



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MARKETING DE VALIDUSEXPORT S.A. PARA INCREMENTAR LA EXPORTACIÓN
DE FLORES ECUATORIANAS.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Licenciado en Ciencias Económicas y Administrativas
mención Marketing.

Profesor Guía
Héctor Santiago Vasconez Merizalde

Autor
Eduard Zolotarov

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”



.....
Héctor Santiago Vasconez Merizalde

CI: 1710715804

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Eduard Zolotarov
CI: 1717888687

RESUMEN

El plan de marketing a continuación desarrollado se ha efectuado en base a la empresa VALIDUSEXPORT S.A., empresa bróker para la comercialización de flores en el mercado ruso.

La empresa VALIDUSEXPORT S.A, es una empresa familiar, como persona natural que lleva negocios internacionales en forma de intermediario, seleccionando el mejor producto en flores ecuatorianas y posicionándolas en clientes mayoristas y minoristas en el mercado ruso

La selección del mercado ruso se ha debido al conocimiento del Gerente de VALIDUSEXPORT S.A, sobre la cultura, idioma y contactos comerciales en dicho país.

Esto ha permitido que VALIDUSEXPORT S.A haya mantenido sus operaciones en la actualidad, pero debido al competitivo y cambiante mercado internacional se ha visto en la necesidad de planificar de mejor manera y a futuro el marketing de la empresa.

ABSTRACT

The marketing plan has been made then developed based on the company VALIDUSEXPORT S.A, broker companies for marketing flowers in the Russian market.

VALIDUSEXPORT S.A company is a family business, as a natural person carrying international business as broker, selecting the best product in Ecuadorian flowers and positioning them in wholesale and retail customers in the Russian market

The selection of the Russian market has been due to knowledge VALIDUSEXPORT S.A Manager, about the culture, language and business contacts in the country.

This has allowed VALIDUSEXPORT S.A has maintained its operations today, but due to the changing and competitive international market has been the need to better plan future and how the marketing of the company.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 RESUMEN EJECUTIVO	1
1.1.1 Descripción del negocio, la compañía y el producto	1
1.1.2 Oportunidad que el proyecto exporta.	3
1.1.3 Estrategia propuesta	4
1.1.4 Aspectos destacados del mix de marketing propuesto.	5
1.2 ASPECTOS GENERALES	6
1.2.1 Antecedentes	6
1.2.2 Objetivos Generales.....	7
1.2.3 Objetivos Específicos.	7
2. PLAN DE MARKETING	8
2.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y EL CONSUMIDOR	10
2.1.2 Análisis de macro entorno.	20
2.2 DEFINICIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE MARKETING IMPULSADA POR EL CLIENTE	30
2.2.1) Adaptarse a los gustos y preferencias de los consumidores rusos	30
2.2.2 Selección de una propuesta de valor	33
3. DEFINICIÓN DE UN PROGRAMA DE MARKETING QUE ENTREGUE VALOR SUPERIOR	35
3.1 PROGRAMA DE MARKETING	35
3.1.1. Producto.....	35
3.1.2 Precio.....	37
3.1.3 Plaza:	39
3.1.4 Promoción.....	41
4. EVALUACIÓN DEL PLAN DE MARKETING	43
4.1. PROYECCIÓN DE VENTAS A 1 AÑO	43

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	50
5.1. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.....	50
5.2. CONCLUSIONES.....	53
5.3. RECOMENDACIONES.....	54
REFERENCIAS	55
ANEXOS	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tabla General de Proveedores	2
Tabla 2. Exportación de Rosas por Países	8
Tabla 3. Matriz FODA.....	10
Tabla 4. Matriz de Competidores	17
Tabla 5. Tipos de flores comercializadas	32
Tabla 6. Servicios y valores agregados de VALIDUSEXPORT S.A.	34
Tabla 7. Variedades de Flores	37
Tabla 8. Utilidades históricas.....	45
Tabla 9. Estado de Situación Financiera Inicial.....	46
Tabla 10 . Balance de Situación Financiera Proyectado	47
Tabla 11 . Balance de Resultados Proyectado.....	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Participación General de Proveedores.....	3
Figura 2. Exportación de Rosas por Países.	9
Figura 3. Entornos de VALIDUSEXPORT S.A.	10
Figura 4. Ranking Clientes VALIDUS EXPORT.	13
Figura 5. Participación de clientes.....	14
Figura 6. Ranking Proveedores VALIDUS EXPORT.....	15
Figura 7. Participación de proveedores VALIDUSEXPORT S.A.	16
Figura 8. Toneladas de Exportadores ecuatorianos.	19
Figura 9. Estructura sectorial de la Economía Rusa.	22
Figura 10. Evolución salarial en Rusia.	23
Figura 11. Frecuencia de Consumo.	29
Figura 12. Preferencias de Consumo.....	30
Figura 13. Márgenes referenciales VALIDUSEXPORT.....	38
Figura 14. Importadores.	40
Figura 15. Mayoristas.....	40
Figura 16. Minoristas.....	41
Figura 17. Exportaciones de Flores Ecuador.	43
Figura 18. Comportamiento de la exportación de Rosas a precio FOB.	44
Figura 19. Comportamiento de la exportación de Rosas por Toneladas.....	44
Figura 20. Curva de comportamiento de la exportación de Rosas a precio FOB	48
Figura 21. Página Web.....	51
Figura 22. Ferias Internacionales Asistidas.....	52
Figura 23. Embarque de Flores de VALIDUSEXPORT S.A.	53

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Resumen Ejecutivo

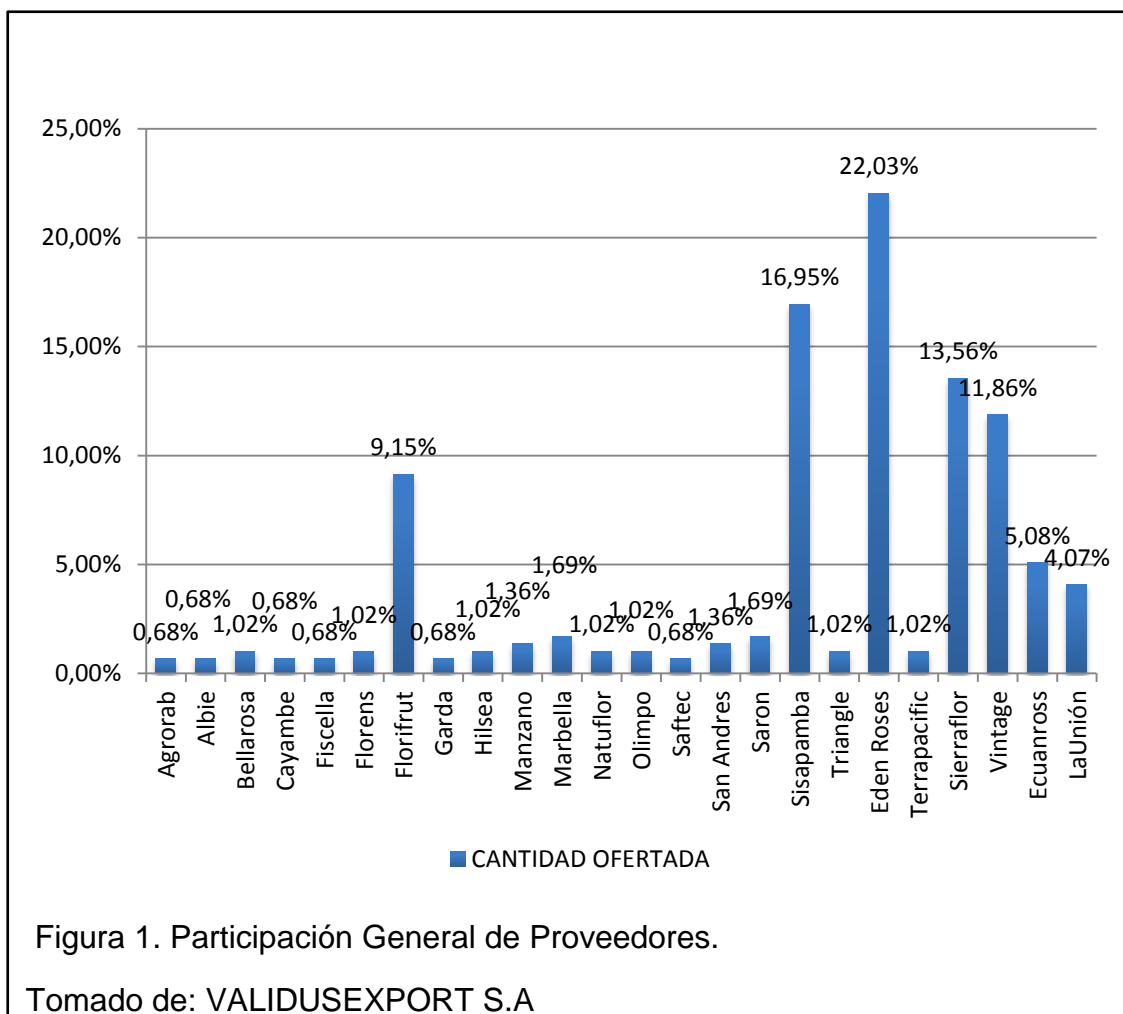
1.1.1 Descripción del negocio, la compañía y el producto

La empresa VALIDUSEXPORT S.A es una empresa bróker dedicada a la exportación de rosas ecuatorianas especialmente hacia Rusia. La empresa lleva en el mercado ya 9 años, fue fundada en el 2004. Un corredor es el término en idioma castellano para definir al bróker es decir, el individuo o firma que actúa como intermediario entre un comprador y un vendedor. Además, se encarga de asesorar y aconsejar sobre temas relacionados con el negocio. El bróker se encarga de realizar ventas de flores hacia Rusia, este tiene contacto con los clientes rusos por medio de Skype, quienes realizan sus pedidos con días o meses de anticipación en algunas ocasiones. La empresa VALIDUSEXPORT S.A se encarga de realizar el contacto con las plantaciones ecuatorianas quienes le proveen el producto y luego las flores son embarcadas en una carguera para ser enviada hasta Ámsterdam. La empresa trabaja con 20 diferentes tipos de plantaciones aproximadamente. Entre las cuales están:

Tabla 1. Tabla General de Proveedores

PROVEEDORES	PARTICIPACIÓN	CANTIDAD OFERTADA
Agrorab	0.68%	2
Albie	0.68%	2
Bellarosa	1.02%	3
Cayambe	0.68%	2
Fiscella	0.68%	2
Florens	1.02%	3
Florifrut	9.15%	27
Garda	0.68%	2
Hilsea	1.02%	3
Manzano	1.36%	4
Marbella	1.69%	5
Natuflor	1.02%	3
Olimpo	1.02%	3
Saftec	0.68%	2
San Andres	1.36%	4
Saron	1.69%	5
Sisapamba	16.95%	50
Triangle	1.02%	3
Eden Roses	22.03%	65
Terrapacific	1.02%	3
Sierraflor	13.56%	40
Vintage	11.86%	35
Ecuanross	5.08%	15
LaUnión	4.07%	12
TOTAL	100.00%	295

Tomado de: VALIDUSEXPORT S.A



1.1.2 Oportunidad que el proyecto exporta.

Rusia representa para Ecuador el segundo mercado de exportación, donde existen oportunidades en comercialización. En tal virtud, se propone el plan de Marketing para el año 2015-2016 de la empresa VALIDUSEXPORT S.A.

Rusia redujo sus impuestos y aranceles para los principales productos ecuatorianos en septiembre de 2014, manifiesta el ministro Rivadeneira, quien revisó los acuerdos en las visitas de Ecuador Rusia entre el 28 y 30 de octubre del 2014, e informó que Belarús y Kazajistán también plegarán a esa reducción arancelaria por ser miembros de la Unión Aduanera junto a Rusia.

1.1.3 Estrategia propuesta

Debido a que Rusia reducirá los aranceles a las exportaciones de algunos productos ecuatorianos, entre ellos, las flores, que actualmente para entrar al país europeo deben cancelar un arancel de 10%.

Esto, debido a que el 95% de las exportaciones de flores ecuatorianas hacen una parada en Ámsterdam y continúan en camión hasta Rusia; entonces, existe variación en las guías de remisión por origen.

Este anuncio fue dado por el Ministro de Comercio Exterior, Francisco Rivadeneira, como parte de los temas agendados durante la visita que hizo el gobierno de Ecuador a su par ruso entre el 28 y 30 de octubre del 2013.

Las rosas ecuatorianas van a Rusia como su segundo destino. Ecuador exportó en 2014 alrededor de \$177,3 millones, e incrementó un 14,2%, según un análisis, Expoflores.

Los destinos preferentes de la flor ecuatoriana son:

- Estados Unidos, 38%
- Rusia, 25%
- Unión Europea, 21%

Existe 2 fechas específicas de mayor demanda febrero (San Valentín); marzo (Día de la Mujer) y septiembre (inicio de clases). En tal virtud, Rusia adquiere la mayoría de flores ecuatorianas para dichas épocas y la estrategia específica será mejorar la actividad de marketing de VALIDUSEXPORT S.A para esa fecha con el fin de aumentar venta de todas las variedades de flores posibles en estas tres temporadas bien marcadas.

Para apalancar esta actividad se requiere de apoyo adicional a nivel integral de la empresa por ello se planifica:

- Implementar un sistema de contabilidad
- Aumentar el número de clientes en Rusia
- Aumentar el nivel de satisfacción del cliente
- Incluir responsables de pedidos y clientes
- Innovar productos
- Medir y mejorar Clima laboral
- Implementar Sistema de incentivos y remuneración

1.1.4 Aspectos destacados del mix de marketing propuesto.

- La empresa “VALIDUSEXPORT S.A” cuenta con dos nombres corporativos: “World Of Roses” y “Maximus Roses”. Esto le permite realizar órdenes de compra como dos empresas distintas y así completar pedidos para los clientes. Esta es una estrategia de crecimiento que aplica la organización ya que las plantaciones no entregan pedidos grandes a una sola empresa exportadora.
- Facilidad de renegociación con el cliente para ofrecerle otro tipo de rosas evitando costos extras por aplazar carguera y vuelo cuando la variedad solicitada es escasa.
- Obtiene beneficios en precios y espacio al trabajar con una sola carguera “Ecucarga”.
- La organización prefiere trabajar con más clientes pequeños y no con pocos clientes grandes porque así el riesgo de pérdida es menor.
- La empresa cuenta con un sistema de prepago para clientes nuevos evitando fraudes financieros.
- La organización brinda un crédito de 15 días para clientes antiguos asegurando su fidelidad.
- Brinda la facilidad a los clientes para que realicen sus pedidos a cualquier hora a través de la página web.
- Al encontrarse lejos del país de comercialización utiliza un marketing viral donde sus compradores hacen conocer a potenciales clientes la efectividad de la empresa.

- El gerente de la empresa asiste a la feria de las flores en Moscú para conocer nuevos clientes
- El contacto entre el cliente y el gerente de la organización es de manera directa por el conocimiento del idioma y la confidencialidad. Se la realiza a través de Skype
- La empresa cuenta con un servicio terciarizado de contabilidad ahorrando gastos internos
- La organización no expone en la página web la variedad Premium de rosas ya que son escasas y solo las conocen los clientes más importantes.
- La empresa decide la forma de envío dependiendo del cobro de los tracks puede cobrar de dos formas: por peso o por número de cajas enviadas.
- La organización realiza planificaciones semanales de los costos ya que el negocio es muy cíclico y sufre de cambios constantes.
- La empresa trabaja con las cajas de las plantaciones porque en caso de que las rosas estén en mal estado puede hacer las respectivas reclamaciones a los proveedores.

1.2 Aspectos Generales

1.2.1 Antecedentes

La empresa VALIDUSEXPORT S.A trabaja actualmente con apenas tres personas, que realizan las siguientes actividades: facturación, compras, contacto con clientes y proveedores y cobranzas, la contabilidad es un servicio terciarizado de la empresa.

La empresa es muy flexible en cuanto al tema de horarios ya que, por el giro del negocio, la empresa debe trabajar con dos zonas horarias al mismo tiempo. El horario depende de la zona horaria de los países a los que exporta. Los pedidos y contactos se realizan generalmente de 7am – 12pm y después del medio día solo se realizan procesos administrativos hasta aproximadamente

las cuatro de la tarde hora de salida de los trabajadores. La empresa trabaja en feriados ya que son fechas muy importantes en Rusia para la venta de rosas y la empresa debe estar en funcionamiento para asegurarse que los pedidos lleguen en buen estado y completos a su destino.

En todo el transcurso del proceso de exportación la empresa cuenta con algunos documentos que le ayudan a verificar que el envío de rosas este en buen estado y dirigiéndose de manera segura a su destino.

El nombre general de la empresa es VALIDUSEXPORT S.A, pero esta cuenta con dos nombres comerciales. El primero es "World of The Roses" nombre que conocen todos los cliente y proveedores. El segundo nombre es Maximus Roses el cual es de mayor conocimiento sólo para proveedores. Esto se hizo para que la empresa pueda realizar compras a las plantaciones como si fueran dos empresas distintas, y así, poder completar pedidos que muchas veces son muy grandes y no se logran completar con un solo pedido a las plantaciones.

1.2.2 Objetivos Generales.

- Proponer un plan de marketing para la empresa VALIDUSEXPORT S.A. que contribuya al incremento de las exportaciones de flores ecuatorianas.

1.2.3 Objetivos Específicos.

- Determinar la importancia de los aspectos micro económico en la empresa VALIDUSEXPORT S.A. y macro económico en ambos mercados.
- Elaborar una estrategia de marketing para la empresa VALIDUSEXPORT S.A.
- Desarrollar el uso de las herramientas de mercadotecnia que permita implementar la estrategia de marketing.

CAPÍTULO II

2. PLAN DE MARKETING

Ecuador se ha dedicado a la exportación de rosas desde hace varios años y la industria progresivamente ha crecido debido a que Ecuador posee ventajas competitivas muy marcadas ante otros países en la producción de rosas; las ventajas se deben esencialmente debido clima.

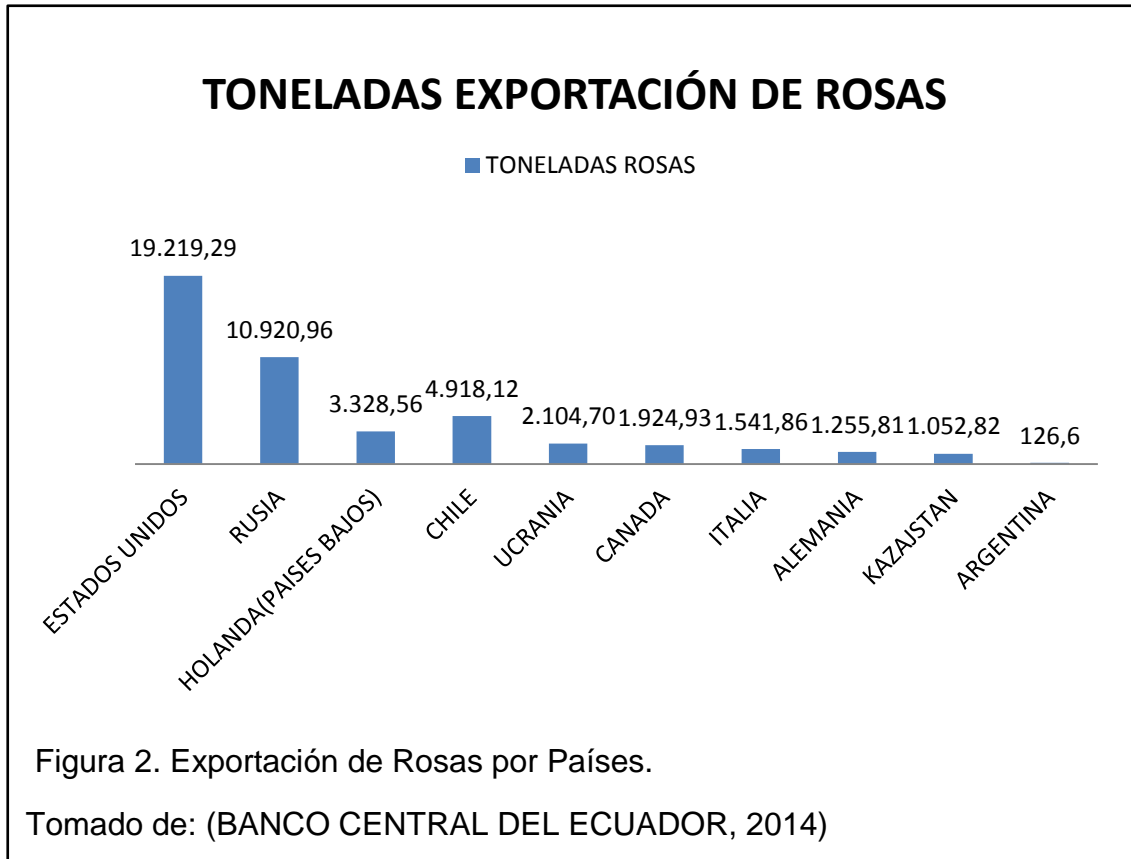
La ventajosa ubicación geográfica de Ecuador permite tener producción de rosas durante todo el año, debido a que en el país existen diferentes niveles de altura y microclimas. El tipo de suelo favorece al crecimiento de la rosa logrando que el tallo sea grueso y largo, el botón tiene colores intensos. Esto debido a que está en la línea ecuatorial, rodeado de zonas montañosas, esto hace que la tierra se nutra con tierra volcánica y agua de glaciares.

Los principales mercados para las rosas ecuatorianas en el extranjero son:

Tabla 2. Exportación de Rosas por Países

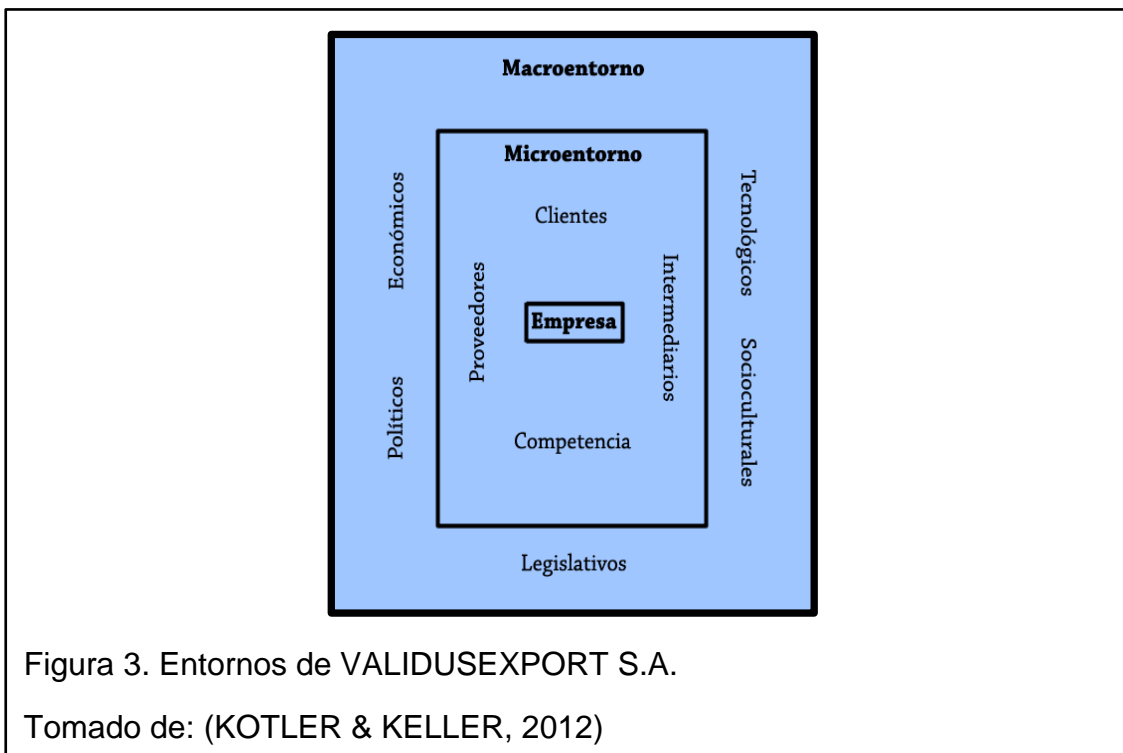
SUBPARTIDA A NANDINA	DESCRIPCIO N NANDINA	PAIS	TONELADA S ROSAS	FOB - DOLAR	% / TOTAL FOB - DOLA R
603110000	ROSAS	ESTADOS UNIDOS	19,219.29	111,813.04	38.09
		RUSIA	10,920.96	63,360.79	21.58
		HOLANDA(PAISES BAJOS)	3,328.56	16,760.25	5.71
		CHILE	4,918.12	15,136.85	5.16
		UCRANIA	2,104.70	10,669.11	3.64
		CANADA	1,924.93	8,488.37	2.9
		ITALIA	1,541.86	7,372.47	2.52
		ALEMANIA	1,255.81	5,599.87	1.91
		KAZAJSTAN	1,052.82	4,609.48	1.57
		ARGENTINA	126.6	4,561.71	1.56

Tomado de: (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2014)



La empresa VALIDUSEXPORT S.A es una empresa bróker dedicada a la exportación de rosas ecuatorianas especialmente hacia Rusia. La empresa lleva en el mercado ya 10 años, fue fundada en el 2004. Un bróker (corredor) es el individuo o firma que actúa como intermediario entre un comprador y un vendedor. Además, se encarga de asesorar y aconsejar sobre temas relacionados con el negocio. El bróker se encarga de realizar ventas de flores hacia Rusia, este tiene contacto con los clientes rusos por medio de Skype, quienes realizan sus pedidos con días o meses de anticipación en algunas ocasiones. La empresa VALIDUSEXPORT S.A se encarga de realizar el contacto con las plantaciones ecuatorianas quienes le proveen del producto y luego las flores son embarcadas en una carguera para ser enviada hasta Ámsterdam. La empresa trabaja con 20 diferentes tipos de plantaciones.

2.1 Análisis de la industria y el consumidor.



2.1.1 Análisis de micro entorno (en caso que la empresa actualmente esté operando, caso contrario sobre la idea de negocio propuesta).

Tabla 3. Matriz FODA

MATRIZ FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene preferencia de precios y espacios al trabajar solo con "Ecucarga". • Los vendedores de los almacenes piden las rosas más conocidas y fáciles de conseguir. • No necesita de mucha inversión para el negocio. • Los clientes son flexibles con plantaciones nuevas. • A partir de los dos meses de trabajo con una plantación la empresa impone sus reglas de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe poca variedad de rosas con precios bajos. • Las plantaciones ponen un límite en las entregas de rosas por empresas. • La empresa trabaja con producto perecible. • En caso de que el avión tenga un problema mecánico la flor se daña ya que no viaja en cuarto frío. • Las rosas se estropean cuando la cantidad de pedidos que albergan las cargueras es grande.

	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa está lista para expandir su negocio a otros países. • Existe un buen flujo de comunicación organizacional. • El 80% de los clientes prefieren realizar sus compras a través de bróker. • No existe un producto sustituto. 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia más fuerte es Colombia. • Las variedades Premium son escasas. • Los distribuidores de los almacenes piden variedades más escasas. • Algunos clientes realizan pedidos por plantación. • Existe incertidumbre en el mercado • Más ganancia más riesgo. • Algunas plantaciones ecuatorianas también son exportadoras directas. • A través del Internet los clientes rusos tienen mayor conocimiento sobre las plantaciones ecuatorianas. • Aumento de aranceles de insumos para plantaciones de rosas afecta al precio de venta. • El clima de Rusia afecta significativamente en las ventas de rosas.
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El gerente conoce perfectamente el idioma y la cultura rusa. • La empresa tiene nueve años de experiencia. • Empowerment. • La comunicación con los clientes es vía Skype y es económica. • El gerente da ejemplo en cuanto a liderazgo. • La organización 	<p>ESTRATEGIA FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar correctamente el idioma para aumentar el número de clientes • Emplear los conocimientos adquiridos en el negocio para poder expandirse a otros países (USA). • Capacitar a los empleados de la empresa para su correcto desempeño y una buena 	<p>ESTRATEGIA FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emplear de manera adecuada los conocimientos sobre las estaciones de Rusia para evitar las temporadas bajas en el negocio. • Aplicar las mejores técnicas conocidas por la industria para mantener el producto en buen estado. • Fomentar en los empleados la responsabilidad que

<p>cuenta con horarios flexibles para el personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La estructura organizacional es plana. • La empresa incentiva el trabajo en equipo. 	<p>comunicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implantar un buen sistema de comunicación para mantener una buena interacción entre las partes (cliente-proveedor) • Utilizar los conocimientos de marketing para promocionar todas las variedades de rosas en el mercado. 	<p>recae sobre sus actividades y la importancia de tomar decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener una comunicación personalizada con nuestros clientes para satisfacer sus necesidades.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • La organización trabaja con una sola carguera. • Es un negocio de alto riesgo. • Solo es por medio de un acuerdo de palabra. • La página web no está actualizada. • No tiene un buen servicio de internet. • Es un negocio cíclico: <ul style="list-style-type: none"> - De enero a marzo es temporada alta - De marzo a abril es temporada media baja - Mayo es temporada alta - De mayo a agosto es la temporada más baja porque Rusia tiene clima caliente y obtiene su propia flor. 	<p>ESTRATEGIA DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar otras empresas de carga. • Actualizar la página web para expandir su negocio a otros países. • Implantar el uso de redes sociales especialmente en las temporadas altas. • Realizar políticas de cobranzas para los clientes antiguos y nuevos. • Realizar contratos por escrito con los clientes para asegurar la compra. 	<p>ESTRATEGIA DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar los costos para trabajar con más cargueras en un futuro. • Obtener más clientes pequeños para evitar grandes pérdidas económicas. • Implementar contratos eléctricos para tener respaldos en las negociaciones. • Investigar nuevos medios de marketing on-line manteniendo en confidencialidad la variedad Premium. • Cambiar la conexión de Internet de la empresa para mejorar el contacto con el cliente. • Realizar planificaciones del negocio a corto plazo tomando en cuenta las temporadas altas y bajas.

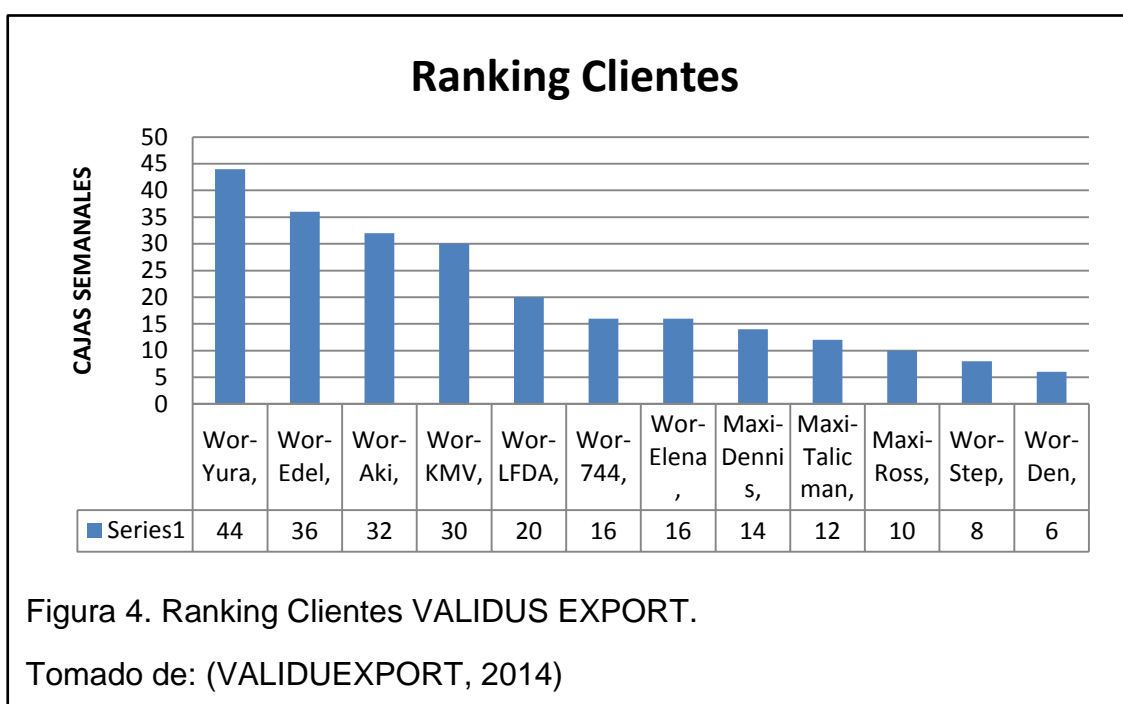
Tomado de: (VALIDUEXPORT, 2014)

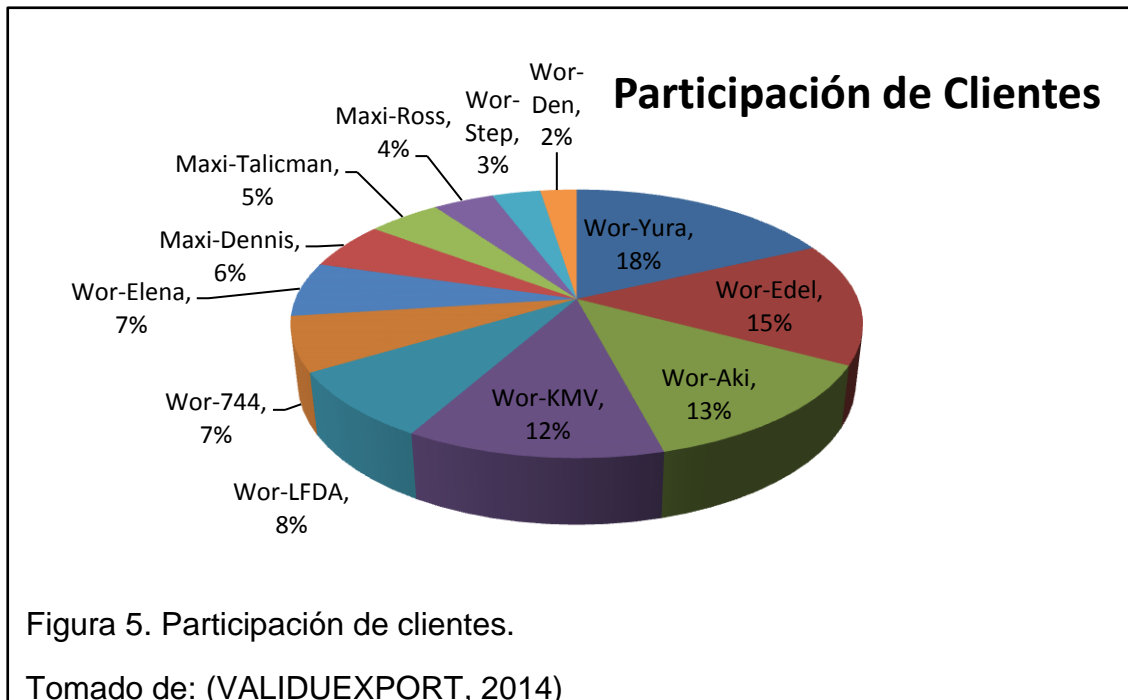
Clientes

Existen 3 tipos de clientes:

- **Mayoristas (Bróker):** Son los que reparten la flor a los almacenes. La ganancia por tallo es menor que en los almacenes, por lo que tiene que vender la flor en cantidades más altas.
- **Almacenes:** Se encargan de entregar las rosas al consumidor final. La ganancia por tallos es la más alta, por lo que no requieren vender una cantidad alta de flor, como los mayoristas.
- **Mixto:** Mayorista y Almacén: Cumple las 2 funciones y su ventaja es que la flor que no logró vender al por mayor, la venden en su almacén.

Los clientes de la compañía VALIDUSEXPORT S.A., son mayoristas, excepto el cliente Maxi-Ross, Wor-Step y Wor-Den. Estos tres clientes tienen sus propios almacenes, por lo que los pedidos de cajas por semana son menores debido a que almacén no requiere una gran cantidad de flor. Las cantidades de cajas que piden los clientes por semana se detallan en el siguiente cuadro.

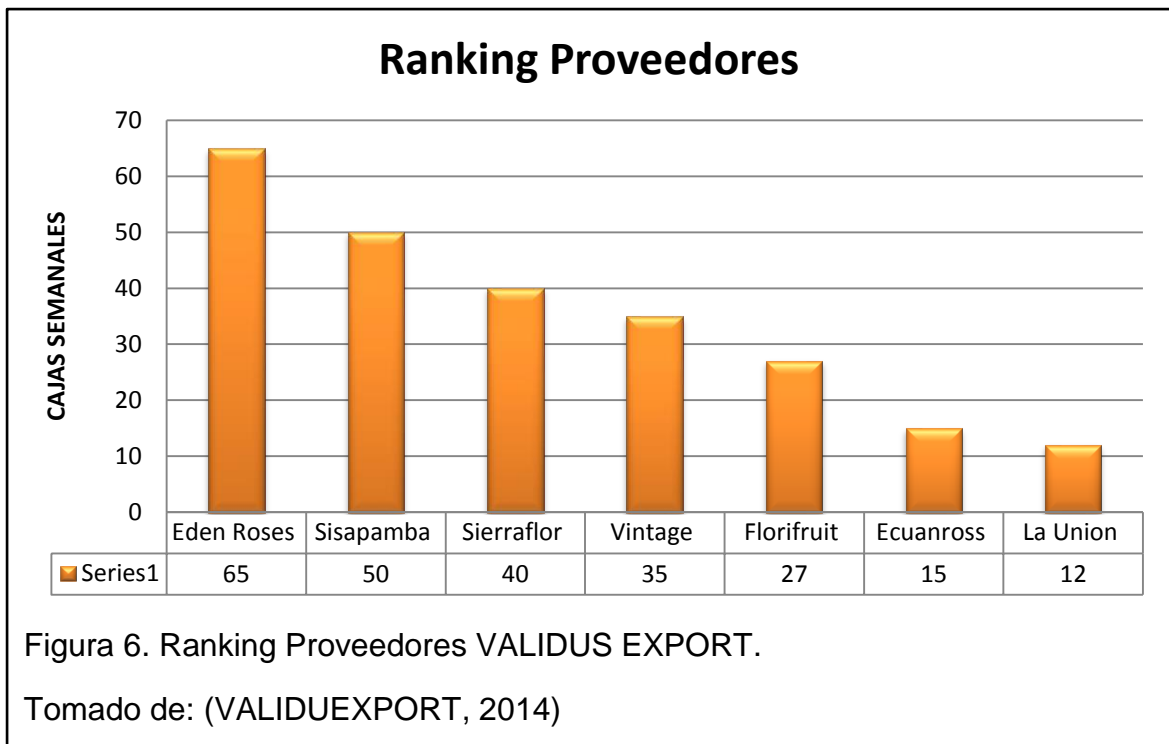




- **Principales Proveedores**

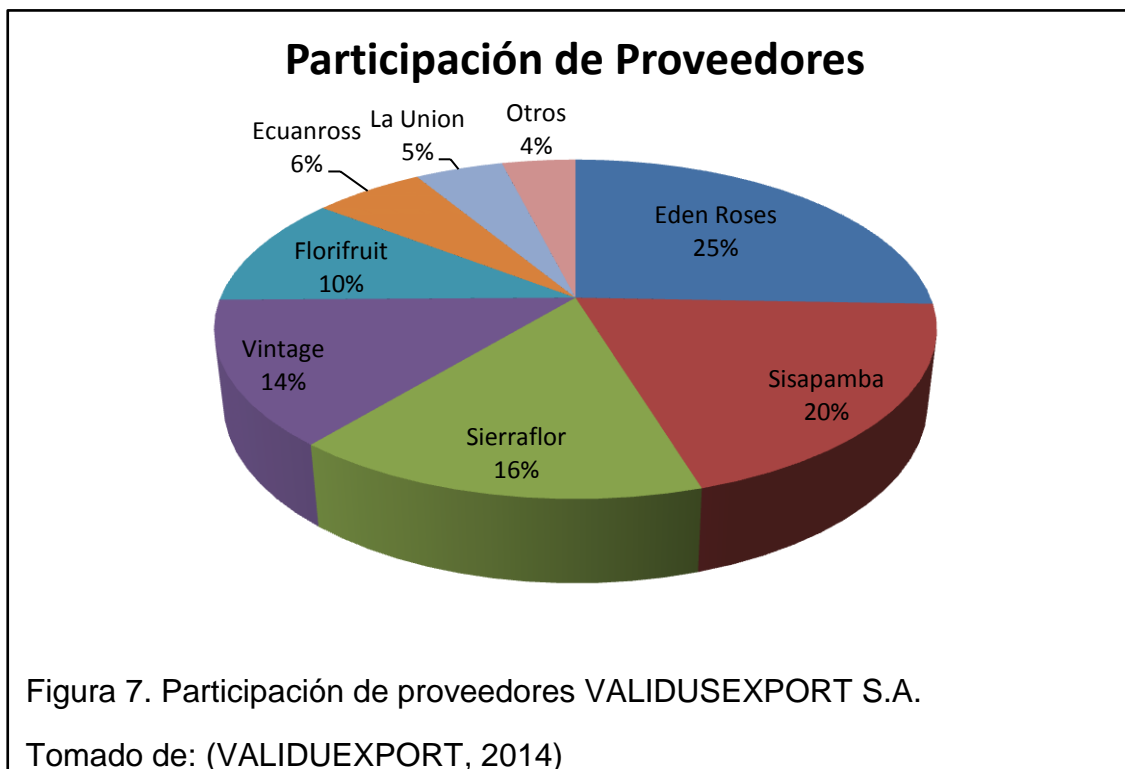
Los principales proveedores son:

- Eden Roses
- Sisapamba
- Sierraflor
- Vintage
- Florifruit
- Ecuarross
- La Union



Se adquiere la flor a estas plantaciones (distribuidores) y la plantación se encarga de enviarla a la carguera con cuartos fríos, Ecucarga.

La carguera, Ecucarga, se encarga de enviar la flor hasta Holanda - Ámsterdam, por medio de KLM, Cargalux, Martinair, Lan Chile, Atlas, estas son las aerolíneas con las que se envía. Según la experiencia, las mejores aerolíneas para transportar flores son: Martinair y KLM debido a los precios más bajos y calidad del servicio. La aerolínea usualmente la elige la carguera, pero también se puede solicitar otra de preferencia.



- **Competidores**

La competencia para VALIDUSEXPORT S.A., son los otros brókers y productores directos (plantaciones). El mayor competidor son los productores directos, debido a que ellos venden flores directamente a Rusia, por lo que los precios son más bajos, por que evitan la comisión adicional, a diferencia del bróker.

En este caso los bróker o agentes, son empresas o individuos que organizan las transacciones entre un comprador y un vendedor para una comisión cuando se ejecute la operación.

Un corredor que también actúa como vendedor o como comprador se convierte en un director de parte en el acuerdo, es decir, el individuo o firma que actúa como intermediario entre un comprador y un vendedor, usualmente cobrando una comisión. Además, se encarga de asesorar y aconsejar sobre temas relacionados con el negocio. El oficio de agente normalmente requiere de una licencia para ejercer; en el Ecuador ahora esta modalidad ha tenido un realce

ya que ayuda a los clientes con valores agregados de los productos, escogiendo en el país de origen el mejor producto.

Tabla 4. Matriz de Competidores

Competidores	Tiempo en el mercado (años)	Cantidad de Personal	Principales estrategias	Principales políticas
AAASACORPORATION S.A.	8	40	<ul style="list-style-type: none"> Diferenciación Ampliación de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación constante Erradicar trabajo infantil Beneficios adicionales para el trabajador Bonos Responsabilidad ambiental
ABAX INDUSTRIAS Y FLORES CIA. LTDA.	6	22	<ul style="list-style-type: none"> Costo 	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad ambiental Productividad
AGRINAG S.A.	7	45	<ul style="list-style-type: none"> Diferenciación Ampliación de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación Erradicar trabajo infantil Beneficios adicionales para el trabajador Bonos Responsabilidad ambiental
AGRIROSE AGRICOLA EL ROSARIO CIA. LTDA.	5	30	<ul style="list-style-type: none"> Costo 	<ul style="list-style-type: none"> Distribución equitativa de utilidades
AGRITAB AGRICOLA TABACUNDO CIA. LTDA.	4	25	<ul style="list-style-type: none"> Diversificación 	<ul style="list-style-type: none"> Economías a Escala Alianzas estratégicas con mayoristas Responsabilidad social
ARCOFLOR FLORES ARCOIRIS S.A.	3	35	<ul style="list-style-type: none"> Diferenciación Competencia 	<ul style="list-style-type: none"> Políticas de Calidad Productividad Erradicación de trabajo infantil
AZAYA GARDENS CIA. LTDA.	6	32	<ul style="list-style-type: none"> Hueco 	<ul style="list-style-type: none"> Marketing focalizado Productos especializados Responsabilidad social

BELLARO S.A.	5	30	<ul style="list-style-type: none"> Ampliación de mercado Costo 	<ul style="list-style-type: none"> Marketing viral Responsabilidad social
CAMPO Y TECNOLOGIA CAMPTEC S.C.C	6	34	<ul style="list-style-type: none"> Diferenciación Ampliación de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Políticas de Calidad Responsabilidad social Erradicación de trabajo infantil
CANANVALLEY FLOWERS S.A.	8	38	<ul style="list-style-type: none"> Hueco 	<ul style="list-style-type: none"> Marketing focalizado Valores agregados Productividad
E.Q.R EQUATOROS ES C.A.	4	27	<ul style="list-style-type: none"> Diferenciación 	<ul style="list-style-type: none"> Políticas de Calidad Productividad Responsabilidad Ambiental
FLORES LA JULIANA S.A. JULFLORSA	2	29	<ul style="list-style-type: none"> Ampliación de mercado Costo 	<ul style="list-style-type: none"> Marketing viral Productividad
FLORES EQUINOCCIALES S.A.	4	31	<ul style="list-style-type: none"> Ampliación de mercado Costo 	<ul style="list-style-type: none"> Marketing viral Responsabilidad social
FLORES LATITUD CERO CIA. LTDA.	7	30	<ul style="list-style-type: none"> Competencia Hueco 	<ul style="list-style-type: none"> Especialización de productos Marketing P2P
ROSAS DEL MANZANO ROSASMANZANO CIA. LTDA.	9	40	<ul style="list-style-type: none"> Ampliación de mercado Costo 	<ul style="list-style-type: none"> Marketing viral Productividad
ROSAS DEL MONTE ROSEMONTE CIA.LTDA.	8	37	<ul style="list-style-type: none"> Diferenciación Referenciación 	<ul style="list-style-type: none"> Políticas de Calidad Responsabilidad social Responsabilidad Ambiental
ROSAS LA MARTINA RLM S.A.	7	30	<ul style="list-style-type: none"> Competencia Hueco 	<ul style="list-style-type: none"> Especialización de productos Marketing P2P
ROSASFESTIVAL	6	29	<ul style="list-style-type: none"> Diversificación 	<ul style="list-style-type: none"> Economías a Escala Alianzas estratégicas con mayoristas Erradicación trabajo infantil
ROSE CONNECTION ROSECON CIA. LTDA.	5	25	<ul style="list-style-type: none"> Competencia Hueco 	<ul style="list-style-type: none"> Especialización de productos Marketing P2P

Tomado de: (VALIDUEXPORT, 2014)

A continuación, se presentan los principales competidores que exportan a Rusia.



- **Intermediarios**

Al llegar a Amsterdam, la flor es recibida por el único bróker llamado J Van Put, el cual revisa la temperatura en las cajas y se encarga de distribuir la flor para los Trucks (camiones) según el destino en Rusia. Las compañías de transporte principalmente usadas son:

- Camion Gran Prix,
- Camion Forever,
- Camion Interflowers,
- Camion Dolinaroz,
- Tuck Moneymaker,
- Camions Prestigue Consulting,
- Camion Dolcevita

Cada uno va a una ciudad diferente de Rusia, las principales ciudades destino son:

- Moscú, 70%
- Krasnodar, 18
- Rostov, 12%

Las obligaciones del camión es pasar aduanas y dejar la flor en el destino-cliente.

La responsabilidad de VALIDUSEXPORT S.A, como bróker, es hasta Ámsterdam, en el momento que llega a J Van De Put entra a ser la responsabilidad del cliente y cada uno trabaja con su camión.

2.1.2 Análisis de macro entorno.

- **Aspectos Políticos**

Rusia está compuesta de una federación con 83 sujetos federales, de estos 21 son repúblicas dentro de la Federación que poseen altos niveles de autonomía para aspectos internos.

Cada república cuenta con su propia constitución. El territorio restante consiste de:

- Regiones, 9
- Provincias, 47
- Circunscripciones, 4
- Ciudades federales, Moscú y San Petersburgo.

Rusia posee división de poderes distribuidos de la siguiente manera:

- **Legislativo:** perteneciente a la Asamblea Federal o Parlamento y sus diferentes cámaras (Alta y Baja)
- **Judicial:** Ejercido por los tribunales.

- **Ejecutivo:** Gobierno, siendo las principales figuras el Presidente y el Primer Ministro.

Con este pequeño análisis del marco político ruso, se puede determinar para el proyecto, que un cambio legislativo en Rusia, es burocrático y esto permitirá tener un lapso de tiempo para prever cualquier estrategia de protección dado, que es bastante amplia la estructura legislativa.

- **Aspecto Legislativo**

Barreras Arancelarias

Los principales importadores y destinos de flores del mundo otorgan arancel 0% a la entrada de flores ecuatorianas; exceptuando Canadá, Kazajstán, Rusia, Suiza y Ucrania; donde Suiza es uno de los más altos

El Servicio Federal de Aduanas (FTS, en sus siglas rusas) es el organismo encargado de la ejecución de la normativa aduanera en Rusia.

Se regula de manera tal que solo los agentes de aduanas en posesión de licencia y el declarante, que por regla general será la persona física o jurídica que tenga poder de disposición sobre las mercancías pueden tranzar internacionalmente

Los documentos requeridos por aduana para la importación a Rusia son:

- Declaración aduanera (GTD)
- Declaración del valor aduanero
- Factura comercial o factura proforma (invoice)
- Documento de transporte (Bill of Lading y/o CMR22, carta de porte aéreo, etc.).
- Packing list
- "Pasaporte de la operación"
- Certificado de homologación
- Certificado de origen de la mercancía.

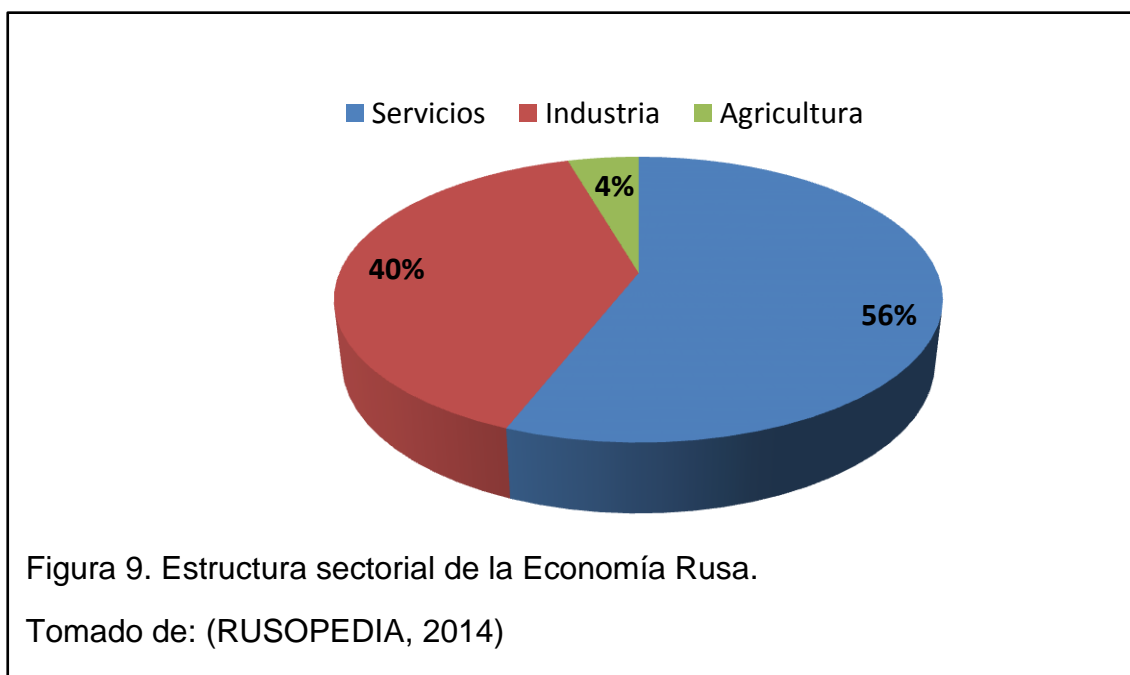
- **Aspectos Económicos**

Rusia ha tenido varias modificaciones importantes desde que se terminó la URSS, desde ser un país aislado económicamente a tener una economía global.

La economía rusa es un mercado basado en:

- 56% servicios
- 39.4% industria
 - Exportaciones
 - Bienes de consumo
 - Tecnología
 - Aero-espacio
 - Energía atómica
 - Industria militar.
- 4.6% agricultura

(Servicio Federal de Estadísticas de Rusia (Rosstat)., 2014)



Comparando las décadas de los años 80's y mediados de 90's, el nivel de vida ruso es ahora más alto pero diferenciado por región. En las ciudades más grandes, como Moscú o San Petersburgo, los salarios son los más altos.

Con ello se puede determinar que existe un mejor nivel de vida, lo que permite la posibilidad de compra de bienes suntuarios como son las rosas.

Nivel de Ingresos Salarios

Los cambios referentes a los salarios en Rusia son:

- Ingresos bajos mensuales (2014) 30000 rublos (alrededor de \$1100 dólares), con un incremento de 19% en relación a diciembre de 2013.
- Los salarios medios mensuales (2014) 32000 rublos (alrededor de \$1500 dólares), con un incremento de 10,2% en relación a diciembre de 2013.



- En Rusia los salarios más altos reciben los empleados de las empresas del sector financiero.

- Seguidos por trabajadores de la producción petrolífera (49500 rublos mensuales, es decir, 1650 dólares)
- En tercer lugar, se ubican los trabajadores dedicados a la extracción de minerales de energía y combustibles (44200 rublos, unos 1475 dólares).

- **Aspectos Tecnológicos**

En el Ecuador, en el sector florícola hay varias en proceso a fin, de reemplazar tecnologías y mejorar procesos en los últimos años. Como ejemplo, cabe mencionar que hace tiempo se ha buscado tecnología de punta con productos nutricionales que, para las plantas, que mitiguen efectos negativos causados por estrés abiótico.

Dicho estrés abiótico es causado por factores ambientales tales como temperatura, sequía entre otros, siendo las que afectan a de mayor forma el crecimiento de la planta. Estas condiciones provocan que el estrés abiótico sea cada vez más frecuente, debido al deterioro del medio ambiente.

Rusia, en estos últimos años se ha impuesto el objetivo de volver a convertirse en una potencia tecnológica utilizando alrededor 53 mil millones de dólares, destinado a la creación de un potente sector competitivo.

El plan, según la disposición gubernamental, se ejecutará en tres etapas de 2013 a 2020, sustentado en proyectos del presupuesto federal y supone un incremento paulatino de gastos en investigaciones e innovaciones de hasta un 3,0 por ciento del Producto Interno Bruto, hacia ese último año.

Se calcula que el volumen total de financiamiento del programa estatal ascenderá a mil seis cientos tres miles de millones de rublos (unos cincuenta y tres mil millones de dólares), según el escenario presupuestario del período de 2013 a 2020. (MINISTERIO DE COMUNICACIÓN VENEZUELA, 2013)

- **Aspectos Socioculturales**

Para este proyecto se debe tener en cuenta las costumbres y consideraciones especiales para la población de Rusia.

Acorde a la experiencia y procedencia de los propietarios de VALIDUSEXPORT S.A., se consideran fundamentales los siguientes factores en el mercado ruso:

- Cordialidad
- Formalidad
- Puntualidad
- Recato
- Mesura

A continuación, se establecen procederes para una mejor negociación con empresas rusas.

Los rusos son inflexibles para hacer negocios y suelen tener agendas de reuniones muy apretadas. Para hacer negocios en Rusia hay que tener mucha paciencia y poseer habilidad y astucia para resolver situaciones difíciles, pues puede encontrarse con algunos comportamientos poco éticos. Aún la corrupción en el mundo de los negocios en Rusia, ya no es una práctica generalizada.

Las reuniones deben ser confirmadas antes de su celebración y si es por escrito mejor; se dan con relativa frecuencia las anulaciones de algunas reuniones de forma imprevista y sin explicaciones. La puntualidad es importante en Rusia. Debe ser puntual pues ellos consideran importante el tema de la puntualidad.

Después de las presentaciones previas a una reunión se debe proceder al intercambio de las tarjetas de visita. Un detalle importante es tener una de las caras de la tarjeta impresa en el idioma local. Se suele indicar el nombre completo, la posición en la empresa y la titulación profesional.

Los rusos son hospitalarios y buenos anfitriones, tanto en el plano personal como en el profesional.

Aunque el Estado como intervencionista en los negocios es cada vez menos importante, la cultura de negocios aun contempla de forma muy importante las jerarquías y las cadenas de mando. Aunque a la mayor parte de las reuniones no acudan las jerarquías más altas de la empresa éstas son las que toman las decisiones finales. No obstante, es importante transmitir bien nuestras ideas para que ellos las transmitan bien a sus superiores.

Al finalizar deben dejar todo bien concretado y firmado para evitar futuros problemas en sus relaciones comerciales.

2.1.3 Determinación de necesidades y desarrollo de información a partir de bases de datos internas y actividades de inteligencia de marketing

- **Bases de datos internas:** Por lo usual, la conducta de consumo de los mercados y países es basado en su cultura, es el caso de los rusos, quienes gustan de flores con botones grandes, abiertos y tallos largos. Por otra parte, en Europa Central prefieren flores con colores rosa y naranja intenso, por su parte en Asia la gypsophila es muy cotizada.

Sin embargo, existen tendencias mundiales importantes, que deben ser tomadas en cuenta a continuación:

Flores Orgánicas, la tendencia de lo orgánico es importante en la industria de las Flores.

Las Flores orgánicas han ganado popularidad desde hace 25 años, teniendo ventas crecientes importantes, es solo una pequeña parte de la oferta la que se ha preocupado por desarrollar esta área orgánica.

Una de las razones por las que esto sucede se debe a que los vendedores minoristas prefieren adaptar su industria para producir flores con certificación sostenible, los costos son menores por lo que se venden a un precio menor que las flores orgánicas (20% a 30% menos),

en esto radica su acogida en el mercado. La certificación para la producción sostenible incluye prácticas agrícolas con responsabilidad ambiental y social. De acuerdo a la Asociación de Comercio Orgánico, la cantidad de empresas que poseen esta certificación seguirá creciendo tanto como los consumidores o vendedores minoristas la pidan. De igual forma, mientras existan más productores importantes con esta certificación será más difícil encontrar en el mercado una flor que no posea certificación sostenible. (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2013)

Inicialmente este tipo de flores orgánicas, con comercio justo o con certificación sostenible eran solamente adquiridas en invernaderos o mercados especializados, pero ahora gracias al desarrollo de la conciencia ambiental, el conocimiento sobre la producción sostenible y el incremento de las prácticas de comercio justo que los minoristas, distribuidores, productores y clientes poseen, este tipo de flores ahora pueden ser adquiridas en supermercados y demás mercados de masas.

Flores Comestibles, las flores que se pueden comer son la tendencia en Norteamérica. En un inicio fueron usadas por chefs y restaurantes gourmets, pero ahora son un ícono distintivo de diferenciación de supermercados y tiendas especializadas.

Las flores más utilizadas son:

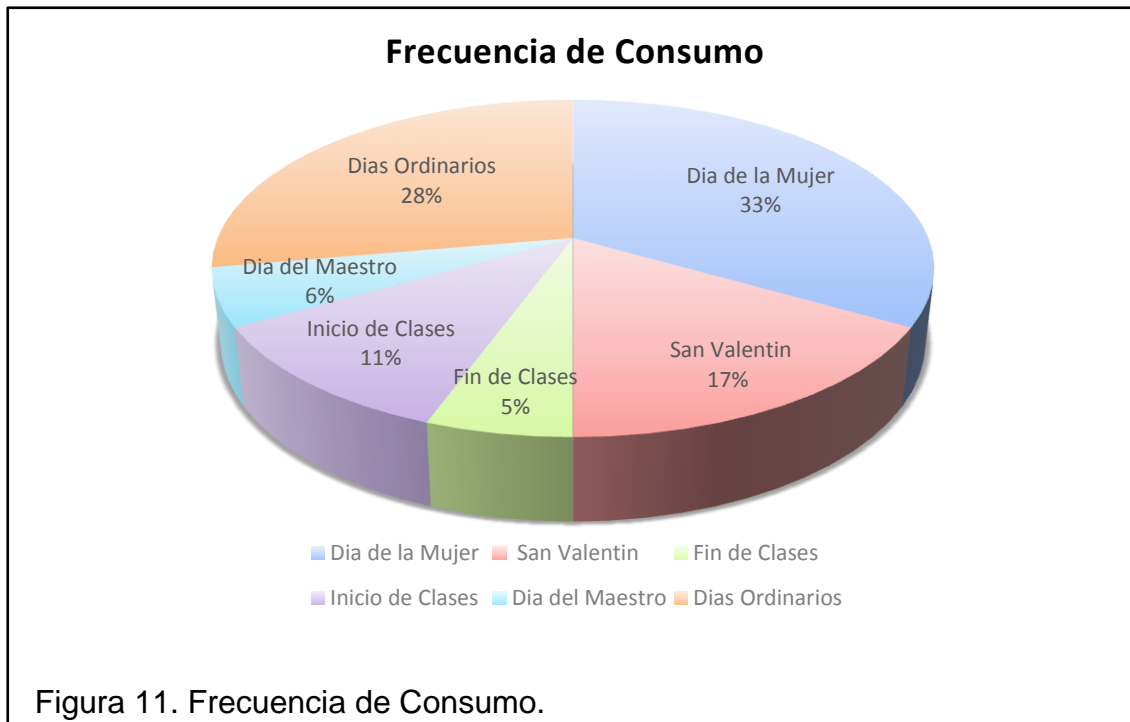
- Rosas
- Amarillas de calabazas
- Amapolas
- Claveles
- Azahares
- Alstroemerias
- Gypsophila

En Ecuador, las rosas orgánicas comestibles son exportadas casi 5 años, siendo la florícola “Nevado Ecuador” la empresa pionera en este tipo de cultivo. Una flor es comestible cuando está libre de químicos en cualquier etapa, por lo que la flor debe ser cultivada de forma orgánica. (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2013)

- **Inteligencia de marketing:** Aquí se obtienen análisis sistemáticos de información que se obtuvieron públicamente acerca de los consumidores rusos.

Frecuencia de consumo: Se tienen fechas muy claras de consumo, Temporadas altas para los comerciantes de flores en Rusia son:

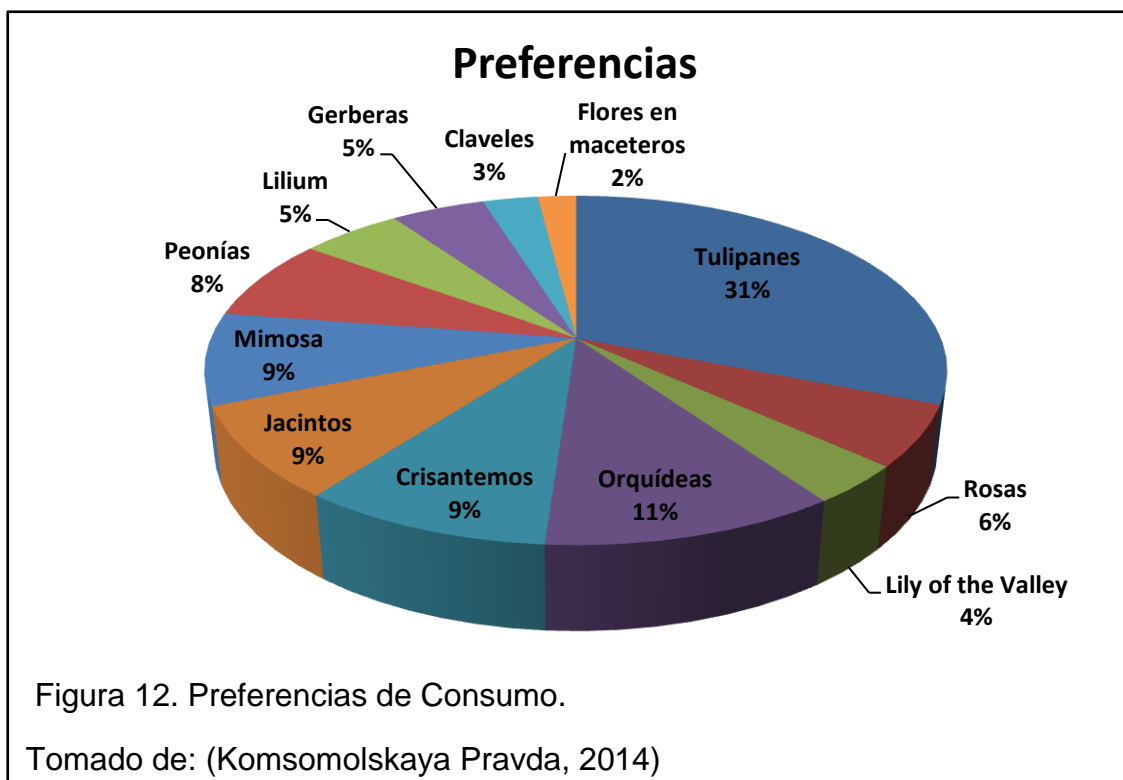
- Marzo: 6-8, día de la Mujer 8 de marzo.
- Febrero: 14, día de los Enamorados.
- Mayo: 9, día de la Victoria.
- Mayo: 22 – 25, término de clases en los colegios.
- Septiembre: 1, comienzo de clases en los colegios.
- Primer domingo de octubre, día de Maestro.



En Rusia no compran muchas flores para adornar sus casas, aún se necesita una ocasión especial para adquirirlas; se debe considerar que verano es la peor época de venta de flores.

Principales centros de consumo:

En ciudades grandes, tales como: Moscú y San Petersburgo, Ekaterimburgo, Novosibirsk, Samara entre otras, los centros regionales el consumo de flores es mayor, dado que en grandes ciudades la concentración de costumbres socioculturales y económicas. Consecuentemente, mientras la ciudad más ingresos posea tiene el mayor consumo de flores.



2.2 Definición de una estrategia de marketing impulsada por el cliente.

2.2.1) Adaptarse a los gustos y preferencias de los consumidores rusos

Rusia es el principal cliente de la empresa VALIDUSEXPORT S.A, lo que más busca el cliente al realizar sus pedidos son rosas específicas por detalle y forma, es decir, principalmente se enfocan en la gran variedad de rosas con la que cuenta el país. Por otro lado, Moscú prefiere realizar sus pedidos tomando en cuenta el precio de las rosas antes que su detalle y forma, por lo que la empresa VALIDUSEXPORT S.A. tiene que aplicar la estrategia de precios, lo cual es buscar las plantaciones de acuerdo a los precios competentes y no por el detalle y la forma. Existen fechas muy importantes para la empresa VALIDUSEXPORT S.A. en las cuales los pedidos se llegan a duplicar y hasta a triplicar muchas veces, ya que para Rusia también son fechas grandes durante las cuales existe gran venta de rosas y por ende los pedidos son de una mayor cantidad. Estas fechas son:









- **15 de agosto hasta el 1 de septiembre** los envíos de rosas son muy grandes, esto se debe a la entrada a clases ya que en Rusia es

costumbre que todos los alumnos deben llevar una rosa a sus maestros el primer día de escuela.

- **Año nuevo**, donde los pedidos se empiezan a realizar más o menos a partir de inicios de noviembre.
- **El 14 de febrero**, donde los pedidos se los realiza generalmente a finales de enero.
- **El 8 de marzo** es una de las fechas más importantes donde se duplican y hasta triplican los pedidos por el día de la mujer; increíblemente a estos pedidos se los hace a partir del 15 de febrero.

Las plantaciones ecuatorianas cuentan con variedades Premium de rosas para exportar, la empresa VALIDUSEXPORT S.A. generalmente no expone en su cartera de productos la Variedad Premium, ya que son rosas muy difíciles de encontrar y además son variedades que solo son conocidas por profesionales del negocio. Cuando la empresa tiene pedidos de variedades Premium es porque un cliente muy conocedor del negocio las pidió sin necesidad de verlas en la página web o en la cartera de productos. La Variedad Premium se conforma de los siguientes tipos de rosas:

Tabla 5. Tipos de flores comercializadas

Explorer	Free spirit
	
Nina	3D (nueva)
	
Moodiblues	Pink-floyd
	
Mohana	Manitu
	

Tomado de: (VALIDUEXPORT, 2014)

Por otra parte, también existen casos en los que los clientes realizan sus pedidos no solo por variedad sino también exigen que las rosas sean de una plantación específica. Una de las características más pedidas por los clientes rusos, es que el botón de la flor no debe ser menor a 6 cm.

2.2.2 Selección de una propuesta de valor:

VALIDUSEXPORT S.A. compra y vende por cuenta propia. Compra las flores directamente de las plantaciones a pedido exclusivo del cliente usando sus propias especificaciones y preferencias. VALIDUSEXPORT S.A. asume todos los riesgos de transporte; la ventaja para la plantación es que realiza una venta local, al contado y conociendo al cliente.

Para la plantación, VALIDUSEXPORT S.A. opera al mismo nivel que un representante de la plantación. Ya que podría promover y comercializa el producto específico.

VALIDUSEXPORT S.A. actúa como agente de compras para empresas extranjeras. Su principal función es cumplir con las instrucciones de su comprador (quien le paga) por encima de los intereses del vendedor. Sin embargo, existen ventajas para el vendedor. Muchas veces el vendedor recibe el pago en efectivo y se libera de los tecnicismos inherentes a la exportación de su producto.

VALIDUSEXPORT S.A. tiene todo tipo de plantaciones, es decir las plantaciones de alta calidad, los cuales compitan con otros países y las plantaciones de precio bajo, menor calidad, de acuerdo a la necesidad del cliente.

Tabla 6. Servicios y valores agregados de VALIDUEXPORT S.A.

VENDEDOR (Ventajas para el Vendedor Ecuador)	VALIDUEXPORT S.A (INTERMEDIACIÓN)	COMPRADOR (Ventajas para el comprador Rusia)
Puede exportar sus flores sin tener que hacer trámites de exportación	Realiza selección de flores	Solicita a gusto sus flores
Cobra en efectivo	Maneja el flujo de proveedor y cliente	Le conceden crédito directo
Entrega producto fresco	Se encarga de la cadena de frío	Recibe producto fresco
Entrega las flores en su domicilio	Realiza la logística de transporte	Recibe las flores en domicilio
No entrega con seguro la carga	Asume riesgo de daños	No debe asegurar la carga
Puede vender todo su stock y completar con pedidos pequeños	Consolida carga	Puede hacer pedidos pequeños
Hace conocer su producto sin tener en invertir en grandes publicidades	Realiza vínculo comercial y apertura de mercados	Vende flores de primera calidad sin tener que buscar proveedores internacionalmente
No habla, no negocia ni busca negociar con mercados rusos	Realiza actividades de comunicación comercial	Requiere comprar flores ecuatorianas
Vende sus productos a precio competitivo	Cobra una comisión razonable	Vende sus productos a precios competitivos

Tomado de: (VALIDUEXPORT, 2014)

CAPÍTULO III

3. DEFINICIÓN DE UN PROGRAMA DE MARKETING QUE ENTREGUE VALOR SUPERIOR.

3.1 Programa de marketing: Consistirá en la mezcla de marketing de la VALIDUSEXPORT S.A., que incluya el conjunto de herramientas de marketing (Producto, Precio, Plaza y Promoción), que se utilizarán para implementar una estrategia de marketing adecuada para la empresa.

3.1.1. Producto

a) Niveles de producto:

- i) **Beneficio básico:** La compra de flores a nivel mundial, no es el artículo en si como flor, se compra flores para percibir una sensación, es decir, no se adquiere un producto en verdad, se adquiere una sensación, un sentimiento. La mayoría de las flores tienen un olor agradable y fresco lo cual le hace sentir ambiente relajante y feliz. Regalar flores transmite sentimientos y tiene un significado especial para la persona que las recibe, que perduran en el recuerdo.

Algunas veces, ciertas personas me plantean que nunca regalan flores porque son efímeras, porque se mueren y porque para ellos regalar flores es como tirar el dinero.

Ante estos argumentos de estas personas siempre insisto en que una de las razones de que las flores sean tan bellas reside en que no son eternas, que se mueren y marchitan tal y como lo hacemos nosotros, pero que el recuerdo de su belleza y de los sentimientos que despiertan en las personas que las reciben perduran el tiempo como el recuerdo imborrable que nos dejan las personas que amamos.

Es decir, las flores se marchitan, pero los sentimientos, el recuerdo y la huella que dejan en las personas que reciben la flor, dura eternamente.

ii) Producto real: Las flores tienen un fuerte aroma, un tallo recto y grueso, con muchos pétalos, botón grande de 5 a 7 cm. El color es marcado, debe tener un largo periodo de vida de alrededor de 15 a 25 días. Dependiendo de la variedad, puede ser con muchas espinas y otras con pocas y sin espinas.

iii) Producto aumentado: VALIDUSEXPORT S.A. como valor agregado, realiza la selección exhaustiva de producto para sus clientes en base a los pedidos que realizan, buscando siempre la mejor relación costo versus calidad de producto.

b) Mezcla de producto: VALIDUSEXPORT S.A. maneja una amplia gama de productos a ofertar, pero es el cliente quien restringe la variedad, clase y tipo de flor.

i) Ancho: Se disponen de 4 categorías de artículos, acorde al crecimiento del mercado de cada uno de ellos.

- a. Tallo largo: 70-80-90-100-110cm y con un botón mínimo de 6cm
- b. Tallo mediano: Las de gran crecimiento y poca participación en el mercado
- c. Tallo mediano: Las de bajo crecimiento y alta participación en el mercado (rojas y blancas regularmente)
- d. Tallos cortos 50-60cm y de color amarillo: con poca participación en el mercado








ii) Largo: Dentro de las 4 categorías antes mencionadas, se encuentran:

- a. Freedom, Forever Young, Mondial, Proud, Polar Star, High Magic, Cabaret.

- b. Moody Blues, Nina, Explorer, Pink Floyd, Deep Purple, Hermosa, Señorita
- c. Freedom, Forever Young, Mondial, Venbdela, Polar Star.
- d. Mohana, High Yellow, Stardust

iii) **Profundidad:** A continuación, se muestran las variedades dentro de las líneas contenidas en las diferentes categorías.

Tabla 7. Variedades de Flores

Color	Variedad	IMAGEN	Color	Variedad	IMAGEN
Bicolor	Blush		Orange	Cherry Brandy	
	Circus			Iguana	
	Latin Lady			Movie Star	
Blanco	Akito		Pink	Attache	
	Vendela			Livia	
	Virginia			Sophie	
Hot Pink	Hot Princess		Yellow	Gold Strike	
	Topaz			Skyline	
	High and magic			Latina	
Rojo	Charlotte				
	Classy				
	Forever				
	Freedom				
	MDB				
	Rouge Baiser				

Tomado de: (VALIDUEXPORT, 2014)

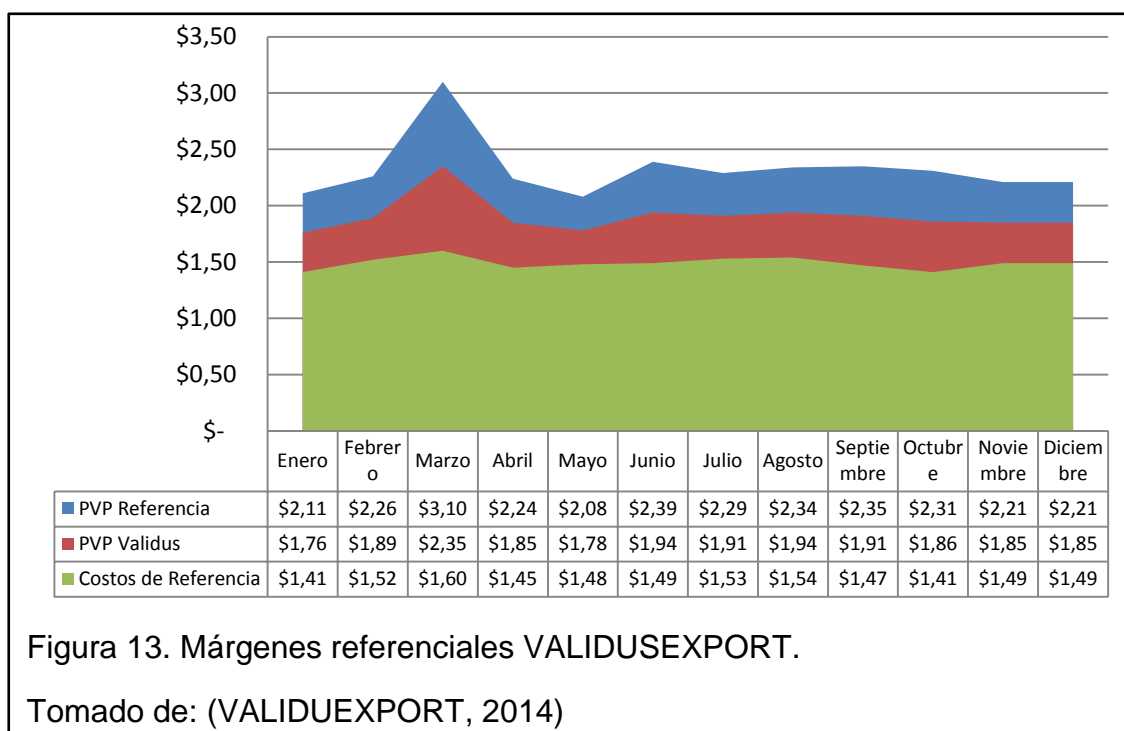
3.1.2 Precio: Según el estudio realizado por la agencia rusa AMICO, en vísperas del 8 de marzo – Día Internacional de la Mujer – una rosa puede costar 300 rublos (US\$ 10) y un tulipán 100 rublos (US\$ 3,3).

Los ofertantes indican que los precios son debido al alto riesgo, ya que flores son un producto muy perecible, y las flores que no se logran vender directamente afectan el precio de venta al público.

El costo por flor incluye transporte y costos de aduana, inclusive considerando esto, el negocio florícola desde el punto de vista de las rosas presenta una rentabilidad de alrededor de 500%.

Ahora bien, para VALIDUSEXPORT S.A., se tiene una estrategia de alineamiento y diferenciación, manejándose con un margen muy estrecho con la competencia, pero ofreciendo entregas puntuales y más rápidas, lo cual en este mercado es muy importante y cotizado, esto requiere un correcto manejo de la logística y negociaciones correctas con los intermediarios y sus medios de transporte.

Para determinar valores de venta, se ha establecido una estrategia de solicitar precios a la competencia y realizar un punto de inflexión entre los costos operativos de VALIDUSEXPORT S.A.



3.1.3 Plaza:

Los productos de VALIDUSEXPORT S.A. se ubican en comercios al por mayor y menor, en el mercado ruso, en Ecuador no existe un lugar definido para adquirirlos, ya que VALIDUSEXPORT S.A. realiza actividades de intermediación.

A continuación, se detalla los lugares en Rusia donde se comercializan los productos llevados y escogidos por VALIDUSEXPORT S.A. hacia los clientes:

En el mercado ruso de flores existen varios modelos de comercialización:

- Mayoristas que también realizan ventas al por menor (dos en Moscú)
- El mercado Rizhsky, (variado incluye flores exóticas)
- El mercado de Kíevsky, (rosas y crisantemos).

Dentro de las ciudades existen mercados agrícolas que comercializan flores y otros productos como: carnes, fruta y vegetales. Los modelos de más comunes son kioscos en paradas de transporte masivo, estos quioscos venden al detal ramos de flores ya armados y flores por tallos.

Productores de flores tienen venta mayorista directamente en sus invernaderos (ejemplo – empresas Sovkhoz Ulianovsky y Sovkhoz Moskovsky en los alrededores de Moscú). Estas empresas, a pesar de contar con sus propios invernaderos, perfilan como importadores de flores cortadas y plantas que se incorporan en su oferta. (PROCHILE, 2012)



Figura 14. Importadores.

Tomado de: (PROCHILE, 2012)



Figura 15. Mayoristas.

Tomado de: (PROCHILE, 2012)



Figura 16. Minoristas.

Tomado de: (PROCHILE, 2012)

3.1.4 Promoción: En VALIDUSEXPORT S.A., se utilizará una combinación específica de publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas y herramientas de marketing directo y viral para alcanzar los objetivos de publicidad y marketing; dentro de este análisis consta la estrategia de la mezcla promocional y el uso específico de publicidad.

Al encontrarse lejos del país de comercialización utiliza un marketing viral, es cuando los clientes cuentan y comparan con sus competidores la satisfacción de su proveedor en este caso VALIDUSEXPORT S.A. donde sus compradores hacen conocer a potenciales clientes la efectividad de la empresa. El marketing viral funciona siempre cuando la satisfacción del cliente es alta.

- Existen muchos competidores en el mercado de exportación de flores, lo cual dificulta la obtención de clientes y la participación en el mercado, VALIDUSEXPORT S.A. ha desarrollado un sistema de marketing viral el cual ha servido para posesionarse, pero a la empresa le falta crecer y, al existir mucha competencia, es difícil hacerlo, pero se puede lograr por medio de la fidelidad de los compradores.

La importadora trabajará con la filosofía de servicio y calidad, tratando de satisfacer las exigentes demandas de nuestros clientes, es por eso que se ofrecerá una amplia selección de las mejores variedades de flores y precios.

Para el proceso de posicionamiento del producto en primera medida se enfoca a la segmentación realizada del mercado, donde se definió que el mercado final que recibirá el producto son mayoristas, distribuidores y venta a minoristas con target de clases media, media-alta, y alta, las cuales obtienen de la flores un concepto de elegancia y belleza que adornan sus espacios, traducidos en el color, fragancia, firmeza y longitud de tallo, coloración de las hojas o pétalos, durabilidad y aspecto general de la flor.

Es muy importante ligar la marca de la empresa en la mente no solo del consumidor final, sino de los clientes, llámese mayoristas, o floristerías, con el país del cual proviene el producto, precisamente por el reconocimiento adquirido de las flores de VALIDUSEXPORT S.A. las cuales garantizan todas las cualidades y beneficios esperados por el mercado seleccionado.

La estrategia de posicionamiento debe enfocarse entonces en proporcionar el concepto de recordar el lugar de donde proviene el producto, y también que existan marcas que avalen la calidad esperada del producto.

En este contexto se pretende desarrollar en primera medida material publicitaria que acompañen los productos con información útil y en diseños llamativos para posicionar positivamente las flores de origen ecuatoriano con la marca o logo de la empresa importadora acompañados de marcas que logren esa recordación. También estas marcas pueden ir en el embalaje o empaque en el cual serán transportados y distribuidas las flores.

Como estrategia publicitaria es importante incluir en el empaque sellos que certifiquen:

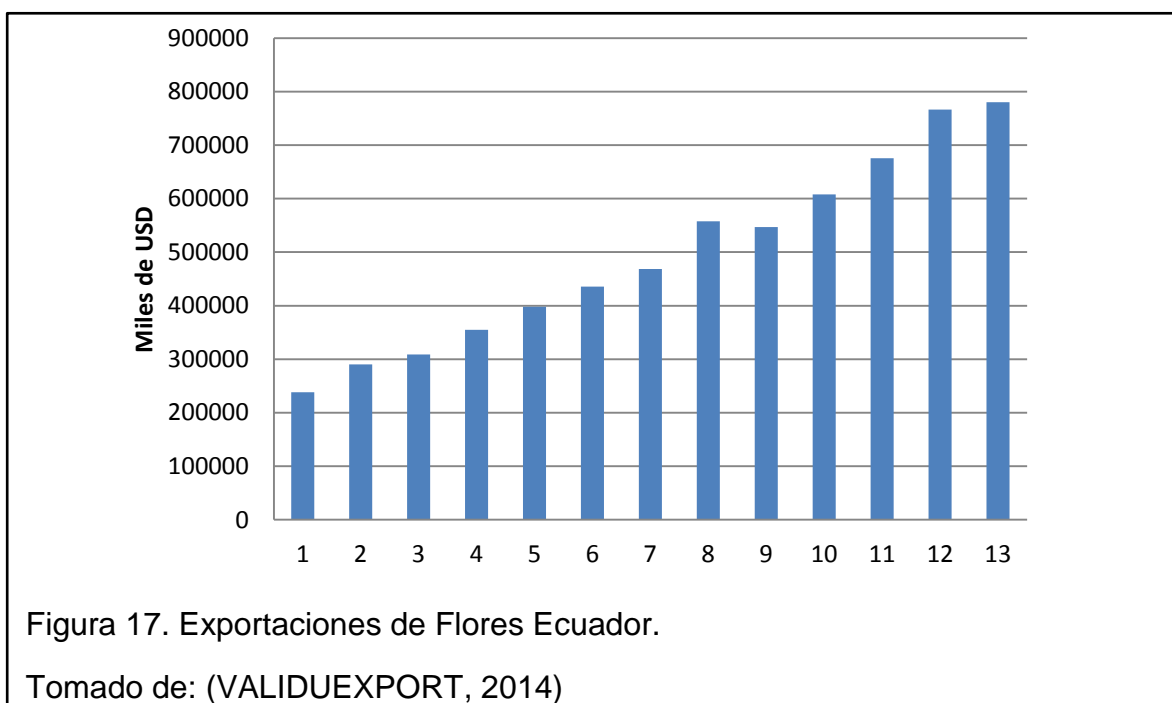
- Bienestar laboral y medio ambiental
- Certificaciones fitosanitarias
- Logos que aseguren que las flores son producidas de manera social, económicamente y ambientalmente sostenible.

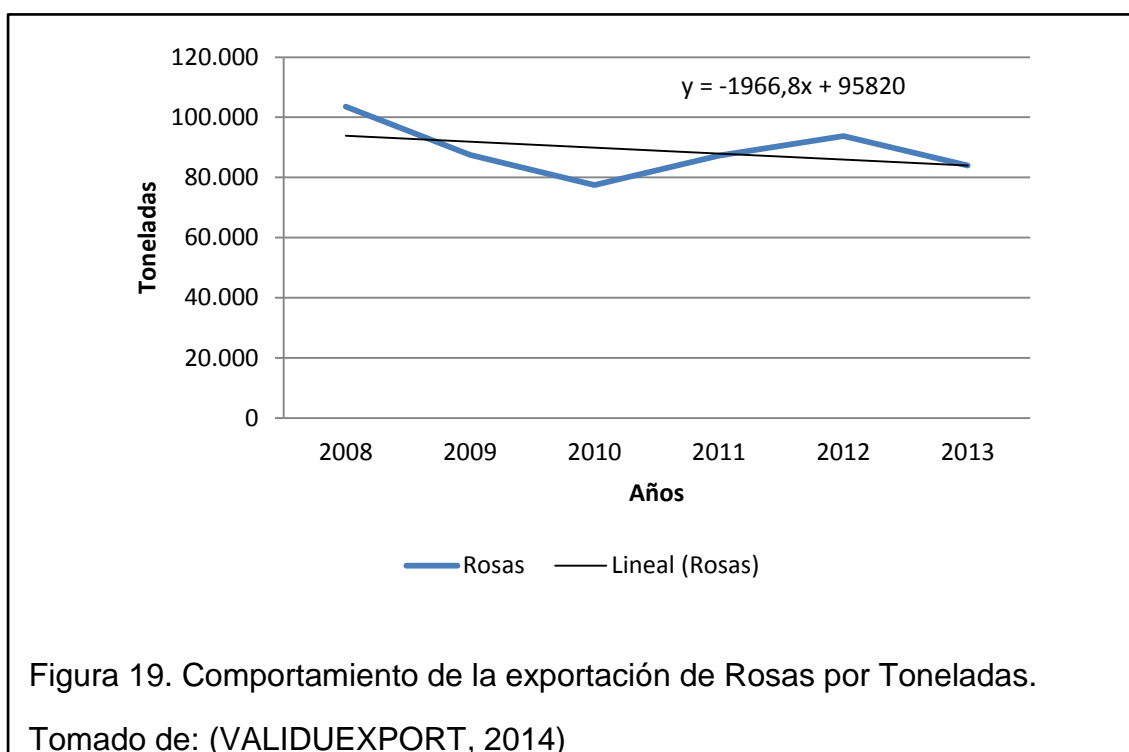
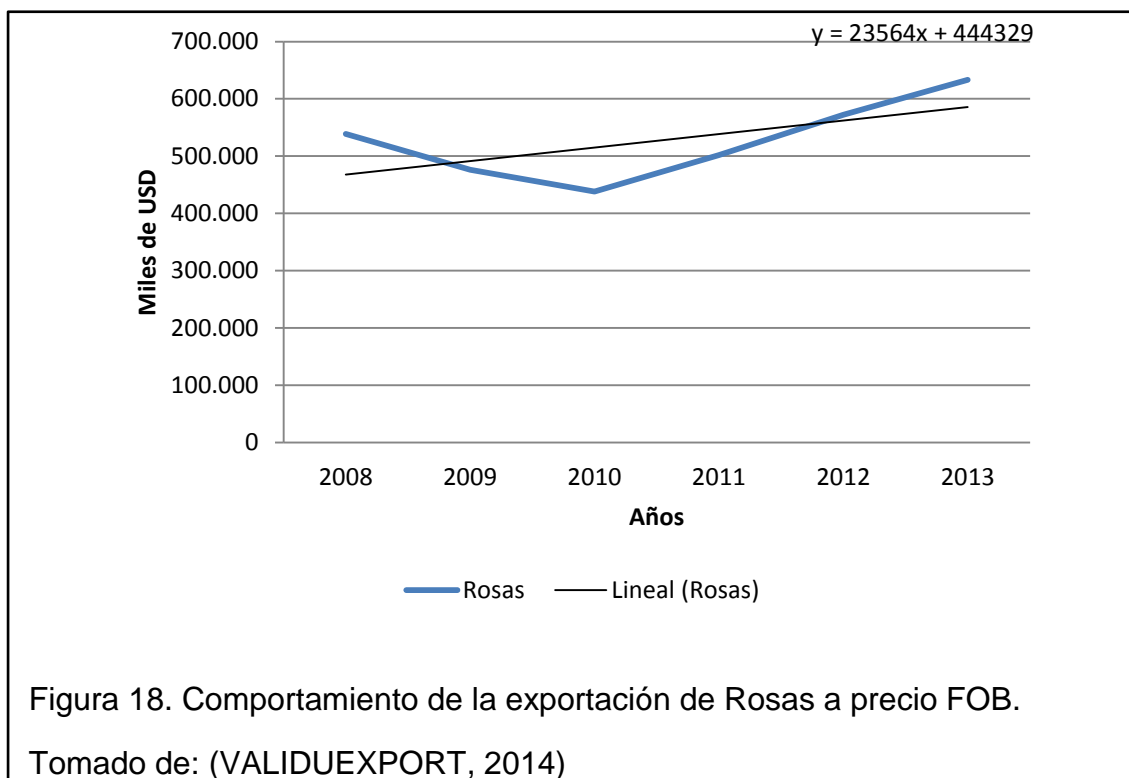
CAPÍTULO IV

4. EVALUACIÓN DEL PLAN DE MARKETING

4.1. Proyección de ventas a 1 año.

La proyección de las ventas para VALIDUEXPORT S.A., se efectuará mediante análisis del comportamiento de la demanda, conjugado con las metas de crecimiento empresarial.





Como se puede apreciar, las cantidades de exportación disminuyen, pero los valores en FOB aumentan, esto se debe a que los mercados se han hecho competitivos reduciendo el volumen de exportación de las flores ecuatorianas, pero por otra parte, la flor del Ecuador compete como un producto diferenciado, con valores agregados que permiten mantener ventas interesantes en el sector, esto debido a que el prestigio, fama y calidad de la flor ecuatoriana, han mejorado, por ende la flor es más cotizada y aumentan los precios.

Ahora, si se consideran las utilidades reflejadas de años pasados de VALIDUEXPORT S.A. y se relaciona con el comportamiento de la industria y con ello se podrá determinar una tendencia y una proyección de ingresos.

Tabla 8. Utilidades históricas

DESCRIPCIÓN	UTILIDAD
Utilidad del Ejercicio al 2012	47,234.67
Utilidad del Ejercicio al 2013	55,789.12
Utilidad del Ejercicio al 2014	62,331.89

Tomado de: (VALIDUEXPORT, 2014)

Considerando las particularidades antes mencionadas. Se presenta el estado de situación inicial.

Tabla 9. Estado de Situación Financiera Inicial

EMPRESA RADICAL HOUSE CIA.LTDA		
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL		
AL 01 DE ENERO DEL 2012		
1.	ACTIVOS	
1.1.	ACTIVOS CORRIENTES	\$ 6,210.00
1.1.1	Bancos	800.00
.		
1.1.2	Caja chica	80.00
.		
1.1.5	Inventario Mercadería	5,000.00
1.1.6	Inventario suministros oficina	30.00
1.1.7	Suministros de Limpieza	300.00
1.2.	ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 42,900.00
1.2.1	Edificios	1,500.00
.		
1.2.2	Equipos de Computo	40,000.00
.		
1.1.3	Muebles y enseres	700.00
.		
1.2.4	Patente	700.00
.		
	TOTAL ACTIVOS	\$ 49,110.00
2.	PASIVOS	
2.1.	PASIVOS CORRIENTES (CORTO PLAZO)	\$ 0.00
		0.00
2.2.	PASIVOS NO CORRIENTES (LARGO PLAZO)	\$ 300,000.00
2.2.1	Préstamo Bancario x pagar	300,000.00
.		0
		\$ 300,000.00
3.	PATRIMONIO	250,890.00
3.1.	Capital	134,910.00
		0
	PASIVO + PATRIMONIO	\$ 49,110.00

f) _____

GERENTE

Adicionalmente se presenta el EEFF 2013

f) _____

CONTADOR

Tomado de: (VALIDUEXPORT, 2014)

Tabla 10 . Balance de Situación Financiera Proyectado

EMPRESA VALIDUEXPORT		
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO 2013		
ACTIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES		919,429.60
Bancos	36,000.00	
Caja	700	
Inventario Mercadería	3,952.00	
Cuentas x cobrar a clientes	878,777.60	
ACTIVOS NO CORRIENTES		7,471.04
Equipos de computo	3,000.00	2,960.00
(-) Depreciación Acumulada Equipos de computo	40.00	
Muebles y enseres	4,563.00	4,511.04
(-) Depreciación Acumulada muebles y enseres	51.96	
ACTIVO DIFERIDO		6,867.00
Seguro pre pagado	4289	
Software	2578	
TOTAL ACTIVOS		\$ 933,767.64
PASIVOS		
PASIVOS CORRIENTES		825,046.75
Cuentas por Pagar	8,990.10	
Proveedores	810,032.00	
Obligaciones por pagar	3797.45	
Provisiones por pagar	2,227.20	
PASIVOS NO CORRIENTES (LARGO PLAZO)		6,389.00
Préstamo Bancario x pagar	6,389.00	
TOTAL PASIVOS		\$ 831,435.75
PATRIMONIO		
PATRIMONIO		102,331.89
Capital Social	10000.00	
Utilidades retenidas	30000	
Utilidad del Ejercicio	62,331.89	
PASIVO + PATRIMONIO		\$ 933,767.64

f) _____

GERENTE

Tomado de: (VALIDUEXPORT, 2014)

f) _____

CONTADOR

Utilizando una s mtil para analizar la tendencia y proyectar los datos de las utilidades, sería:

$$(y_2 - y_1) = m(x_2 - x_1)$$

Ecuación 1 - Ecuación de la Recta Punto Pendiente

Tomado de: (Costa Alexandra & Otros., 2014)

$$(62331.89 - 47234.67) = m(2014 - 2013)$$

$$m = 15 \quad 097.23$$

$$y = mx + b$$

$$62331.89 = 15097.23(2013) + b$$

$$b = -30328392.1$$

Dónde:

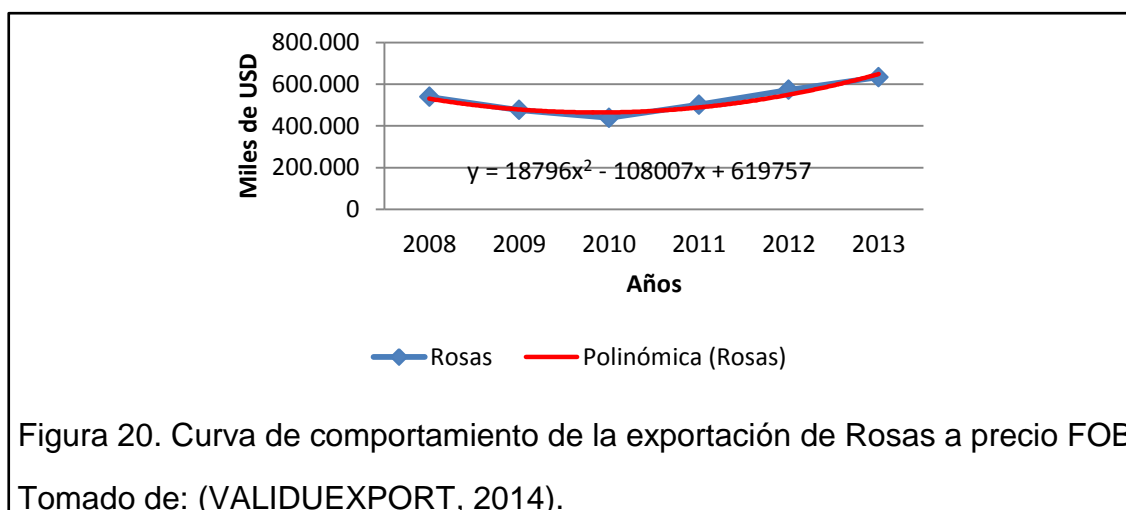
X: 2014

Y:  ?

$$y = 15097.23(2014) - 30328392.1$$

$$y = 77429.12$$

Estas utilidades son el reflejo de la tendencia del mercado y la aplicación del plan de marketing que por medio de la aplicación del MKT MIX, se ha establecido una tendencia de crecimiento.



Con los cálculos previos se proyectan ingresos al 2014.

Tabla 11 . Balance de Resultados Proyectado

EMPRESA VALIDUEXPORT	
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL PROYECTADO AL 2014	
INGRESOS OPERACIONALES	\$
	3,385,058.46
VENTAS	\$
	3,637,414.88
COSTO DE VENTAS	\$
	(3,385,058.46)
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$
	252,356.42
GASTOS OPERACIONALES	\$
	135,570.41
Gastos sueldos y salarios	\$
	35,280.00
Gasto de Comisiones	\$
	68,250.00
Gasto arriendo locales y oficinas	\$
	11,550.00
Gasto mantenimiento	\$
	4,200.00
Gasto prima de seguro	\$
	5,250.00
Gastos servicios básicos	\$
	5,654.96
Gastos publicidad	\$
	5,250.00
Gastos depreciación activos no corrientes	\$
	75.60
Gasto amortización	\$
	59.85
UTILIDAD OPERACIONAL	\$
	116,786.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	116786.00
15% trabajadores	\$
	17,517.90
22% impuesto renta	\$
	21,838.98
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$
	77,429.12

Tomado de: (VALIDUEXPORT, 2014)

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Cumplimiento de los objetivos.

Referente a las estrategias implementadas se puede establecer lo siguiente:

- Los pedidos son mejor atendidos y se ha abierto un espectro más amplio de clientes al abrir dos nombres comerciales (Maximus Roses y World of Roses) al orden de compra con dos nombres comerciales se pudo completar pedidos difíciles para los clientes, aumentando perceptiblemente los ingresos, como se apreció en el capítulo III
- Los costos referentes a transporte han sido controlados al trabajar con una sola carguera, en lugar de varias, el trato preferencial al ser cliente frecuente, hace que los espacios y Facilidad de renegociación con el cliente para ofrecerle otro tipo de rosas evitando costos extras por aplazar carguera y vuelo cuando la variedad solicitada es escasa.
- VALIDUSEXPORT S.A. ha disminuido su riesgo de pérdida al implementar pago previo con clientes nuevos, conjugado con la estrategia de preferir clientes pequeños en mucha cantidad, con ello se manejan varios pedidos pequeños (acorde al cupo de los productores) y sin tener que invertir grandes cantidades en cada pedido de flores.
- La estrategia de crédito de VALIDUSEXPORT S.A. (de 15 días) ha brindado los siguientes beneficios:
 - Fidelidad
 - Cartera pequeña
 - Flujos de efectivo constantes

- Debido a la diferencia de horarios (Ecuador tiene de 8 a 13 horas menos que Rusia), VALIDUEXPORT S.A. estableció una estrategia de Pedidos en Línea, esto ha brindado la facilidad para que los clientes realicen sus pedidos a cualquier hora y en cualquier parte del mundo, a través de la página web. La organización no expone en la página web la variedad Premium de rosas ya que son escasas y solo las conocen los clientes más importantes



Figura 21. Página Web.

Tomado de: (VALIDUEXPORT, 2014)

- La estrategia de VALIDUEXPORT S.A. para con el cliente, radica en el contacto con el mismo y el gerente de la organización debido a su conocimiento de la cultura, idioma y la confidencialidad adquirida, maneja sus negocios por Skype; y como representante de la empresa, asiste a ferias de las flores en Moscú, para que por medio de contactos directos conocer nuevos clientes.



Figura 22. Ferias Internacionales Asistidas.

Tomado de: (PROECUADOR, 2014)

- Una estrategia para control de calidad del producto entregado, es que VALIDUSEXPORT S.A. trabaja con las cajas de las plantaciones porque en caso de que las rosas estén en mal estado puede hacer las respectivas reclamaciones a los proveedores.



5.2. Conclusiones.

- VALIDUEXPORT S.A., como bróker que brinda un servicio de intermediario con valores agregados que justifican la labor y el precio adicional.
- La estrategia de bifurcar los nombres comerciales ha brindado éxitos en la compañía dado que permite atender mejor a los clientes.
- El conocimiento de la cultura rusa, es una ventaja comparativa de VALIDUEXPORT S.A., que lo posiciona por sobre su competencia directa.
- VALIDUEXPORT S.A. maneja una figura comercial de comisionista por servicios de intermediación, lo cual faculta tener réditos económicos con amplia proyección.

- Debido a la cultura rusa y la cantidad de comercio pequeños, es más rentable conseguir un mayor volumen de clientes pequeños.

5.3. Recomendaciones.

- Se recomienda a posterior, formalizar una de las dos marcas comerciales, para efectos tributarios, tales como impuesto a la renta.
- La contabilidad debe ser llevada por personal terciarizado o de ser posible a la interna de la empresa.
- Difundir una campaña viral entre pequeños comercios de flores en Rusia.
- Visitar anualmente a los clientes locales en Rusia, a fin de afianzar lazos comerciales que permita ir creciendo de la mano entre VALIDUSEXPORT S.A. y los clientes rusos.

REFERENCIAS

- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (31 de 07 de 2014). *Estadísticas Banco Central*. Recuperado el 31 de 07 de 2014, de http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp
- Centro de Comercio Internacional (CCI). (2013). *Aranceles*. Madrid: MACMAP.
- Costa Alexandra & Otros,. (2014). *iMAT*. Méxido DF: Mc. Graw Hill.
- Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (2013). *Análisis Sectorial de Flores*. Quito: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/PROEC_AS2013_FLORES.pdf
- Komsomolskaya Pravda. (25 de 05 de 2013). *Preferencias de flores*. Obtenido de www.kp.ru
- KOTLER & KELLER. (2012). *Dirección de Marketing*. México: PRENTICE HALL.
- MINISTERIO DE COMUNICACIÓN VENEZUELA. (02 de 01 de 2013). Rusia adopta programa de desarrollo científico y tecnológico. *CORREO DEL ORINOCO*, pág. <http://www.correodelorinoco.gob.ve/multipolaridad/rusia-adopta-programa-desarrollo-cientifico-y-tecnologico/>.
- Noticias Andes. (14 de 11 de 2013). *Noticias Andes*. Recuperado el 28 de 01 de 2014, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/rusia-reducira-aranceles-ecuador-septiembre-2014.html>
- PROCHILE. (23 de 09 de 2012). *www.prochile.cl*. Recuperado el 25 de 02 de 2014, de http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/documento_06_06_12120649.pdf
- PROECUADOR. (30 de 05 de 2014). *Proecuador.gob.ec*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/2012/03/21/oficina-comercial-de-ecuador-promociona-al-pais-en-feria-de-flores-en-chicago/>
- RUSOPEDIA. (2013). *Nivel de vida en Rusia*. Moscú: Organización Autónoma sin Fines de Lucro "TV-Novosti".

Servicio Federal de Estadísticas de Rusia (Rosstat). (2013). *Estadísticas Rusas*. Moscú: SFER.

VALIDUEXPORT. (2014). *Datos Estadísticos Internos*. Quito.

ANEXOS

FECHA 24/08/2014				SABADO					EDEL					PRESTIG CONSULTING								
FINCAS	VARIETADES	CAJAS	CM	TALLOS	FLORIFRUT	FRESIA	VINTAGE	FLOREQUISA	MARBELLA	ROSEFRANC	GARDA	RUPHAY	LA UNION	SANTA CLARA	FRESIA	MILLION	SISAPAMBA			TRIANGLE		
					FREEDOM		1	70	750													
FREEDOM		2,5	80	1200																		
SEXY RED / FREEDOM		0,5	80	200																		
FOREVER YOUNG		1	80	400																		
MONDIAL		1	70	500																		
MONDIAL		1	80	600																		
CARROUSEL		0,5	70-80	400																		
MIX		0,5	60	600																		
NINA / STAR 2000 80 / CARRUSEL		0,5	70-80	200																		
CABARET / H. MAGIC		0,5	70	200																		
CABARET		0,5	80	200																		
TOPAZ		0,5	70	200																		
TOPAZ		0,5	80	200																		
HIGH MAGIC		0,5	80	200																		
HIGH YELLOW FLAME / MOHANA		0,5	70-80	200																		
MOVIE STAR		0,5	80	200																		
DUETT / IMAGINATION		0,5	70-80	200																		
MIX (2/NEN +3/SEÑ +3/ENGAG +2/H. IN.)		0,5	70-80	200																		
ALSTOR MIX		0,5		280																		
ALSTOR MIX		0,25		140																		
CLAVEL RED		0,75		1400																		
CLAVEL SELECT MIX		0,25		700																		
MINI CLAVEL MIX		0,25		300																		

Anexo 3 - Pedido de STEP a WORLD OF ROSES
Tomado de: (VALIDUEXPORT, 2014)

FECHA: 18/08/2014				LUNES					AKI					DOLINA ROZ ECUCARGA									
FINCAS	VARIETADES	CAJAS	CM	TALLOS	GARDA	NICOLAS	INROSES	AGRITAB	SANTA CLARA	LOS ANDES	MARBELLA	TERRAPACIFIC	HILSEA	QUALISA	SISAPAMBA	EDEN	ECORSEES	INGUEZA					
					FREEDOM		2,5	100-110	1000														
IGUAZU		1	80-90-100	400																			
MOODY BLUES		0,5	90-100	200																			
COFFEE BREAK		0,5	90-100	150																			
CABARET		0,5	80-90	150																			
PINK FLOYD		0,5	90-100	150																			
WHITE CHOCOLATE		1	90-100	400																			
MONDIAL		1	80-90	400																			
EXPLORER		1	80-90	300																			
CHERRY OH		0,5	80-90-100	200																			
CARRUSEL		0,5	80-90-100	200																			
SWEETNESS		0,5	100	200																			
NINA		1	80-90	200																			
FREE SPIRIT		1	80-100	200																			
TOPAZ		1	80-90-100	400																			
PROUD		0,5	80-90-100	200																			

13,5

Anexo 4 - Pedido de AKI a WORLD OF ROSES
Tomado de: (VALIDUEXPORT, 2014)

