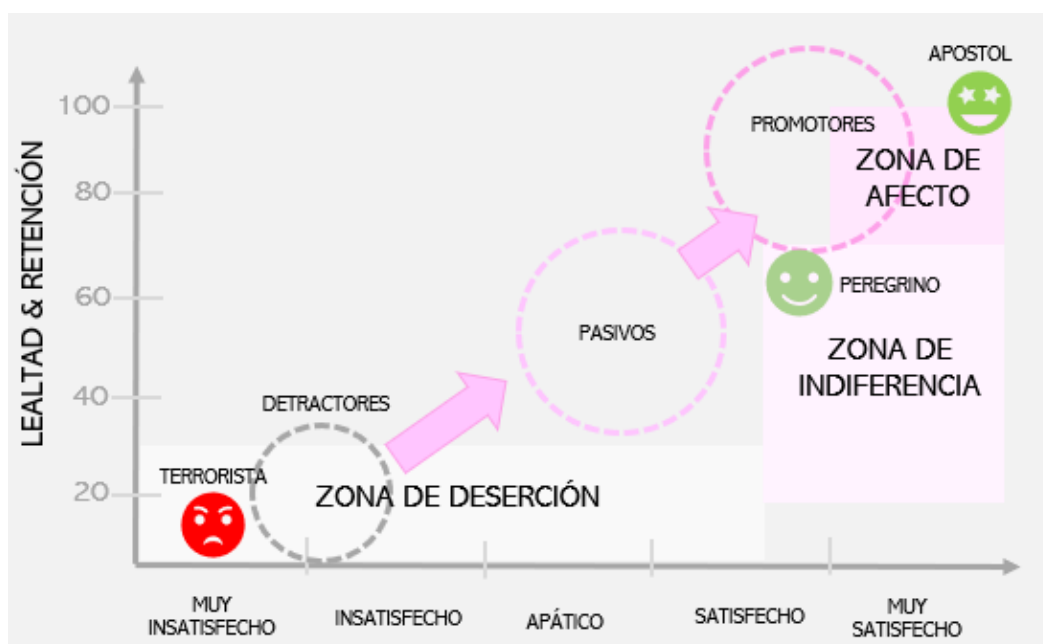
De acuerdo con Mombiedro y Monturiol (2005), es más costoso para una empresa atraer a nuevos clientes que retener y fidelizar a los ya existentes, pues la inversión que se realizó se perdería completamente y se dejaría de percibir ese ingreso. Por este motivo, las acciones de fidelización a los clientes resultan

imprescindibles dentro de una organización. Además, se ha determinado, que el precio podría ser un aliciente de fuga cuando el valor de la marca no lo justifica, sin embargo, el servicio es determinante y podría impulsar el abandono.

La investigación de mercado determinó que tanto el servicio al cliente y la calidad de Gioia Spray Roses podría mejorarse. Por este motivo, antes de plantear las estrategias de fidelización, se identificaron las posibles alertas de abandono que irían en contra de la propuesta de valor de la marca causando por un dolor latente (ver Anexo 13).

La lealtad de un cliente está estrechamente ligada la satisfacción de sus necesidades y eliminación de dolores, y, gracias a la experiencia que le pueda brindar una empresa a través de su servicio o producto, estos podrían convertirse en apóstoles o terroristas de la marca (Schnarch, 2021). En la Figura 31, se ejemplifica la relación actual de los clientes con Gioia Spray Roses. A pesar de que el 43% y 45% son apáticos y promotores de la marca respectivamente, 14% se identificaron como detractores.

Figura 31.
Matriz de fidelización - Gioia Spray Roses



Ante tales resultados, en la Tabla 4, se proponen acciones de fidelización para los clientes de acuerdo con su relación con la marca, sin olvidar que el servicio de Gioia Spray Roses debe ser total y de comunicación fluida para toda la cartera pues representa su imagen.

Tabla 4.
Programa de fidelización - Gioia Spray Roses

RELACIÓN CON LA MARCA	ACCIONES DE FIDELIZACIÓN	OBJETIVOS
DETRACTORES	<ul style="list-style-type: none"> •Identificación y gestión de dolores a través de visitas en caso de que sean locales o llamadas para extranjeros. •Evaluación de reasignación de ejecutivo de ventas por problema de servicio y programa de muestras en caso de que sea por calidad. <ul style="list-style-type: none"> •Oferta actualizada de productos. •Relacionamiento continuo por parte del ejecutivo de cuenta y gerente comercial. <ul style="list-style-type: none"> •Seguimiento. 	Evitar su fuga de la empresa y convertirlos en apáticos y usuarios frecuentes de la marca.
APÁTICOS	<ul style="list-style-type: none"> •Seguimiento continuo y evaluación de su dinámica de compra. <ul style="list-style-type: none"> •Reforzar la comunicación cercana y dinámica. •Realizar invitaciones a finca, envío de catálogos y material publicitario y muestras <ul style="list-style-type: none"> •Recordación y llamadas en fechas especiales. •Personalización del servicio. 	<p>Avivar el interés en la marca y producto para su uso activo, generar lealtad.</p> <p>Incrementar sus volúmenes y frecuencia de compra.</p> <p>Convertirse en promotores.</p>
PROMOTORES	<ul style="list-style-type: none"> •Comunicación activa. •Preventas con prioridad para temporadas importantes. •Exclusividad de información y producto antes de lanzamientos. •Visitas a locación, invitaciones a eventos y finca. •Reconocimiento y premiaciones para el cliente en su empresa. <ul style="list-style-type: none"> •Creación de contenido específico. •Envío de muestras de producto de innovación. •Entrega de detalles en fechas especiales. 	<p>Fortalecer la relación e incrementar su lealtad hacia la marca, persona y empresa.</p> <p>Garantizar crecimiento bidireccional como socios estratégicos.</p>

6.6. Viabilidad Financiera

6.6.1. Proyección de Ingresos

A continuación, en la proyección de ingresos de la Tabla 5, se detalla el crecimiento esperado durante los próximos cinco años para la marca Gioia Spray Roses. El cálculo parte de la capacidad instalada que inicia con 10'238,372 tallos en el primer año, hasta alcanzar los 38'905,814 en el año cinco. Con respecto a los ingresos, se proyecta que la marca crezca de \$4'095,349 en el primer año, representando el 15.4% sobre las ventas totales de la empresa, a \$18'205,720 en el año cinco, en el cual su participación sería de 47.7%, convirtiéndose en un producto central para Essenzafiore.

El crecimiento esperado de los ingresos de la empresa se debería a una serie de factores como su expansión, incremento en su capacidad de producción

(crecimiento en hectáreas) y el posicionamiento de la marca con actuales y nuevos clientes el cual generaría mayor demanda de producto.

Tabla 5.
Proyección de ingresos - Gioia Spray Roses

PROYECCIÓN DE INGRESOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad (tallos)	10,238,372	12,797,965	24,316,134	30,395,167	38,905,814
Precio promedio	\$ 0.40	\$ 0.42	\$ 0.43	\$ 0.45	\$ 0.47
Ingresos	\$ 4,095,349	\$ 5,323,953	\$ 10,520,132	\$ 13,676,172	\$ 18,205,720
Ventas anuales Spray Roses	\$ 4,095,349	\$ 5,323,953	\$ 10,520,132	\$ 13,676,172	\$ 18,205,720
% Crecimiento vs Y-1	43.1%	30.0%	97.6%	30.0%	33.1%
Ventas anuales Total Empresa	\$ 26,547,064	\$ 28,670,829	\$ 31,537,912	\$ 34,691,703	\$ 38,160,874
% Crecimiento vs Y-1	7.2%	8.0%	10.0%	10.0%	10.0%
Número de clientes	103	104	106	108	110
% Crecimiento vs Y-1	0.0%	1.0%	1.9%	1.9%	1.9%
% Spray Roses vs V. Totales	15.4%	18.6%	33.4%	39.4%	47.7%

6.6.2. Proyección de Costos y Gastos

La Tabla 6, muestra los costos esperados de Gioia Spray Roses durante los próximos cinco años. Este rubro comprende el costo por tallos (materia prima) en cultivo, postcosecha y ventas y administración, el cual tiene un incremento calculado del 4% en función de la inflación y factores de negociación con los clientes, propio del tipo de negocio. El incremento en costos en el año tres, se debe a un aumento de hectáreas para la siembra de spray roses.

Tabla 6.
Proyección de costos - Gioia Spray Roses

PROYECCIÓN DE COSTOS VARIABLES					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo tallo exportable producción	\$1,023,837.20	\$1,330,988.36	\$ 2,630,033.00	\$ 3,419,042.90	\$ 4,551,429.91
Cultivo					
Costo tallo exportable operación	\$1,535,755.80	\$1,996,482.54	\$ 3,945,049.50	\$ 5,128,564.35	\$ 6,827,144.86
Postcosecha					
Costo tallo exportable (SG&A)	\$ 409,534.88	\$ 532,395.34	\$ 1,052,013.20	\$ 1,367,617.16	\$ 1,820,571.96
Ventas y Administ.					
Total	\$ 2,969,127.88	\$ 3,859,866.24	\$ 7,627,095.70	\$ 9,915,224.41	\$ 13,199,146.73
% Crecimiento vs Y-1	50%	30%	98%	30%	33%

Nota: Comprende costos directos e indirectos

Los rubros correspondientes a gastos administrativos están considerados en el estado de resultados con un porcentaje que se carga a la marca como parte de las políticas de la compañía.

Tabla 7.
Proyección de gastos de ventas - Gioia Spray Roses

PROYECCIÓN DE GASTOS DE VENTAS					
GASTOS DE VENTAS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Total sueldos de ventas</i>	\$ 14,000.00	\$ 14,560.00	\$ 15,142.40	\$ 15,748.10	\$ 16,378.02
GASTOS DE MARKETING					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Fotografías</i>	\$ 8,000	\$ 8,200	\$ 8,500	\$ 8,700	\$ 8,900
<i>Videos</i>	\$ 850	\$ 900	\$ 950	\$ 950	\$ 950
<i>Web</i>	\$ 3,100	\$ 3,200	\$ 3,300	\$ 3,400	\$ 3,500
<i>Ferias</i>	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 51,000	\$ 56,000	\$ 63,000
<i>ADS</i>	\$ 13,000	\$ 18,000	\$ 23,000	\$ 25,000	\$ 26,000
<i>Merchandising</i>	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000
<i>Total gastos marketing</i>	\$ 79,950	\$ 85,300	\$ 91,750	\$ 99,050	\$ 107,350
Total gastos de ventas	\$ 93,950	\$ 99,860	\$ 106,892	\$ 114,798	\$ 123,728
<i>% Crecimiento vs Y-1</i>	5.2%	6.3%	7.0%	7.4%	7.8%

Nota: Comprende estrategias considerados en el plan de marketing

Como se presenta en la Tabla 7, en lo referente a gastos de ventas, se considera los valores prorrateados correspondientes a los sueldos del equipo comercial y soporte ya que la marca Gioia Spray Roses utiliza una fuerza de ventas compartida con otras tres marcas.

Esto se debe a los cambios, expansión y uso eficiente de recursos de la empresa. De igual manera, se han considerado los rubros anuales correspondientes a los gastos de las estrategias propuestas en el plan de marketing para lograr el posicionamiento esperado de la marca.

6.6.3. Estado de Resultados

En la Tabla 8, se muestra el estado de resultados que detalla la proyección de los ingresos, costos y gastos de Gioia Spray Roses, en la que se observa un crecimiento significativo en ingresos y utilidades durante la proyección de cinco años. En efecto, los ingresos de la empresa aumentan de \$4'095,348 en el año uno a \$18'205,719 en el año cinco. La utilidad neta de la empresa también aumentó de \$655,984 en el primer año a \$3'103,528 el año cinco, un crecimiento

que permite a Gioia Spray Roses consolidarse como la marca de mayor relevancia de la compañía.

Tabla 8.

Proyección de estado de resultados y flujo de caja para cinco años

ESTADO DE RESULTADOS					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Ingresos</i>	\$ 4,095,348.80	\$ 5,323,953.44	\$ 10,520,132.00	\$ 13,676,171.60	\$ 18,205,719.63
<i>Dcto Ventas</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Venta Neta</i>	\$ 4,095,348.80	\$ 5,323,953.44	\$ 10,520,132.00	\$ 13,676,171.60	\$ 18,205,719.63
<i>(-) Costo de Venta</i>	\$ 2,969,127.88	\$ 3,859,866.24	\$ 7,627,095.70	\$ 9,915,224.41	\$ 13,199,146.73
<i>(=) Utilidad Bruta Ventas</i>	\$ 1,126,220.92	\$ 1,464,087.20	\$ 2,893,036.30	\$ 3,760,947.19	\$ 5,006,572.90
<i>(-) Gastos de Ventas</i>	\$ 93,950.00	\$ 99,860.00	\$ 106,892.40	\$ 114,798.10	\$ 123,728.02
<i>(=) Utilidad Neta Ventas</i>	\$ 1,032,270.92	\$ 1,364,227.20	\$ 2,786,143.90	\$ 3,646,149.09	\$ 4,882,844.88
<i>(-) Gastos Administrativos</i>	\$ 3,276.28	\$ 4,259.16	\$ 8,416.11	\$ 10,940.94	\$ 14,564.58
<i>(=) Utilidad antes de participación</i>	\$ 1,028,994.64	\$ 1,359,968.03	\$ 2,777,727.79	\$ 3,635,208.16	\$ 4,868,280.30
<i>(-) 15% participacion utilidades</i>	\$ 154,349.20	\$ 203,995.20	\$ 416,659.17	\$ 545,281.22	\$ 730,242.05
<i>(=) Utilidad antes de impuestos</i>	\$ 874,645.44	\$ 1,155,972.83	\$ 2,361,068.62	\$ 3,089,926.93	\$ 4,138,038.26
<i>(-) 25% Impuesto Renta</i>	\$ 218,661.36	\$ 288,993.21	\$ 590,267.16	\$ 772,481.73	\$ 1,034,509.56
<i>Utilidad Neta Ejercicio</i>	\$ 655,984.08	\$ 866,979.62	\$ 1,770,801.47	\$ 2,317,445.20	\$ 3,103,528.69
<i>Depreciación</i>	\$ 28,006.86	\$ 30,807.55	\$ 33,888.30	\$ 37,277.13	\$ 41,004.85
<i>Flujo de Caja</i>	\$ 627,977.22	\$ 836,172.07	\$ 1,736,913.16	\$ 2,280,168.07	\$ 3,062,523.85

En conclusión, la proyección de crecimiento de Spray Roses es sumamente significativa, pero también ha planteado algunos desafíos, como la inversión en la siembra de nuevas hectáreas de spray roses y equipos para satisfacer la creciente demanda y lograr el posicionamiento esperado.

6.6.4. Cálculo de VAN, TIR y Retorno de Inversión

Para determinar la rentabilidad de Gioia Spray Roses, se implementarán las herramientas financieras de Valor Actual Neto VAN y Tasa Interna de Retorno TIR, fundamentales para la toma de decisiones en los proyectos de inversión (Fernández, 2007).

Para el caso del VAN, se ha calculado el valor actual de los flujos de efectivo (Tabla 9), descontados a una tasa del 24.76% que corresponde a la suma del valor de la tasa pasiva 7.51%, tasa de inflación 0.04% y el riesgo país 17.21% a octubre del año 2023 (BCE, 2023).

El cálculo del VAN arroja un valor positivo, lo cual demuestra la viabilidad del proyecto con Gioia Spray Roses para la compañía. Adicionalmente, se observa

que la TIR es del 85%, lo que apoya al concepto de rentabilidad de la marca. En lo que respecta al periodo de recuperación de la inversión, el valor calculado es de dos años y tres meses.

Tabla 9.

Flujos de caja y flujos de caja actualizados - Gioia Spray Roses

Años	Flujo de Caja	Flujos actualizados		
0	\$ (1,200,000.00)		VA=	\$3,889,382.49
1	\$ 627,977.22	503,348.21	VAN=	Flujos actualizados - Inversión
2	\$ 836,172.07	537,211.04	VAN=	\$3,889,382.49 - \$ (1,200,000.00)
3	\$ 1,736,913.16	894,441.64	VAN=	\$2,689,382.49
4	\$ 2,280,168.07	941,164.19		
5	\$ 3,062,523.85	1,013,217.42	TIR	85%
		3,889,382.49		

6.6.5. Cálculo del Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio representa el nivel de ventas en el que los ingresos de una empresa se igualan a sus costos, es decir que no gana o pierde capital, y, se calcula dividiendo los costos fijos para la diferencia del precio unitario y el costo variable unitario (Arias, 2020). En la Tabla 10, se muestra la información para el cálculo del punto de equilibrio del año uno.

Tabla 10.

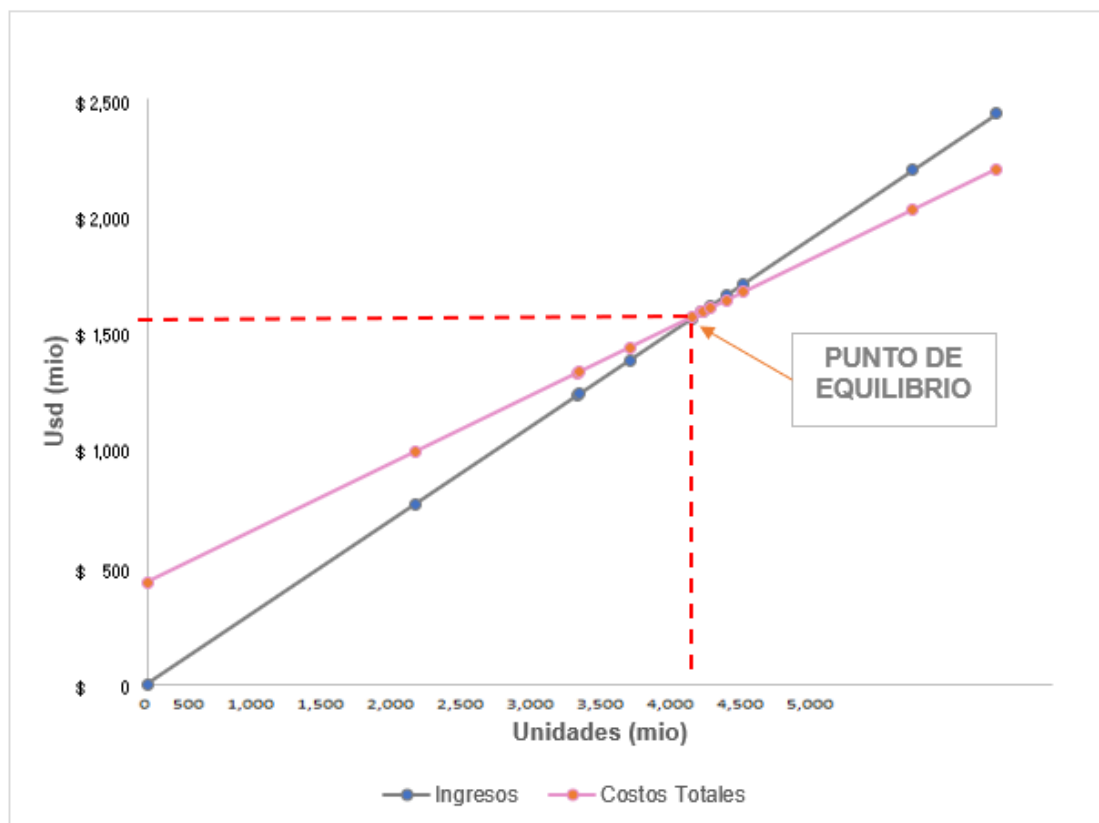
Cálculo del punto de equilibrio - Gioia Spray Roses

PUNTO DE EQUILIBRIO						
UNIDADES	INGRESOS	PRECIO	COSTO	COSTOS VARIABLES	COSTOS FIJOS	COSTOS TOTALES
0	\$ -	\$ 0.40	\$ 0.29	\$ -	\$ 93,950	\$ 93,950
413,214	\$ 165,286	\$ 0.40	\$ 0.29	\$ 119,832	\$ 93,950	\$ 213,782
664,178	\$ 265,671	\$ 0.40	\$ 0.29	\$ 192,612	\$ 93,950	\$ 286,562
668,224	\$ 267,290	\$ 0.40	\$ 0.29	\$ 193,785	\$ 93,950	\$ 287,735
746,806	\$ 298,722	\$ 0.40	\$ 0.29	\$ 216,574	\$ 93,950	\$ 310,524
842,187	\$ 336,875	\$ 0.40	\$ 0.29	\$ 244,234	\$ 93,950	\$ 338,184
857,625	\$ 343,050	\$ 0.40	\$ 0.29	\$ 248,711	\$ 93,950	\$ 342,661
859,309	\$ 343,724	\$ 0.40	\$ 0.29	\$ 249,200	\$ 93,950	\$ 343,150
871,017	\$ 348,407	\$ 0.40	\$ 0.29	\$ 252,595	\$ 93,950	\$ 346,545
896,850	\$ 358,740	\$ 0.40	\$ 0.29	\$ 260,087	\$ 93,950	\$ 354,037
921,964	\$ 368,786	\$ 0.40	\$ 0.29	\$ 267,370	\$ 93,950	\$ 361,320
1,184,050	\$ 473,620	\$ 0.40	\$ 0.29	\$ 343,375	\$ 93,950	\$ 437,325
1,312,948	\$ 525,179	\$ 0.40	\$ 0.29	\$ 380,755	\$ 93,950	\$ 474,705
10,238,372	\$ 4,095,349			\$ 2,969,128	\$ 1,127,400	\$ 4,096,528
		Punto equilibrio unidades		4,192,234		
		Punto equilibrio dólares =		\$ 1,676,894		

Nota: Cálculo del punto de equilibrio para el año uno

En la Figura 32, se representa gráficamente el punto de equilibrio calculado para el año uno, determinándose que Gioia Spray Roses necesita comercializar 4'192,234 millones de tallos para alcanzar su punto de equilibrio y no presentar pérdidas, esto representa \$1'676,894 en el ejercicio del año uno.

Figura 32.
Punto de equilibrio - Gioia Spray Roses



7. Conclusiones

- Como sucedió con Gioia Spray Roses, a pesar de que exista la necesidad apremiante de comercializar un producto, la no implementación de una estrategia de marketing que se adecue a las necesidades reales de los consumidores puede ocasionar el fracaso y deterioro de la imagen de marca.
- Gioia Spray Roses precisa un cambio estructural interno para que su propuesta de valor se plasme y sea clara para sus consumidores. Éste

debe fundamentarse, como se propone en el desarrollo del plan de marketing, en un trabajo sinérgico de marketing interno entre los departamentos encargados de la producción, comercialización y marketing del producto,

- Como se identificó en la investigación de mercados, el conocimiento a profundidad, la cercanía y camaradería con el cliente son elementos imprescindibles para brindar una experiencia de consumo superior y encaminar la relación comercial a un crecimiento mutuo. Ante todo, se debe recordar que no se comercializa una spray rose, sino una experiencia y una solución.
- La implementación de un estudio de mercado como herramienta de conocimiento preliminar a la elaboración de estrategias de marketing es indispensable para garantizar su éxito, pues permite la comprensión real del consumidor y la obtención de *insights* relevantes.
- La calidad del producto ya no representa, para la industria florícola, un elemento diferenciador, sino una garantía ya esperada, por lo que, a pesar de que se debe exaltar la calidad de Gioia Spray Roses, se debe trabajar en otros atributos y beneficios únicos para incrementar la percepción de valor.
- Se descarta que la fuga de clientes de Gioia Spray Roses esté ligada en su totalidad con la oferta competitiva de otros proveedores, sino que está directamente relacionada con la incipiente percepción de valor que éstos tienen hacia la marca.
- Las fortalezas de Gioia Spray Roses en relación a su capacidad de crecimiento e innovación le permitirían penetrar de manera agresiva en el mercado como el líder ecuatoriano en la comercialización del producto.
- Con el desarrollo de producto y afianzamiento del valor de la marca, Gioia Spray Roses no debería sucumbir en guerras de precio para generar ventas y reconocimiento a corto plazo, sino mantener su posición como

un líder diferenciado, caso contrario la percepción de valor de marca decrecería.

- Previo a su expansión en nuevos canales y ampliación de líneas de producto, Gioia Spray Roses debe consolidarse y potencializar sus capacidades para satisfacer a sus consumidores actuales con los productos existentes y de esta manera alcanzar la rentabilidad deseada de la empresa.
- Al analizar la proyección a cinco años de Gioia Spray Roses, se denota que los ingresos aumentan de cuatro millones de dólares en el primer año a \$18 millones en el año cinco, reflejando un crecimiento significativo y posicionando a Gioia Spray Roses como la marca *core* de la compañía, pues representa el 47% sobre las ventas totales de la empresa. Adicionalmente, la marca evidenció un VAN positivo y un TIR del 85% enfatizando la viabilidad financiera y rentabilidad del proyecto.

8.Recomendaciones

- Ejecución inmediata del plan de marketing propuesto para lograr el crecimiento proyectado en ventas y establecer a Gioia Spray Roses como el producto central de la empresa.
- Aplicación inminente del plan de acción interdepartamental y marketing interno, propuesto para que desde la raíz de la organización, se instituya el enfoque de servicio al cliente.
- A provechar la capacidad productiva y precio de venta de una spray rose en contraposición con otros productos de la empresa, para, apalancado en el plan de marketing propuesto, convertirlo en el producto principal de la empresa.
- Reestructurar y alinear la gestión del departamento de ventas a las estrategias de promoción del producto para brindarle al cliente una experiencia diferenciadora e incentivar la compra regular.

- Dar seguimiento al estudio de mercado realizado o plantear uno nuevo para determinar cambios en preferencias o tendencias y aplicarlos al plan de marketing.
- Debido al crecimiento esperado de la marca, es imprescindible planificar con antelación la selección de variedades o crecimiento en las ya existentes, así como evaluar la capacidad productiva y recurso humano de la finca.

REFERENCIAS

- Banco Central Ecuador [BCE]. (2022). Estimación de pérdidas y daños ocasionados por el paro nacional de junio de 2022. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/publicaciones/editoriales/estimacion-de-perdidas-y-danos-ocasionados-por-el-paro-nacional-de-junio-de-2022>
- Banco Central del Ecuador [BCE]. (2023). Información Económica. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/informacioneconomica>
- Cain, S. (2022). Flower Industry Faces Multiple Challenges: [Style Desk]. New York Times <http://bibliotecavirtual.udla.edu.ec/login?url=https://www.proquest.com/newspapers/flower-industry-faces-multiple-challenges/docview/2624841008/se-2>
- Cadle, J. Paul, D. & Turner, P. (2010). Business Analysis Techniques, 72 essential tools for success. United Kingdom: British Informatics Society Limited
- Coordinadora Estatal de Comercio Justo. (2020). Guía Internacional de Sellos de Comercio Justo. Recuperado de https://comerciojusto.org/wp-content/uploads/2018/03/GUIA_INTERNACIONAL_DE_SELLOS_web.pdf
- Dolan, R. (2019). Marco para el desarrollo de estrategias de Marketing. Harvard Business Publishing, (8153), 34.
- Dolan, R. & Gourville, J. (2014). Estrategia de precio. Harvard Business Publishing, (8203), 11.
- Expoflores. (2022). Informe de Perspectiva Económica Global para el Sector Florícola. Recuperado de <https://expoflores.com/wp-content/uploads/2022/05/Panorama-econo%CC%81mico-Expoflores-abril-2022-vf.pdf>
- Expoflores. (2023). Certificación flor Ecuador. Recuperado de <https://expoflores.com/certificacion-flor-ecuador/>
- Expoflores. (2023). Reporte estadístico mensual – abril 2023. Recuperado de <https://expoflores.com/informacion-economica/>
- Fair Trade Certified. (2023). The Value of Fair Trade for Producers. Recuperado de <https://www.fairtradecertified.org/what-we-do/producers/>
- Fernández, S. (2007). Los proyectos de inversión. Costa Rica: Editorial tecnológica de Costa Rica

- Floral Daily. (2021). Ecuador: Grupo Superior acquires schönbloem and Eon Breeders. Recuperado de <https://www.floraldaily.com/article/9302755/ecuador-grupo-superior-farms-acquires-schönbloem-and-eon-breeders/>
- Floral Daily. (2023). Ecuador: Rosaprima now also grows spray roses. Recuperado de <https://www.floraldaily.com/article/9514952/ecuador-rosaprima-now-also-grows-spray-roses/>
- Gioia Spray Roses. (2022). Gioia Spray Roses nel corso degli anni. Recuperado de <https://www.gioiasprayroses.com/>
- Gioia Spray Roses. (2022). In che cosa le rose spray differiscono dalle rose tradizionali?. Recuperado de <https://www.gioiasprayroses.com/blog/>
- Godin, S. (2019). *Esto es Marketing*. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana, S.A.
- Ghemawat, P. & Rivkin, J. (2014). Ventaja Competitiva. Harvard Business Publishing, (8105), 7-12.
- Gobierno del Ecuador. (2021). Propiedad intelectual. Recuperado de <https://www.gob.ec/propiedad-intelectual>
- Gómez, R. (2021). Implementación de tecnologías modernas en el sector florícola. Recuperado de <https://www.revistaagriculturaydesarrollo.com/articulos/vol32num1/Implementacion-de-tecnologias-modernas-en-el-sector-floricola.pdf>
- Gourville, J. & Norton, M. (2019). Comportamiento del consumidor y proceso de compra. Harvard Business Publishing, (8167), 11.
- Gourville, J. & Soman, D. (2022). Pricing and the Psychology of Consumption. Harvard Business Review, (1814), 4,7.
- Grupo Superior. (2023). Our Company. Recuperado de <https://gruposuperior.com/>
- Guaita, I., Rodríguez, L., & Marques, I. (2023). Competitiveness of Ecuador's Flower Industry in the Global Market in the Period 2016–2020. *Sustainability*, 15(7), 5821. <https://doi.org/10.3390/su15075821>
- Gupta, S. (2019). Segmentation and Targeting. Harvard Business Publishing, (8219), 11.
- Hall, S. (2020). *B2B Digital Marketing Strategy – How to use new frameworks and models to achieve growth*. Londres; New York, NY: Kogan Page

- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. (2019). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: Editorial McGraw-Hill.
- Iacobucci, D. (2020). Dirección de marketing. Cengage Learning. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/?il=10769>
- International Accounting Standards Board Foundation [IASB]. (2023). Why global accounting standards?. Recuperado de <https://www.ifrs.org/use-around-the-world/why-global-accounting-standards/>
- Kenya Flower Council [KFC]. (2022). Kenya's cut flowers and ornamentals. Recuperado de <https://horticulturekenya.com/kenyas-cut-flowers-and-ornamentals/>
- Kermally, S. (2003). Gurus on marketing. Londres: Thorogood Publishing
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de marketing. México: Pearson Educación
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2017). Marketing. México: Pearson Educación
- Kotler, P. & Keller, K. (2016). Dirección de marketing. México: Pearson Educación
- Khuene+Nagel. (2023). Air Freight. Recuperado de <https://mykn.kuehne-nagel.com/fa/site/quote-request/a0245125-1dba-431f-8b15-2df61b73682e>
- Malhotra, N. (2020). Investigación de mercados. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/?il=10289>
- Marshall, G. & Johnston, M. (2019). Marketing management. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/?il=11875>
- McDaniel, C. & Gates, R. (2016). Investigación de mercados. Cengage Learning. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/?il=2757>
- McDonald, M. & Wilson, H. (2016). Marketing plans: How to prepare them, how to profit from them. United Kingdom: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG]. (2019). Plan Nacional de Desarrollo del Sector Florícola. Recuperado de <https://www.agricultura.gob.ec/Plan-Floricultura-final.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG]. (2020). Sector florícola en cifras. Recuperado de <https://www.agricultura.gob.ec/sector-floricola-en-cifras/>

- Ministerio de Trabajo del Ecuador [MT]. (2018). Normativa laboral en el sector florícola. Recuperado de <https://www.trabajo.gob.ec/normativa-laboral-en-el-sector-floricola/>
- Ministerio de Producción, Inversiones y Pesca [MPCEIP]. (2020). Rosas ecuatorianas no pagarán aranceles al exportarse a Estados Unidos. Recuperado de <https://www.produccion.gob.ec/rosas-sin-arancel-a-eeuu/>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca [MPCEIP]. (2023). Boletín de Cifras – Comercio Exterior Octubre 2023. Recuperado de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2023/10/VFBoletinComercioExteriorOctubre2023.pdf>
- Mombiedro, R. & Monturiol, R. (2005) "Churn": Cómo reducir el abandono de clientes. *The Marketing Intelligence Review*. (6), 4.
- Essenzafire. (2023). Chi siamo. Recuperado de [https:// essenzafire.com/chi-siamo/](https://essenzafire.com/chi-siamo/)
- O'Guinn, T., Semenik, R. & Allen, C. (2013). Publicidad y promoción integral de marca. Cengage Learning. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/?il=835>
- United Nations Development Programme [UNDP]. (2011). Towards Human Resilience: Sustaining MDG Progress In An Age Of Economic Uncertainty. Recuperado de https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Towards_SustainingMDG_Web1005.pdf
- Porter, M. (2008). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review América Latina*, (89), 11.
- Pro-Ecuador. (2021). Sector florícola. Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec/sector-floricola/>
- Pride, W. & Ferrell, O. (2019). Foundations of Marketing. Cengage. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/?il=15419>
- Pride, W. & Ferrell, O. (2020). Marketing 2020. Cengage. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/?il=19770>
- Rangan, K. (2014). Desarrollo y gestión de canales de distribución. Harvard Business Publishing, (8149), 1.
- Revella, A. (2015). Buyer Personas: How to Gain Insight into Your Customer's Expectations, Align Your Marketing Strategies, and Win More Business.

John Wiley & Sons, Incorporated, 2015. ProQuest Ebook Central.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/udlap/detail.action?docID=>

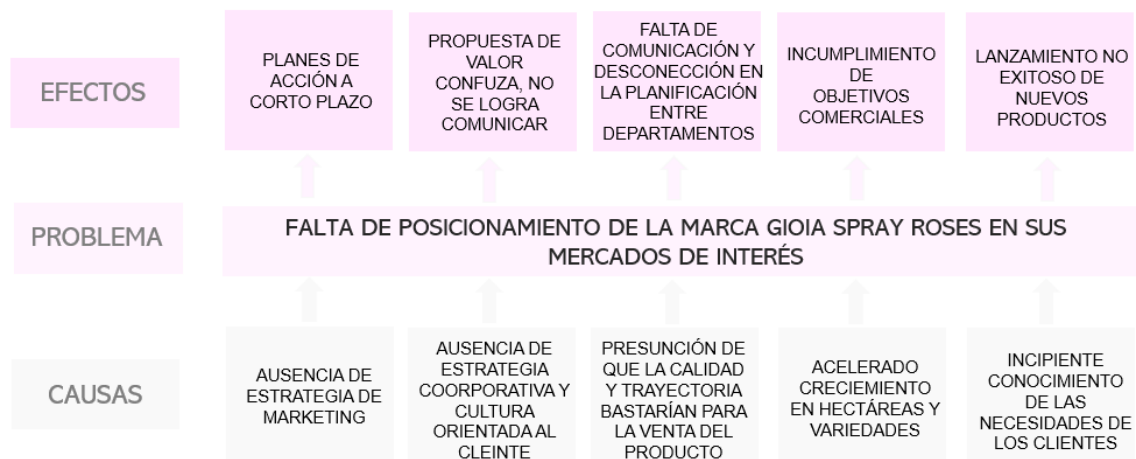
Rombach, M., Dean, D. L., Nicole, J. O. W., & Bitsch, V. (2021). The Ethically Conscious Flower Consumer: Understanding Fair Trade Cut Flower Purchase Behavior in Germany. *Sustainability*, 13(21), 12133.
<https://doi.org/10.3390/su132112133>

Schnarch, A. (2021). *Desarrollo de nuevos productos: creatividad, innovación y marketing*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/?il=106>

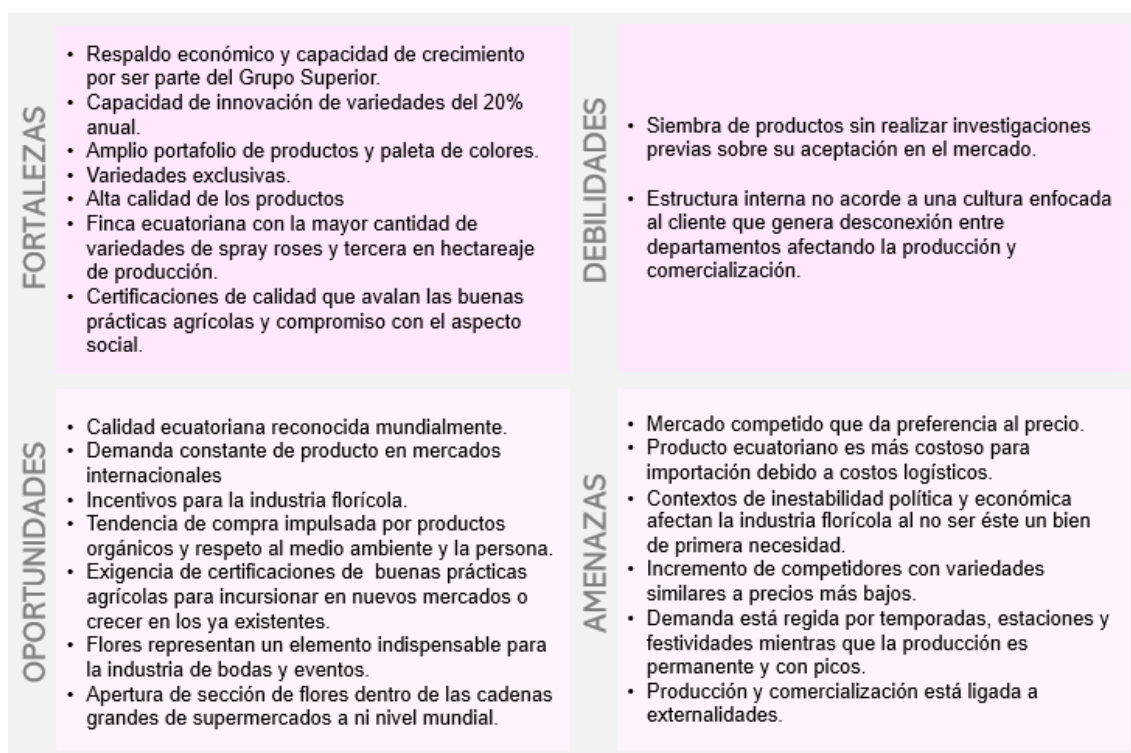
Tschohl, J. & Flores, S. (2022). Sentido común y estrategia de servicio. Service Quality Institute Latin American (SQI). Recuperado de <https://www.servicequality.net/biblioteca/sentidocomun.html>

ANEXOS

Anexo 1. Árbol de problemas – Gioia Spray Roses



Anexo 2. FODA - Gioia Spray Roses



Anexo 3. Alternativas de solución - Gioia Spray Roses

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	DESAFÍO	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	PONDERACIÓN					
					1	2	3	4	5	
La marca Gioia Spray Roses carece de posicionamiento en sus mercados de interés	Falta de un plan de marketing	No se ha logrado establecer la diferenciación de producto frente a la competencia ni lograr que el cliente comprenda el beneficio real del producto.	Consolidar la marca Gioia Spray Roses apalancándose en los beneficios financieros que conllevan pertenecer al Grupo Superior y alinarse con la cultura de innovación de éste.	Partir desde la cultura de innovación de variedades y procesos del Grupo Superior para desarrollar un plan de marketing que consolide el posicionamiento de la marca Gioia Spray Roses como líder del producto.						X
		No se ha logrado incrementar el precio de venta.		Generar una campaña de relanzamiento de la marca Gioia Spray Roses en la que se expongan los beneficios del producto a los clientes.					X	
		Se comercializa el producto con menos de la mitad de la cartera activa de Essenzafiore.		Eliminar la marca Gioia Spray Roses y comercializar el producto con la marca establecida de Essenzafiore para aprovechar el posicionamiento ya existente.				X		

Nota: Para este análisis se ha utilizado la escala de Likert, en el que uno es poco relevante y cinco muy relevante para la alternativa propuesta de solución al problema.

Anexo 4. Entrevista cualitativa - Gioia Spray Roses

1. ¿Qué sabe de la marca Gioia Spray Roses?
2. ¿Por qué compra en Gioia Spray Roses?
3. ¿Cuáles son las características más relevantes para usted al adquirir una spray rose?
4. ¿Identifica alguna de ellas en Gioia Spray Roses?
5. ¿Cuál sería el rango de precio FOB UIO por tallo que estaría dispuesto a pagar por una variedad con las características que menciona?
6. ¿Con qué frecuencia compra spray roses?
7. ¿Qué momentos del año son para usted aquellos en los que demanda más spray roses?
8. ¿Qué colores de spray roses son los que compra generalmente?
9. ¿Qué largos de spray roses son los que compra generalmente?
10. ¿Qué tipo de composición prefiere en una caja de spray roses?
11. ¿Qué tipo de empaque prefiere para las spray roses?
12. ¿Ha tenido inconvenientes con el empaquetado de los ramos? ¿De qué tipo?
13. Nombre las 5 principales variedades de spray rose que compra en cada temporada: Valentín, Madres, temporada de bodas, verano, otoño e invierno.
14. ¿Sabe usted cuantas variedades y colores tiene Gioia Spray Roses?
Intervención: Gioia Spray Roses tiene 69 variedades, de las cuales 2 son exclusivas y cuenta con 9 colores sólidos y 5 bicolors.
15. ¿Es relevante para usted la cantidad de variedades y paleta de colores? ¿Por qué?
16. ¿Cuáles son las variedades que compra con mayor frecuencia?
17. De esta lista (Para esta pregunta se le enseña al consumidor la lista de variedades de Gioia Spray Roses) ¿puede identificar todas las variedades?
18. ¿Qué le gustaría conocer sobre las variedades de Gioia Spray Roses? ¿De qué manera?
19. ¿Qué opina de los precios de Gioia Spray Roses? (Posterior a la respuesta se le enseña al consumidor la lista de precios de las temporadas relevantes de Gioia Spray Roses).
20. ¿Considera que están acorde al mercado?
21. Gioia Spray Roses garantiza calidad en producto y servicio, volumen de producción e innovación en procesos y variedades. ¿Considera que ha podido palpar dichos beneficios?
22. ¿Qué necesitaría usted para que se tangibilicen?
23. ¿Qué opina de las promociones, cuales le resultan efectivas y en qué momentos del año?
24. ¿De acuerdo con su criterio, cuál es la principal competencia de Gioia Spray Roses y por qué?
25. ¿Está familiarizado con la publicidad de Gioia Spray Roses?
26. ¿A través de qué canales de comunicación la visualiza?
27. ¿Qué opina de la publicidad de Gioia Spray Roses, que le transmite y evoca en usted el mensaje?

28. ¿Le gustaría recibir algún otro tipo de información?
29. ¿Cuántos años ha trabajado en la industria florícola?
30. ¿Cuáles son sus principales molestias y satisfacciones como cliente al momento de adquirir un producto?
31. ¿Puede compartir una anécdota en la que se haya sentido molesto o feliz al momento de realizar la compra en Gioia Spray Roses?
32. ¿Qué espera usted de un proveedor?

PARTE 2

Para esta parte de la entrevista se le enseñará al consumidor un ramo de Spray Roses y se le preguntará:

33. ¿Qué opina de este ramo?
34. ¿Qué le evoca esta presentación?
35. ¿Qué opina del empaque de este ramo?
36. ¿Pagaría más por este tipo de ramo?
37. En tres palabras, describa a Gioia Spray Roses

Anexo 5.

Encuesta cuantitativa - Gioia Spray Roses

1. Nombre de su empresa
2. Cargo que desempeña
3. Usted es:
 - a. Mayorista
 - b. Importador
 - c. Supermercado
 - d. E-Commerce
 - e. Otras
4. ¿Cuánto tiempo ha trabajado en la industria florícola? Escriba su respuesta en número de años
5. Organice en orden de relevancia las características que valora de un proveedor
 - a. Calidad del producto
 - b. Precio competitivo
 - c. Confiabilidad
 - d. Comunicación
 - e. Servicio al cliente
 - f. Flexibilidad
 - g. Innovación
 - h. Buenas prácticas sociales y ambientales
 - i. Trayectoria
6. ¿Qué factores son importantes para mejorar la comunicación y el intercambio de información entre usted y sus proveedores? Siendo 1 en total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.
 - a. Contacto personal
 - b. Empatía
 - c. Proactividad
 - d. Tiempo de respuestas
 - e. Veracidad y claridad de la información
7. Usando tres palabras describa ¿Qué es para usted una spray rose?
8. ¿Cuál es el principal desafío que enfrenta al adquirir spray roses?
 - a. Accesibilidad del producto
 - b. Calidad del producto
 - c. Encontrar el proveedor adecuado
 - d. Precio del producto
 - e. Otras
9. Al momento de adquirir una spray rose para mi es determinante. Siendo 1 en total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.
 - a. La Calidad del producto (vida en florero, empaque)
 - b. El precio del producto
 - c. La marca del producto
10. ¿Con qué frecuencia compra Spray Roses?
 - a. Diariamente
 - b. Semanalmente
 - c. Mensualmente

11. ¿Con qué frecuencia compra Gioia Spray Roses?
 - a. Diariamente
 - b. Semanalmente
 - c. Mensualmente
12. Compra Spray Roses por
 - a. Color
 - b. Variedad
13. Organice en orden de relevancia las temporadas en las que demanda más spray roses
 - a. Bodas
 - b. Día de la madre
 - c. Valentín
 - d. Pascua- primavera
 - e. Navidad
 - f. Otoño
 - g. Verano
14. Organice en orden de relevancia los principales colores de spray rose que requiere
 - a. Blanco /crema
 - b. Rosado medio/ claro
 - c. Durazno/arena
 - d. Rosado oscuro
 - e. Lavanda/morado
 - f. Naranja/coral
 - g. Bicolores
 - h. Rojo
 - i. Amarillo
 - j. Verde
15. Escoja el largo de spray rose que mayormente requiere.
 - a. 40cm
 - b. 50cm
 - c. 60cm
 - d. 70cm
16. ¿En qué tipo de caja prefiere comprar spray roses?
 - a. EB
 - b. QB
 - c. HB
 - d. HB JUMBO
17. ¿Por qué compra Gioia Spray Roses? Siendo 1 en total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.
 - a. Calidad del producto
 - b. Innovación
 - c. Portafolio de variedades
 - d. Precio acorde al mercado
 - e. Servicio al cliente
 - f. Trayectoria
18. ¿Para usted, cuál es la principal competencia de Gioia Spray Roses?
19. ¿Por qué?
20. ¿Sabe cuántas variedades tiene Gioia Spray Roses?
21. La información que quisiera conocer sobre las variedades de Gioia Spray Roses con las que no está familiarizado es. Siendo 1 en total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.
 - a. Apertura del botón
 - b. Color
 - c. Cuidado del producto
 - d. Estimados de producción
 - e. Largos de producción
 - f. Uso
 - g. Vida en florero
22. En relación a la pregunta anterior ¿A través de qué canales le gustaría recibir esta información?
 - a. Email
 - b. Catálogos físicos o virtuales
 - c. Redes sociales (Instagram, Facebook)
 - d. Visita a finca
 - e. WhatsApp
 - f. Otras
23. ¿Qué variedad de spray rose le gustaría que se agregara al portafolio de Gioia Spray Roses?

24. En temporada de bodas, para una variedad como Snow Flake 50cm. ¿A qué precio considera que es tan cara que no la compraría? Coloque precio por tallo FOB UIO
25. En temporada de bodas, para una variedad como Snow Flake 50cm. ¿A qué precio considera que empieza a ser cara pero de todos modos la compraría? Coloque precio por tallo FOB UIO
26. En temporada de bodas, para una variedad como Snow Flake 50cm. ¿A qué precio considera que es asequible y una buena compra para usted debido al precio? Coloque precio por tallo FOB UIO
27. En temporada de bodas, para una variedad como Snow Flake 50cm. ¿A qué precio considera que es tan barata que dudaría de la calidad y no la compraría? Coloque precio por tallo FOB UIO
28. Siendo 1 en total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, responda las siguientes afirmaciones
 - a. Las spray roses son un producto indispensable en mi giro de negocio
 - b. En momentos de escases, es fácil para mi encontrar un sustituto a las spray roses
 - c. Gioia Spray Roses es mi primera opción de compra cuando requiero spray roses
 - d. El precio de Gioia Spray Roses va en línea con el mercado
 - e. Los descuentos o promociones influirían positivamente en mi al comprar Gioia Spray Roses
29. Los siguientes atributos de la marca Gioia Spray roses son relevantes para mí. Siendo 1 en total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.
 - a. Calidad de servicio al cliente
 - b. Calidad del producto
 - c. Cantidad de variedades
 - d. Hectareaaje por variedad
 - e. Paleta de colores
 - f. Precio
 - g. Innovación en variedades
30. ¿Está familiarizado con la publicidad de Gioia Spray Roses?
 - a. Si
 - b. No
31. En relación a la pregunta anterior ¿Cómo la ha visualizado?
 - a. Email
 - b. Catálogos físicos o virtuales
 - c. Redes sociales (Instagram, Facebook)
 - d. Visita a finca
 - e. WhatsApp
 - f. Otras
32. Siendo 1 en total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. La publicidad de Gioia Spray Roses:
 - a. Es relevante para mi
 - b. Me estimula a realizar una compra
 - c. Solventa mis inquietudes
 - d. Se presenta de manera coherente
 - e. Se presenta en el momento adecuado
 - f. Refleja la identidad de la marca
 - g. Tiene contenido de calidad
 - h. Me informa sobre temas relevantes
 - i. Tiene relación con el producto
33. Siendo 1 en total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. La marca Gioia Spray Roses evoca
 - a. Belleza y elegancia
 - b. Calidad
 - c. Diferenciación
 - d. Emoción
 - e. Inspiración
 - f. Innovación
34. ¿Recomendaría la marca Gioia Spray Roses a sus clientes? NPS
35. Los aspectos de Gioia Spray Roses que podrían mejorarse son:
 - a. Servicio al cliente
 - b. Calidad
 - c. Cumplimiento de órdenes
 - d. Precio
 - e. Otras
36. Su experiencia al comprar Gioia Spray Roses ha sido
 - a. Excelente
 - b. Muy buena
 - c. Buena
 - d. Mala
 - e. Muy mala

Anexo 6. Acciones de cambio - Gioia Spray Roses

M A R K E T I N G E R N O	DEPARTAMENTO	ACCIONES DE CAMBIO PARA ENFOQUE DE SERVICIO AL CLIENTE
	ADQUISICIONES	<ul style="list-style-type: none"> •Identificar y establecer alianzas estratégicas con proveedores para garantizar suministro de manera estable y ágil. •Negociar precios competitivos para mantener o mejorar costos presupuestados. •Reaccionar ante escasez y aplicar plan de contingencia para evitar el desabastecimiento de insumos. •Revisar y evaluar el producto recibido en conformidad con parámetros de calidad y tiempos de entrega. •Gestionar inventarios para evitar desuso y gastos extras por almacenamiento. •Comunicarse activamente con el resto de áreas para solventar necesidad de producto.
	PRODUCCIÓN & POSTCOSECHA	<ul style="list-style-type: none"> •Establecer procesos concretos y definidos en tiempo y resultados en lo referente a las actividades del personal. •Capacitar de manera continua a los colaboradores y brindar retroalimentación sobre su desempeño. •Establecer un control interno para garantizar que en cada etapa la calidad del producto se mantenga. •Manejar y analizar rigurosamente la información que se comparte con el departamento de marketing y ventas sobre producto proyectado y procesado. •Comunicar proactivamente los cambios en el desempeño o proyección de producto. •Mejorar tiempos de respuesta y capacidad de reacción ante solicitudes emergentes.
	VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> •Ligar la estrategia comercial a la estrategia de mercadeo y fomentar la comunicación activa entre departamentos. •Capacitar a vendedores y asistentes para que conozcan a profundidad sobre todas las etapas de producción y a cada uno de los departamentos involucrados. •Capacitar continuamente a al equipo de ventas para fomentar el marketing interactivo con el cliente la comunicación avivando la comunicación directa. •Establecer en cantidad, una fuerza de ventas capaz de manejar la eficientemente la cartera actual de clientes. •Motivar continuamente a la fuerza de ventas en base a cumplimiento de objetivos concretos. •Evaluar y retroalimentar el desempeño individual y colectivo.
	LOGÍSTICA	<ul style="list-style-type: none"> •Interactuar activamente con el equipo de ventas y postcosecha para determinar hora máxima de cierre de embarque o requerimiento de más unidades de transporte. •Seguimiento a las unidades de transporte para garantizar la entrega en carguera. •Notificar ágilmente cambios en el itinerario de entrega. •Desarrollar relaciones con socios logísticos.
INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> •Determinar el desarrollo de nuevas variedades en base a la retroalimentación de marketing, ventas y producción. •Investigar sobre nuevo material vegetal y procesos de innovación en el manejo de producto. •Evaluar el desarrollo de nuevo material vegetal en los espacios de innovación de la empresa. 	

Anexo 7. Clasificación de tipo de clientes - Gioia Spray Roses

TIPO DE CLIENTE	FRECUENCIA	VALOR MONETARIO	
		TALLOS /MES	TOTAL VENTAS /MES
ESTRATÉGICOS	Diaria o semanal	superior al 10% de producción	superior al 10% de ventas totales
PRIORITARIOS	Diaria o semanal	entre el 5% y 10% de producción	entre el 5% y 10% ventas totales
EN CRECIMIENTO	Mensual	menor al 5% de producción	menor al 5% ventas totales

Anexo 10. Medios Wedding Season 2024 - Gioia Spray Roses

MEDIO	ACCIONES	SUSTENTO	KPI'S
REVISTA "FLORISTS REVIEW"	Realización de un publirreportaje de 2 páginas durante la fase de expectativa y 3 anuncios de media página durante el lanzamiento (1) y mantenimiento (2). Apariciones mensuales en la revista digital.	Revista líder desde 1987 dirigida para floristas (42%) y mayoristas (24%). Revista impresa tiene 12 mil suscriptores, digital más de 48 mil. Para 70% de los lectores la información presentada fue relevante.	# suscriptores
PÁGINA WEB WS-2024 GIOIA SPRAY ROSES	Creación de landing page WS2024-GSR en la que se presente la línea de bodas de manera audiovisual enfatizando variedades y usos. Medio pagado a través de Google Ads y red de búsqueda para posicionar página en buscador y conducir tráfico a la web de GSR.	23% de los clientes de Gioia Spray Roses prefieren recibir información a través de la página web. Se ha considerado la implementación de un landing page destinado a la temporada de bodas ya que este medio resulta imperativo como herramienta de posicionamiento y búsqueda de información específica de la campaña y del producto.	<ul style="list-style-type: none"> •# visitas a cada URL •Permanencia en Web •# Usuarios únicos •# returning customers •Procedencia, por medio y ubicación •Activación Hit Map •Medición semanal visitantes •Cantidad registros generales •Cost per click, cost per lead.
EMAIL MARKETING PERSONALIZADO	Generar boletines semanales con información de la WS2024 direccionado a la base de datos de los clientes. Se redireccionará al cliente al landing page.	42% de los consumidores de GSR prefieren recibir publicidad por correo electrónico. Este medio además de ser informativo, genera conexión con el usuario al ser personalizado.	Cantidad de aperturas y click en enlace
REDES SOCIALES INSTAGRAM & FACEBOOK	1 post semanal sobre el momento de la campaña (expectativa, lanzamiento y mantenimiento). 1 post semanal con información de las variedades de temporada. 1 post semanal en formato audiovisual en el que se informará de los usos del producto.	A pesar de que solamente 5% de los clientes de GSR prefieren la publicidad a través de redes sociales, se consideró este medio para mantener presencia, reconocimiento de marca y actividad. El objetivo principal es conectar con los clientes existentes.	<ul style="list-style-type: none"> •# likes, comentarios, compartidos •Tráfico a la página web •Talking about PTAT •# nuevos seguidores
ACTIVACIÓN VÍA PÚBLICA	Presentación de actores vestidos de acuerdo a la temporada y con un ramo de GSR, en el Boston Flower Market, L.A. Flower Market y la 28th Street NYC (lugares estratégicos y de concentración de mayoristas). Aparecerán simultáneamente anunciando el inicio de la temporada de bodas. Durante el momento de expectativa se notificará a los clientes a través de los otros canales de una sorpresa en dichos lugares.	Este tipo de acciones publicitarias que pueden considerarse de guerrilla, deben ser creativas, ingeniosas e innovadoras para que los resultados sean inmediatos y probablemente generen free press. Se espera un aumento instantáneo de la visibilidad de la marca, impacto y posicionamiento mayor frente a los competidores.	<ul style="list-style-type: none"> •Comentarios en redes/posteos •Retroalimentación al equipo comercial.

Anexo 11.
Publicidad Wedding Season 2024 - Gioia Spray Roses

PÁGINA WEB

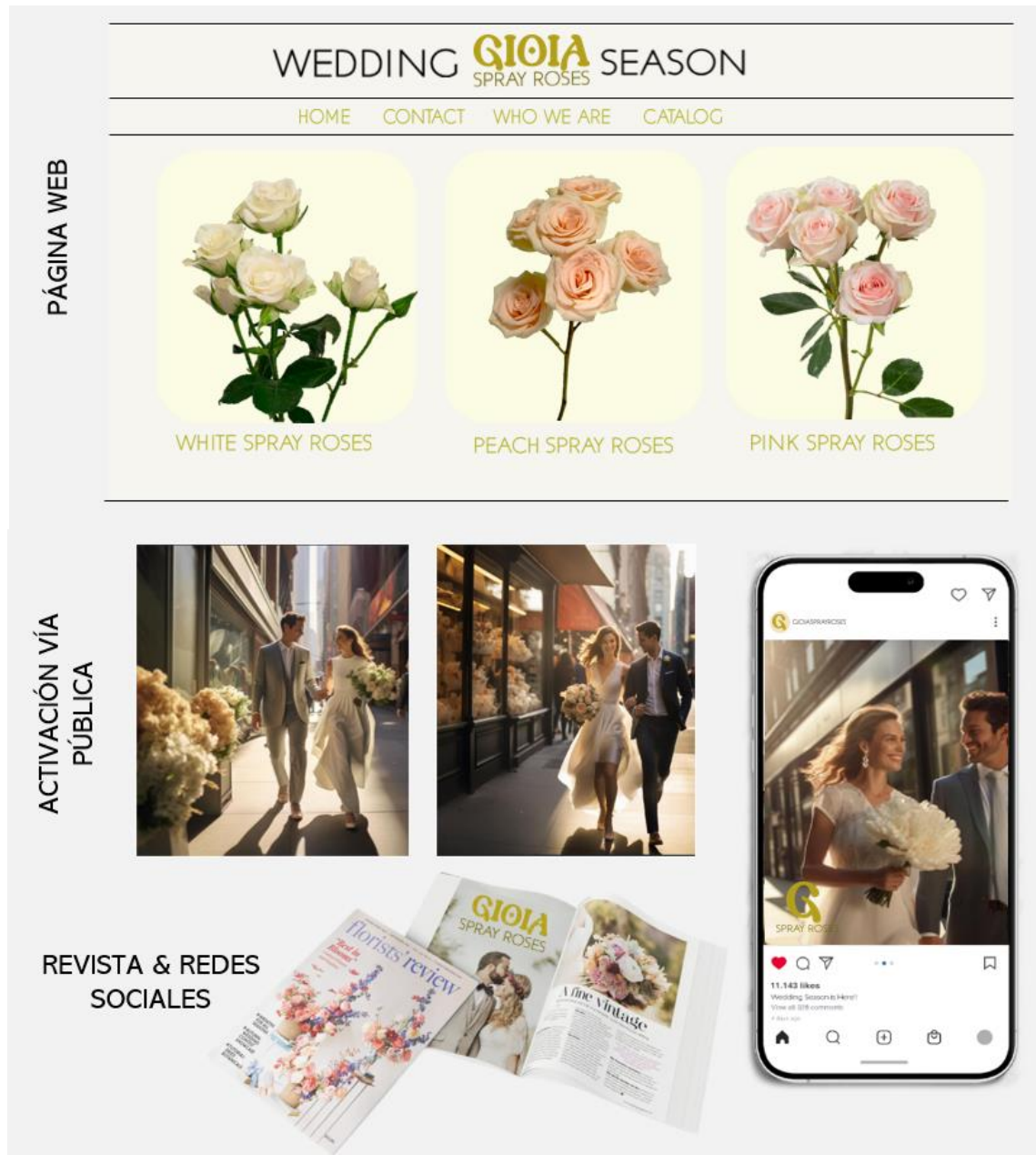
WEDDING **GIOIA** SEASON
SPRAY ROSES

HOME CONTACT WHO WE ARE CATALOG

WHITE SPRAY ROSES PEACH SPRAY ROSES PINK SPRAY ROSES

ACTIVACIÓN VÍA PÚBLICA

REVISTA & REDES SOCIALES



Anexo 12.

Señales de abandono de acuerdo con el Customer Journey

ETAPAS	DOLORES	SEÑALES DE ABANDONO
PRECOMPRA & COMPRA	<ul style="list-style-type: none"> •Atención pausada, tardía o imprecisa. •Recibir negativas de producto requerido •Cancelación de órdenes fijas o preventas. •Contacto solo para ofrecer producto, falta de interés personal. •Fluctuaciones irracionales de precio. •Falta de empatía y preocupación por la cuenta. •Desconocimiento de necesidades y preferencias. 	<ul style="list-style-type: none"> •Disminución en frecuencia y volumen de compra. •Apatía en la interacción. •Comentarios de calidad o servicio.
	<ul style="list-style-type: none"> •Ingreso erróneo de órdenes. •Errores en la información de producto disponible. 	<ul style="list-style-type: none"> •Pausas en órdenes sin respaldo de situación de mercado.
TRANSPORTE HACIA DESTINO	<ul style="list-style-type: none"> •Tardanza y errores en coordinaciones. •Retrasos en entrega de producto a carguera. 	<ul style="list-style-type: none"> •Quejas o comentarios negativos a jerarquías superiores. •Comparación con competidores.
POSTCOMPRA	<ul style="list-style-type: none"> •Inconformidades de calidad y errores en recepción de producto. •Facturas tardías, erróneas, cobro precios incorrectos. •Falta de seguimiento, contacto incipiente. 	<ul style="list-style-type: none"> •Negativa de contacto. •Cancelaciones de órdenes. •Liquidación de cuentas.