



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOY

# *PLAN DE MARKETING PARA UN VIVERO DE PLANTA ORNAMENTAL.*

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA. CAMPUS ALCOY.  
GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
TRABAJO FINAL DE GRADO

Memòria presentada por: ***Paula March Cubertoret***

Convocatòria de defensa: **[Setembre, 2017 ]**

Tutor/a: **Jose Antonio Clemente Almendros.:**

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 OBJETIVOS.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO Y ASIGNATURAS RELACIONADAS. MOVER .....</b>	<b>7</b>
<b>2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....</b>	<b>8</b>
2.1 HISTORIA DE LA EMPRESA.....	8
2.2 DESCRIPCIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	8
2.3 MISIÓN Y VISIÓN .....	9
2.4 ESTRATEGIAS.....	10
<b>2.4.1 ESTRATEGIA DE LA EMPRESA .....</b>	<b>14</b>
<b>3. ANÁLISIS EXTERNO: TEORIA.....</b>	<b>14</b>
<b>3.1 ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL O MACROENTORNO. ....</b>	<b>15</b>
3.1.1 ANALISIS PEST.....	16
3.1.2 PERFIL ESTRATÉGICA DEL ENTORNO.....	18
<b>3.2 ANALISIS DEL ENTORNO ESPECIFICO O MICROENTORNO. ....</b>	<b>19</b>
3.2.1 SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	20
<b>4. ANÁLISIS EXTERNO: PRÁCTICA.....</b>	<b>21</b>
<b>4.1 ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL O MACROENTORNO. ....</b>	<b>22</b>
4.1.1 ANALISIS PEST.....	22
4.1.2 PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO .....	41
4.1.3 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.....	43
<b>4.2 ANALISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO O MICROENTORNO. ....</b>	<b>44</b>
4.2.1 ANALISIS DEL SECTOR.....	45
4.2.2 IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS ESTRATEGICOS.....	47
4.2.3 CINCO FUERZAS DE PORTER.....	49
4.2.4 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES. ....	51
<b>5. ANÁLISIS INTERNO: TEORÍA. ....</b>	<b>53</b>
5.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA. ....	54
5.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA.....	55
5.3 EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES (R/C) .....	56
5.4 MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	57
<b>6. ANÁLISIS INTERNO: PRÁCTICA. ....</b>	<b>58</b>
6.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA. ....	58
6.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA.....	60
6.3 EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES .....	62
6.4 MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	64

6.5	FORTALEZAS Y DEBILIDADES .....	66
7.	ANÁLISIS DAFO .....	67
8.	FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS. ....	68
8.1	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	69
8.2	EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	71
8.2.1	AJUSTE DE LA ESTRATEGIA. ....	72
8.2.2	ACEPTABILIDAD DE LA ESTRATEGIA. ....	75
8.2.3	FACTIBILIDAD DE LA ESTRATEGIA. ....	76
9.	PLAN DE MARKETING. ....	80
9.1	INTRODUCCIÓN .....	80
9.2	ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN .....	81
9.3	ESTRATEGIA DE TARGETING .....	82
9.4	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO .....	83
9.5	MARKETING MIX .....	84
9.5.1	PRODUCTO .....	84
9.5.2	PRECIO .....	90
9.5.3	COMUNICACIÓN .....	95
9.5.4	DISTRIBUCIÓN .....	97
10.	PLANES DE ACCIÓN .....	103
10.1	ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN .....	103
10.2	PRIORIZACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN .....	106
10.3	ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO .....	107
10.4	BUSINESS MODEL CANVAS .....	110
11.	CONCLUSIONES .....	112
12.	BIBLIOGRAFÍA .....	114
13.	ANEXO: ENCUESTA. ....	116

## ÍNDICE ILUSTRACIONES.

<b>Ilustración 1:</b> Matriz Ansoff.....	10
<b>Ilustración 2:</b> Matriz estratégica de Porter.....	13
<b>Ilustración 3:</b> Niveles del entorno.....	15
<b>Ilustración 4:</b> Esquema del Macroentorno .....	15
<b>Ilustración 5:</b> Esquema del Análisis PEST.....	16
<b>Ilustración 6:</b> Esquema del Perfil Estratégico del entorno.....	19
<b>Ilustración 7:</b> Ejemplo mapa estratégico.....	21
<b>Ilustración 8:</b> Esquema cinco fuerzas de Porter.....	22
<b>Ilustración 9:</b> Evolución del PIB en España.....	27
<b>Ilustración 10:</b> Evolución mensual paro .....	28
<b>Ilustración 11:</b> Evolución mensual paro Islas Baleares.....	29
<b>Ilustración 12:</b> PIB en España.....	29
<b>Ilustración 13:</b> PIB en España Gráfico.....	30
<b>Ilustración 14:</b> PIB en la Comunidad Valenciana.....	30
<b>Ilustración 15:</b> IPC General.....	31
<b>Ilustración 16:</b> IPC en la Comunidad Valenciana.....	32
<b>Ilustración 17:</b> IPC Islas Baleares.....	32
<b>Ilustración 18:</b> IPC en Valenciana.....	33
<b>Ilustración 19:</b> Empresas de planta ornamental.....	34
<b>Ilustración 20:</b> Empresas de planta ornamental Valenciana.....	35
<b>Ilustración 21:</b> Empresas de planta ornamental Islas Baleares.....	35
<b>Ilustración 22:</b> Pirámide Poblacional.....	36
<b>Ilustración 23:</b> Gráfico independencia jóvenes.....	37
<b>Ilustración 24:</b> Evolución comercio electrónico España.....	38
<b>Ilustración 25:</b> Evolución transporte.....	39
<b>Ilustración 26:</b> Evolución transporte internacional.....	39
<b>Ilustración 27:</b> Superficie dedicada al cultivo de flor en España.....	46
<b>Ilustración 28:</b> Evolución dedicada al cultivo de flor en España .....	46
<b>Ilustración 29:</b> Evolución dedicada al cultivo de planta ornamental.....	47
<b>Ilustración 30:</b> Gráfico de Grupos Estratégicos.....	48
<b>Ilustración 31:</b> Esquema Análisis Interno.....	54
<b>Ilustración 32:</b> Esquema Análisis Interno; Los recursos.....	55
<b>Ilustración 33:</b> Identificación de capacidades.....	56
<b>Ilustración 34:</b> Perfil Estratégico.....	57
<b>Ilustración 35:</b> Matriz de fortalezas y debilidades.....	58
<b>Ilustración 36:</b> Matriz de fortalezas y debilidades.....	65
<b>Ilustración 37:</b> Coste de un stand.....	78
<b>Ilustración 38:</b> Marketing Mix.....	84
<b>Ilustración 39:</b> Maceta porcelana.....	86
<b>Ilustración 40:</b> Maceta madera.....	86
<b>Ilustración 41:</b> Maceta metal.....	87
<b>Ilustración 42:</b> Maceta plástico.....	87

<b>Ilustración 43:</b> Maceta de barro.....	88
<b>Ilustración 44:</b> Maceta cemento.....	88
<b>Ilustración 45:</b> Logo empresa " <i>Viveros Juanvi</i> " .....	89
<b>Ilustración 46:</b> Gráfico dispuesto a pagar consumidores.....	90
<b>Ilustración 47:</b> Rango de precio.....	90
<b>Ilustración 48:</b> Estrategia de fijación de precios.....	93
<b>Ilustración 49:</b> Canal de distribución.....	98
<b>Ilustración 50:</b> Imagen de Merchandising.....	100
<b>Ilustración 51:</b> Estrategia de distribución.....	101
<b>Ilustración 52:</b> Estrategia Push.....	102
<b>Ilustración 53:</b> Estrategia Pull.....	102

## ÍNDICE DE TABLAS.

<b>Tabla 1:</b> Estrategias competitivas basadas en el modelo de Porter .....	11
<b>Tabla 2:</b> Perfil Estratégico del Entorno .....	42
<b>Tabla 3:</b> Amenazas y Oportunidades .....	43
<b>Tabla 4:</b> Identificación del Grupo Estratégico.....	48
<b>Tabla 5:</b> Identificación de Amenazas y Oportunidades .....	52
<b>Tabla 6:</b> Identificación de capacidades de la empresa .....	61
<b>Tabla 7:</b> Amenazas y OportunidadesEvolución de recursos y capacidades.....	63
<b>Tabla 8:</b> Fortalezas y Debilidades.....	66
<b>Tabla 9:</b> Análisis DAFO .....	67
<b>Tabla 10:</b> Formulación y estrategia .....	69
<b>Tabla 11:</b> Ajuste de la estrategia .....	73
<b>Tabla 12:</b> Aceptabilidad de la estrategia .....	75
<b>Tabla 13:</b> Diferencia por precio.....	91
<b>Tabla 14:</b> Elaboración de planes de acción PARTE 1 .....	104
<b>Tabla 15:</b> Elaboración de planes de acción PARTE 2 .....	104
<b>Tabla 16:</b> Elaboración de planes de acción PARTE 3 .....	105
<b>Tabla 17:</b> Priorización planes de acción.....	107
<b>Tabla 18:</b> Presupuesto plan de marketing. ....	109

## 1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo Final de Carrera, se ha realizado un plan de marketing de un vivero de planta ornamental interior en Petrés (Valencia), así como un estudio de mercado para analizar las necesidades del consumidor y proponer mejorar el posicionamiento de la empresa para finalmente aumentar las ventas de sus productos.

Este trabajo se ha desarrollado con el objetivo de mejorar las ventas de una empresa pequeña, cuya sucursal principal se encuentra en Petrés (Valencia) y que se dedica a la producción de planta ornamental interior.

El estado económico en el que se encuentra el estado Español, ha forzado a las empresas a revisar su estructura, a nivel de gastos e ingresos. Con esta situación, es decir, con la disminución de las ventas y el aumento de los impagos, las empresas se han visto obligadas a buscar nuevas alternativas para obtener los ingresos necesarios.

En primer lugar, se realizará un análisis del sector que influye en la empresa, estudiando los antecedentes del sector y sus cifras más importantes, a nivel autónomo y nacional

Después, se ha elaborado un estudio del Macroentorno y del Microentorno, analizando los factores político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos. Además de realizar un estudio de la competencia del sector.

### 1.1 OBJETIVOS

El siguiente trabajo está basado en dos objetivos principales, en primer lugar mediante la realización de un estudio del mercado conocer las necesidades de los distintos tipos de clientes, y de esta forma, aumentar las ventas de la empresa para así aumentar sus beneficios. El segundo objetivo primordial será mejorar la imagen y posicionamiento de la empresa mediante la realización de un plan de marketing.

Para llevar a cabo los siguientes objetivos, será necesario cumplir una serie de factores, los cuales se detallan a continuación.

- El primer factor indispensable es conocer el entorno en el cual se desarrolla la actividad de la empresa. Para ello, se realizara un análisis del Macroentorno, en el que se estudiaran los parámetros sociales, legales, económicos y tecnológicos en España, seguido del análisis del Microentorno, en el cual se conocerá más a fondo el sector en el que se encuentra la empresa, sus debilidades, fortalezas etc. Finalmente, para acabar de conocer el entorno de la empresa, se estudiara el nivel de competencia y para ellos será necesario saber los tipos de estrategias que utilizan la competencia, sus puntos débiles y fuertes y de esta forma, establecer la mejor estrategia que debe seguir la empresa.
- Otro factor importante, sería estudiar las necesidades de los distintos tipos de consumidores, para así, aumentar las ventas de la empresa.
- Un importante objetivo, es el de la realización de un correcto plan de marketing.
- Finalmente, se realizará un estudio en profundidad de las necesidades de los consumidores mediante una serie de encuestas que se les proporcionara. De esta

forma, la empresa a la hora de realizar el plan de mejora de la imagen de la compañía, al igual que para aumentar sus ventas, obtendrá información directamente del consumidor, por lo que los resultados serán más positivos.

## 1.2 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO Y ASIGNATURAS RELACIONADAS. MOVER

La idea de realizar este trabajo surge tras la realización de prácticas universitarias en un Vivero de planta ornamental, en el cual, desempeñe una serie de tareas que me llevo a darme cuenta de la situación actual que se encuentra este tipo de negocio y esto me creo un interés de mejorar la empresa a través de aumentar su perspectiva enfocada hacia el marketing.

Con la idea de que el trabajo tuviera una aplicación práctica en la vida real, se ha decidido hacer de una empresa existente. De esta manera, el presente estudio podrá ser una herramienta básica para que dicha empresa pueda mejorar sus ventas en los próximos años.

Se trata de una pequeña empresa, que tiene varios viveros, pero la sede central se encuentra en Petrés (Valencia) y encuadra el sector de planta ornamental desde hace diez años.

Las asignaturas que han servido de apoyo para realizar dicho trabajo son las siguientes:

<b>PRIMERO DE CARRERA.</b>
Introducción a la administración de empresas
Microeconomía I
Microeconomía II
Derecho de empresa

<b>SEGUNDO DE CARRERA.</b>
Derecho del trabajo
Economía Española
Economía Mundial
Investigación comercial
Macroeconomía I
Macroeconomía II

<b>TERCERO DE CARRERA.</b>
Dirección comercial
Dirección de producción y operaciones
Estrategia y diseño de la organización
Logística y operaciones globales

<b>CUARTO DE CARRERA.</b>
Dirección de Recursos Humanos
Planificación estratégica en las empresas.

## 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

### 2.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

A mediados del 2007 un grupo de profesionales del sector de la planta ornamental que estaba trabajando en empresas que lideraban el mercado en ese momento, decidieron unir esfuerzos y conocimientos para formar una nueva empresa e independizarse.

La base de la nueva empresa está formada por Juan Vicente Escriba que es el director comercial y José Antonio Pérez director de producción, ambos con muchos años de experiencia en el sector. Buscaron financiación y finalmente en enero de 2008 crearon la sociedad llamada Viveros Juanvi S.L dedicada a la producción y comercialización de planta ornamental.

Actualmente tienen cuatro centros de producción y cuenta con una plantilla que oscila entre 20-30 trabajadores altamente cualificados para desempeñar sus tareas.

### 2.2 DESCRIPCIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

La empresa se ideó en un momento en el cual la venta de planta ornamental era bastante estable. Cuando la empresa se puso en marcha el país estaba pasando la mayor crisis económica de su historia.

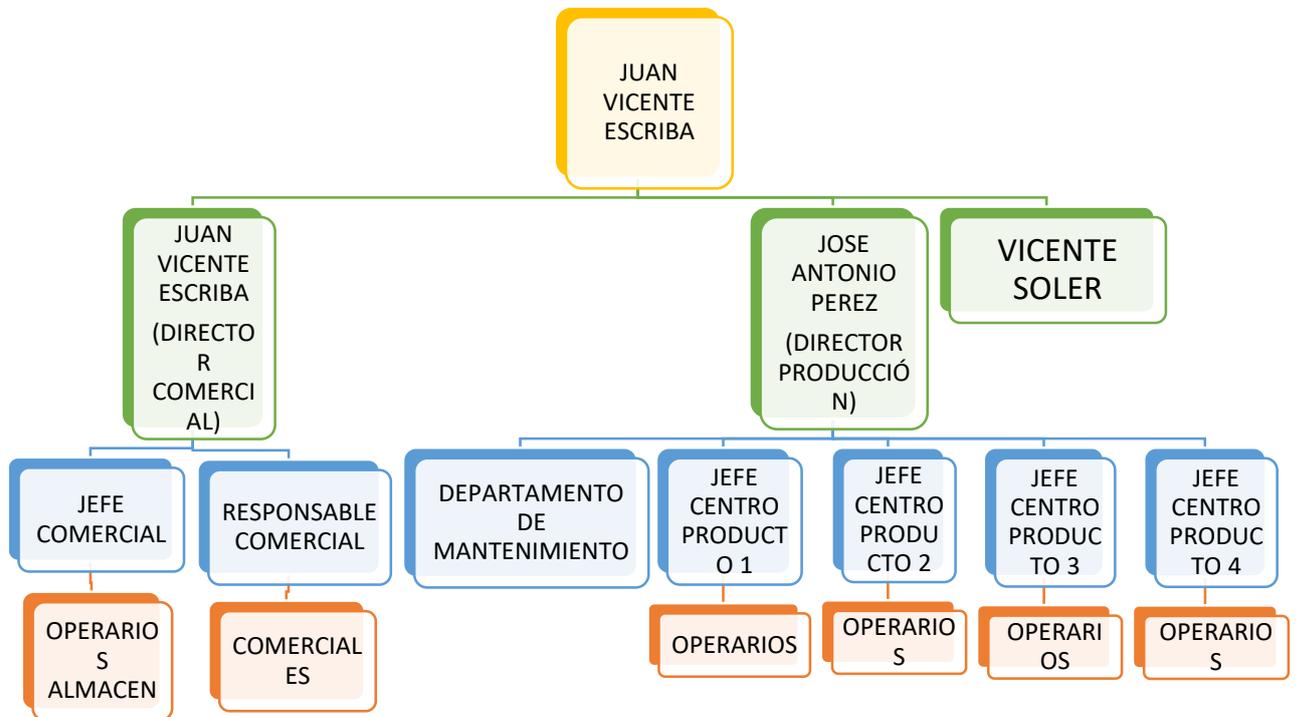
Esta empresa se fundó con el objetivo de obtener beneficios económicos, pero ante el nuevo panorama económico del país eso era inviable a corto plazo. Entonces se tuvo que hacer un cambio fundamental en la empresa, y se pasó a un objetivo real que consistía en la supervivencia de la empresa y consolidarla sin el ánimo de ganar dinero a corto plazo y prepararse para cuando pasara la crisis.

Además, la empresa tiene el propósito de posicionarse delante en el sector para poder aprovechar la escasez del producto que se daña en el sector, ya que son conscientes de que muchas empresas cerraran y cuando pasara, la demanda de productos del sector no estaría preparado para satisfacerlo.

El negocio consiste en la venta de planta de jardines de interior a profesionales, que son básicamente jardineros y centros de jardinería en todo el territorio nacional, descartando a priori la exportación en general, es decir, venden también a Francia pero de forma testimonial. La empresa, vende a nivel de la Comunidad Valenciana y en Palma de Mallorca.

A la hora de definir sus clientes, básicamente son los clientes de compra muy recurrente, con mucha rotación y poco margen, evitando grandes clientes con un riesgo comercial alto, de ahí que eviten la exportación.

El organigrama de la empresa es el siguiente:



### 2.3 MISIÓN Y VISIÓN

La misión consiste en la razón de ser de una empresa u organización. Es decir, la actividad que justifica a lo que se dedica dicha empresa.

La **misión** de “Viveros Juanvi” consiste en mantener las ventas de la empresa y consolidarla largo plazo.

La visión plantea lo que una empresa espera lograr a largo plazo, es decir, las expectativas que tiene una organización en un futuro. Esta debe ser realista, cumpliendo la función de guiar a los miembros de la empresa con sus actividades.

En cuanto a la **visión**, se trata de aumentar la cuota de mercado un 2% en cinco años.

## 2.4 ESTRATEGIAS

La definición o concepto de estrategia utilizado en el mundo empresarial es la orientación y alcance de una organización a largo plazo que permite alcanzar una ventaja competitiva mediante la configuración de recursos y capacidades, es decir ser capaz de hacer frente a lo de fuera mediante la estrategia.

Existen tres niveles de la estrategia:

- Estrategias corporativas o de empresa.
- Estrategias competitivas o de negocio.
- Estrategias funcionales u operativas.

**Estrategia corporativa o de empresa** se trata de dar una distribución esencial de la empresa en su conjunto, acerca de la identificación de las actividades o negocios en las que se quiere actuar. Esto conlleva a una visión de 360º a la empresa, en la que los puntos no sólo serán definir cuál es la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa, sino también la manera en que la empresa desea evolucionar en un futuro.

Una de las principales herramientas es la Matriz de Ansoff que sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de la empresa y además, relaciona el producto con el mercado. Con esto, se obtiene una serie de resultados dividido en cuatro cuadrantes, en los cuales se aporta información de cuál es la mejor opción a seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación.

*Ilustración 1: Matriz de Ansoff.*



www.RobertoEspinosa.es

FUENTE: Página web de Roberto Espinosa

- La estrategia de **penetración de mercado** (proteger/constuir) consiste en ganar la cuota de mercado en el que estamos compitiendo actualmente. Dicha cuota se debe ganar aumentando las ventas y mediante la publicidad, sin modificar las características de los productos.

- **Desarrollo de nuevos productos:** consiste en que la empresa desarrolle un nuevo producto para el mercado en el que se encuentra actualmente, es decir, que lance un nuevo producto, o que modifique la línea de productos que tenía anteriormente para satisfacer las nuevas necesidades de los clientes.
- **Desarrollo de nuevos mercados:** la empresa decide coger su producto y llevarlo a otros mercados diferentes a los que se están explotando, con el producto tal y como es o realizando pequeñas modificaciones para adaptarlo. Estos mercados pueden ser internacionales, segmentos de mercados o de usos del producto.
- Por último en la Matriz de Ansoff se encuentra **la diversificación:** consiste en que la empresa va añadiendo poco a poco nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes, es decir, decantarse a hacer algo relacionado con su ámbito o no tener nada en común e intentar dirigir la empresa hacia otros mercados.

**Estrategia competitiva o de negocio** se desarrolla en el seno de la propia empresa u organización, que se crea en sus unidades de negocios independientes. La empresa debe definir su estrategia al nivel de esas unidades de negocios que la lleve a conseguir una situación de superioridad respecto de sus competidores, y que le garantice el éxito en cada una de ellas.

Estrategias genéricas competitivas basadas en el modelo **Porter:** dichas estrategias, están formado por tres dimensiones diferenciadas. La primera de ellas, trata de determinar el atractivo del sector. Esto se consigue a través del estudio de las cinco **fuerzas** competitivas (proveedores, compradores, productos sustitutivos, competidores potenciales y competidores actuales). Este análisis nos permite desarrollar tres tipos de estrategias competitivas: **las de liderazgo en costes**, la **diferenciación de productos** y las de **nicho o segmentación de mercado**. Porter las denomina, estrategias competitivas genéricas.

*Tabla 1: Estrategias competitivas basadas en el modelo de Porter*

ESTRATEGIAS GENERALES	CARACTERÍSTICAS
<p style="text-align: center;"><b>Liderazgo en coste</b></p>	<p>Con esta estrategia, la empresa intenta conseguir una ventaja sobre la competencia en costes, es decir, pretende conseguir unos costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio igual o parecido en calidad. Por tanto, la empresa intentará que los costes sean los más reducidos posible, lo que posicionará a la empresa en una ventaja sobre sus competidores, proveedores y clientes.</p>
	<p>Esta estrategia persigue que la empresa consiga diferenciar su producto o servicio tales como la atención del cliente o la</p>

<p><b>Diferenciación de producto</b></p>	<p>calidad, haciendo que este sea percibido como único en el mercado. De forma que, los clientes están dispuestos a pagar más para obtener su producto que el de la competencia. La empresa puede diferenciar su oferta a los clientes, siendo dicha diferencia por las características del producto, por las características del mercado y por las características de la propia empresa.</p>
<p><b>Nicho o segmentación de mercados</b></p>	<p>En esta estrategia, la empresa se debe centrar en un segmento de mercado para reducir su ámbito de competencia. Una vez situados en una estrategia de nicho, ésta puede ser o de liderazgo en costes o de diferenciación. Con esto, la empresa pretende conseguir una ventaja competitiva en el segmento o nicho en el que compite.</p>

*FUENTE: Elaboración propia*

Además de las estrategias de Porter algunos autores plantean la posibilidad de que las estrategias de liderazgo en coste y diferenciación no sean tan mutuamente excluyentes como sigue Porter.

Existen empresas de éxito sin que sean ni líderes en costes ni sus productos los más diferenciados. Estos autores proponen un esquema basado en las ideas de Porter pero que trata de matizarla, ampliarla y dar a sus estrategias una visión más externas orientada al mercado. Para ello se ha desarrollado el concepto de reloj estratégico fue elaborado por Cliff Bowman.

Según Bowman, es muy importante como percibe el clientes el producto (o servicio), porque dependiendo de dicha percepción pagara una cantidad u otra por el .Un cliente comprará el producto que le ofrezca una beneficio mejor de entre todas las opciones disponibles o bien el que, ofreciendo lo mismo, tenga el menor precio. Con esto, se definen dos dimensiones: valor y precio.

Dependiendo de las combinaciones que aporten estas variables anteriormente comentadas, existen hasta 8 opciones competitivas posibles en la matriz:

Ilustración 2: Matriz Estrategias de Porter.



FUENTE: Apuntes asignatura. Planificación Estratégica.

- **Estrategias de precios bajos (costes)**: es la posición 1, conocida a aquellos productos o servicios caracterizados por un precio y valor percibido bajos. Es decir que las empresas que aplican este tipo de estrategia se dirigen a clientes que no les importa la calidad de producto. La posición 2, “ precio bajo” se trata de un valor percibido de la empresa que se basan en bajo coste “low cost”
- **Estrategias híbridas**: está relacionada con la calidad-precio, es decir en la posición 3, se trata de productos o servicios con bajo precio que ofrecen ciertos puntos de diferenciación. Esta estrategia que aplican las empresas conocen perfectamente el gusto de sus clientes y sus necesidades para poder mantener los costes bajos.
- **Estrategias de mayor valor añadido percibido orientadas a la diferenciación de producto**: es la posición 4 “la diferenciación” esta estrategia se caracteriza por la diferenciación ofrecida a un precio relativamente alto. En cambio la posición 5 se trata de “diferenciación segmentada” donde existen bienes o servicios de alta valor añadido y precio altos, es decir las empresas que apuestan por la alta calidad.
- **Estrategias destinadas al fracaso**: es la posición 6, 7 y 8, se trata de una estrategia de mercado que se ofrece algo de cierto nivel de valor percibido a un precio suficientemente alto para que el comprador tenga dudas.

Por último las **estrategias funcionales** se centran en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada unidad de negocio, con la intención de mejorar la efectividad de las operaciones funcionales de la empresa. Entre las áreas

funcionales más destacadas encontramos: recursos humanos, financiación, tecnología, producción y comercialización.

#### 2.4.1 ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

A través de la **matriz de Ansoff**, utilizada en la estrategia corporativa o de empresa, la compañía utilizará la estrategia de penetración de mercado (proteger/construir), esta trata de ganar más cuota de mercado en el que está compitiendo actualmente pero sin modificar las características del producto, es decir, se ampliara dicha cuota mediante la fuerza de ventas y la publicidad.

En cuanto a la **estrategia competitiva o de negocio**, cabe destacar que la empresa sigue el liderazgo de costes, es decir, consigue unos costes inferiores a lo de sus competidores para un producto semejante en calidad.

La empresa “*Viveros Juanvi*” ha tenido un crecimiento desde sus inicios hasta ahora. Para ello ha seguido unos métodos tanto internos como de alianza. Es decir, al principio se distribuía en la misma sucursal mediante el reparto de sus propios trabajadores, al pasar el tiempo, se ha aumentado la zona de distribución por toda la Comunidad Valenciana y por Palma de Mallorca. Esta nueva distribución, se ha realizado mediante alianzas, ya que la empresa ha contratado el servicio de transporte.

### 3. ANÁLISIS EXTERNO: TEORIA.

El análisis externo, hace referencia a la parte que influye de una u otra forma en el entorno en la empresa.

Dicho análisis posibilita identificar las oportunidades, detallando las influencias positivas, y las amenazas, estableciendo las influencias negativas que desempeñan las variables externas y decidir la solución más adecuada a las mismas.

Se suelen distinguir dos grandes niveles:

- *Entorno General o Macroentorno*: Medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, derivado del sistema socioeconómico en que desarrolla su actividad.
- *Entorno Específico o Microentorno*: Parte del entorno más próxima a la actividad de la empresa, es decir sector o rama de actividad económica al que pertenece la empresa.

Ilustración 3: Niveles del entorno

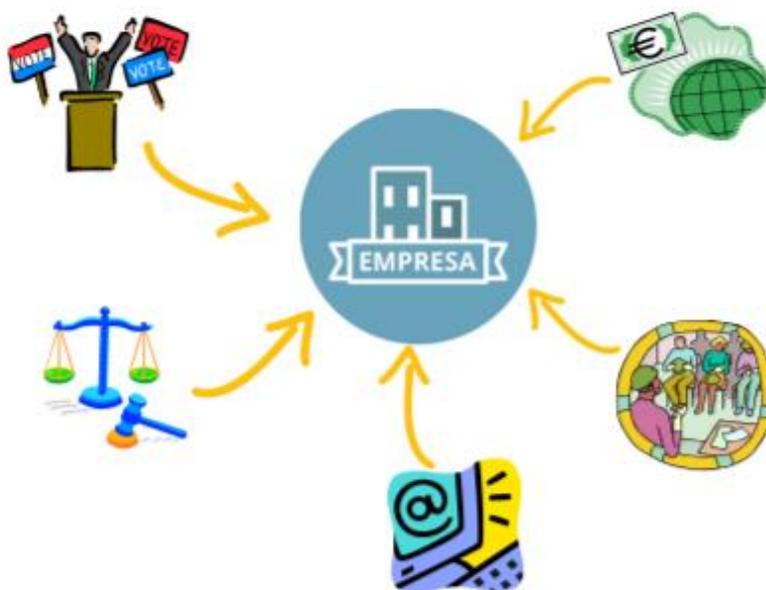


FUENTE: Apuntes asignatura. Planificación estratégica.

### 3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL O MACROENTORNO.

El Macroentorno sirve para identificar los factores que afectan a las empresas de una industria o sector, desde la perspectiva del sistema económico y social general.

Ilustración 4: Esquema del Macroentorno



FUENTE: Apuntes asignatura. Planificación estratégica.

Los objetivos básicos a destacar del Macroentorno son los siguientes.

- Establecer las variables que afectan con mayor impacto a la actividad de la empresa y cuales no lo perjudican.
- Evaluar en cada variable, el impacto que produce en la rentabilidad o crecimiento de la empresa.
- Tomar las medidas necesarias para que dicho impacto sea favorable.

Las técnicas que utilizaremos para realizar dicho estudio son el Análisis PEST y el Perfil Estratégico del Entorno.

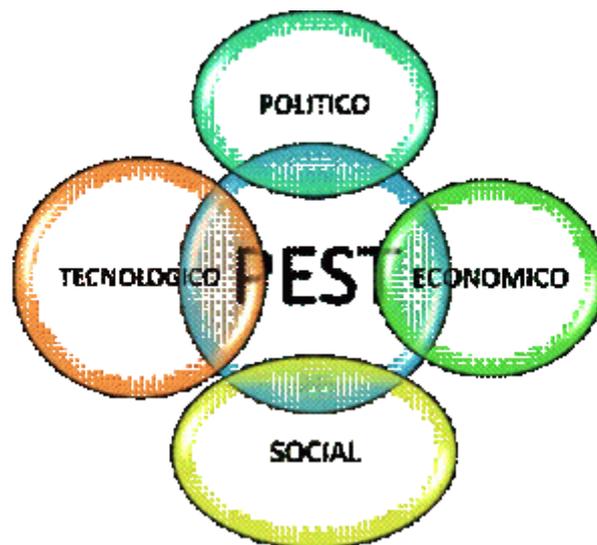
En cuanto al análisis PEST, cabe destacar que se trata de un estudio de los factores Político-legales, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos que influyen sobre la organización.

El objetivo de dicho estudio es identificar las variables que afectan o pueden afectar a la estrategia a seguir por la empresa en el futuro.

### 3.1.1 ANALISIS PEST

Las dimensiones a considerar en el análisis PEST son las siguientes:

*Ilustración 5: Esquema del Análisis PEST.*



*FUENTE: Apuntes asignatura. Planificación estratégica.*

- **Político-legal:**

El marco político abarca todos aquellos factores relacionados con los gobiernos.

- Clima político.
- Nivel de actividad del gobierno.
- Estabilidad y riesgo político.
- Deuda del gobierno.

- Déficit o superávit presupuestario.
- Nivel de impuestos corporativos y personales.
- Política fiscal y monetaria.

En cuanto al marco legislativo, cabe destacar que ejerce una gran influencia sobre la actividad empresarial.

- La aparición de una nueva ley, o el cambio de alguna existente puede generar oportunidades y amenazas de gran importancia.

- **Dimensión Económica:**

En el análisis de la dimensión económica se consideran los indicadores macroeconómicos relacionados con el poder adquisitivo de los compradores, ya que estas determinan la capacidad de compra e influyen en el modelo de consumo de los individuos.

Los indicadores más relevantes son:

- Nivel y distribución de la renta.
- Tipo de interés y tipo de cambio.
- Inflación.
- Etapa del ciclo económico.
- Tasa de desempleo.
- PIB.

- **Dimensión Sociocultural:**

Las empresas deben analizar el entorno sociocultural de su ámbito de influencia actual y futuro.

Entre los elementos más importantes a considerar en esta dimensión para el estudio del Macroentorno destacan:

- Variables demográficas.
- Variables socioculturales.
- Instituciones sociales.
- Variables medioambientales.

- **Dimensión Tecnológica:**

Una de las principales ventajas competitivas son las innovaciones tecnológicas.

Estas, implican dos grandes cambios:

- Nuevos productos y procesos:

Las nuevas tecnologías dan lugar a la ampliación y a la renovación de los productos que se han venido ofreciendo al mercado, así como de los sistemas por los que se producen y se comercializan.

Gracias a ellas surgen nuevos negocios, nuevos productos y nuevas maneras de fabricar y de comercializar los ya existentes.

- Obsolescencia de productos:

Actualmente, los avances tecnológicos se producen a gran velocidad, acortando considerablemente la permanencia de muchos productos en el mercado.

#### Impacto de Internet sobre las estrategias:

- Mediante la red, se facilita la posibilidad de vender los productos a los consumidores, ya que proporciona un sistema cómodo y flexible, con el que se ahorran el desplazamiento.
- La empresa es capaz de abordar a una audiencia creciente de consumidores y, al mismo tiempo está capacitado para adaptar su mensaje de acuerdo con las características de cada individuo.
- Al cliente le es más fácil solicitar información o responder los mensajes que ha recibido de la empresa.

Internet ha ido creando nuevos métodos para fijar precios dinámicos, con sistemas de subastas que permite ofrecer precios, promociones de ventas y condiciones de pago de acuerdo con las características y los comportamientos de compra de cada cliente.

Con Internet es más fácil adaptar los productos a los requisitos de cada consumidor, dado que cada cliente puede participar en mayor medida en el diseño y la elección de sus características.

#### 3.1.2 PERFIL ESTRATÉGICA DEL ENTORNO.

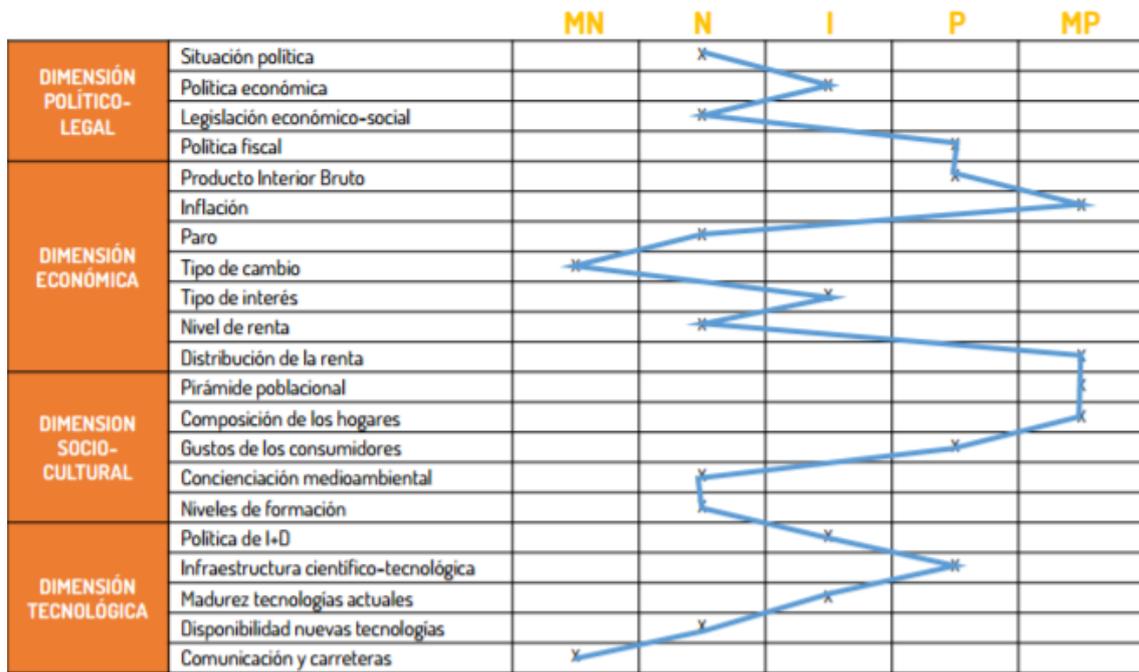
Seguido del análisis PEST, se encuentra El Perfil Estratégico del Entorno.

El Perfil Estratégico del Entorno permite resumir y concretar las conclusiones del análisis PEST Para elaborarlo se siguen dos fases:

- Elaborar una lista de los factores clave del entorno.
- Valorar cómo afectan a la empresa los factores anteriores en una escala de 1 a 5 (**Muy Negativo, Negativo, Indiferente, Positivo, Muy Positivo respectivamente**). La valoración se hace de forma subjetiva.
- Al representar el perfil estratégico resultante las oportunidades son los picos hacia la derecha y las amenazas los picos hacia la izquierda.

A continuación, se puede observar un ejemplo de Perfil Estratégico.

Ilustración 6: Esquema del Perfil Estratégico del Entorno.



FUENTE: Apuntes asignatura. Planificación estratégica.

Las ventajas e inconvenientes que conlleva el Perfil estratégico del Entorno son las siguientes:

Las ventajas de dicho perfil son:

- Interpretación fácil y sencilla.
- Aclara las influencias que ofrece el entorno a la intervención de la empresa.

Y los inconvenientes:

- Es subjetiva y cualitativa.
- Pueden obtener resultados diferentes.
- Características semejantes del entorno pueden tener efectos distintos en diferentes industrias.
- El impacto del entorno varía incluso entre empresas de una misma industria.
- Debe hacerse en cada caso la identificación de factores relevantes.

### 3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO O MICROENTORNO.

El análisis del entorno general se complementa con el Entorno Específico o Microentorno, que trata de fuerzas cercanas a la empresa: intermediarios de marketing, compañía, mercados de clientes, competidores, proveedores, y públicos que influyen a la hora de servir al cliente.

Se busca evidenciar las oportunidades y amenazas que el Microentorno ofrece a la empresa y que determinan su capacidad de obtener beneficios, en cada una de sus unidades estratégicas de negocio.

Las oportunidades serán factores que reducen la competencia y hacen posible establecer rentas superiores a las normales. Las amenazas serán lo contrario.

En primer lugar, se hará un análisis global al sector, y de esta forma se obtendrá sus principales datos, tales como, la tasa de crecimiento, la competencia, los tipos de clientes, sus gustos y necesidades tanto pasados, actuales y futuros.

Todo lo anterior debe realizarse teniendo en cuenta los límites geográficos definidos en el análisis del Macroentorno.

### 3.2.1 SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICA.

La segmentación consiste en dividir un mercado, sector o industria en partes o grupos en función de las necesidades o características de los clientes. Esto ocurre debido a que los mercados no son iguales, sino que están compuestos por clientes con necesidades y gustos diferentes.

En aquellos mercados, en los que el número de empresas es elevado e iguales entre ellas, puede interesar realizar una segmentación estratégica.

Sin embargo, cuando hay pocas empresas y son muy parecidas entre ellas no tiene sentido segmentar.

Se utiliza el concepto de grupos estratégicos para realizar esta segmentación:

Un grupo estratégico es un conjunto de empresas que venden productos u ofrecen servicios similares al mismo segmento de la población y que siguen una estrategia igual o parecida a lo largo de diversas dimensiones estratégicas, como el alcance geográfico, la política de precios, la línea de productos, los canales de distribución, la tecnología, etc.

El análisis de grupos estratégicos puede contribuir a comprender:

- La estructura del sector.
- La dinámica de la competencia.
- La evolución del sector.
- Las cuestiones de dirección estratégica.

#### Mapa de Grupos Estratégicos:

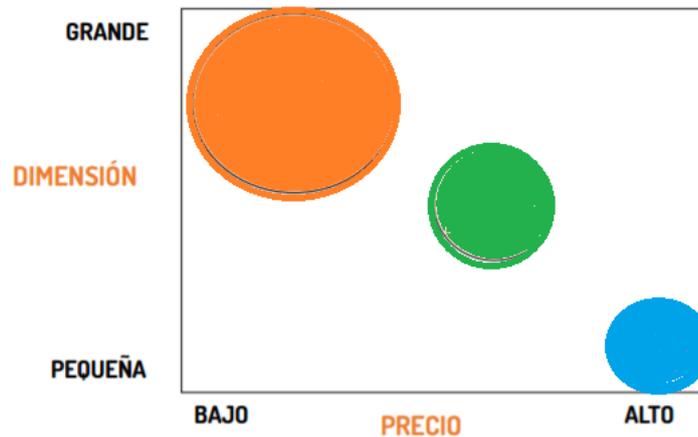
Un mapa de grupos estratégicos, es una representación de los grupos estratégicos de un sector en base a dos dimensiones estratégicas significativas, estas pueden variar en cada caso en particular:

- Línea de productos / servicios.
- Alcance geográfico.
- Canales de distribución.
- Calidad de los productos / servicios.
- Política de precios.
- Tecnología.

El diámetro de los círculos representa la participación en el mercado de las empresas que pertenecen a cada grupo estratégico.

La estructura de un mapa estratégico sería la siguiente:

Ilustración 7: Ejemplo de Mapa Estratégico



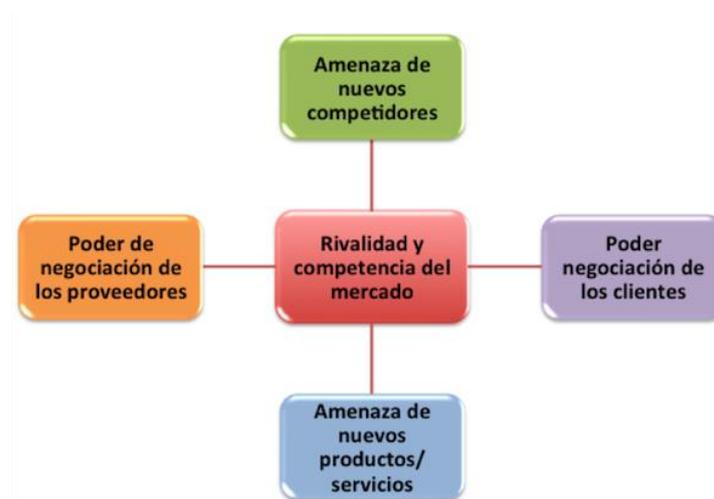
FUENTE: Apuntes asignatura. Planificación estratégica.

Una vez finalizado el mapa estratégico, se procede a analizar el atractivo del sector o del segmento elegido. Para ello, se utilizara las 5 fuerzas de Porter.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter se divide en el estudio de estas variables:

- Proveedores
- Productos sustitutos
- Clientes
- Competidores potenciales
- Competidores del sector.

Ilustración 8: Esquema de las 5 fuerzas de Porter



FUENTE: Apuntes asignatura. Planificación estratégica.

#### 4. ANÁLISIS EXTERNO: PRÁCTICA.

Con el estudio del entorno de la empresa “Viveros Juanvi”, se logra conocer cuáles son los factores que inciden en ésta de manera positiva y negativa. Esto se puede conseguir analizando el Macroentorno y el Microentorno de la empresa mediante diferentes

herramientas que permitirán saber las amenazas y oportunidades que se le pueden presentar a “Viveros Juanvi”.

#### 4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL O MACROENTORNO.

Un análisis del Macroentorno consiste en realizar un estudio sobre los factores económicos, sociales, demográficos, tecnológicos y político-legales que afectan de manera que no puede controlar la empresa. Estos factores corresponderán a amenazas y oportunidades para “Viveros Juanvi”.

##### 4.1.1 ANALISIS PEST

Para averiguar cuáles son las amenazas y oportunidades se utiliza la herramienta de Análisis PEST, que trata de estudiar los factores político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos que afectan a la compañía.



El ámbito geográfico en el que se centrará este trabajo consistirá en España, centrándose sobre todo en la Comunidad Valenciana Y las Islas Baleares.

##### - **Político-legal:**

Hoy en día la política en España se encuentra en una situación estable. Tras las elecciones del año pasado se ha reducido la incertidumbre por no tener gobierno y esto ha conllevado un aumento de la confianza de la sociedad. De esta manera el riesgo político ha disminuido. El nuevo gobierno ha reformado y ampliado una serie de normas y políticas para el bienestar del país. Esto supone una oportunidad para este tipo de empresas al estabilizarse la situación y no encontrarse frente a cambios muy bruscos.

En España existe un control y certificación de Plantas de vivero. Dicho control se divide en cuatro especialidades. A continuación se citará los certificados correspondientes:

- a) **La producción y comercialización de plantas de vivero:** exige para su realización unos métodos de control y vigilancia que garanticen el suministro al sector de planta de calidad. Estos métodos vienen definidos en las normativas específicas aprobadas para cada uno de los grupos de producción: frutales, vid, ornamentales, forestales y Pópulus autóctonos. Para esto, debe cumplir una serie de requisitos indispensables:

- Estar abonado en el **Registro de Proveedores y, en el Registro Oficial de Productores, Comerciantes e Importadores de Vegetales.**
- En los plazos reglamentarios, se tendrá que realizar declaraciones, conforme a lo producido y/o comercializado.
- Tener la autorización para gestionar el **pasaporte fitosanitario.**
- Conservar las instalaciones, los medios técnicos y humanos de acuerdo con la autorización otorgada.
- Utilizar para la producción, materiales autorizados de acuerdo con lo establecido en los reglamentos técnicos.
- Inspeccionar los puntos críticos del proceso de producción y mantener los registros.
- Cumplir las normas específicas para cada caso en concreto.

La administración debe presentar las siguientes comunicaciones:

- Declaraciones Anuales de cultivo y/o comercialización de las Empresas autorizadas, para constatar que cumplen con las exigencias de los Reglamentos técnicos correspondientes en cuanto a pureza, procedencia, calidad y estado sanitario.
- Comunicar las incidencias que afecten al sistema de producción y/o comercialización.

Finalmente, la administración tiene realizar las siguientes tareas:

- La autorización al vivero para que pueda producir.
- La autorización de Emisión del Pasaporte.
- La comprobación de la producción, la sanidad, la pureza y calidad del material.
- Controlar la comercialización.
- Labores de asesoramiento para impulsar y mejorar la producción.

**b) *Certificado de frutales y vid:*** La Certificación de plantas de vivero de frutales y Vid garantiza, que además de la calidad que posee la planta CAC/Estándar, certificada que dicha planta proviene de un origen clonal, además de que esta, se encuentra libre de los virus y organismos descritos en los Reglamentos técnicos de control y certificación y que sus características coinciden con la descripción oficial de la variedad. Todo ello comprobado con etiquetas oficiales y por una inspección oficial.

Esta ley debe cumplirla las personas físicas y jurídicas con título de Productor Multiplicador, Seleccionador u Obtentor de frutales y/o de Vid que quieran producir planta certificada.

Además de los requisitos exigidos para la producción de plantas de vivero se deberá disponer de material especializado, el cual debe estar comprobado oficialmente, según la Categoría de productor para la que esté autorizado y la Categoría de material que vaya a producir.

Los tramites que debe realizar el vivero para poder llevar a cabo la certificación, son los siguientes:

- Trámites de control de plantas de vivero.
- Solicitar la autorización para el establecimiento de campos de plantas certificadas.
- Comunicar el arranque de plantas certificadas.

- Solicitar la numeración de etiquetas.
- Solicitar el precintado.
- Presentar la documentación acreditativa del material.

Finalmente, la administración debe realiza las tareas nombradas a continuación:

- Comprobar las fases de multiplicación mediante la autorización de establecimiento de campos de plantas certificadas.
- Llevar un control de los virus y fitoplasmas, mediante análisis en laboratorio en cada fase de multiplicación.
- Comprobar la autenticidad en cada fase de multiplicación.
- Autorizar y comprobar el etiquetado.

**c) *Materiales forestales de reproducción:*** Para la recogida de materiales forestales, para uso en silvicultura, es necesario cumplir una serie de normas, con objeto de que estos materiales genéticamente de alta calidad, para que proporcione una gestión sostenible a los montes y una mejora de la conservación de los recursos forestales.

Esta ley la debe cumplir aquellas personas físicas o jurídicas con título de Productor o Comerciante de Forestales que quieran recoger materiales forestales o establecer Campos de Plantas Madres.

Para ello, es indispensable estar dado de alta en el Registro Oficial de productores y, además, tener los permisos necesarios para la recogida.

Para cumplir dicho requisito, hay que presentar los correspondientes **formularios de solicitud de autorización y las comunicaciones obligatorias de los proveedores de material forestal de reproducción.**

Finalmente, la administración debe realizar las siguientes tareas:

- Comprobar los materiales de Base.
- Autorizar el establecimiento de campos de pies madres.
- Emitir los Certificados Patrón.
- Controlar la multiplicación del material.

Para finalizar, se encuentra ***la Inscripción en el Registro de Variedades Comerciales y/o en el Registro de Variedades Protegidas de plantas de vivero.***

Dicho registro, trata de fomentar y poner a disposición de los agricultores de plantas de vivero, diferentes variedades, cada vez más productivas y mejor adaptadas a las distintas condiciones del clima y del suelo.

El trámite debe realizarlo cualquier persona interesada en la inscripción de una variedad convencional, modificada genéticamente o de conservación. Esta deberá presentar una solicitud dirigida al Ministro de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, la cual se entregará directamente en el órgano competente de la Comunidad Autónoma en la que esté establecido, para la realización del examen de forma.

Además, la empresa también se verá afectada por una serie de normativas respecto a su actividad de viveros de planta ornamental:

**La ley de planta ornamental de vivero**, la producción de planta de vivero para uso ornamental viene **regulada por el Real Decreto 200/2000**, de 11 de febrero, por el que se aprueba el Reglamento técnico de control de la producción y comercialización de los materiales de reproducción de las plantas ornamentales.

Cuando el vivero solicita su alta en el Registro de Productores de Semillas y Plantas de Vivero, se debe entregar la Memoria Descriptiva. Los puntos que ésta debe abarcar, en el caso de la planta ornamental, son los siguientes:

- Especies que se van a producir y cantidades
- Ubicación de las parcelas de producción
- Descripción de las instalaciones
- Métodos de multiplicación
- Origen del material
- Calendario de producción
- Sistemas de control de la calidad:

Además, en el BOE (Boletín Oficial del Estado), se establece el **Real Decreto 1891/2008**, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento para la autorización y registro de los productores de semillas y plantas de vivero y su inclusión en el Registro nacional de productores. Dicho decreto establece que el Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino mantendrá el Registro nacional de productores de semillas y de plantas de vivero en el cual, se recogerán el conjunto de las autorizaciones de productores de semillas y de plantas de vivero realizadas, con la finalidad de facilitar la información y divulgación de las mismas.

Con la citada **Ley 30/2006**, de 26 de julio, se ha cambiado el sistema de autorización existente hasta la fecha, es decir, ahora se ha establecido que por norma general, se realizará por la comunidad autónoma en donde radique la sede social del productor.

Finalmente, se citará las leyes necesarias que debe llevar a cabo un negocio de viveros de planta ornamental. Estas leyes se dividen en cinco grupos.

- **GENERAL:**
  - Instrumento de Ratificación del Convenio Internacional para la Protección de las Obtenciones Vegetales de 2 de diciembre de 1961.
  - Ley 30/2006 de Semillas y Plantas de Vivero y Recursos Fitogenéticos.
  - Ley 3/2000 de Régimen jurídico de la Protección de las Obtenciones Vegetales.
  - R.D.170/2011. Reglamento General del Registro de Variedades Comerciales.
  - Real Decreto 1891/2008, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento para la autorización y registro de los productores de semillas y plantas de vivero y su inclusión en el Registro nacional de productores.
  - Reglamento General sobre Producción de Semillas y Plantas de Vivero.
  - Reglamento General Técnico de Control y Certificación de Semillas y Plantas de Vivero.

- **REGISTRO DE VARIEDADES COMERCIALES**

- Reglamento técnico de Inscripción de Variedades de cereales.
  - Reglamento técnico de Inscripción de Variedades de remolacha azucarera y forrajera.
  - Reglamento técnico de Inscripción de Variedades de maíz y sorgo.
  - Reglamento técnico de Inscripción de Variedades de Especies forrajeras, pratenses, cespitosas y leguminosas de grano.
  - Reglamento técnico de Inscripción de Variedades de oleaginosas y textiles.
  - Reglamento técnico de Inscripción de Variedades de patata.
  - Reglamento técnico de Inscripción de Variedades de Especies hortícolas.
  - Reglamento técnico de Inscripción de Variedades de vid.
  - Reglamento técnico de Inscripción de Variedades de Especies frutales de hueso y pepita.
  - Reglamento técnico de Inscripción de Variedades de Especies cítricos.
  - Reglamento técnico de Inscripción de Variedades de fresa.
  - Reglamento técnico de Inscripción de Variedades de olivo.
  - Reglamento técnico de Inscripción de Variedades de higuera.
  - Organismos encargados de llevar a cabo los ensayos de identificación y para la recepción del material a que hace referencia el art. 37 del Reglamento general del Registro de Variedades Comerciales.
- **REGISTRO DE VARIEDADES PROTEGIDAS**
    - Real Decreto 1261/2005.Reglamento de Protección de las Obtenciones Vegetales.
    - Anexos al Real Decreto 1261/2005. Reglamento de Protección de las Obtenciones Vegetales.
- **REGISTRO DE VARIEDADES PROTEGIDAS**
    - Reglamento de Control y Producción de Semillas de Cereales.
    - Reglamento de Control y Producción de Semillas de Patata de siembra.
    - Reglamento de Control y Producción de Semillas de Maíz.
    - Reglamento de Control y Producción de Semillas de Oleaginosas.
    - Reglamento de Control y Producción de Semillas de Remolacha Azucarera.
    - Reglamento de Control y Producción de Semillas de Sorgo.
    - Reglamento de Control y Producción de Semillas de Forrajeras.
    - Reglamento de Control y Producción de Semillas de Hortícolas.
    - Reglamento de Control y Producción de Semillas de Textiles.
    - Reglamento de Control y Producción de Plantones.
- **CONTROL Y CERTIFICACIÓN DE PLANTAS DE VIVEROS**
    - Reglamento Técnico de Control y de la Producción y Comercialización de material de multiplicación de plantas ornamentales.
    - Reglamento Técnico de Control y Certificación de plantas de Vivero de Vid.
    - Reglamento Técnico de Control y Certificación de plantas de Vivero de Frutales.
    - Reglamento Técnico de Control y Certificación de material de multiplicación de Hongos Cultivados.
    - Reglamento de Comercialización Materiales de Reproducción Forestal.
    - Índice Legislación Forestal.

- **Económico:**

España está recuperándose de la crisis que ha sufrido en estos últimos años. Es por ello que ha habido una mejora a nivel económico en la población y que gracias a esto se podría ver aumentado el poder adquisitivo, lo que supondría un factor positivo para la empresa al mejorar la economía de sus consumidores. En la tabla siguiente se muestra este crecimiento en la economía española.

*Ilustración 9: Evolución anual PIB España.*

Evolución anual PIB España		
Fecha	PIB Mill. €	Crecimiento PIB (%)
2016		3,2%
2015	1.075.639M.€	3,2%
2014	1.037.025M.€	1,4%
2013	1.025.634M.€	-1,7%
2012	1.039.758M.€	-2,9%
2011	1.070.413M.€	-1,0%
2010	1.080.913M.€	0,0%
2009	1.079.034M.€	-3,6%
2008	1.116.207M.€	1,1%
2007	1.080.807M.€	3,8%

*FUENTE: Internet.Datosmacro.*

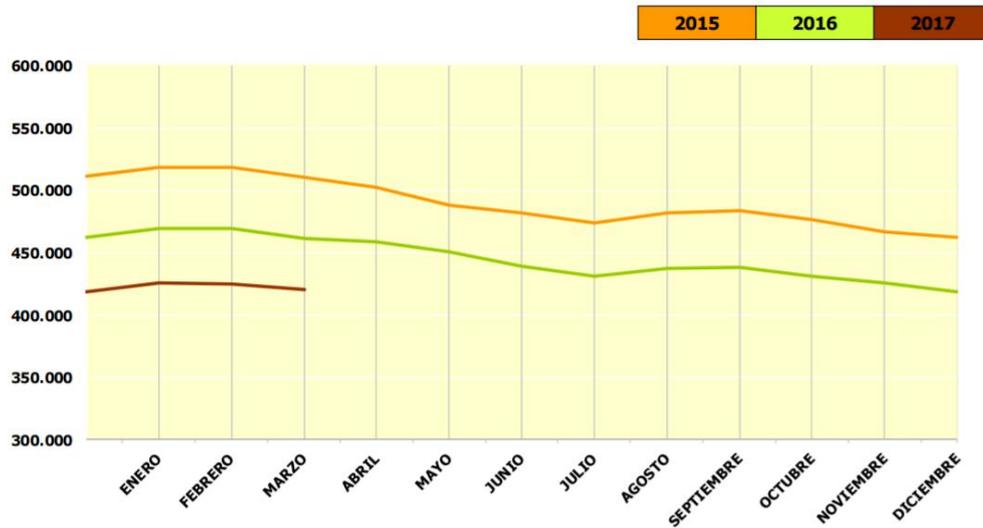
Pero, por otra parte, esta crisis ha provocado un alto nivel de desempleo que tiene consecuencias tanto positivas como negativas. La parte negativa es que esta recesión ha afectado a la renta de una gran parte de la población reduciendo así las ventas de las empresas.

La crisis económica ha influido negativamente en la industria de alimentación y bebidas disminuyendo el número de ocupados en un (-7.3%) entre 2008 y 2014.

Si nos centramos en el ámbito local, podemos ver en el siguiente gráfico que el paro en la Comunidad Valenciana está descendiendo en todos los años mensualmente. Sin embargo, el número total de desempleados en el territorio alcanza los 467.400 por lo que esto perjudicará indirectamente a cualquier empresa de la ciudad que verían afectadas sus ventas.

*Ilustración 10: Evolución mensual del paro*

### EVOLUCIÓN MENSUAL DEL PARO REGISTRADO DATOS COMPARATIVOS AÑOS 2015-2017 - COMUNIDAD VALENCIANA



FUENTE: Internet. SEPE.

Respecto a las Islas Baleares, cabe destacar que los años con el registro de paro más elevado fueron 2011, 2012, 2013, a partir de esa etapa el desempleo va disminuyendo conforme pasan los años.

Actualmente, las Islas baleares constan de unos 1.144.396 habitantes de los cuales un 13,81% están sin empleo. Por lo que, como se ha indicado anteriormente, esto perjudicará indirectamente a cualquier empresa de la ciudad con respecto a sus ventas.

*Ilustración 11: Evolución paro Islas Baleares.*

Evolución del Paro Palma de Mallorca (Illes Balears)				
Fecha	Tasa de Paro Registrado		Nº de parados registrados	Población
Marzo 2017	13,81%		24.284	402.949
2016	15,93%		26.259	402.949
2015	19,11%		30.587	400.578
2014	21,61%		33.926	399.093
2013	23,65%		36.809	398.162
2012	23,89%		38.820	407.648
2011	23,70%		39.672	405.318
2010	21,45%		36.594	404.681
2009	20,78%		35.989	401.270
2008	15,94%		27.965	396.570
2007	11,79%		18.252	383.107
2006	9,91%		16.870	375.048

FUENTE: Internet. Datos macro.

En cuanto la parte positiva, los altos niveles de desempleo suponen una oportunidad para las empresas al poder acceder a una plantilla más amplia cuando la compañía desee contratar nuevo personal, ya que encontrará más fácilmente a gente capacitada para los puestos de trabajo que soliciten las organizaciones, en este caso, personal capacitado para la producción de plantas ornamentales.

Algunos de los indicadores más relevantes de la situación económica en España que inciden también en este tipo de empresas consisten en: la inflación, que se encuentra al 1.569% tratándose de una situación estable y el PIB, que ha crecido un 3.2% en comparación de años anteriores.

*Ilustración 12: PIB España*

#### PROYECCIÓN DE LAS PRINCIPALES MACROMAGNITUDES DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA (a)

Tasas de variación anual sobre volumen y % del PIB

	2015	Proyección. Diciembre 2016			
		2016	2017	2018	2019
PIB	3,2	3,2	2,5	2,1	2,0
Índice de precios de consumo (IPC)	-0,5	-0,3	1,6	1,5	1,7
Empleo (puestos de trabajo equivalente)	3,0	3,0	2,3	1,8	1,7
Tasa de paro (porcentaje de la población activa). Datos fin de período	20,9	18,5	17,0	15,6	14,5

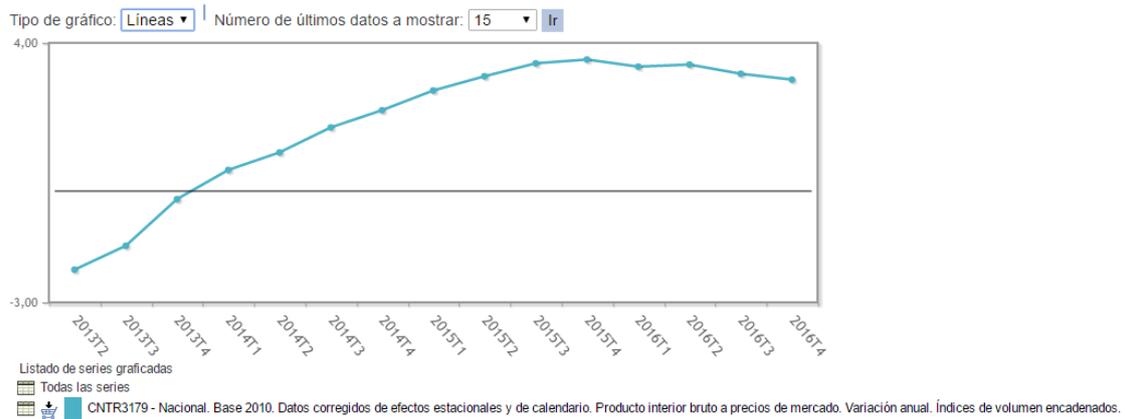
FUENTES: Banco de España e Instituto Nacional de Estadística.  
Último dato publicado de la CNTR: tercer trimestre de 2016.

a. Fecha de cierre de las proyecciones: 24 de noviembre de 2016.

FUENTE: Internet. Datos macro.

En la ilustración 13, se observa el **PIB en España**:

**Ilustración 13:** PIB España. Gráfica.



**FUENTE:** Internet. Datos macro.

Como podemos observar, el PIB ha ido aumentando conforme pasan los años, en 2016 hay un pequeño descenso, aunque aún se encuentra por encima de la media.

A continuación, en el siguiente gráfico se observa el **PIB en la Comunidad Valenciana:**

**Ilustración 14:** PIB Comunidad Valenciana

Economía de Comunidad Valenciana.

Evolución anual PIB Comunidad Valenciana		
Fecha	PIB Mill. €	Crecimiento PIB (%)
2015	101.604M.€	3,6%
2014	97.430M.€	1,9%
2013	95.884M.€	-1,3%
2012	96.731M.€	-3,6%
2011	100.665M.€	-1,9%
2010	102.329M.€	-0,6%
2009	102.781M.€	-5,6%
2008	108.508M.€	0,9%

**FUENTE:** Internet. Diario digital: Valencia plaza.

En cuanto a la comunidad valenciana, el PIB también ha ido aumentando, posicionándose el más elevado en 2015 desde el año 2008 habiendo sido negativo en los años anteriores del transcurso de este tramo.

**PIB en Valencia:**

El instituto nacional de estadística (INE) confirma que el Producto Interior Bruto (PIB) ha aumentado al 3,9% en Valencia, esta es la tasa más alta que se ha registrado desde finales de 2007, antes de iniciarse la crisis. El principal impulsor del crecimiento del PIB es del consumo de las familias, que engloba 58% del PIB en total, aunque el resto de los factores como el gasto público a la inversión o el sector exterior también son favorables.

**PIB en las Islas Baleares:**

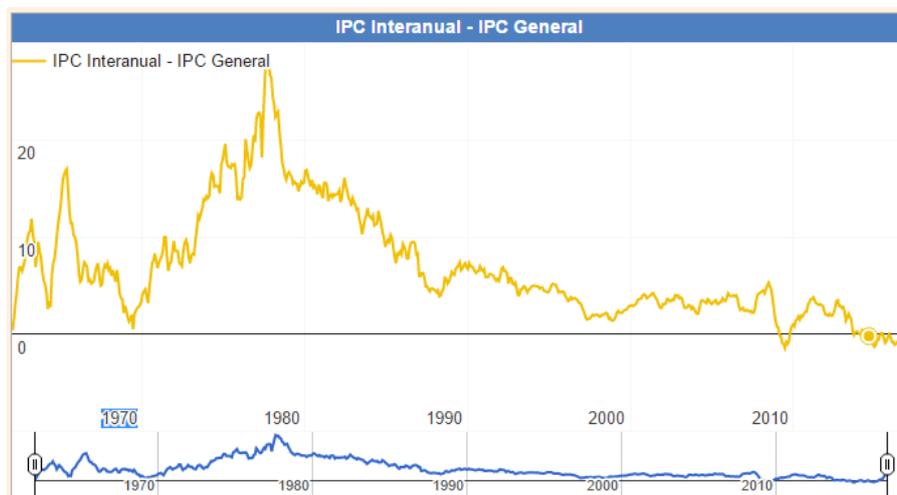
El producto interior bruto de Islas Baleares en 2016 ha crecido un 3,9% respecto a 2015. Esto la sitúa como la comunidad autónoma con mayor crecimiento junto a la Comunidad Valenciana.

### El IPC en España:

La tasa de variación anual del IPC en España ha sido del 3% en febrero de 2017, con lo que se reitera el dato del anterior mes. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del -0.3% de manera que la inflación acumulada en el año 2017 es del -0.9%.

Debido a los precios en comunicaciones, se ha producido un aumento de la tasa en 0.4%, esta ha ido subiendo hasta posicionarse en 1.6%. Esta variación, se contrasta con la bajada de los precios de las viviendas del -3%, y de una variación interanual del 5.9%.

*Ilustración 15: IPC General*



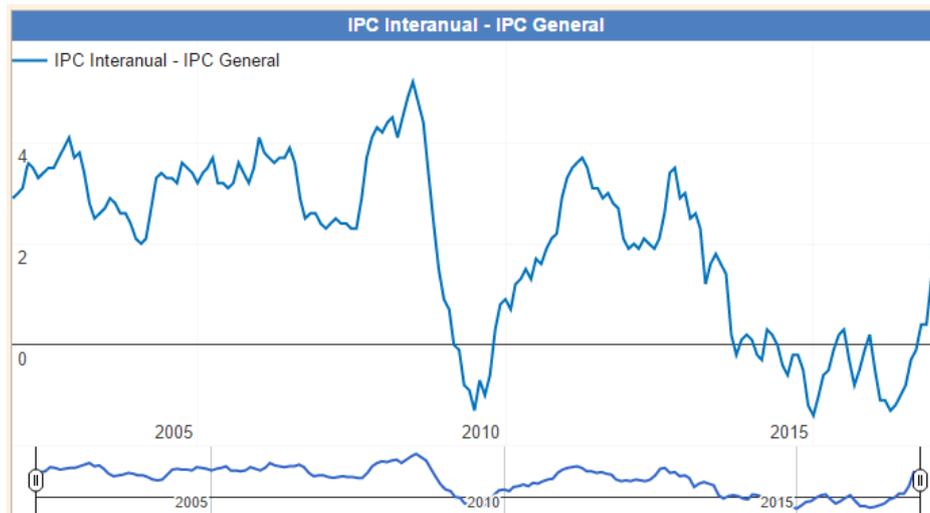
*FUENTE: Internet. Datos macro.*

### El IPC en la Comunidad Valenciana:

La tasa de variación anual del IPC en la Comunidad Valenciana ha sido del 2.9% en febrero de 2017, más baja a las del anterior mes. La variación mensual del IPC ha sido del -0.5%, de manera, que la inflación acumulada en el año 2017 es del -0.9%.

Debido a los precios en comunicaciones, se ha producido un aumento de la tasa en 0.4%, esta ha ido subiendo hasta posicionarse en 1.6%. Esta variación, se contrasta con la bajada de los precios de las viviendas del -3.9%, y de una variación interanual del 6.7%.

Ilustración 16: IPC Comunidad Valenciana.



FUENTE: Internet.Datos macro.

**El IPC en Valencia:**

La tasa de variación anual del IPC en Comunidad Valenciana ha sido del 3% en enero de 2017 situándola un poco más arriba que la del anterior mes. La variación mensual del IPC ha sido del -0,4%, de manera que la inflación acumulada en el año 2017 es del -0,4%.

Debido a los precios de la vivienda, se ha producido un aumento de la tasa en 3.4%, esta ha ido subiendo hasta posicionarse en 8.9%. Esta variación, se contrasta con la bajada de los precios de vestido y calzado del 14,6%, y de una variación interanual del 0.9%.

Ilustración 17: IPC Valencia.

Comunidad Valenciana: IPC anual				
	2016		2015	
IPC General [+]	1,3%	■	0,2%	■
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	0,4%	■	1,6%	■
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	0,3%	■	1,4%	■
Vestido y calzado [+]	1,0%	■	0,8%	■
Vivienda [+]	1,3%	■	-1,8%	■
Menaje [+]	0%		-0,1%	■
Medicina [+]	-5,5%	■	0,7%	■
Transporte [+]	4,8%	■	-2,2%	■
Comunicaciones [+]	3,2%	■	0,4%	■
Ocio y Cultura [+]	-0,3%	■	0,4%	■
Enseñanza [+]	0,9%	■	0,5%	■
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	1,1%	■	1,1%	■
Otros bienes y servicios [+]	1,7%	■	1,3%	■

FUENTE: Internet.Datoamacro.

### El IPC en Islas Baleares:

La tasa de variación anual del IPC en Islas Baleares ha sido del 2,4% en marzo de 2017 situándola un poco más arriba que la del anterior mes. Es decir, que no ha habido variación mensual del IPC, de forma que la inflación acumulada en el año 2017 es del -0,7%.

Debido a los precios de vestido y calzado, se ha producido un aumento de la tasa en 3.1%, esta ha ido subiendo hasta posicionarse en 0.9%. Esta variación, se contrasta con la bajada de los precios de las viviendas del -1,2%, y de una variación interanual del 4.1%.

*Ilustración 18: IPC Islas Baleares.*

IPC Islas Baleares Marzo 2017				
	Interanual		Acum. desde Enero:	Variación mensual
IPC General [+]	2,4%		-0,7%	 0%
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	1,3%		0,4%	 -0,3%
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	1,8%		1,1%	 0,2%
Vestido y calzado [+]	0,9%		-13,2%	 3,1%
Vivienda [+]	4,1%		-1,8%	 -1,2%
Menaje [+]	-0,1%		-0,5%	 0,6%
Medicina [+]	0,3%		0,2%	 0%
Transporte [+]	6,4%		1,1%	 -0,2%
Comunicaciones [+]	1,7%		0,2%	 0,1%
Ocio y Cultura [+]	0,2%		-0,4%	 0,2%
Enseñanza [+]	1,1%		0%	 0%
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	1,7%		0,5%	 0,4%
< IPC 2017-02				

Islas Baleares: IPC anual				
		2016		2015
IPC General [+]		1,6%		0,3%
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]		1,0%		2,4%
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]		1,2%		1,3%
Vestido y calzado [+]		1,0%		0,8%
Vivienda [+]		1,0%		-1,4%
Menaje [+]		-0,7%		-0,1%
Medicina [+]		0,5%		-0,7%
Transporte [+]		4,4%		-2,4%
Comunicaciones [+]		3,3%		0,5%
Ocio y Cultura [+]		-0,7%		0,2%
Enseñanza [+]		1,1%		1,4%
Hoteles, cafés y restaurantes [+]		1,7%		1,4%
Otros bienes y servicios [+]		1,7%		2,1%

FUENTE: Internet.Datosmacro.

También cabe recalcar la aportación que dan las empresas de planta ornamental. Más concretamente, analizaremos las principales empresas del sector de planta ornamental tanto a nivel nacional como autonómico, y para ellos compararemos la facturación de estas.

A nivel nacional, las diez primeras empresas que facturan más en el sector de producción de planta ornamental, en España son las siguientes:

*Ilustración 19: Empresas de planta Ornamental*

Ranking Sectorial de Empresas Sector CNAE: (0130) Propagación de plantas(173 Resultados)					
Filtros activos: Sector: Propagación de plantas <a href="#">quitar filtro</a>					
Posición Sector	Evolución Posiciones	Nombre de la empresa	Facturación (€)	Provincia	
		<input type="text" value="Buscar por nombre"/>	<input type="text" value="Seleccionar..."/>	<input type="text" value="Seleccionar..."/>	
1	0 ➡	AGROMILLORA IBERIA SL	31.759.873	Barcelona	<a href="#">Ver más</a>
2	0 ➡	PLANTIAGRO SL	9.123.540	Murcia	<a href="#">Ver más</a>
3	1 ⬆	VIVEROS MEDIPALM SA	6.154.254	Valencia	<a href="#">Ver más</a>
4	1 ⬆	VIVEROS MAS DE VALERO SL	5.694.728	Castellon	<a href="#">Ver más</a>
5	0 ➡	VIVEROS RIO ERESMA SL	4.773.318	Segovia	<a href="#">Ver más</a>
6	3 ⬆	GESTION AMBIENTAL URBANA SL	4.754.103	Alicante	<a href="#">Ver más</a>
7	1 ⬆	SAT N 8485 PRODUCTORES DE ALBARICOQUES DE ALBACETE	4.203.203	Albacete	<a href="#">Ver más</a>
8	0 ➡	VIVERPAL SL	3.925.192	Valencia	<a href="#">Ver más</a>
9	1 ⬆	MISTRAL BONSAI SL	3.465.862	Tarragona	<a href="#">Ver más</a>
10	3 ⬆	VIVEROS PROVEDO SA	3.376.304	La Rioja	<a href="#">Ver más</a>

*FUENTE: Internet. Diario digital: El economista.*

Y con lo que respecta a nivel provincial, es decir, Valencia, las siguientes diez empresas son algunas de las que producen en este sector.

**Ilustración 20:** Empresas de planta Ornamental en Valencia.

Ranking Sectorial de Empresas Sector CNAE: (0130) Propagación de plantas(15 Resultados)					
Filtros activos:		Provincia: Valencia <a href="#">quitar filtro</a> Sector: Propagación de plantas <a href="#">quitar filtro</a>			
Posición Sector	Evolución Posiciones	Nombre de la empresa	Facturación (€)	Provincia	
		> Buscar por nombre	Seleccionar...	Seleccionar...	
3	1 ↑	VIVEROS MEDIPALM SA	6.154.254	Valencia	Ver más
8	0 →	VIVERPAL SL	3.925.192	Valencia	Ver más
12	(ND)	PLANTAS DE EXTERIOR SL	mediana	Valencia	Ver más
21	1 ↑	COMERCIAL TECNICA Y VIVEROS SL	mediana	Valencia	Ver más
26	3 ↑	NERIUM PLANT SL	mediana	Valencia	Ver más
31	18 ↑	VITIS PENALBA SLL	mediana	Valencia	Ver más
36	3 ↓	VIVER VISMART SL	mediana	Valencia	Ver más
41	7 ↓	UNIVERSAL PLANTAS SA	mediana	Valencia	Ver más
60	14 ↑	VIVEROS SORIANO SL	mediana	Valencia	Ver más
69	4 ↓	ARBORICULTURA JORDI VICENT SL	pequeña	Valencia	Ver más

FUENTE: Internet. Diario digital: El economista.

En las dos anteriores ilustraciones podemos observar la diferencia entre las primeras empresas de producción de plantas ornamentales en España comparada con las empresas valencianas que se dedican también a ello. Aparentemente, el tamaño de la facturación de las empresas está por debajo de las más productivas a nivel nacional.

**Ilustración 21:** Empresas de planta Ornamental en Baleares

Ranking Provincial de Empresas Provincia: Baleares(1 Resultados)					
Filtros activos:		Provincia: Baleares <a href="#">quitar filtro</a> Sector: Propagación de plantas <a href="#">quitar filtro</a>			
Posición Provincia	Evolución Posiciones	Nombre de la empresa	Facturación (€)	Sector Actividad	
		> Buscar por nombre	Seleccionar...	Seleccionar...	
10.408	1.517 ↓	INEFI SL	pequeña	0130	Ver más

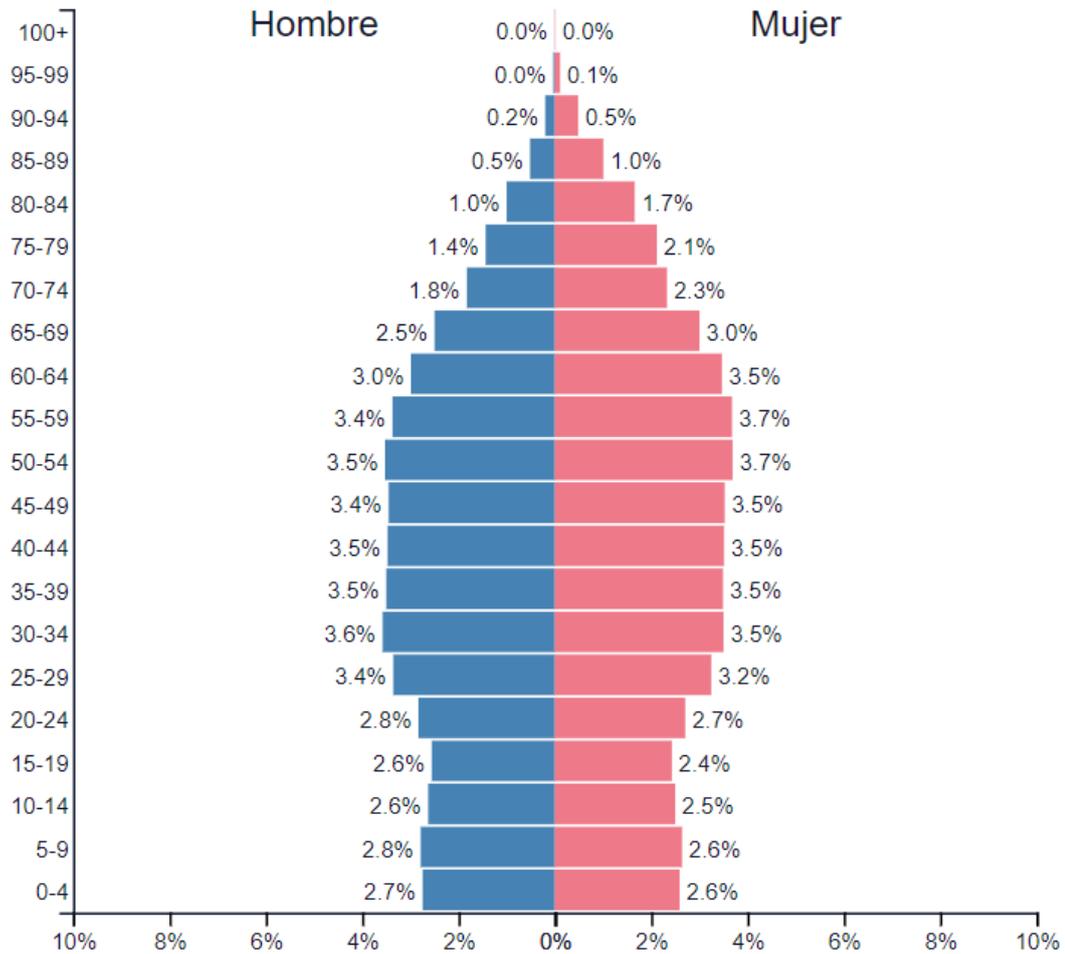
FUENTE: Internet. Diario digital: El economista.

En cuanto a las empresas del ranking en la provincia de las Islas Baleares, solo consta una, INEFI SL, aunque solo aparezca está en la lista, en las Islas Baleares hay varias compañías dedicadas a este sector.

#### - **Sociocultural:**

Uno de los factores que afectarán a la empresa a la hora de comercializar sus productos corresponde con la edad de la población. Este tipo de negocio, como es el de planta ornamental, es más apreciado por gente más adulta, a partir de los 25 años, ya que la sociedad más joven no muestra gran interés por este tipo de sector, como se demostrara cuando se realice el estudio de mercado.

Ilustración 22: Pirámide Poblacional

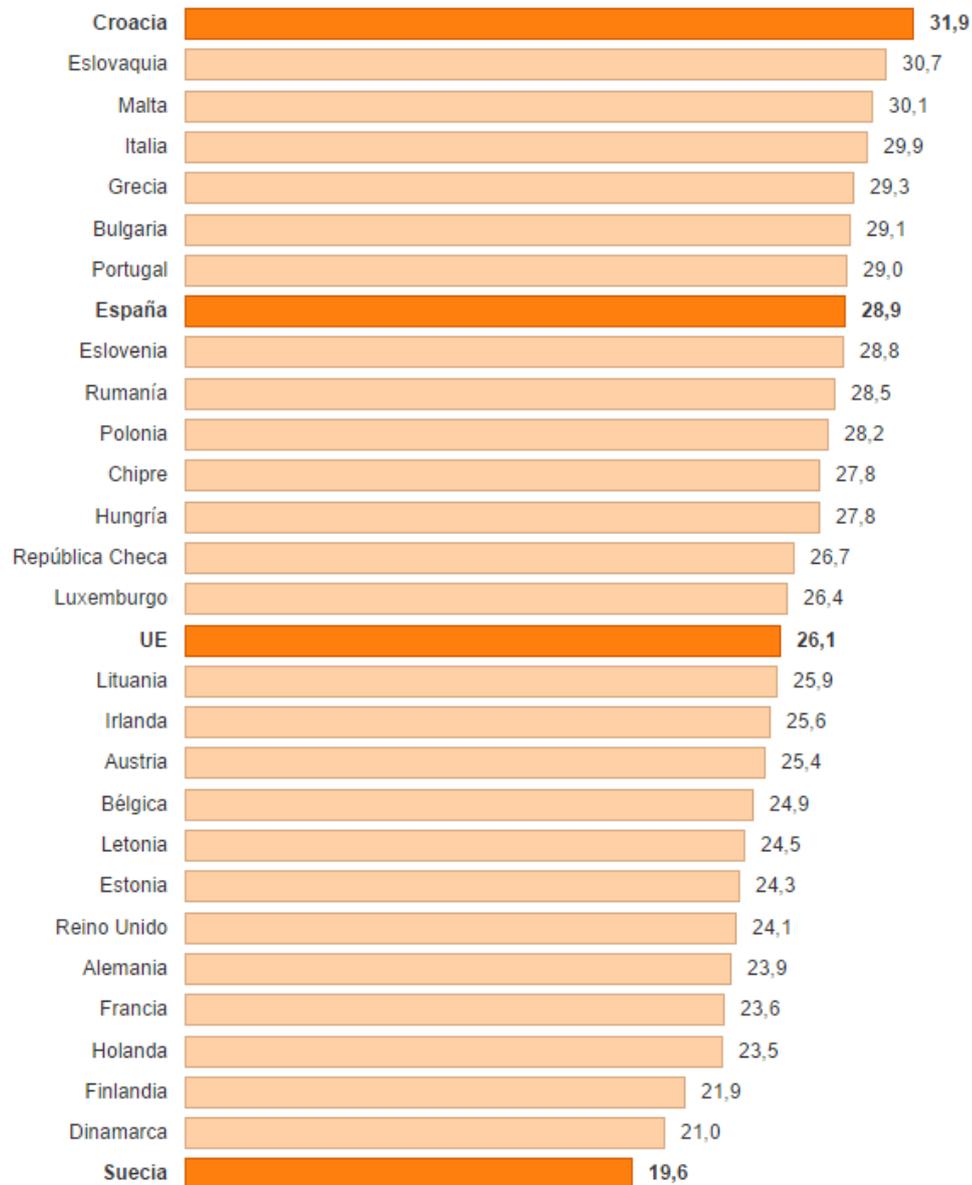


FUENTE: Internet. Página Web populationpyramid

En este caso, el factor edad supondrá una oportunidad para la empresa ya que existe un número más elevado de personas con edad de 25-50 años y, por lo tanto, la empresa podrá atraer a esta parte de la población.

Uno de los factores que influye en el poco o nulo interés de los jóvenes de menos de 25 años en este tipo de sector es la tasa media de independencia española. Es decir, este tipo de negocio va enfocado en gran parte, a la decoración interior y exterior de las viviendas, y la edad media de independencia de España ronda los 30 años, luego al no estar emancipados no sienten inclinación por este sector como se muestra en la siguiente imagen.

*Ilustración 23: Gráfico de independencia de los jóvenes.*



*FUENTE: Internet. Diario digital: La vanguardia*

Por otra parte, el cultivo de plantas ornamentales en nuestro país ha tomado gran auge debido a que constituyen elementos estéticos y de ornamentos fundamentales en decoraciones de celebraciones, oficinas, hogares, fiestas religiosas e históricas y aún en plazas, jardines, calles y avenidas.

*“Las plantas ornamentales son aquellas que se usan para adorno y embellecimiento, constituyen un rubro hortícola que ha despertado gran interés en la sociedad por su belleza y colorido, asimismo por los distintos usos que se les pueden dar y por los beneficios de tipo social, económico y ambiental que proporcionan”.* FUENTE: Rojas (1993)

Dichas plantas representan no sólo una fuente de ingresos, sino también proporcionan beneficios a pobladores de regiones forestales, además estas se comercializan en diversos

mercados tanto locales como regionales generando así recursos económicos que son aprovechados por los productores de este sector.

Hoy en día, los espacios verdes están cobrando una importancia notoria en el diseño urbano actual: plazas y parques son construidos con mayor frecuencia y gran dedicación, dándosele importancia tanto a su función práctica como a su apreciación estética, por este motivo es importante la existencia de negocios como los viveros de planta.

Además, no solo las instituciones públicas requieren de plantas para la decoración, sino también los consumidores para sus casas, o, para las oficinas, etc. Esta preferencia viene dada por la belleza y capacidad que tienen las plantas para decorar el interior y exterior de las viviendas.

- **Tecnológico:**

Gracias al desarrollo de las nuevas tecnologías se han mejorado los procesos de producción de las empresas, al igual que los métodos de comunicación y la imagen y función de los productos en sí.

En últimos años el sector tecnológico en España ha crecido en 5.3%. Según los datos publicados el mercado español de las TIC (Tecnología de la Información y la Comunicación) y los contenidos digitales han crecido en un 2.1% hasta alcanzar una cifra de negocio de 86.000 millones de euros.

Además la inversión en TIC de los sectores productivos ha aumentado en un 50%. Sólo un 1,7% de las empresas europeas se ha transformado digitalmente de manera intensiva.

Las empresas pueden innovar con mayor facilidad sus productos y servicios y sus procesos productivos para así poder aumentar considerablemente sus niveles de producción.

Además, la existencia de Internet también mejora la comunicación de las empresas para así alcanzar una mayor cuota de mercado y reducir los costes de comunicación. Las compañías pueden informar sobre sus productos de una manera más fácil a sus clientes.

La venta online también es un factor clave en el desarrollo de estas tecnologías, ya que cualquier empresa tiene a su disposición el poder comercializar sus productos vía Internet para proporcionar una mayor comodidad a la hora de que los consumidores adquieran los productos que deseen. Este nuevo sector está creciendo notablemente en los últimos años, por lo que es una gran oportunidad para darse a conocer y aumentar su cuota de mercado.

*Ilustración 24: Evolución del comercio electrónico en España.*

## Evolución del comercio electrónico en España

### VOLUMEN DE NEGOCIO

En millones de euros. Trimestral



FUENTE: Internet. Diario digital: El País

La comunidad autónoma que más ha utilizado esta vía de compra ha sido el País Vasco (41.1%), la Comunidad de Madrid (40.2%). Y las que menos lo utilizan ha sido Canarias (20.7%) y Extremadura (24.1%).

España se encuentra bastante por debajo de algunos países como Dinamarca o el Reino Unido, en las que más de las tres cuartas partes de la población ha realizado algún tipo de compra online en el último año. El porcentaje de venta online en España ha pasado de un 18% en 2007 a un 32% en 2013, duplicando casi en tan solo 6 años.

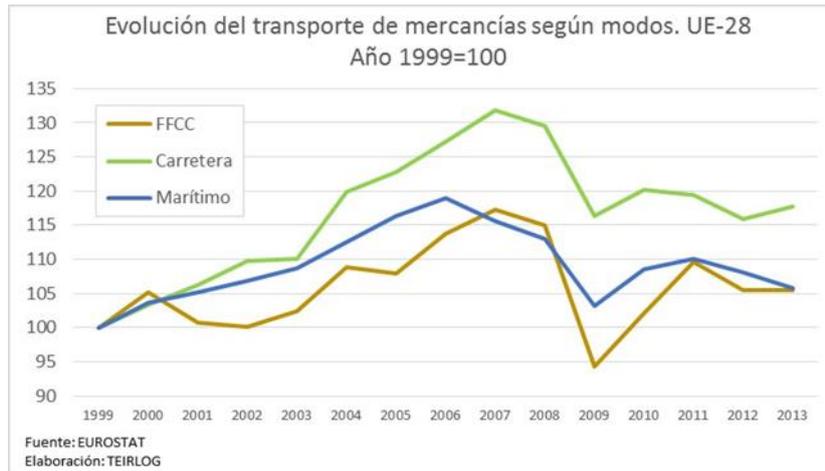
Dentro del ámbito tecnológico, otro sector a poder introducirse cualquier empresa es el de las Redes Sociales. Actualmente hay gran variedad de aplicaciones donde se puede informar de la actividad y productos a ofrecer. Se trata de un medio económico, accesible y de gran difusión. En este se da a conocer la empresa así como los productos o servicios que pueden satisfacer las necesidades de los usuarios, alcanzando de esta manera a diferentes grupos de edad interesados. Estas aplicaciones pueden ser "Facebook", "Twitter", "Instagram", "Google" entre otras.

Por último, dentro del sector tecnológico debemos destacar la red de carreteras que tiene España. Tanto el Ministerio de Interior como la Dirección General de Tráfico son los organismos encargados de los Sistemas Inteligentes de Transporte (ITS) y las Nuevas Tecnologías (NNTT). Dentro del transporte de carretera se está extendiendo las NNTT para la gestión del tráfico y optimizar el servicio de estas. En concreto, existe la Directiva 2010/40/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 7 de julio de 2010 por el que se establece el marco para la implantación de los ITS en el sector del transporte por carretera y para las interfaces con otros modos de transporte. Por tanto, el Ministerio de Interior pretende mejorar la red de carreteras a nivel nacional así como europeo. Con esto se conseguirá una mayor y mejor comunicación para los negocios existentes en nuestro país y poder expandir nuevos.

También se desarrolla un “Catalogo de Transporte Intermodal” donde contenga toda la información de rutas y horarios en media y larga distancia, y para acceder a toda esta información se está implantando un “Portal Informativo del Transporte”.

Por otro lado, la “Administración electrónica” se encarga de eliminar los documentos físicos y la tramitación telemática, comunicar a administraciones y empresas vía electrónica, así como comprobar automáticamente la existencia de autorizaciones de transporte.

**Ilustración 25:** Evolución del transporte



**FUENTE:** Internet. Diario digital: El Mundo.

Como se ve en el gráfico anterior, el transporte más utilizado dentro de Europa en las dos últimas décadas es el de carretera. Las empresas ven en este tipo de transporte mayor facilidad para desplazarse tanto dentro del país como en sus países de alrededor. Sus costes y accesibilidad son los puntos clave para llevar a cabo este tipo de comercialización.

**Ilustración 26:** Evolución del transporte internacional.



**FUENTE:** Internet. Diario digital: El Mundo.

Para concluir, en la ilustración anterior mostramos la evolución del transporte internacional de mercancías por carretera en España. Es de gran importancia tener en cuenta estos datos

puesto que el servicio que da este tipo de vía es crucial para las empresas de nuestro país. Pueden fomentar tanto las importaciones como las exportaciones dentro de Europa, y así expandir sus productos. No obstante vemos que después de un incremento de estas operaciones se produjo una disminución causada principalmente por la crisis económica, aunque en los últimos años se está recuperando.

#### 4.1.2 PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

La herramienta “Perfil estratégico del entorno” permite resumir y concretar todas las conclusiones que se han extraído mediante el estudio realizado con el análisis PEST.

Divide cada dimensión anterior y ubica cada factor que se ha contemplado según si supone un aspecto muy negativo, negativo, indiferente, positivo y muy positivo para la empresa.

Al representar el perfil estratégico resultante las oportunidades corresponden con los picos hacia la derecha y las amenazas con los picos hacia la izquierda.

Tabla 2: Perfil Estratégico del entorno.

		MN	N	I	P	MP
<b>DIMENSIÓN POLITICO-LEGAL</b>	Situación política				X	
	Política económica				X	
	La ley de planta ornamental de vivero regulada por el Real Decreto 200/2000		X			
	Real Decreto 1891/2008		X			
	General		X			
	Registro de variedades comerciales		X			
	Registro de variedades protegidas		X			
	Control y certificación de plantas de viveros		X			
<b>DIMENSIÓN ECONÓMICA</b>	Inflación				X	
	Producto Interior Bruto				X	
	Desempleo ( renta)		X			
	Desempleo (trabajo)				X	
	Nivel de renta				X	
<b>DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL</b>	Pirámide poblacional					X
	Tasa media de independencia española		X			
	Gusto por las plantas ornamentales					X
	Religión y cultura( mayor preferencia)					X
	Religión y cultura( menor preferencia)	X				
<b>DIMENSIÓN TECNOLÓGICA</b>	Disponibilidad nuevas tecnologías					X
	Venta Online					X
	Desarrollo comunicación					X

Muy negativo (MN), negativo(N), indiferente (I), positivo (P) y muy positivo (MP)

FUENTE: Elaboración Propia.

Las principales amenazas para “Viveros Juanvi” corresponden con los picos situados más a la izquierda. En este caso consistirían en la adaptación de la empresa a las leyes mencionadas, la disminución de la renta por el alto nivel de desempleo, el registro y el control.

Sin embargo, los aspectos más positivos, que corresponden con los puntos situados más a la derecha, corresponden con la población que está en edad de apreciar este tipo de negocio, los niveles preferencia por las plantas y todo lo que conllevan los actuales desarrollos de las nuevas tecnologías.

### 4.1.3 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.

Después de analizar el Macroentorno, en el siguiente cuadro se resumirán las principales amenazas y oportunidades obtenidas con el análisis del PEST y con el perfil estratégico del entorno que van a incidir en “Viveros Juanvi”.

*Tabla 3: Amenazas y Oportunidades.*

	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>DIMENSIÓN POLÍTICA-LEGAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Endurecimiento legislación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabilidad política: menor riesgo de cambios bruscos en normativas, leyes</li> <li>- Disminución del riesgo político: menor riesgo de cambios bruscos en normativas, leyes</li> </ul>
<b>DIMENSIÓN ECONÓMICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desempleo: disminuye la renta y el poder de compra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento del PIB: crecimiento de la economía, se compra y vende más.</li> <li>- Aumento de la renta: mayor poder adquisitivo aumento de las ventas.</li> <li>- Inflación estable: estabilidad en los precios, estabilidad en las compras y ventas.</li> <li>- Desempleo: amplia plantilla para contratar personal.</li> <li>- Menos competitividad a nivel provincial que nacional</li> </ul>
<b>DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Edad de independencia elevada: A partir de los 30.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Edad: más población entre 25-50 años que aprecien este producto</li> <li>- Gran auge en el gusto por la plantas ornamentales</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora de los</li> </ul>

<b>DIMENSIÓN TECNOLÓGICA</b>		procesos productivos - Desarrollo venta online - Desarrollo medios de comunicación
------------------------------	--	--

FUENTE: Elaboración Propia.

## CONCLUSIONES MACROENTORNO

En este análisis del Macroentorno podemos estudiar los factores de diferentes dimensiones que pueden influir a las empresas y, concretamente, a “Viveros Juanvi”, utilizando como herramienta el análisis PEST. Con esto conseguiremos saber las oportunidades y amenazas que se le pueden presentar a la cooperativa.

A partir de la información obtenida se ha podido analizar el perfil estratégico del entorno de la empresa en el que se agrupan los factores estudiados en el PEST dando lugar a un gráfico donde se observan tanto las amenazas como las oportunidades.

Mediante estos resultados, se observa que las amenazas que más destacan y que la empresa deberá tener en cuenta corresponderían con el alto desempleo, que provoca una disminución en la renta y en el poder de compra; los hábitos y los gustos de los consumidores, al igual que la religión, que también pueden afectar a la empresa al existir una mayor preferencia hacia productos de marcas reconocidas o al no estar bien visto la obtención de plantas debido a que algunas culturas las consideran sagradas. Además, otro factor negativo consistirá en la adaptación que deberá llevar a cabo la empresa a la legislación nombrada anteriormente.

Por otra parte, respecto a las oportunidades, destaca la estabilidad política y económica del país, la mayor captación de personal por el alto desempleo, la facilidad de realizar las compras y comunicarse gracias a los avances tecnológicos, la necesidad creciente de la decoración en las zonas de confort y la autorrealización de las personas.

En conclusión, “Viveros Juanvi” tendrá que hacer frente a una serie de amenazas que influirán de manera negativa y que deberá intentar mantener controladas para lograr un correcto funcionamiento de su actividad. Además, deberá aprovechar las oportunidades que le proporcione el entorno para mejorar su posicionamiento y aumentar así sus ventas.

### 4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO O MICROENTORNO.

Es importante analizar también el entorno más próximo de “Viveros Juanvi” y, para ello, se utiliza el análisis de las “Cinco Fuerzas de Porter”, que consiste en buscar y detallar cada factor que lo compone, que corresponde con los clientes, competidores en el sector, competidores potenciales, proveedores y productos sustitutivos.

Con los resultados obtenidos en cada uno de estos se podrá tener en cuenta parte de las amenazas y oportunidades que la empresa debe saber para desarrollar su estrategia y, por tanto, mejorarla.

#### 4.2.1 ANALISIS DEL SECTOR.

Existe una amplia red de viveros forestales que se dedican a la producción de plantas para repoblaciones y para los sectores encargados de la restauración paisajística y la jardinería en España.

España, después de Alemania, ha sido uno de los países que más ha aumentado la exportación de plantas ornamentales en los últimos diez años, con un crecimiento total del 80%, siendo así, en el año 2012 el país europeo que más incrementó su exportación, lo que declara, la buena aceptación de las plantas ornamentales producidas en España en los mercados exteriores, y que además, España está considerado hoy en día como el de mayor potencial de crecimiento en Europa en la exportación de plantas ornamentales. Es decir, España ha crecido como exportador, esto supondrá una oportunidad para la empresa. Este potencial se apoya en la calidad del producto, el método de cultivo utilizado y el atractivo de la producción.

Una de los objetivos primordiales que tiene el sector de planta ornamental, y que es imprescindible para el mantenimiento y desarrollo del sector, es la incorporación a la actividad exportadora de la máxima cantidad de empresas posibles, junto con el apoyo de la administración para que se facilite la propagación de los productos españoles.

Las principales Comunidades productoras: Andalucía, la Comunidad Valenciana, Cataluña, Canarias, Galicia, Aragón y Murcia, representan el 3,2% de la población vegetal final de los productos de la horticultura ornamental. Estos engloban una superficie de 4.500 Ha., con un valor de la producción nacional en origen de 900 millones de euros.

Al incorporarse una gran cantidad de mano de obra, la rentabilidad de la producción es muy alta, esto supone un alto nivel de empleo en el sector de planta ornamental.

La producción de flor cortada en España se concentra fundamentalmente en el clavel y la rosa, representando ambas aproximadamente el 60% del total.<sup>1</sup>

En la última década, la producción de planta ornamental ha experimentado una subida, creciendo un 37% respecto a los otros años. En cuanto al ámbito económico, hay que resaltar que el valor de la producción se encuentra en torno a los 2.000 millones de euros con tendencia a aumentar.

La producción de planta ornamental fue de 293.457 mil plantas, sin embargo, la producción y superficie de flores en el año 2011 fue de 153.194 miles de docenas. La superficie de planta ornamental 5.500 hectáreas y la superficie dedicada al cultivo de flor cortada en España ese año fue de 1.500 hectáreas.

---

<sup>1</sup> FUENTE; FEPEX (la Federación Española de Asociaciones de Productores Exportadores de Frutas, Hortalizas, Flores y Plantas vivas) en su informe del año 2015

En la siguiente ilustración se observa la superficie dedicada al cultivo de flor cortada en España hasta el año 2011.

*Ilustración 27: Superficie dedicada al cultivo de flor cortada en España*

	AÑO 2008		AÑO 2009		AÑO 2010		AÑO 2011		MEDIAS	
	superficie	producción								
Claveles	923	226.062	745	110.337	592	90.126	469	71.606	682	124.533
Rosas	308	34.657	231	17.983	195	15.301	174	13.840	227	20.445
Otras flores	1.005	98.160	980	69.598	937	64.738	356	67.748	820	75.061
<b>Total flores</b>	<b>2.236</b>	<b>358.879</b>	<b>1.956</b>	<b>197.918</b>	<b>1.724</b>	<b>170.165</b>	<b>1.457</b>	<b>153.194</b>	<b>1.843</b>	<b>220.039</b>
<b>Planta ornamental</b>	<b>3.296</b>	<b>182.098</b>	<b>4.725</b>	<b>187.890</b>	<b>5.162</b>	<b>225.535</b>	<b>5.538</b>	<b>293.457</b>	<b>4.680</b>	<b>222.245</b>

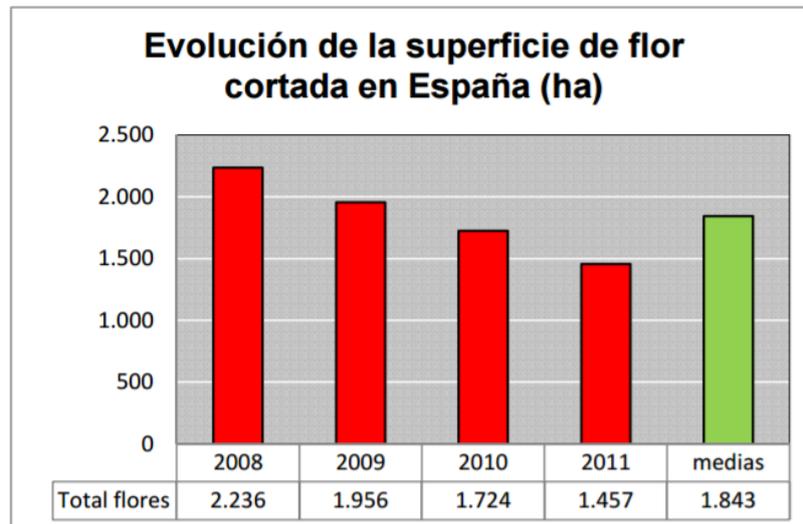
Ud. ha. X 1.000  
docenas/plantas

Fte: Anuario estadística MAGRAMA

*FUENTE: Anuario estadística Magrama.*

En la ilustración 28, se puede apreciar la evolución de la superficie de flor cortada en España conforme pasan los años. Como se puede observar, la superficie de flor ha ido disminuyendo a partir del año 2008.

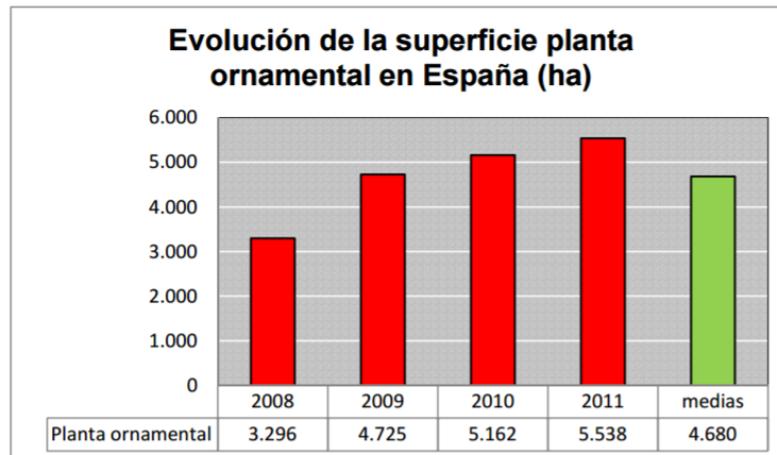
*Ilustración 28: Evolución de la superficie de flor cortada en España.*



*FUENTE: Anuario estadística Magrama.*

Finalmente, en el último gráfico se puede observar la evolución de la planta ornamental en España hasta el año 2011. A diferencia del gráfico anterior, la superficie de planta ornamental, ha ido aumentando conforme pasan los años.

*Ilustración 29: Evolución de la superficie de planta ornamental en España.*



*FUENTE: Anuario estadística Magrama.*

#### 4.2.2 IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS ESTRATEGICOS.

Un grupo estratégico es un conjunto de empresas que venden un producto u ofrecen un servicio a un mismo segmento de la población.

En España existe un número elevado de empresas que se dedican a la planta ornamental y por ello, es conveniente realizar una segmentación estratégica para estudiar la estructura del sector de plantas en el país y así comparar los diferentes competidores de este tipo de producto.

Esto se presentará en un mapa de grupos estratégicos utilizando como variables dos dimensiones: la dimensión geográfica y el tamaño de la empresa.

Algunas de las empresas seleccionadas de este sector serán: Viveros Iberplant, Vivercid, Alziplant, Planfloor entre el tamaño de las empresas en ámbitos geográficos diferentes. Así, se identificarán cuáles son las empresas con similares comportamientos competitivos en este tipo de industria.

A continuación, para poder realizar el mapa de grupos estratégico de plantas, mostramos en la tabla todos los datos pertinentes a cada empresa seleccionada para el estudio.

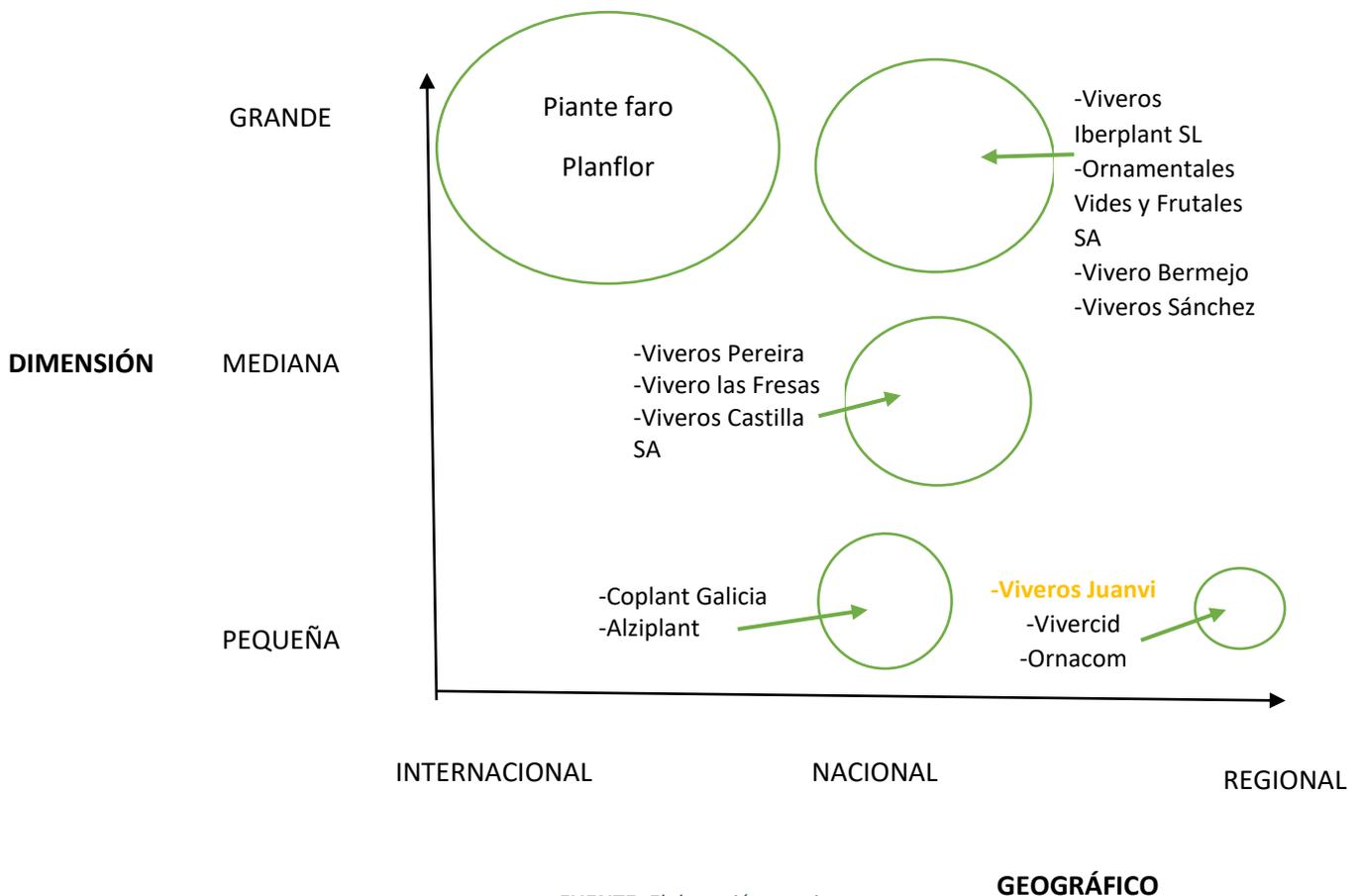
Tabla 4: Identificación de grupos estratégicos.

EMPRESA	DIMENSIÓN	ÁMBITO GEOGRÁFICO	FACTURACIÓN
<b>Coplant Galicia</b>	<b>Pequeño</b>	Nacional	390.000€
Viveros Iberplant SL	Grande	Nacional	5.300.000€
Ornamentales Vides y Frutales SA	Grande	Nacional	6.000.000€
Viveros Bermejo	Grande	Nacional	5.900.000€
Viveros Pereira	Medio	Nacional	900.000€
Vivero las Fresas	Medio	Nacional	890.000€
Vivercid	Grande	Regional	5.000.000€
Viveros Sánchez	Grande	Nacional	4.990.000€
Viveros Castilla SA	Media	Nacional	880.850€
Piante faro	Grande	Internacional	7.950.000€
Ornacom SL	Grande	Regional	5.200.000€
<b>Viveros Juanvi SL</b>	<b>Pequeño</b>	Regional	400.000€
<b>Alziplant</b>	<b>Pequeña</b>	Nacional	358.000€
Planflor	Grande	Internacional	7.100.000€

FUENTE: Elaboración propia. A partir del Sabi (SIGLAS) e información de la empresa

A partir de la tabla anterior, se obtiene el siguiente gráfico con la agrupación de los grupos estratégicos según la dimensión y el ámbito geográfico de la empresa.

Ilustración 30: Gráfico de grupos Estratégicos.



FUENTE: Elaboración propia.

En el siguiente mapa de grupos estratégicos se pueden diferenciar 5 grupos, cada uno de estos con unas características diferentes. Estos se clasifican mediante dos dimensiones, una de ellas se trata del ámbito geográfico en que comercializan, siendo estos internacional, nacional y regional. La otra dimensión se trata del tamaño de las empresas, pudiendo ser grande, mediana o pequeña.

En primer lugar, destacan los grupos de viveros grandes e internacionales, ya que son el grupo con mayor facturación de todos.

En cuanto al nivel nacional, se encuentran las compañías con una facturación media en comparación con el resto de las empresas analizadas tales como Iberplant, viveros bermejós, Viveros Sánchez, Viveros las Fresas etc.

Por último, en cuanto al ámbito regional, cabe destacar que se encuentran las empresas con menor facturación, como Vivercid y la empresa a estudiar “*Viveros Juanvi*”.

Con todo esto, cabe destacar que la empresa “*Viveros Juanvi*” podrá competir con las compañías de dimensión pequeñas y de ámbito geográfico regional o nacional, ya que tienen una facturación y una producción que la empresa puede llegar a alcanzar.

#### 4.2.3 CINCO FUERZAS DE PORTER.

Mediante la herramienta de las cinco fuerzas de Porter se podrá analizar el Microentorno de la empresa “*Viveros Juanvi*”, con la que averiguaremos cuáles son las amenazas y oportunidades que pueden influir en la compañía y así complementar el estudio del Macroentorno.

Estas 5 fuerzas corresponden con los competidores actuales de “*Viveros Juanvi*”, los competidores potenciales a los que se puede enfrentar, los productos sustitutivos y el poder de negociación que puedan tener o no los proveedores y los clientes de la empresa.

##### - **COMPETIDORES ACTUALES**

En el sector de los viveros de planta ornamental, la rivalidad es alta debido a que se trata de un producto bastante demandado y hay muchas empresas que se dedican a este tipo de actividad, por lo que hay mucha competencia entre las compañías.

En este tipo de actividad empresarial, los precios son muy ajustados, es decir, debido a la gran competencia que existe en este sector los márgenes son tan ajustados que una pequeña disminución del precio puede conllevar una gran pérdida de rentabilidad, e incluso llegar a dar rentabilidades negativas. Esto se debe en parte, a que los precios de las plantas han disminuido en los últimos años alrededor de un 10-15%.

Por lo que las empresas se centran en diferenciarse de la competencia por la calidad de las plantas y por el servicio al cliente.

Los competidores actuales y directos que tiene “*Viveros Juanvi*” son los que están ubicados en el mismo grupo estratégico que esta, y por tanto serían Vivercid e Ornacom.

En cuanto a las barreras de salida, se refieren al cambio del sector en la empresa. Estas barreras serían muy altas ya que la empresa que produce planta tendría que cambiar toda su

actividad y para ello, todas sus instalaciones, establecimiento y maquinaria. También tendrían que contar con nuevo personal dedicado y especializado en la nueva actividad a desarrollar. Todos estos cambios supondrían un alto coste económico al tener que deshacerse de todo lo que tienen y adquirir todo lo nuevo necesario para empezar con la nueva actividad.

Por último, hay que comentar las barreras de movilidad. Estas se tratan del cambio de segmento de la empresa, como por ejemplo que la empresa “*Viveros Juanvi*” decidiese en vez de producir plantas a nivel nacional, lo hiciese a nivel internacional. Estas barreras de movilidad serían bajas puesto que el cambio de producir a nivel nacional a nivel internacional es muy bajo tanto económicamente como productivo. En este caso la empresa continuaría usando la misma maquinaria, establecimiento, procedimiento y podrían seguir trabajando los mismos empleados.

#### - **COMPETIDORES POTENCIALES**

La amenaza de nuevos competidores es baja. Al tratarse de un mercado que no ofrece grandes beneficios económicos y que además es un mercado maduro, no resulta atractivo para nuevos inversores.

Si bien es cierto, que este tipo de sector no tiene grandes barreras de entrada, ya que no es necesario una gran inversión inicial para empezar un negocio de vivero de planta ornamental pequeño o mediano. Ahora bien, es necesario disponer del capital inicial en efectivo debido a la imposibilidad de acceder a financiación a través de entidades bancarias.

En los últimos años, se ha producido el cierre de muchos viveros de planta ornamental, es más, se han cerrado más viveros de los que se han abierto. Esto no significa que no haya empresarios capaces de crear nuevos viveros ya que a pesar de todos los inconvenientes, sigue siendo un negocio necesario en la sociedad.

La reacción de los competidores que ya están establecidos en este sector de planta ornamental, al ser pequeñas empresas y no ser reconocidas, su capacidad para tomar represalias contra amenazas de competidores potenciales sería bastante baja, por lo que esto supondría una amenaza para “*Viveros Juanvi*” al no ser capaz de hacer frente a los nuevos competidores.

#### - **PRODUCTOS SUSTITUTIVOS**

Los productos sustitutivos condicionan a la empresa, ya que dichos productos suponen una amenaza para ella, estos básicamente, ofrecen un producto similar a la compañía que cumplen la misma función dentro del mercado y que también cubre las mismas necesidades de los consumidores.

El producto que se considera desde hace años como producto sustitutivo de la planta ornamental, es el sector de la planta artificial. Este tipo de producto supone una amenaza para las empresas que ofrecen plantas de interior como lo es “Viveros Juanvi”, por lo que sería una amenaza real, ya que se puede considerar que realizan la misma función de decoración una planta artificial que una real.

#### - **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

En este tipo de sector, los proveedores tienen bajo poder de negociación, puesto que no depende de ellos para sobrevivir. Es decir, lo que compran a los proveedores son plantas para complementar su catálogo y ampliar la variedad de productos.

Sin embargo el 80-90% de los productos son producidos en sus instalaciones, por lo que como se ha nombrado anteriormente, los proveedores no son imprescindibles.

Los proveedores internacionales provienen de Sicilia y Holanda, pero no son los únicos del territorio que proporcionan los productos que la empresa requiere, por lo que, no disponen de ningún poder sobre la compañía.

#### - **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.**

Entre los clientes de “Viveros Juanvi” se encuentra los “Garden center” (centros de jardinería) y los constructores de jardines y mantenimiento de ellos.

En cuanto a los “Garden center”, destacar que son tiendas que venden plantas y complementos de las plantas como fertilizantes, macetas etc. al por menor. Normalmente hay un centro de jardinería en cada ciudad.

Por otra parte, “Viveros Juanvi” vende plantas también a constructores de jardines y mantenimientos de jardines. Además, la empresa vende a dichos clientes por toda España.

#### **4.2.4 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.**

En el siguiente cuadro se resumen las principales amenazas y oportunidades obtenidas en el análisis de las 5 fuerzas de Porter que influirían en “Viveros Juanvi”.

*Tabla 5: Identificación de las Amenazas y Oportunidades*

	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>COMPETIDORES ACTUALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Altas barreras de salida absoluta si desea cambiar de sector</li> <li>- Muchos competidores actuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajas barreras de movilidad si desea cambiar de tipo de planta.</li> </ul>
<b>COMPETIDORES POTENCIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca capacidad para tomar represalias: dificultad de hacer frente a competidores potenciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sector que atrae a pocos nuevos competidores</li> </ul>
<b>PRODUCTOS SUSTITUTIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planta artificial producto sustitutivo</li> </ul>	
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores internacionales no tienen poder sobre "Viveros Juanvi"</li> <li>- Proveedores nacionales, no tienen poder sobre "Viveros Juanvi".</li> </ul>
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa vende al por mayor, no al cliente final.</li> <li>- Expansión de los garden center</li> </ul>

*FUENTE: Elaboración propia.*

### CONCLUSIONES MICROENTORNO.

El sector de la planta ornamental hoy en día está decreciendo.<sup>2</sup> al ser un producto poco atractivo y cada vez menos demandado. Mediante la información de este sector y la división en grupos estratégicos de las empresas que se dedican a la producción de plantas, ha sido

<sup>2</sup> **FUENTE;** FEPEX (la Federación Española de Asociaciones de Productores Exportadores de Frutas, Hortalizas, Flores y Plantas vivas).

posible realizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter para averiguar cuáles son las amenazas y oportunidades que afectan a “Viveros Juanvi” de manera más directa.

Los competidores actuales de esta compañía corresponden con Coplant y Alziplanta, que son empresas que se dedican a la producción y comercialización de las plantas ornamentales de interior. Las barreras de salida de este sector serían altas si “Viveros Juanvi” se plantease cambiar completamente de actividad. Al igual que las barreras de entrada, ya que si la empresa decidiera pasar a producir plantas de exterior, esto lo conseguiría con facilidad al poseer máquinas especializadas.

Por lo tanto, al ser un sector con facilidad para incorporarse en él, cualquier empresa perteneciente al resto de grupos estratégicos e incluso empresas de nueva creación, podrían comenzar su andadura en el sector de plantas ornamentales de manera fácil.

Una de las mayores amenazas para la empresa comprende los productos sustitutivos de este tipo de plantas, que serán ofertados por el resto de empresas pertenecientes a los demás grupos estratégicos. Además, las plantas artificiales cumplen las mismas necesidades básicas que el producto ofertado por la empresa.

Sus proveedores no tienen ningún poder sobre la empresa, ya que como se ha comentado anteriormente, la mayoría de la planta son producidas en la compañía, solo un 10-20% de esta es comprada para complementar el catálogo de productos.

Las fuentes de información, que sirven para realizar una investigación detallada de la información obtenida en los apartados anteriores acerca del entorno, son tanto primaria como secundaria. Es primaria, porque se ha obtenido cierta información a través de encuestas por correo y entrevistas cara a cara con miembros de la empresa “Viveros Juanvi” y, es también secundaria, porque hay información extraída de revistas y diarios especializados y de base de datos.

Teniendo en cuenta todas estas amenazas y oportunidades, “Viveros Juanvi” deberá saber estudiarlas y gestionarlas de manera que pueda establecer sus futuras estrategias. Pero sobre todo deberá tener en cuenta sus principales competidores potenciales que podrán introducirse en este sector, puesto que hay barreras de entrada muy bajas.

## 5. ANÁLISIS INTERNO: TEORÍA.

El análisis interno consiste en identificar los factores internos claves para la empresa, es decir, la financiación, el marketing, la producción, la organización, etc. En definitiva se trata de realizar una autoevaluación, donde una vez realizado el estudio, se cree una matriz de análisis DAFO que trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la compañía, con el fin de evaluar los recursos con que cuenta la empresa para, de ese modo, conocer su situación y capacidades.

Los recursos se poseen y controlan, y son todos aquellos elementos que la empresa necesita para conseguir sus objetivos. Las capacidades son habilidades y competencias que permiten

desarrollar de forma adecuada una actividad, coordinado y combinando los recursos individuales disponibles. Con todo esto, cabe destacar que los recursos tienen un carácter individual, mientras que las capacidades tienen un carácter colectivo.

*Ilustración 31: Esquema Análisis Interno*



*FUENTE: Apuntes asignatura. Planificación estratégica.*

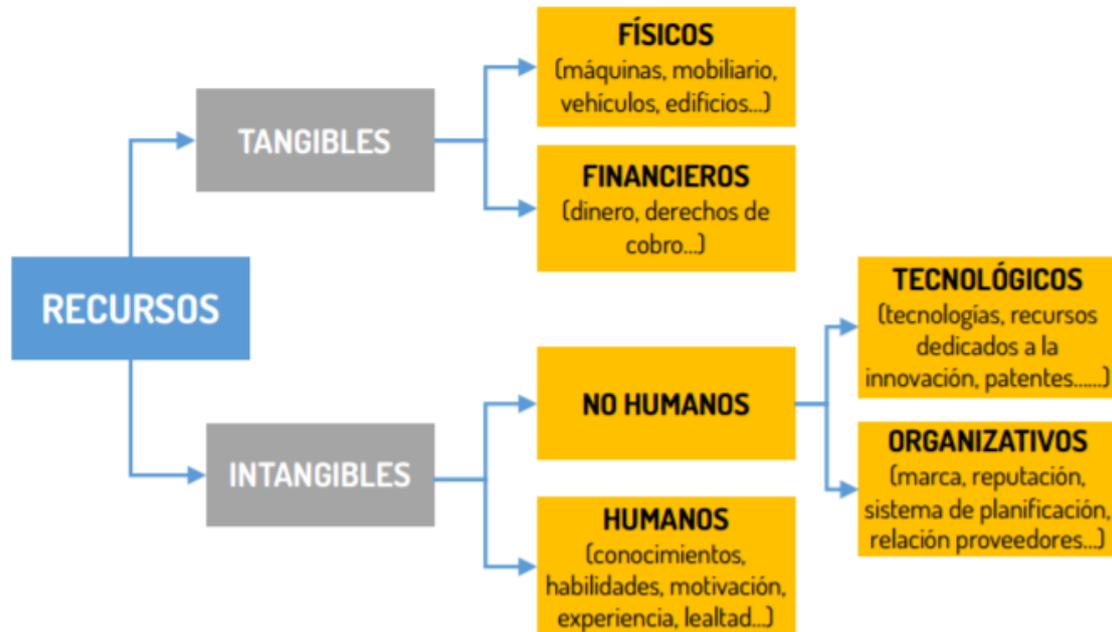
Para poder seleccionar una estrategia que aproveche las fortalezas de la empresa, es imprescindible que la empresa tenga un completo conocimiento de sus recursos y capacidades. Además, se deberá desarrollar los recursos y capacidades de la compañía, eliminar las debilidades y construir capacidades para el futuro.

Para ello la empresa deberá realizar dos actividades fundamentales: identificar sus recursos y capacidades, y evaluar dichos recursos y capacidades, para conseguir una ventaja competitiva sostenible.

### **5.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA.**

En primer lugar, se deberá realizar un inventario de los recursos que posee la empresa. Dichos recursos, se pueden clasificar en tangibles (físicos, financieros) e intangibles (no humanos, humanos).

*Ilustración 32: Esquema Análisis Interno. Los recursos.*



*FUENTE: Apuntes asignatura. Planificación estratégica.*

## 5.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA.

Como se ha definido anteriormente, las capacidades son habilidades y competencias que permiten desarrollar de forma adecuada una actividad, coordinado y combinando los recursos individuales disponibles.

Existe mayor dificultad a la hora de identificar las capacidades de una empresa que sus recursos. Para identificar dichas capacidades se debe realizar un inventario de las actividades y problemas que es capaz de resolver adecuadamente la compañía.

Las técnicas que puede utilizar la empresa para clasificar sus actividades son las siguientes: Análisis de la Cadena de Valor que separa las actividades de la empresa en forma de una cadena secuencial y el Análisis funcional, que identifica las capacidades en relación con cada una de las áreas funcionales de la empresa.

En el siguiente proyecto, para la identificación de las capacidades se utilizará el análisis funcional, el cual se obtendrá mediante la siguiente tabla:

Ilustración 33: Identificación de las capacidades.

ÁREA FUNCIONAL	CAPACIDADES
DIRECCIÓN	<p>C1. Capacidad de coordinar las distintas áreas de forma eficiente (R1-24; R26-29; R36; R39-44)</p> <p>C2. Nula Capacidad de búsqueda de nuevos productos y mercados</p>
RR.HH.	<p>C3. Capacidad de contratar trabajadores cualificados (R1; R6; R26-29; R39-44)</p> <p>C4. Capacidad de formar a sus empleados (R1; R6; R26-29; R39-44)</p> <p>C5. Baja Capacidad de motivar a sus empleados mediante incentivos</p>
COMERCIAL	<p>C6. Capacidad de captar nuevos clientes y afianzar los actuales (R1-9; R26-37)</p> <p>C7. Capacidad de búsqueda de clientes y proveedores internacionales (R1-9; R26-37; R39-43)</p> <p>C8. Capacidad de captar tendencias en los diferentes países visitados, para posteriormente poder abarcar mercado (R1-9; R23-24; R26-37)</p>
...	C9. ...

FUENTE: Apuntes asignatura. Planificación estratégica.

### 5.3 EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES (R/C)

Es imprescindible que la empresa sepa utilizar correctamente las oportunidades para que exista una buena ventaja competitiva. Además, también tiene que saber cómo reducir las amenazas y que solo haya un pequeño grupo de competidores para hacerles frente, y que dicho grupo de competidores, no les copie, esto se denominarán recursos y capacidades estratégicos o distintivos.

Los Recursos y Capacidades de la empresa deben valorarse respecto a dos criterios clave: Importancia Estratégica, para establecer y mantener ventajas competitivas y Fortaleza Relativa, frente a competidores de los recursos y capacidades clave de la empresa.

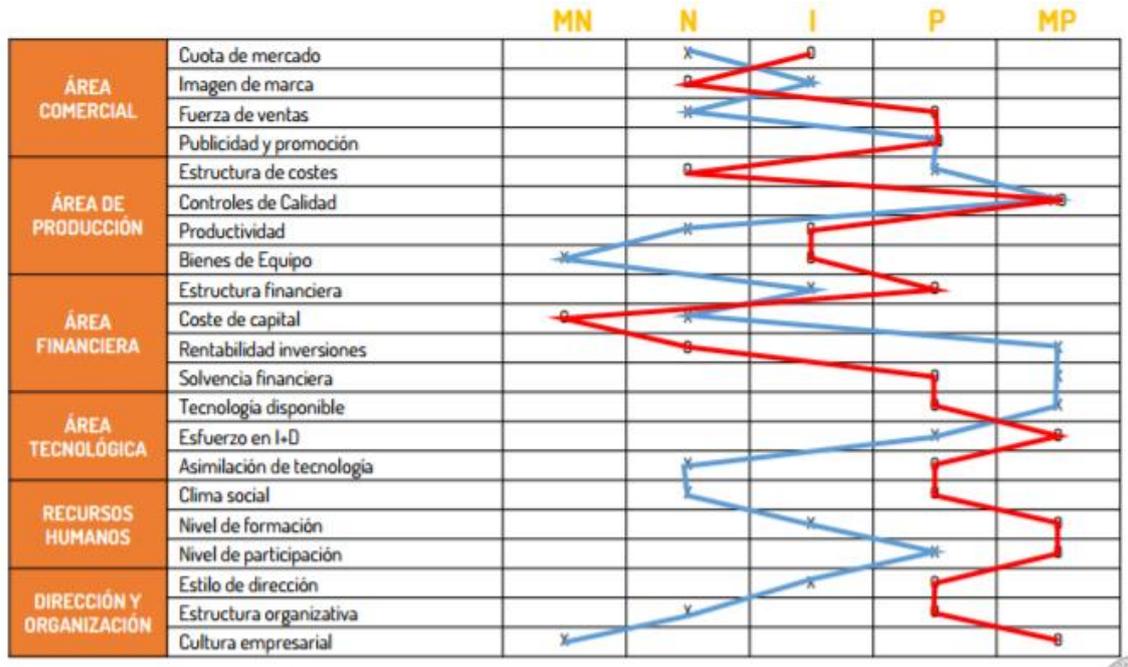
Se realiza un Perfil Estratégico de la empresa para complementar el análisis funcional de la compañía, con el objetivo de establecer el valor potencial de esta en cada recurso o capacidad obtenida, identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa, y valorar los R/C anteriores en una escala de 1 a 5 (Muy Negativo, Negativo, Indiferente, Positivo, Muy Positivo respectivamente).

Los picos hacia la derecha: puntos fuertes y los picos hacia la izquierda: puntos débiles. La valoración se hace de forma subjetiva.

El perfil estratégico es un instrumento que define el diagnóstico de la situación de la empresa. Dicho instrumento es intuitivo, cualitativo y sencillo de elaborar.

Un ejemplo de perfil estratégico sería el siguiente:

Ilustración 34: Perfil Estratégico.



FUENTE: Apuntes asignatura. Planificación estratégica.

#### 5.4 MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Tras la realización del Perfil Estratégico, se ejecutará una matriz donde se establecerán los siguientes apartados:

Los puntos fuertes serán las Fortalezas Clave y los puntos débiles las Debilidades Clave.

A partir de esa información, deben darse tres aspectos básicos:

- La estrategia elegida debe aprovechar los principales recursos y capacidades de la empresa.
- Dichos recursos y capacidades se deberán emplear correctamente y que están siendo plenamente aprovechados.
- Se encubrirán las carencias actuales, mejorando el valor de los existentes e invirtiendo en el desarrollo para mejorar la competitividad y plantear nuevas estrategias.

A continuación se observara un ejemplo de matriz de fortalezas y debilidades.

Ilustración 35: Matriz Fortalezas y Debilidades.



FUENTE: Apuntes asignatura. Planificación estratégica.

## 6. ANÁLISIS INTERNO: PRÁCTICA.

Con el estudio interno de la empresa “Viveros Juanvi”, se logra conocer cuáles son los recursos y capacidades que posee la compañía. Esto se puede conseguir realizando un análisis funcional de la misma que permitirá averiguar cuáles son las fortalezas de la empresa y cuáles son sus debilidades.

### 6.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA.

Para poder identificar los recursos se debe realizar un análisis interno de la empresa con objetivo de identificar el potencial de la empresa para establecer las ventajas competitivas. Es necesario que la empresa tenga conocimiento de sus recursos y capacidades para poder seleccionar una estrategia que explote las fortalezas.

Toda empresa cuenta con una serie de recursos que se clasifican en las categorías de tangibles e intangibles. Para identificar cada uno de estos, la compañía deberá realizar un inventario de todos los recursos que tiene la empresa. Con esto se podrá identificar cada uno de estos dependiendo del sector en que esté posicionado.

Los recursos se pueden clasificar entre tangibles e intangibles. Los tangibles se clasifican en físicos y en financieros. En cuanto a los físicos se detallan las máquinas, mobiliario, vehículos y edificios entre otros; respecto a los financieros, se trata de todo lo relacionado con el dinero y el capital de la empresa.

Por otra parte, los recursos intangibles se dividen en no humanos y en humanos. Los recursos no humanos constan de tecnológicos, como las nuevas tecnologías, innovación y patentes, y de los organizativos, como la marca, la reputación, la planificación y la relación con los

proveedores. En cuanto a los humanos, se caracterizan por agrupar los conocimientos, habilidades, motivación, experiencia y lealtad de los trabajadores, así como de la empresa.

Desarrollar un plan para identificar las necesidades y los recursos es también una correcta manera de obtener una visión global sobre su conocimiento y de ver lo que tienen y lo que necesitan.

Con estas cosas en mente, se puede tener un impacto positivo en el problema que desea tratar. Entender esto le permitirá a su organización clarificar hacia dónde quiere ir y cómo conseguirlo.

### RECURSOS TANGIBLES FÍSICOS

R1: 2 máquinas diferentes para la producción de planta (tanques de tratamiento).

R2: Capacidad de 480.000€.

R3: 4 viveros.

R4: 4 jumper auto cargantes.

R5: Mesas, sillas y ordenadores en los viveros.

R6: Variedad de plantas ornamentales de interior.

R7: 15 a 30 miembros en la plantilla.

R8: 2 carretillas elevadoras.

R9: Proveedores nacionales e internacionales.

R10: Stock de 6000 plantas.

R11: 1 tractor.

R12: 4 furgonetas (3 pequeñas, 1 mediana y 1 grande).

R13: 1 mochila motor y 10 mochilas de tratamiento.

### RECURSOS TANGIBLES FINANCIEROS

R14: 420.000€ euros en facturación.

R15: 5000€ euros en inversión de maquinaria.

R16: 27.000€ Euros en beneficio neto.

### RECURSOS INTANGIBLES NO HUMANOS

- R17: Bajo reconocimiento de la empresa.
- R18: Principios Agricultura de planta ornamental.
- R19: Plantas de alta calidad.
- R20: Presencia en redes sociales.
- R21: Pocos seguidores en redes sociales.
- R22: Página web bien estructurada (No está correctamente actualizada).
- R23: Control de seguridad y calidad de mantenimiento de plantas.
- R24: Plan de Marketing (bolis, bolsas personalizadas).

### RECURSOS INTANGIBLES HUMANOS

- R25: Motivación de los empleados.
- R26: Buen clima laboral.
- R27: Lealtad y confianza de los trabajadores (amistad).
- R28: Todos tienen conocimiento sobre la empresa.
- R29: Conciliación y compromiso con el bienestar de los trabajadores.

## 6.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA.

La capacidad organizativa es la capacidad de una empresa para realizar una actividad concreta. Toda capacidad debe caracterizarse por estar ligada al capital humano, apoyarse en activos intangibles, transformar los factores en productos/servicios, crear valor añadido y determinar la eficiencia e innovación de la empresa.

La competencia distintiva se utiliza para definir las cosas o acciones que una empresa hace mejor que sus competidores.

Unas buenas capacidades organizativas crean capacidades para la empresa, y gracias a eso, se crea una ventaja competitiva para esta. Básicamente, una buena estrategia se basa en las capacidades de la empresa para lograr la supervivencia de esta, además de poder conseguir los objetivos marcados.

Para poder identificar las capacidades, como se ha nombrado anteriormente, se debe realizar un inventario de las actividades y problemas que es capaz de realizar o de resolver. Una vez realizado dicho inventario, se detallan las posibles técnicas que permiten ordenar y separar sus actividades.

El Análisis de la Cadena de Valor separa las actividades de la empresa en forma de una cadena secuencial. En cambio, el Análisis Funcional identifica las capacidades en relación con cada una de las áreas funcionales de la empresa. Además, esta última técnica utiliza una metodología

para identificar las variables clave según sus áreas funcionales, donde cada empresa tendrá unas diferentes.

*Tabla 6: Identificación de las capacidades de la empresa*

ÁREAS FUNCIONALES	CAPACIDADES
<i>Área de producción</i>	Capacidad de producir a tiempo (R.1-R2-R10-R15)
	Capacidad de adaptación del proceso según el tipo de planta (R.1-R15)
	<b>Baja capacidad de producción (R.2-R15)</b>
	Capacidad de mantener un stock de 6000 plantas (R.10-R3)
	<b>Baja capacidad de almacenaje</b>
<i>Área mk-comercial</i>	<b>Baja capacidad de hacer publicidad</b>
	Capacidad de asistir a ferias (R.16-R.17)
	<b>Baja capacidad de conseguir seguidores en redes sociales (R.20-R.21)</b>
	<b>Baja capacidad de expansión</b>
	Capacidad de renovar su imagen (R.14-R.16)
	Capacidad de ofrecer variedad de plantas ornamentales de interior
	<b>Baja capacidad de ofrecer diferentes variedades de productos</b>
	Capacidad de tener oficinas en los propios viveros.(R.3-R.5)
	Capacidad de transportar sus productos (R.12)
	<b>Baja capacidad de reconocimiento de la empresa</b>
	Capacidad de llevar a cabo un plan de marketing (bolis, bolsas personalizadas) (R.24-R.16)
<i>Área de RRHH</i>	Capacidad de motivación de los empleados(R.25-R.26-R.27)
	Capacidad de propiciar un buen clima laboral (R.25-R.26-R.27)
	Capacidad de propiciar lealtad y confianza de los trabajadores hacia la empresa(R.25-R.26-R.27)
<i>Área financiera</i>	Capacidad para invertir en I+D+i (R.16-R.14-)
	Capacidad de facturación de 420.000€(R.14)
	Capacidad de invertir en maquinaria (R.14-R.15-R.16)
<i>Área de dirección-organización</i>	Capacidad de seguir los principios de agricultura para planta ornamental. (R.18)
	Capacidad de seguir un control de seguridad y calidad de plantas (R.23)
	Capacidad de proporcionar conocimiento de la empresa a todos los trabajadores (R.28)
<i>Área tecnológica</i>	<b>Baja capacidad de venta online (R.22)</b>
	Capacidad tecnológica para tener presencia en redes sociales (R.20)
	Capacidad tecnológica para tener página web propia (R.22)
	<b>Baja capacidad de actualización de la página web (R.22)</b>

	Capacidad de innovación de productos (R.1)
--	--

*En negro van las capacidades y en rojo la falta de capacidad que tiene la empresa.*

*FUENTE: Elaboración propia.*

### 6.3 EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

Para poder completar el análisis de la empresa “*Viveros Juanvi*” se realizará el perfil estratégico. Es una técnica de análisis interno que sirve para identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa mediante un estudio y un análisis del área funcional.

La elaboración de perfil estratégico se basa en una escala que va desde un valor muy negativo hacia el valor muy positivo.

Los picos hacia la derecha significan puntos fuertes y los picos hacia izquierda representan puntos débiles. Esta herramienta nos permite identificar cuáles son las variables clave para el funcionamiento interno y cómo se comportan cada una de esas variables.

La X corresponde a “*Viveros Juanvi*” y la O, corresponde a su principal competidor “*Alziplant*”.

El principal y más cercano competidor de “*Viveros Juanvi*” es “*Alziplant*”, una empresa alcireña que se dedica a la producción de planta ornamental.

Con estas dos empresas elaboraremos el Perfil estratégico, donde valoraremos en cada una de ellas los recursos y capacidades correspondientes para poder comparar una con otra, y comprobar cual está mejor posicionada en el mercado.

Para ello, se debe valorar principalmente la importancia estratégica (IE) de cada capacidad de cada una de las áreas funcionales, además de la fortaleza relativa (FR) respecto a la competencia, es decir, si la empresa que estamos estudiando “*Viveros Juanvi*” es más fuerte o menos fuerte que la empresa competidora, “*Alziplant*”.

Tabla 7: Evaluación de los recursos y las capacidades

		IE	MN	N	I	P	MP	FR
			1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	
ÁREA PRODUCCIÓN	1. Producción a tiempo	10					X O	9,5
	2. Adaptación proceso	10					X O	9,5
	3. Volumen producción	9				O	X	10
	4. Stock	8				X O		7,5
	5. Producción diferentes tipos	7				O	X	10
	6. Almacenaje	8				O X		7,5
	7. Materias primas plantas ornamentales de interior.	8				O	X	10
ÁREA MK-COMERCIAL	8. Publicidad	8		X		O		3
	9. Ferias	7				O X		7,5
	10. Seguidores redes sociales	7		X		O		3
	11. Imagen	10				O X		7,5
	12. Variedad de plantas	9				O	X	10
	13. Variedad productos	7		X O				3
	14. Oficinas	7		O		X		8
	15. Transporte	10				O	X	10
	16. Reconocimiento plantas.	10					X O	9,5
	17. Reconocimiento empresa	10		X		O		3
18. Plan de marketing	9				X O		7,5	
ÁREA RRHH	19. Motivación	10				O	X	10
	20. Clima social	10				O	X	10
	21. Lealtad y confianza	10				O	X	10
ÁREA FINANCIERA	22. Inversión I+D+i	9				X O		7,5
	23. Facturación	10				X	O	8
	24. Inversión maquinaria	9				X O		7,5
ÁREA DIRECCIÓN/ ORGANIZACIÓN	25. Agricultura planta ornamental	8				O	X	10
	26. Control seguridad	10				O	X	10
	27. Conocimiento empresa	10					X O	9,5
ÁREA TECNOLÓGICA	28. Venta online	8		X O				3
	29. Redes sociales	7				O X		7,5
	30. Página web	8				X O		7,5
	31. Actualización	8		X		O		3
	32. Innovación productos	9		O			X	10

IE: Importancia estratégica; FR: Fortaleza relativa; MN: Muy negativo; N: Negativo; I: Indiferente; P: Positivo; MP: Muy positivo.

FUENTE: Elaboración propia.

Con el estudio realizado anteriormente podemos ver las principales características que tienen el perfil estratégico de “*Viveros Juanvi*”, así como las de su principal competidor que es “*Alziplant*”. Como observamos en algunos aspectos de las diferentes áreas coinciden estas dos empresas, aunque en otras no. Con ello se podrá saber si la empresa a estudiar es mejor o peor que su principal competidor en las diferentes capacidades que desarrolla. A continuación vamos a comentar la situación de las dos empresas en cada una de las áreas que hemos analizado.

En primer lugar, en el área de Producción la empresa estudiada y su principal competidor se de interior y utiliza más materias primas específicas para este tipo de planta que “*Alziplant*”, la encuentran en las mismas condiciones en cuanto a la producción a tiempo, a la adaptación del proceso, el stock y la producción. No obstante cada una tiene mejoras en capacidades específicas: “*Viveros Juanvi*” tiene mayor producción de diferentes tipos de planta ornamental cual se caracteriza por tener mayor volumen de producción y almacenaje.

En el área de Mk (Marketing)-Comercial vemos como “*Alziplant*” tiene más fortalezas que “*Viveros Juanvi*”, las cuales son la publicidad, el número de seguidores en las redes sociales, la expansión que tienen, el reconocimiento de la empresa y el plan de marketing que siguen. No obstante, “*Viveros Juanvi*” cuenta con mayor variedad de plantas ornamentales de interior y capacidad de tener varias oficinas en los viveros. También hay que tener en cuenta que estas dos empresas están en mismas condiciones en cuanto a la asistencia a ferias, la imagen que tienen, la variedad de productos siendo la planta ornamental como única variedad, el transporte y el reconocimiento de plantas.

En cuanto al área de RRHH todas las capacidades analizadas son fortalezas para la empresa analizada “*Viveros Juanvi*”. Estas se componen por motivación, clima social y lealtad y confianza que poseen los empleados de las empresas.

Por lo que hace al área Financiera, el competidor de “*Viveros Juanvi*” tiene más fortalezas en cuanto al capital relacionado con la empresa que son la facturación y la inversión en marketing. Aun así, las otras capacidades están igualadas en estas dos empresas, las cuales son la inversión realizada en I+D+i así como en maquinaria.

En el área de Dirección/Organización, las capacidades que se tienen al control de seguridad son mucho más eficiente en “*Viveros Juanvi*”. Aun así, en las dos empresas se utiliza la agricultura de planta ornamental a un mismo nivel y tienen un conocimiento de empresa.

Por último, en el área Tecnológica las dos empresas tienen la acceso a todo aquello relacionado con Internet, como es la venta online, las redes sociales y la página web.

#### 6.4 MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

La matriz de fortalezas y debilidades es una herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. Su principal objetivo, es organizando la información obtenida anteriormente, ofrecer un diagnóstico claro para poder tomar las decisiones estratégicas adecuadas.

La Matriz Fortalezas/Debilidades se caracteriza por identificar cada capacidad analizada anteriormente en cada una de las cuatro zonas en las que se divide, que son fortalezas

superfluas, fortalezas clave, zona irrelevante y debilidades clave. Los ejes de esta matriz son, por un lado, en el eje vertical la Fortaleza relativa y en el horizontal la Importancia estratégica, midiéndose estos del 0 a 10, es decir, de menor a mayor fortaleza e importancia que tenga la capacidad.

Con la realización del análisis de esta matriz se puede diagnosticar los puntos fuertes y los débiles de la empresa. A partir de estos se podrá formular y elegir una estrategia para explotar sus recursos y capacidades principales, y también para cubrir las carencias detectadas, así como mejorar y mantener las fortalezas existentes.

*Ilustración 36: Matriz Fortalezas y Debilidades.*



*FUENTE: Elaboración propia.*

Mediante el análisis de la matriz realizada podemos ver la distribución de todas las capacidades que tiene “Viveros Juanvi”. A continuación vamos a comentar todos los segmentos que en que se clasifica la matriz y las capacidades que se han obtenido en cada una de ellas.

En primer lugar, las fortalezas clave se caracterizan por ser las capacidades que tienen “Viveros Juanvi” por encima de sus competidores. En esta se encuentra la producción a tiempo, la adaptación de proceso, el stock, la producción de diferentes tipos de planta ornamental, las materias primas, asistencia a ferias, la imagen, la variedad de plantas, el transporte, el reconocimiento de la empresa, el plan de marketing, la motivación, el clima social, la lealtad y confianza, la inversión I+D+i, la facturación, la inversión maquinaria, el control de seguridad, el conocimiento empresa, las redes sociales, la página web e innovación productos.

Las debilidades clave son las capacidades que “Viveros Juanvi” no tienen y sus competidores principales sí que las poseen. Entre estas se encuentran el volumen de producción, el almacenaje, la publicidad, los seguidores redes sociales, la expansión, la variedad de productos, el reconocimiento empresa, la inversión en marketing, la venta online y la actualización.

Por un lado las fortalezas superfluas, no son de gran importancia puesto que no le reportan ni beneficio ni pérdida a la empresa. Por otro lado, la zona irrelevante es indiferente para la empresa. En estos dos segmentos no hay ninguna capacidad de la empresa “Viveros Juanvi”.

## 6.5 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Después de realizar el perfil estratégico de la empresa y la matriz de fortalezas y debilidades, en la siguiente tabla se reflejan dichas fortalezas y debilidades de “Viveros Juanvi”.

*Tabla 8: Fortalezas y debilidades*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de marketing (copas, bolsas personalizadas)</li> <li>- Motivación de los empleados</li> <li>- Buen clima laboral</li> <li>- Lealtad y confianza de los trabajadores</li> <li>- Inversión en I+D+i</li> <li>- Facturación de 420.000€</li> <li>- Inversión en maquinaria</li> <li>- Principios de agricultura ornamental</li> <li>- Control de seguridad y de calidad</li> <li>- Conocimiento de la empresa por todos los trabajadores</li> <li>- Presencia en redes sociales</li> <li>- Página web propia</li> <li>- Innovación de productos</li> <li>- La empresa dispone de fondos para invertir en marketing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja capacidad de producción</li> <li>- Baja capacidad de almacenaje</li> <li>- Baja capacidad de hacer publicidad</li> <li>- Baja capacidad de conseguir seguidores en redes sociales</li> <li>- Baja capacidad de expansión</li> <li>- Baja capacidad de ofrecer diferentes variedades de productos</li> <li>- Baja capacidad de reconocimiento de la empresa</li> <li>- Baja capacidad de actualización de la página web</li> <li>- Baja capacidad de venta online</li> </ul>

*FUENTE: Elaboración propia.*

## CONCLUSIONES ANÁLISIS INTERNO

En el análisis realizado en este estudio, podemos observar que la empresa “Viveros Juanvi” está en igualdades de condiciones y capacidades que su principal competidor. Esto se respalda mediante los diferentes estudios realizados anteriormente, como son la identificación de los recursos y capacidades, el perfil estratégico, y la matriz de fortalezas y debilidades de la empresa.

Con todos los resultados obtenidos hemos construido la tabla resumen de las fortalezas y debilidades de la empresa estudiada. Las principales debilidades de “Viveros Juanvi” son la baja capacidad de producción y de expansión, además del bajo volumen de ventas mediante su página web.

En cuanto a las fortalezas, las más destacadas que tiene la empresa son las siguientes. El clima laboral que tienen entre todos los trabajadores, los cuales siguen los mismos principios y objetivos. Trabajan continuamente en poder invertir en nuevos aspectos como en I+D+i, marketing y maquinaria.

Para concluir, hay que destacar que “Viveros Juanvi” tiene una posición muy similar que su competidor, “Alziplant”. La empresa estudiada tiene que mejorar aspectos concretos para poder darse a conocer y expandir su cuota de mercado, por lo menos a nivel provincial. Todo esto se puede conseguir aumentando las debilidades como son la mayor presencia en las redes sociales y hacer publicidad. De esta manera podrá diferenciarse de su competidor y obtener unos mejores beneficios que su competidor.

## 7. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es una herramienta que sirve para saber la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Sirve para conocer la situación real en que se encuentra la empresa, y en base a esa información obtenida, planear una estrategia de futuro.

Mediante el análisis del entorno de la empresa y el análisis interno de la misma, se ha podido averiguar una serie de factores que incidirán en la compañía de manera positiva y negativa y a los que la empresa deberá hacer frente implantando diferentes estrategias.

Gracias al análisis externo se han analizado cuáles son las amenazas y oportunidades que influirán en “Viveros Juanvi”. Por otra parte, con el análisis interno, se ha realizado el estudio de los recursos y capacidades que suponen una serie de fortalezas para la empresa, además de las debilidades que presenta la misma.

Tabla 9: Análisis DAFO.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>O1:</b>Entorno político económico favorable</li> <li>- <b>O2:</b>Menos competitividad a nivel provincial que nacional</li> <li>- <b>O3:</b>Edad; más población entre 35-50 años que aprecien este producto</li> <li>- <b>O4:</b>Gran auge en el gusto por la plantas ornamentales</li> <li>- <b>O5:</b>Mejora de los procesos productivos</li> <li>- <b>O6:</b>Desarrollo venta online</li> <li>- <b>O7:</b>Desarrollo medios de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>A1:</b> Endurecimiento legislación.</li> <li>- <b>A2:</b>Desempleo; disminuye la renta y el poder de compra</li> <li>- <b>A3:</b> Edad de independencia elevada: A partir de los 30.</li> <li>- <b>A4:</b>Altas barreras de salida absoluta si desea cambiar de sector</li> <li>- <b>A5:</b>Muchos competidores actuales</li> <li>- <b>A6:</b> Poca capacidad para tomar represalias: dificultad de hacer frente a competidores potenciales.</li> <li>- <b>A7:</b>Planta artificial producto</li> </ul>

<p>comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>O8:</b> Bajas barreras de movilidad si desea cambiar de tipo de planta.</li> <li>- <b>O9:</b> Pocos nuevos competidores</li> <li>- <b>O10:</b> Proveedores nacionales e internacionales no tienen poder sobre “Viveros Juanvi”</li> <li>- <b>O11:</b> La empresa deberá adaptarse a sus clientes.</li> <li>- <b>O12:</b> Página web propia</li> </ul>	<p>sustitutivo</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>F1:</b> Margen de mejora mediante un plan de marketing</li> <li>- <b>F2:</b> Motivación de los empleados</li> <li>- <b>F3:</b> Buen clima laboral</li> <li>- <b>F4:</b> Lealtad y confianza de los trabajadores</li> <li>- <b>F5:</b> Inversión en I+D+i</li> <li>- <b>F6:</b> Volumen de negocio aceptable para empresas similares (Facturación de 420.000€)</li> <li>- <b>F7:</b> Inversión en maquinaria</li> <li>- <b>F8:</b> Principios de agricultura ornamental</li> <li>- <b>F9:</b> Control de seguridad y de calidad</li> <li>- <b>F10:</b> Conocimiento de la empresa por todos los trabajadores</li> <li>- <b>F11:</b> Presencia en redes sociales</li> <li>- <b>F12:</b> Innovación de productos</li> <li>- <b>F13:</b> Inversión en marketing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>D1:</b> Baja capacidad de producción</li> <li>- <b>D2:</b> Baja capacidad de almacenaje</li> <li>- <b>D3:</b> Baja capacidad de hacer publicidad</li> <li>- <b>D4:</b> Baja capacidad de conseguir seguidores en redes sociales</li> <li>- <b>D5:</b> Baja capacidad de expansión</li> <li>- <b>D6:</b> Baja capacidad de ofrecer diferentes variedades de productos</li> <li>- <b>D7:</b> Baja capacidad de reconocimiento de la empresa</li> <li>- <b>D8:</b> Baja capacidad de actualización de la página web</li> <li>- <b>D9:</b> Baja capacidad de venta online</li> </ul>

*O: Oportunidades; A: Amenazas; F: Fortalezas y D: Debilidades*

*FUENTE: Elaboración propia.*

## 8. FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.

A partir del análisis DAFO anterior obtenido gracias al estudio del entorno y del interior de la empresa, “Viveros Juanvi” podrá formular una serie de estrategias realizando posteriormente una evaluación de cada una de ellas con el objetivo de seleccionar las estrategias más adecuadas para su empresa.

Esta evaluación se dividirá en tres partes, siendo la primera el ajuste de la estrategia, seguido de su aceptabilidad y de la factibilidad de esta. Durante estos pasos se irán eliminando las estrategias que no sean convenientes para “Viveros Juanvi”, quedando finalmente las mejores que le permitirán a la empresa establecer los planes de acción para poder implantarlas y mejorar su posición en el mercado.

## 8.1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Para comenzar formulando las estrategias, es necesario representar una Matriz DAFO, que generará diferentes opciones estratégicas que luego deberán evaluarse.

Esta matriz, como su nombre indica, parte de la información obtenida en el análisis DAFO y se utiliza para identificar dichas opciones estratégicas que surgen al combinar las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas de la empresa. Es decir, surgirán de la combinación de los factores internos de la empresa y de los externos anteriormente estudiados.

*Tabla 10: Formulación de estrategias.*

	FUERZAS-F	DEBILIDADES-D
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>F1:</b> Margen de mejora mediante un plan de marketing.</li> <li>-</li> <li>- <b>F6:</b> Facturación de 420.000€</li> <li>- <b>F5:</b> Inversión en I+D+i</li> <li>- <b>F7:</b> Inversión en maquinaria</li> <li>- <b>F11:</b> Control de seguridad y de calidad</li> <li>- <b>F9:</b> Conocimiento de la empresa por todos los trabajadores</li> <li>- <b>F12:</b> Innovación de productos.</li> <li>- <b>F13:</b> Inversión en marketing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>D8:</b> Baja capacidad de actualización de la página web</li> <li>- <b>D5:</b> Baja capacidad de expansión</li> <li>- <b>D6:</b> Baja capacidad de ofrecer diferentes variedades de productos</li> <li>- <b>D3:</b> Baja capacidad de hacer publicidad</li> <li>- <b>D4:</b> Baja capacidad de conseguir seguidores en redes sociales</li> <li>- <b>D7:</b> Baja capacidad de reconocimiento de la empresa</li> </ul>
OPORTUNIDADES-O	ESTRATEGIAS-FO	ESTRATEGIAS-DO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>O14:</b> Desarrollo medios de comunicación</li> <li>- <b>O12:</b> Mejora de los procesos productivos</li> <li>- <b>O16:</b> Bajas barreras de movilidad si</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Campaña publicitaria (<b>F1,F6,F13,F5,F12,O14</b>)</li> <li>2- Aumento almacén(<b>F6,F7,O12</b>)</li> <li>3- Stand en fiestas (<b>F1,F6,F5,F13,O19,O10</b>)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4- Actualización y mantenimiento página web. (<b>D8, O14</b>)</li> <li>5- Elaborar diferentes variedades de productos (<b>D6,D5, O12</b>)</li> <li>6- Visita y participar en ferias (<b>D5,D3,D4,D7,O10</b>)</li> </ol>

<p>desea cambiar de tipo de planta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>O19:</b>Página web propia</li> <li>- <b>O10:</b>Gran auge en el gusto por la plantas ornamentales</li> </ul>		
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>A4:</b>Desempleo: disminuye la renta y el poder de compra</li> <li>- <b>A12:</b>Preferencia consumidores por productos del resto de los grupos estratégicos</li> <li>- <b>A1:</b> Endurecimiento legislación.</li> <li>- <b>A4:</b>Altas barreras de salida absoluta si desea cambiar de sector</li> </ul>	<p>7- Promoción productos (descuentos). (<b>F6, A4, A12</b>)</p> <p>8- Elaborar plantas ornamentales de exterior (<b>A1,A4,A12, F6</b>)</p>	<p>9- Ofrecer muestras gratuitas en los establecimientos(<b>A12,D5,D3,D4,D7</b>)</p> <p>10- Reducción de precios(<b>A4, D5</b>)</p>

FUENTE: Elaboración propia.

- Las **estrategias de supervivencia (DA)**, consisten en estrategias adecuadas para empresas sometidas a fuertes presiones del entorno y de sus debilidades. Algunas de las estrategias formuladas en este cuadrante serían las de ofrecer muestras gratuitas en los establecimientos y la de reducir los precios de las plantas. La primera estrategia mejoraría la debilidad 5 “Baja capacidad de expansión” ,3 “Baja capacidad de hacer publicidad” y 4 “Baja capacidad de conseguir seguidores en redes sociales”, además de la amenaza 12 “Preferencia consumidores por productos del resto de los grupos estratégicos”. La segunda estrategia mejoraría la amenaza 4 “Desempleo: disminuye la renta y el poder de compra” y la debilidad 5 “Baja capacidad de expansión”.

- Las **estrategias de reorientación (DO)** tienen como objetivo aprovechar los cambios que se presentan en la empresa, tales como oportunidades y mejorar así las debilidades. Un ejemplo de estrategias serían las de actualización y mantenimiento página web, elaborar diferentes variedades de productos y visitar y participar en ferias. La primera estrategia mejoraría la debilidad 8 “Baja capacidad de actualización de la página web, y aprovecharía la oportunidad 14 “Desarrollo medios de comunicación”. La segunda estrategia mejoraría la debilidad 5 “Baja capacidad de expansión” y 6 “Baja capacidad de ofrecer diferentes variedades de productos” y 12 “Mejora de los procesos productivos”. La tercera estrategia mejoraría las debilidades 3” Baja capacidad de hacer publicidad”,4 “Baja capacidad de conseguir seguidores en redes sociales”,5 “Baja capacidad de expansión” y 7 “Baja capacidad de reconocimiento de la empresa” y aprovecharía la oportunidad 12 “Mejora de los procesos productivos” y la oportunidad 10 “Página Web propia” para promocionarse.
- Las **estrategias defensivas (FA)** tienen como objetivo enfrentarse a las amenazas que surgen del entorno mediante las fortalezas que tiene la empresa. Unas de las estrategias ubicadas en este cuadrante de la matriz consistiría en realizar una promoción de productos y en elaborar una cerveza normal. La primera estrategia aprovecharía la fortaleza 6” Facturación de 420.000€” y mejoraría las amenazas 4 “Desempleo: disminuye la renta y el poder de compra” “y 12 “Preferencia consumidores por productos del resto de los grupos estratégicos”. La segunda estrategia aprovecharía la fortaleza 6 “Facturación de 420.000€” y mejoraría las amenazas 4 “Altas barreras de salida absoluta si desea cambiar de sector”,1 “Endurecimiento de la legislación” y 12 “Preferencia consumidores por productos del resto de los grupos estratégicos”.
- Las **estrategias ofensivas (FO)** maximizan las fuerzas de las que dispone la empresa y aprovechan las oportunidades que ofrece el entorno. Algunas de estas estrategias consistirían, por ejemplo, en hacer una campaña publicitaria, aumentar el almacén y colocar un stand en las fiestas locales. La primera estrategia aprovecha la fortaleza 1 “Plan de marketing (copas, bolsas personalizadas)”,6 “Facturación de 420.000€” y 5 “Inversión en I+D+i” y la oportunidad 14 “Desarrollo medios de comunicación”. La segunda estrategia aprovecha las fortalezas 6 “Facturación de 272.800€” y 7 “Inversión en maquinaria” y la oportunidad 12 “Mejora de los procesos productivos” La tercera estrategia aprovecha las fortalezas 1 “Plan de marketing (copas, bolsas personalizadas)”, 6 “Facturación de 272.800€” y 5 “Inversión en I+D+i” y las oportunidades 19 “Página web propia”, y 10 “Gran auge en el gusto por la plantas ornamentales”.

## 8.2 EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Para elegir cuál de las estrategias anteriormente formuladas es la más correcta para poner en marcha, se debe realizar una evaluación de las mismas. Esta evaluación será clave ya que es un

aspecto relevante para la empresa, es muy difícil volver atrás una vez implantada una estrategia y además, es necesario para averiguar qué estrategias son convenientes eliminar.

Según Johnson, Scholes y Whittington, hay tres criterios que permiten evaluar las opciones estratégicas: el ajuste de la estrategia, la aceptabilidad y la factibilidad.

### 8.2.1 AJUSTE DE LA ESTRATEGIA.

El ajuste de la estrategia representa una primera selección de las estrategias formuladas mediante criterios racionales. Para ello, se deberá estudiar cómo hacen frente dichas estrategias a las debilidades y amenazas analizadas y cómo explota las fortalezas internas y las oportunidades del entorno.

Con esto, se podrán comparar las distintas estrategias, estableciendo así un orden de preferencia entre estas y eligiéndose así las de mayor puntuación relativa.

*Tabla 11: Ajuste de las estrategias.*

FACTORES	PONDER.	PONDER. (%)	PUNTUACIÓN ABSOLUTA										PUNTUACIÓN RELATIVA									
			E.1	E.2	E.3	E.4	E.5	E.6	E.7	E.8	E.9	E.10	E.1	E.2	E.3	E.4	E.5	E.6	E.7	E.8	E.9	E.10
Fortaleza 1	9	2,22	10	0	10	10	9	10	1	4	10	0	22	0	22	22	20	22	2,2	8,9	22	0
Fortaleza 2	9	2,22	0	0	0	0	0	6	0	5	0	0	0	0	0	0	0	13	0	11	0	0
Fortaleza 3	8	1,98	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fortaleza 4	8	1,98	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	14	0	0	0	0	0
Fortaleza 5	9	2,22	10	2	10	10	10	10	0	2	0	0	22	4,4	22	22	22	22	0	4,4	0	0
Fortaleza 6	10	2,47	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	25	25	25	25	25	25	25	25	25	24,7
Fortaleza 7	10	2,47	0	0	0	0	10	0	0	10	0	0	0	0	0	0	25	0	0	25	0	0
Fortaleza 8	8	1,98	9	0	0	0	7	7	0	0	0	0	18	0	0	0	14	14	0	0	0	0
Fortaleza 9	10	2,47	0	0	0	0	10	0	0	10	0	0	0	0	0	0	25	0	0	25	0	0
Fortaleza 10	8	1,98	0	3	0	6	9	10	0	8	0	4	0	5,9	0	12	18	20	0	16	0	7,9
Fortaleza 11	9	2,22	10	0	0	2	0	7	5	0	0	0	22	0	0	4,4	0	16	11	0	0	0
Fortaleza 12	8	1,98	8	0	0	0	10	0	0	10	0	0	16	0	0	0	20	0	0	20	0	0
Fortaleza 13	9	2,22	10	0	10	10	10	10	0	2	10	0	22	0	22	22	22	22	0	4,4	22	0
Debilidad 1	9	2,22	0	2	0	0	10	0	0	9	0	0	0	4,4	0	0	22	0	0	20	0	0
Debilidad 2	9	2,22	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22	0	0	0	0	0	0	0	0
Debilidad 3	8	1,98	10	0	8	0	0	10	3	0	8	0	20	0	16	0	0	20	5,9	0	16	0
Debilidad 4	8	1,98	10	0	8	7	6	10	3	6	7	0	20	0	16	14	12	20	5,9	12	14	0
Debilidad 5	6	1,48	10	3	8	8	8	10	2	8	8	8	15	4,4	12	12	12	15	3	12	12	11,9
Debilidad 6	7	1,73	0	0	0	0	10	0	0	10	0	0	0	0	0	0	17	0	0	17	0	0
Debilidad 7	10	2,47	10	0	10	8	6	10	7	8	9	5	25	0	25	20	15	25	17	20	22	12,3
Debilidad 8	9	2,22	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22	0	0	0	0	0	0
Debilidad 9	10	2,47	8	0	6	10	0	9	3	0	2	2	20	0	15	25	0	22	7,4	0	4,9	4,94
Oportunidad 1	10	2,47	0	0	0	0	6	0	6	0	0	0	0	0	0	0	15	0	15	0	0	0
Oportunidad 2	10	2,47	8	0	10	6	10	10	7	10	10	10	20	0	25	15	25	25	17	25	25	24,7
Oportunidad 3	9	2,22	0	0	0	0	8	0	7	0	0	0	0	0	0	0	18	0	16	0	0	0
Oportunidad 4	10	2,47	10	0	10	0	10	7	5	0	7	9	25	0	25	0	25	17	12	0	17	22,2



Oportunidad 5	9	2,22	0	0	0	0	8	0	0	10	0	0	0	0	0	0	18	0	0	22	0	0
Oportunidad 6	10	2,47	10	0	5	10	0	9	8	0	6	0	25	0	12	25	0	22	20	0	15	0
Oportunidad 7	10	2,47	10	0	9	10	0	8	0	0	2	0	25	0	22	25	0	20	0	0	4,9	0
Oportunidad 8	9	2,22	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22	0	0
Oportunidad 9	10	2,47	10	0	10	0	10	10	6	10	6	5	25	0	25	0	25	25	15	25	15	12,3
Oportunidad 10	9	2,22	0	10	7	0	6	0	0	8	0	0	0	22	16	0	13	0	0	18	0	0
Oportunidad 11	9	2,22	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	0	0	0
Oportunidad 12	10	2,47	10	0	10	10	8	10	10	9	9	10	25	0	25	25	20	25	25	22	22	24,7
Oportunidad 13	10	2,47	10	0	0	10	0	8	0	0	0	0	25	0	0	25	0	20	0	0	0	0
Amenaza 1	10	2,47	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amenaza 2	10	2,47	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19,8
Amenaza 3	10	2,47	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7,41
Amenaza 4	10	2,47	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amenaza 5	10	2,47	10	6	8	10	10	10	10	10	8	10	25	15	20	25	25	25	25	25	20	24,7
Amenaza 6	10	2,47	10	0	10	9	10	10	10	8	8	10	25	0	25	22	25	25	25	20	20	24,7
Amenaza 7	9	2,22	8	0	8	8	6	8	9	8	7	7	18	0	18	18	13	18	20	18	16	15,6
Misión	10	2,47	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	25	25	25	25	25	25	25	25	25	24,7
Visión	10	2,47	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	25	25	25	25	25	25	25	25	25	24,7
<b>TOTAL</b>	<b>405</b>	<b>100</b>	<b>231</b>	<b>66</b>	<b>187</b>	<b>184</b>	<b>237</b>	<b>236</b>	<b>138</b>	<b>205</b>	<b>147</b>	<b>121</b>	<b>530</b>	<b>153</b>	<b>435</b>	<b>428</b>	<b>538</b>	<b>539</b>	<b>304</b>	<b>465</b>	<b>341</b>	<b>287</b>
													<b>3</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>9</b>

FUENTE: Elaboración propia.

La columna de ponderación mide la importancia que las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades tendrían para “Viveros Juanvi”. Por otra parte, la puntuación absoluta enlaza la importancia que tendría la fortaleza y la oportunidad con la estrategia formulada y como mejoraría esa estrategias las debilidades y amenazas de la empresa.

Después de realizar la valoración de las ponderaciones, la puntuación absoluta y la puntuación relativa, las estrategias que más importancia pueden tener para “Viveros Juanvi” serían:

- Estrategia 6: Visita y participar en ferias. ( Puntuación: 539)
- Estrategia 5: Elaborar diferentes variedades de productos. (Puntuación: 538)
- Estrategia 1: Hacer una campaña publicitaria. . ( Puntuación: 530)
- Estrategia 8: Elaborar plantas ornamentales de exterior. ( Puntuación: 465)
- Estrategia 3: Stand en fiestas locales. ( Puntuación: 435)

### 8.2.2 ACEPTABILIDAD DE LA ESTRATEGIA.

La evaluación de la aceptabilidad de la estrategia trata de medir las consecuencias de adoptar dichas estrategias; es decir, si serán aceptadas o no para los distintos grupos de “Viveros Juanvi”.

Las estrategias serán aceptables cuando mejoren la situación de un grupo y se medirán según los criterios de los accionistas o propietarios mediante la rentabilidad y creación de valor y el riesgo, y para el resto, mediante las reacciones de los grupos de interés.

En este caso, solo mediremos la aceptabilidad de la estrategia mediante la reacción de los grupos de interés, siendo estos los clientes, proveedores, trabajadores y accionistas.

*Tabla 12: Aceptabilidad de la estrategia.*

GRUPOS INTERÉS	E1	E3	E5	E6	E8
CLIENTES	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
PROVEEDORES	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO
TRABAJADORES	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ
ACCIONISTAS	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ

*FUENTE: Elaboración propia.*

En esta tabla se muestran si las reacciones serían buenas, o por el contrario si les afectaría a algún grupo de interés.

En el caso de la estrategia 1 “Realizar campaña de publicidad”, esta sería aceptada por cualquier grupo de interés, ya que no perjudicaría a ninguno e incluso mejoraría la situación de los clientes al sentirse más atraídos por las plantas ornamentales, y de los accionistas, al poder atraer así la atención de más consumidores. Además, los proveedores y trabajadores no se verían afectados y, por lo tanto, no pondrían ninguna pega para que la estrategia se llevara a cabo.

En el caso de la estrategia 3 *“Poner un stand en las fiestas locales”*, esta también sería aceptada por todos los grupos de interés, ya que no perjudicaría a ninguno e incluso mejoraría la situación de los accionistas al aumentar la publicidad de la compañía y atraer así a nuevos consumidores tanto locales como gente de fuera que viene al municipio a ver las fiestas.

La estrategia 5 *“Elaborar diferente variedad de producto”*, sería aceptada por los clientes y los accionistas, pero los proveedores y trabajadores podrían sentirse perjudicados. Por una parte los trabajadores podrían aceptarlo ya que es una manera de darles más trabajo y por lo tanto que continúen en la empresa, pero, por otra parte tal vez los trabajadores no tengan las capacidades necesarias para elaborar otro tipo de producto y esto sea una razón para que finalice su labor en la empresa. Los proveedores también podrían tener alguna queja o sentirse perjudicados en el caso de que *“Viveros Juanvi”* deje de contar con alguno de ellos y es sustituya por otros diferentes.

La estrategia 6 *“Visitar y participar en ferias”*, también sería aceptada por todos los grupos de interés, ya que no perjudicaría a ninguno e incluso mejoraría la situación de los accionistas al aumentar la publicidad de la compañía y atraer así a nuevos consumidores tanto locales como gente de fuera que viene al municipio a ver las fiestas.

Por último, la estrategia 8 *“Elaborar plantas ornamentales de exterior”* sería aceptada por todos los grupos de interés menos por los proveedores. En el caso de los clientes, aunque estos se guíen más por la compra de planta ornamental de interior, no se verían perjudicados porque *“Viveros Juanvi”* seguiría elaborándola. Sin embargo, los proveedores podrían verse perjudicados si la empresa encontrara a otro proveedor que les abasteciera con algunas de las plantas extra que compra la compañía de otros países.

### 8.2.3 FACTIBILIDAD DE LA ESTRATEGIA.

La última parte de evaluación de estrategias consiste en la factibilidad de la estrategia.

Este filtro sirve para analizar el funcionamiento de la estrategia en la práctica y para ello, trata de conocer cuáles son sus posibilidades de implantación, si la empresa tiene disponibles los recursos y capacidades necesarios y cómo se adecuarán dichas estrategias en el horizonte temporal.

En este apartado se logrará conocer si la estrategia analizada podrá llevarse a cabo con los recursos físicos, humanos y financieros de los que dispone *“Viveros Juanvi”*. Para ello, analizaremos las estrategias aceptadas por todos los grupos de interés en el apartado anterior.

Las cantidades, que a continuación se introducirán en las estrategias, han sido obtenidas mediante un estudio de campo

#### **Estrategia 1 “Realizar campaña de publicidad”**

- Posibilidades de implantación:

Llevar a cabo una campaña publicitaria puede llegar a suponer un alto coste económico para la empresa si correspondiera, por ejemplo, a un anuncio en la televisión.

En este caso, una campaña publicitaria que podría hacer *“Viveros Juanvi”* sería la de exponer sus productos y su empresa en un autobús, en centros comerciales, en vallas publicitarias, etc.

Además, podría también repartir *flyers* por las calles más transitadas de la localidad y de otras localidades cercanas.

Si, por ejemplo, la empresa deseara poner un anuncio de sus productos en un autobús, esto costaría 1.350€/mes. Por otra parte, una valla publicitaria costaría alrededor de 390€ al mes.

Otro ejemplo sería el de realizar un anuncio de radio, que supondría un coste de 3.385€ si se anunciara al mediodía (de 14:00h a 16:00h).

Estos costes sí que podría soportarlos la empresa ya que su facturación los supera en gran medida.

- Disponibilidades de recursos y capacidades:

La empresa sí que podría llevar a cabo esta estrategia si se tiene en cuenta los recursos y capacidades que posee.

“*Viveros Juanvi*” posee dinero para invertir en I+D+i, más de 420.000€ de facturación, disponen de fondos para invertir en marketing que podría emplear para realizar *flyers*, por ejemplo y más de 27.000€ de beneficio neto. Por lo tanto, tiene capacidad de inversión en publicidad.

Por otra parte, tiene presencia en redes sociales y página web, algo que puede llegar a ser indispensable y que puede apoyar en gran medida a una campaña publicitaria. Además, también cuenta con un Plan de Marketing en su empresa.

La compañía tiene la capacidad de renovar su imagen y de hacer que la sociedad le de reconocimiento a la variedad de plantas ornamentales existentes en el mercado.

- Horizonte temporal:

El tiempo de realización de una campaña publicitaria, por ejemplo, carteles en centros comerciales o publicidad en autobuses, estaría previsto para unas 3 semanas después de tomar la decisión de realizarlo.

Primeramente se debería diseñar lo que mostrarán estos carteles y, posteriormente, realizarlos y ubicarlos donde corresponda.

Sin embargo, si la empresa desea hacer una campaña publicitaria mediante *flyers*, esto tardaría mucho menos, es decir, máximo una semana, ya que simplemente es, además de su diseño, el imprimirlos.

### **Estrategia 3 “Poner un stand en las fiestas locales”**

- Posibilidades de implantación:

Si quisieran poner en las fiestas de Valencia, por ejemplo, un stand en la plaza del ayuntamiento, el tener presencia allí supondría un coste de 2000€ más IVA. Además se tendría que añadir los costes de fabricar dicho stand, poner sillas, mesas, diseñar todo lo necesario etc. Esto tal vez supondría otros 1000€ más para la empresa.

Por lo tanto, la empresa sí que sería capaz de implantar esta estrategia porque puede hacer frente a esos costes

*Ilustración 37: Coste de un stand*

### **COSTE DE UN STAND ESTÁNDAR**

	<b>MODELO BÁSICO</b>	<b>STAND PLV</b>
<b>Características</b>	Paneles de tres metros de altura para las traseras colindantes con otros stands, con frontal abierto + friso con nombre del expositor + iluminación y tomas de corriente + espacio	Automontable formado por dos displays PLV, un mostrador y un tótem luminoso.
<b>Superficie (m2)</b>	12	12
<b>Precio</b>	1.800 euros (sin IVA)	950 euros (sin IVA)

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE EMPRESAS

FUENTE: Internet, Página Web [www.emprendedores.es](http://www.emprendedores.es)

- Disponibilidades de recursos y capacidades:

Al igual que en la estrategia 1: La empresa sí que podría llevar a cabo esta estrategia si se tiene en cuenta los recursos y capacidades que posee.

“Viveros Juanvi” posee dinero para invertir en I+D+i, más de 420.000€ de facturación, disponen de fondos para invertir en marketing que podría emplear para realizar flyers, por ejemplo y más de 27.000€ de beneficio neto. Por lo tanto, tiene capacidad de inversión en un stand.

Por otra parte, también cuenta con un Plan de Marketing, lo que puede apoyar en gran medida a la realización del stand.

Además, la compañía tiene la capacidad de renovar su imagen y de hacer que la sociedad le de reconocimiento a la variedad de plantas ornamentales existentes en el mercado.

- Horizonte temporal:

El tiempo que se tardaría en construir un stand para las fiestas sería de alrededor de dos meses, ya que se tiene que diseñar el stand, conseguir mobiliario, y producir la cantidad de planta necesaria que quiera ofrecer etc.

Esta estrategia se llevaría a cabo en las fiestas locales, como en la fiesta del 9 de octubre.

#### **Estrategia 6 “Visitar y participar en ferias”**

- Posibilidades de implantación:

El dinero necesario para llevar a cabo dicha estrategia correspondería con el necesario para el montaje de un stand, y para cubrir los gastos de los viajes que realice la empresa para llegar donde se ubique la feria.

Como se ha mencionado en el apartado anterior, un stand puede llegar a costar más de 2000€ y los gastos de viaje ya dependería del lugar que vayan a visitar. Por ejemplo, si la feria se realiza en Madrid, este coste puede llegar también a los 1000€ teniendo en cuenta la gasolina, la estancia, las comidas y los miembros de la empresa que vayan a ese viaje.

La empresa, sí que podría hacer frente a esos gastos y, por lo tanto, sí que podría implantar esta estrategia.

En el caso de que “*Viveros Juanvi*” sí que desea participar en la feria, además de que quisiera hacer más visitas a diferentes ferias, los gastos, por lo tanto, corresponderían a los viajes y las ferias.

- Disponibilidades de recursos y capacidades:

Al igual que en las dos estrategias anteriores: La empresa sí que podría llevar a cabo esta estrategia si se tiene en cuenta los recursos y capacidades que posee.

“*Viveros Juanvi*” posee dinero para invertir en I+D+i, más de 420.000€ de facturación, disponen de fondos para invertir en marketing que podría emplear para realizar flyers, por ejemplo y más de 27.000€ de beneficio neto. Por lo tanto, tiene capacidad de inversión en un stand.

Por otra parte, también cuenta con un Plan de Marketing, lo que puede apoyar en gran medida a la realización del stand para asistir a las ferias.

Además, la compañía tiene la capacidad de renovar su imagen y de hacer que la sociedad le de reconocimiento a la variedad de plantas ornamentales existentes en el mercado, tiene también la capacidad de asistir a ferias como ya lo han hecho alguna vez y la capacidad de transportar sus productos.

- Horizonte temporal:

Al igual que en la estrategia anterior, el tiempo que se podría tardar en diseñar y montar un stand podría llegar a ser de dos meses, siendo necesario conseguir todo el mobiliario y producir toda la planta necesaria que quieran presentar en la feria.

Por lo demás, el período de acudir a una feria se basaría en el tiempo de duración de dicha feria, siendo conveniente acudir días antes para su montaje.

### **CONCLUSIONES FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Después de formular 6 estrategias para la compañía “*Viveros Juanvi*” y, habiendo aplicado los filtros para evaluar cada una de ellas, se ha podido observar que las más adecuadas y las más convenientes que puede implantar la empresa corresponden con las estrategias 1, 3 y 6.

“*Viveros Juanvi*” es capaz de realizar una campaña publicitaria adaptándola a sus recursos y capacidades, para atraer a más clientes.

También es capaz de poner un Stand para ofrecer los diferentes tipos de planta ornamental que produce en fiestas del municipio y fiestas de localidades próximas para así expandir sus productos y ser reconocida por más parte de la sociedad.

Por último, también puede llevar a cabo la estrategia de visitar y participar en ferias, ya que así puede promocionar su empresa en sitios más lejanos a su localidad. Además, si no quisiera participar en dichas ferias, debería simplemente acudir a estas porque así también podría anunciar sus productos o ver a quiénes les podrían interesar estos.

## 9. PLAN DE MARKETING.

### 9.1 INTRODUCCIÓN

Según la *American Marketing Association* (A.M.A.), "el marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización."

El Plan de Marketing debe hacer alusión a los objetivos que pretende logra la empresa. Tales objetivos deben tener características como:

- Tienen que ser compatibles y estar sujetos a los generales de la empresa y a sus estrategias corporativas.
- Deben ser concretos y claros.
- Deben ser realistas y factibles.
- Tienen que ser coherentes con los recursos de la empresa y consecuentes con las políticas de la misma.

Dicho proceso se compone de dos etapas. La primera consiste en decidir la estrategia de marketing que la empresa va seguir, a través de la segmentación del mercado, el posicionamiento del mismo, la ventaja competitiva, etc. Y la segunda es el Marketing Mix, o las 4Ps, que consiste en la definición de las cuatro variables que definen esta estrategia, es decir, producto, precio, comunicación y distribución (Kotler y Keller, 2012).

A continuación se procede a determinar la estrategia a seguir por la empresa a través de la segmentación y determinación del público objetivo. Seguido de la definición de las cuatro variables mencionadas anteriormente, comenzando por el producto.

Existen dos tipos de objetivos de marketing, dependiendo de su naturaleza: objetivos cuantitativos y objetivos cualitativos.

Los objetivos cuantitativos que pretende hacer "*Viveros Juanvi*" para mejorar las debilidades de "Baja capacidad de producción" "Baja capacidad de almacenaje" "Baja capacidad de expansión" "Baja capacidad de ofrecer diferentes variedades de productos" serían:

- Aumentar las ventas un 5% respecto al año anterior para los próximos tres años mediante la realización de un plan de marketing.

Y los objetivos cualitativos que pretende poner en práctica la empresa para mejorar las debilidades de "Baja capacidad de hacer publicidad" "Baja capacidad de conseguir seguidores en redes sociales" "Baja capacidad de reconocimiento de la empresa" "Baja capacidad de actualización de la página web" "Baja capacidad de venta online" serían:

- Mejorar la imagen de la empresa mediante una campaña publicitaria, montando stands en fiestas regionales, locales y nacionales, visitar y participar en ferias, ofrecer

muestras gratuitas de los productos (descuentos) y mediante una reducción de precios.

- Incrementar la satisfacción de los consumidores.

Las decisiones estratégicas de marketing están construidas por la definición de los objetivos del marketing y las decisiones de segmentación, targeting y posicionamiento.

## 9.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

Mediante la segmentación de mercados, la empresa divide el mercado, grande y heterogéneo, en segmentos más pequeños, a los que puede llegar de una forma más eficaz con bienes y servicios adecuados a sus necesidades.

Con la segmentación, la empresa conocerá mejor a su público objetivo y a sus competidores reales y así, mejorará la adaptación al cliente.

### SEGMENTACIÓN DE MERCADOS DE CONSUMO:

No existe una única forma de segmentar el mercado. En Marketing se tiene que probar diferentes variables, solas y combinadas, para encontrar la mejor forma de estructurar el mercado.

Según el criterio, las principales variables que se pueden utilizar para segmentar el mercado son:

- **Geográficas:** Tiene en cuenta las variables de los países, regiones, clima y gran daría de las poblaciones.
- **Demográficas:** Se tiene en cuenta la edad, genero, tamaño de familia, ingresos, ocupación, educación, religión, etc.
- **Psicográficas:** Se tiene en cuenta la clase social, estilo de vida y la personalidad.
- **De comportamiento:** Se tiene en cuenta el momento de uso, beneficios, estatus y la actitud hacia el producto.

En base a un estudio realizado mediante 100 encuestas, para estudiar las necesidades de los consumidores y establecer la segmentación y posicionamiento de la empresa, realizadas a diversas partes de la población de la Comunidad Valenciana y Palma de Mallorca, con el fin de saber las preferencias y costumbres de los clientes, se ha obtenido la siguiente información primordial que servirá de base para sustentar el siguiente plan de marketing.

En el ámbito geográfico, cabe destacar, que el país donde se desarrolla la actividad es España, en la región de la Comunidad Valenciana y Palma de Mallorca, y el clima necesario para la producción de planta ornamental es el clima mediterráneo.

En cuanto a los criterios demográficos, cabe señalar, que el rango de edad preferente para la compra de plantas es de los 18 a los 35 años. También influye en dicha compra el ciclo de vida familiar, es decir, si es joven, soltero, casado, con o sin hijos etc. Además, también es muy importante los ingresos económicos de los clientes, ya que el rango de precio que están dispuestos a pagar es de 10€ a 50€.

Lo más relevante de los criterios psicográficos, es la clase social, ya que es necesario una serie de ingresos medios-altos para poder permitirse la compra de plantas, ya que no es un bien

esencial y básico para vivir. El estilo de vida, también puede incidir sobre la compra de este producto, ya que las personas que lo compran son básicamente gente que le gusta decorar el hogar, hacer un regalo, oxigenar el ambiente o mejorar la salud del aire que respiran.

Finalmente, se encuentra el criterio de comportamiento, de los cuales, los más relevantes son la frecuencia de uso, ya que los cliente suelen comprar al menos una vez al trimestre o una vez al año y la lealtad del cliente, ya que la empresa necesita saber si el consumidor es leal a la marca y a la compañía.

Para que resulte útil un segmento del mercado, debe ser:

- **Medible:** Debe tener la capacidad de fracción en rangos.
- **Accesible:** Debe tener la capacidad para acceder al segmento.
- **Sustancial:** Debe tener la capacidad suficiente del segmento para poder atenderlo.
- **Diferenciable:** Debe tener la capacidad de diferenciación de los segmentos para responder solo a cada uno.
- **Accionable:** Debe tener la capacidad de abastecer la segmentación.

### 9.3 ESTRATEGIA DE TARGETING

A continuación, se analizará cómo evalúan y seleccionan sus segmentos objetivos las empresas.

Para poder evaluar los diferentes segmentos de mercado, la empresa debe tener en cuenta los siguientes factores.

- El tamaño y crecimiento de los segmentos.
- Los objetivos y recursos que tiene la empresa.
- La competencia, los productos sustitutos y el nivel adquisitivo de los clientes.

Después de realizar la evaluación de los distintos segmentos, la empresa debe decidir a cuales y a cuantos se dirigirá.

Un mercado objetivo, consiste en un conjunto de clientes, que tienen necesidades y gustos comunes y a los que la empresa desea dirigirse.

- **Marketing no diferenciado:** Ignora las diferencias que exista entre segmentos y se dirige al mercado con una oferta única para todos.
- **Marketing diferenciado:** Se dirige a varios segmentos o nichos de mercado, y diseña varias ofertas diferentes para cada uno de ellos. Las empresas esperan obtener más ventas y una posición más fuerte en cada segmento.
- **Marketing concentrado:** Son grandes grupos que atraen a muchos competidores.
- **Micromarketing:** Se adaptan los productos y programas de marketing a los gustos de los individuos y lugares específicos.

La empresa “Viveros Juanvi” optará por el marketing diferenciado, ya que existe una gran variedad de tipos de plantas ornamentales, y no todos los clientes tienen la misma preferencia, por lo que hay que adaptarse a cada una de ellas. De esta forma, la empresa espera obtener más ventas y una posición más fuerte en cada segmento.

Según la evaluación de los mercados:

- **Objetivos y recursos de la empresa:** El objetivo de la empresa es aumentar las ventas, además de proporcionar una mejora de la imagen de la compañía.  
Los recursos de la empresa no son muy amplios, ya que es una empresa relativamente joven.
- **Existencia de necesidades insatisfechas:** Para llevar a cabo los objetivos de la empresa, he realizado un estudio mediante encuestas para determinar el grado de necesidad de los clientes y sus preferencias.
- **Competencia existente:** La competencia en este tipo de sector es bastante alta, ya que existen varias compañías que realizan el mismo tipo de producto que “*Viveros Juanvi*”.
- **Poder de compra de compradores y vendedores:** Es muy importante este segmento, porque aquí se determina que cantidad de personas pueden adquirir el producto.

#### 9.4 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Después de decidir en qué segmentos del mercado va actuar, la empresa debe decidir que posicionamiento quiere tener en dichos segmentos.

El posicionamiento de un producto es la forma en que el consumidor percibe el producto en su mente debido a las características físicas de este, y lo compara con la competencia.

La tarea de posicionamiento consta en 3 pasos:

1. Identificación de posibles ventajas competitivas sobre las que construir el posicionamiento.
  - Diferenciación por productos.
  - Diferenciación por servicios adicionales.
  - Diferenciación por canal.
  - Diferenciación por personas.
  - Diferenciación por imagen
2. Selección las ventajas competitivas apropiadas.
3. Selección de una estrategia general de posicionamiento.
  - Posicionamiento **MÁS por MÁS:** La empresa vende productos a un alto precio, y ofrece alta calidad y prestigio de la marca.
  - Posicionamiento **MÁS por LO MISMO:** La compañía ofrece calidad comparable, pero a menor precio.
  - Posicionamiento **LO MISMO por MENOS:** La empresa ofrece las mismas cosas pero a un precio menor que la competencia.
  - Posicionamiento **MENOS por MUCHO MENOS:** La empresa ofrece menos calidad por mucho menos precio.
  - Posicionamiento **MÁS por MENOS:** Se ofrece buena calidad a un precio menor que la competencia.

La ventaja competitiva de la empresa es la diferenciación por producto, ya que tiene varios tipos de plantas ornamentales, y además va a adquirir una serie de macetas de distintos tamaños, formas, materiales y colores.

Posicionando el producto de “Viveros Juanvi” en el mercado se ha analizado cual es la diferenciación para saber su ventaja competitiva, la empresa ha optado por elegir una estrategia de **IGUAL POR MENOS**, ya que es un producto de calidad media a un precio menor, y no es una marca de prestigio, además la empresa abarca un amplio abanico de productos.

Los servicios que brinda el producto que ofrece la compañía pueden ser: oxigenar el ambiente, producir un efecto relajante, mejorar la salud del aire que se respira, decoran el hogar, reconstruyen un paisaje, aíslan parcelas, restauración (gastronomía), hacer un regalo, por afición a las plantas o coleccionista de estas.

Para jóvenes y adultos que tengan un establecimiento que requieran decorar, oxigenar el ambiente o producir un efecto relajante, entre otras muchas cosas, “Viveros Juanvi” aporta diferentes variedades de plantas ornamentales de interior que le permite satisfacer sus necesidades, a un precio mejor que la competencia.

## 9.5 MARKETING MIX

Con el marketing hemos analizado el comportamiento de los mercados y de los consumidores. Así mismo, en el marketing mix estudiaremos y estableceremos estrategias de marketing para los cuatro elementos establecidos como actividades básicas: producto, precio, distribución y promoción.

Esta estrategia se conoce también como las “4ps” (price, product, place and promotion)

En la siguiente imagen se observa cómo las cuatro variables influyen de forma activa tanto en el mercado como entre ellos.

*Ilustración 38: Marketing Mix representación gráfica*



*FUENTE: Internet. Página Web Debittor*

En los siguientes puntos se analizará y establecerá estrategias de forma concreta para cada tipo de variable.

### 9.5.1 PRODUCTO

Un producto es un conjunto de características físicas y psicológicas que el consumidor percibe y que pueden satisfacer sus necesidades y deseos.

Cuando se refieren al producto hay que tener en cuenta dos enfoques:

- El conjunto de características o atributos físicos del producto.
- Las necesidades y preferencias del consumidor.

Los productos pueden clasificarse según su nivel de tangibilidad entre bienes y servicios o ambas, y según el tipo de comprador, es decir, entre productos de consumo, aquellos que son adquiridos por consumidores finales, o productos industriales, bienes y servicios adquiridos por compradores industriales para usarlos en sus procesos productivos, incorporándolos a sus productos.

Los productos de consumo a su vez, se pueden clasificar por su duración o tipo de compra. Por su duración se dividen en:

- Productos de consumo inmediato.
- Productos de consumo duradero.

Y según el tipo de compra se puede clasificar en:

- Conveniencia.
- Compra esporádica.
- Especialidad.
- No buscados.

El nivel de tangibilidad de la empresa es de bienes, ya que vende un producto, que son las plantas ornamentales.

En cuanto a su tipo de comprador, cabe destacar, que es un comprador de productos de consumo, ya que no vende a otras empresas para usarlo en sus procesos productivos. Además, según su duración, se trata de un producto de consumo inmediato, ya que la adquisición del producto se realiza con frecuencia, es un sector con mucha competencia y un producto que se suele comprar por impulso. Y según el tipo de compra, se trata de un producto de conveniencia, ya que no se suele utilizar mucho tiempo para decidir su compra.

- **DISEÑO**

El diseño del producto es uno de los aspectos más importantes ya que permitirá incrementar las ventas de forma notable.

El packaging tiene como objetivo principal, atraer la atención de los clientes y ser un medio de comunicación hacia el consumidor. Para ellos, la presentación de un producto es fundamental, tanto, que puede determinar el éxito o fracaso del producto.

Un buen packaging es uno de los elementos que influye a la hora de que la marca de un producto sea exitosa. Aspectos básicos, como lo funcional, lo atractivo que sea el diseño, o lo reutilizable que sea son características esenciales para que el envase se convierta en un valioso añadido al producto final.

En este caso, el packaging corresponderá al diseño de las macetas donde residen las diferentes variedades de plantas. Se desarrollarán diferentes tipos de macetas, en las que variarán los colores, formas y tamaño de estas.

Los materiales utilizados variarán en base al precio, las macetas podrán ser de porcelana, madera, metal, plástico, barro y cemento. De esta forma, se puede establecer unos precios bajo- medios que los consumidores están dispuestos a pagar según las encuestas realizadas.

La empresa, realiza estos distintos tipos de diseños de macetas, para adaptarse a las distintas necesidades del consumidor.

Los siguientes modelos de macetas se encuentran en varios tamaños y colores.

- **MACETAS DE PORCELANA:**

*Ilustración 39: Diseño de la maceta de porcelana.*



- **MACETAS DE MADERA:**

*Ilustración 40: Diseño la maceta de madera.*



*FUENTE: Imagen de Internet.*

- **MACETAS DE METAL:**

*Ilustración 41: Diseño la maceta de metal.*



*FUENTE: Imagen de Internet.*

- **MACETAS DE PLÁSTICO**

*Ilustración 42: Diseño la maceta de plástico.*



*FUENTE: Imagen de Internet.*

- **MACETAS DE BARRO**

*Ilustración 43: Diseño la maceta de barro.*



*FUENTE: Imagen de Internet.*

- **MACETAS DE CEMENTO**

*Ilustración 44: Diseño la maceta de cemento.*



*FUENTE: Imagen de Internet.*

• **DEFINICIÓN DE MARCA.**

El logotipo es el grafismo que aparece con símbolos, diseño, letras y colores distintivos. Puede incluir el nombre de la marca con una determinada tipografía, aunque en general es una combinación de ese nombre con otros símbolos y unos colores predeterminados.

La marca de un producto es muy importante ya que sirve para identificar el producto y diferenciarlo de los demás.

Según *Kotler*, “una marca es un nombre, un término, un signo, un símbolo, un dibujo o una combinación de estos elementos cuya finalidad es identificar los artículos o servicios de un grupo de vendedores y diferenciarlos de los ofertados por la competencia”.

El producto es lo que la empresa fabrica, la marca es lo que el cliente compra. Así, si una marca tiene una imagen favorable, todo nuevo producto que se identifique con dicha marca contará inicialmente con una ventaja competitiva que facilitará su comercialización. Por este motivo, la empresa tiene como uno de sus objetivos, mejorar la imagen de la empresa.

Las marcas se pueden clasificar en:

- Según su **configuración**: Denominativa, grafica, sonora, tridimensional y mixta.
- Según el **titular**: Individual, colectiva y de garantía.
- Según la **actividad económica designada**: De fabricante y de intermediario.

En el caso de “Viveros Juanvi”, según su configuración se trata de una marca mixta, ya que se forma con letra y dibujo. Según el titular, es individual, solo puede utilizarse por una persona física o jurídica o varias con régimen de cotitularidad. Finalmente, según su actividad económica designada, es de fabricante, es decir, utilizada por el fabricante del producto.

La gestión de la marca es fundamental en la actualidad, por lo que da a lugar una serie de estrategias a largo plazo.

- **Marca única**: Poner la misma marca a todos los productos de la empresa.
- **Marca individual o múltiple**: Poner un nombre diferente a cada producto de la empresa.
- **Segundas marcas**: Pertenece a empresas con otras marcas más importantes.
- **Marcas de distribuidor**: Hace referencia a marcas que son propiedad del distribuidor.

La empresa utiliza la estrategia a largo plazo de marca única, ya que tiene la marca “Viveros Juanvi” junto con su logotipo para todos los productos.

El logotipo de la empresa es el siguiente:

*Ilustración 45: Logotipo “Viveros Juanvi”.*



*FUENTE: Imagen proporcionada por la empresa.*

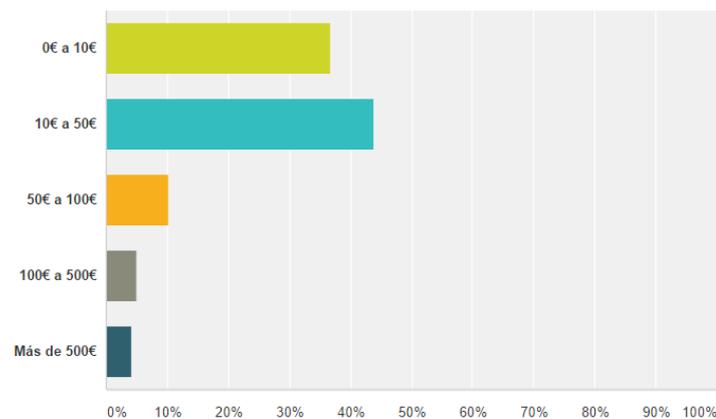
La empresa encargó este logotipo a un diseñador gráfico con las condiciones de que fuese de color verde y naranja y con algún dibujo o forma que represente a los viveros. Dicha condición se debe a que la compañía quería que el consumidor viese en el logotipo la representación de la naturaleza, es decir, que el cliente al ver los paisajes, las plantas, los árboles pensaran en ellos. Es más, como se puede apreciar en la ilustración 45, el dibujo del logotipo es una naranja con una rama sobresaliendo, esto representa los árboles.

### 9.5.2 PRECIO

El precio es la cantidad de dinero que cobramos por un producto.

Desde la perspectiva del marketing, el precio es una variable relativa, ya que cada consumidor lo percibe de una forma, por eso se ha realizado unas encuestas para determinar qué precio estarían dispuesto a pagar los consumidores por la compra de las plantas.

*Ilustración 46: Gráfica del precio dispuesto a pagar por los consumidores.*



*FUENTE: Realización propia. Encuesta.*

En el presente plan de marketing, fruto del estudio, se ha podido observar de la necesidad que existe en este tipo de sector. Gracias a las encuestas realizadas, se ha podido establecer el margen de precio que está dispuesto a pagar el consumidor por los productos que ofrece la empresa, dicho margen está situado entre los 10€ y 50€ euros

El precio tiene una gran importancia, ya que es un instrumento a largo plazo que genera ingresos, tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor a la hora de efectuar la compra, y a veces, es la única información disponible.

La técnica que se emplea para determinar el precio de venta varía en función del tipo de producto y del mercado en el que se va a vender. Se utilizan 3 métodos:

- Métodos basados en los costes
- Métodos basados en la competencia
- Métodos basados en el mercado

#### a) Métodos basados en los costes:

Es el método más sencillo y con mayor posición cultural y social, aunque no siempre resulta más eficiente a la hora de conseguir los objetivos; consiste en añadir un margen de beneficio al coste de producto y pueden clasificarse en:

- Método de coste más margen: consiste en añadir un margen de beneficio al margen total.
- Método de precio objetivo: consiste en fijar un precio que permita obtener un beneficio

Vamos a utilizar el siguiente método para obtener el precio de venta:

- Método del coste más margen (dentro de los métodos basados en costes)

Siguiendo unos costes medios proporcionados por la empresa, se ha llevado a cabo el coste más margen.

$$P = CVu + \frac{CF}{U} + MB$$

$$P = 10 + ((15.000 * 30.000) / 30.000) + 5$$

$$P = 30$$

U = Demanda prevista= 30.000 Uds
CFu= 15€
CVu= 10€

Este método facilita el cálculo de cualquier adaptación al precio y lleva a precios similares entre los competidores. Esto, permite que el comprador confíe en el vendedor, puesto que se ha establecido un criterio objetivo para fijar el precio.

**b) Métodos basados en la competencia:**

El precio se fija en base a la competencia, aunque los costes marcan el precio mínimo al que se pueda vender el producto.

Los precios se fijan según en función de la posición de liderazgo de la empresa.

Si comparamos el precio con la calidad y servicio prestado obtenemos la siguiente matriz.

*Tabla 13: Diferenciación por precio*

	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR	
SUPERIOR	MAS X MAS	MAS X IGUAL	MAS X MENOS	ESTA SERIA LA MÁS FACTIBLE
IGUAL	X	X	IGUAL X MENOS	
INFERIOR	X	X	MENOS POR MENOS	

X: ESTRATEGIAS NO RECOMENDADAS

FUENTE: Elaboración propia.

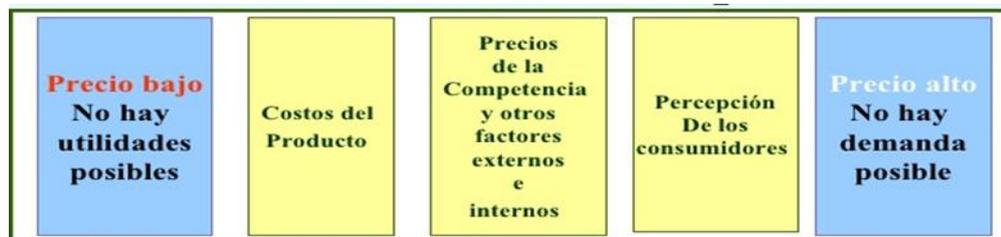
La empresa ha optado por elegir una estrategia de MÁS POR LO MISMO, ya que es un producto de buena calidad a un precio asequible pero no es una marca de prestigio.

En base a los datos proporcionados por la empresa, la competencia está situada en el cuadrante de **MÁS POR IGUAL**, que significa que la empresa vende a un precio igual que “Viveros Juanvi” pero con una calidad superior.

### c) Métodos basados en el mercado o la demanda:

Este tipo de métodos tienen una fundamentación parcial, se fija el precio en base al valor percibido del producto por el consumidor, en este caso, los consumidores están dispuestos a pagar como máximo por el producto 50€.

*Ilustración 47: Rango del precio.*



*FUENTE: Apuntes asignatura. Dirección comercial.*

Por ejemplo, en “Viveros Juanvi”, se ha establecido un precio que les da un margen de beneficio pero que el consumidor está dispuesto a pagar, que como hemos nombrado anteriormente es de entre 10 y 50€.

- **ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS.**

Las estrategias de fijación de precios han de contribuir a conseguir los objetivos de la empresa y para eso, hay que tener en cuenta los siguientes objetivos:

- **Objetivos de la empresa:** hay que tener en cuenta la rentabilidad a largo plazo de la línea o líneas que componen la cartera de productos, esto implica, un equilibrio entre los precios de los distintos productos, el objetivo es captar el máximo número de clientes y ganar un gran beneficio, además de satisfacer las necesidades del consumidor.
- **Flexibilidad:** ser capaz de adaptarse a los cambios del entorno, es decir, adaptarse a todos los gustos de los consumidores, por ejemplo.
- **Orientación del mercado:** tener en cuenta el comportamiento, los hábitos, tendencias, y demanda al fin de conseguir una imagen favorable de la empresa, es decir, realizar un estudio de mercado, y entender las necesidades del consumidor y de esta forma, saber si nuestro nuevo proyecto sería factible.

Las estrategias de precios se pueden agrupar en cinco clases:

Ilustración 48: Estrategia de fijación de precios.

Tipo de estrategia	Criterios considerados
<b>Estrategias diferenciales</b> - Descuento por cantidad. Precio no lineal - Descuentos por pronto pago - Aplazamiento del pago - Descuentos aleatorios (ofertas)	- Descuentos periódicos (rebajas) - Descuentos en segundo mercado - Precios de profesionales - Precios éticos Mercado Demanda
<b>Estrategias competitivas</b> - Precios similares a la competencia - Precios primados - Precios descontados	- Venta a pérdida - Licitaciones y concursos Competencia
<b>Estrategias de precios psicológicos</b> - Precio acostumbrado o habitual - Precio par o impar - Precio alto/de prestigio	- Precio según valor percibido - Precio de referencia Psicología del consumidor
<b>Estrategia de precios para líneas de productos</b> - Líder de pérdidas - Precio de paquetes - Precio de productos cautivos	- Precio con dos partes - Precio único Costes y beneficios globales Demanda
<b>Estrategias de precios para nuevos productos</b> - Estrategia de descremación - Estrategia de penetración	Mercado Demanda Costes Competencia

FUENTE: Apuntes asignatura. Dirección comercial.

A continuación, se explicarán los diferentes tipos de estrategias que existen junto con unos ejemplos que aplica o aplicará en un futuro la empresa "Viveros Juanvi".

#### a) Estrategias diferenciales:

Tratan de explotar la diversidad de los consumidores para incrementar el volumen de ventas y beneficios.

Esta estrategia supone una discriminación de precios en función de la sensibilidad al precio de los diferentes segmentos de mercado.

Tipos estrategias diferenciales:

- Descuento por cantidad: Dado que tres plantas medianas de la especie Adelfa vale 20€ cada una, el pack valdría 50€
- Descuento por pronto pago: Si el cliente paga la compra al momento de hacerla, se le descontaría un 5% del precio total.
- Descuento aleatorio: Establecer ofertas tipo 2x1 en plantas de distintos tamaños, por ejemplo dos rosales grandiflora al precio de uno.
- Descuento periódico: para captar más clientes, realizar rebajas de un 5% o 10% en plantas de distintos tamaños y especies. Por ejemplo comprado la especie pittosporum tobira entre otras, el cliente obtendría un 5% de descuento en el precio final.
- Descuento en segundo mercado: por ser estudiante o jubilado descuento del 5% en cualquier especie y tamaño de planta.

#### b) Estrategias competitivas:

Se establecen en base a la competencia, se fijan precios iguales, superiores o inferiores del sector, en función de los costes de producción, las ventajas tecnológicas, o la distribución.

Hay de dos tipos:

- Precios primados: La empresa establece precios superiores a la competencia aprovechando las diferencias únicas del producto.
- Precios descontados: La compañía estipula precios más baratos que la competencia.

En todo caso, la empresa no utilizará ninguna de las estrategias competitivas, ya que no se define con ninguna de ellas.

### c) Estrategias de precios psicológicos:

El mercado percibe una cuantía de los precios. El consumidor también se fija en los precios pero a través de las cualidades del producto que se ofrece.

Un precio alto se asocia, a un bien de alta calidad, esto es llamado un precio de prestigio.

Un precio bajo, se asocia, a un bien de baja calidad, esto el llamado precios de low-cost.

También se clasifican como precio par o redondeado, generalmente por arriba, da la impresión de que se trata de un bien de alta calidad o de prestigio. O impar, que se asocia a un precio menor.

En este caso, la empresa establecerá precios no redondeados para que se perciba el producto más barato.

Un ejemplo aplicado a la empresa “*Viveros Juanvi*” de establecer precios no redondeados a las plantas de manera que el cliente percibiese el producto de manera más deseable, es decir, con mayor calidad sería, establecer un precio de 49,99€ en vez de 50€ a la planta *Euonymus Europaeus* (una de las especies más vendidas)

### d) Estrategia de precio para líneas de producto:

Se considera el beneficio global de la misma y no solo el de cada uno de los productos que la integran.

Se clasifica en:

- Precio por paquete: se trata de fijar el precio a productos de la línea que son complementarios, como accesorios. Es decir, en el caso de la empresa, se fijaría un precio paquete con la planta (Adelfa, por ejemplo) y la maceta (de madera, por ejemplo) por 40€ y por separado serían unos 50€, luego el cliente se ahorra 10€.
- Precio cautivo: los productos complementarios son absolutamente necesarios para usar el producto principal. En el caso de “*Viveros Juanvi*”, dicho producto es la maceta, ya que las plantas las necesitan para vivir. Un ejemplo aplicado a este tipo de precio, sería estipular un precio a la planta más bajo y encarecer el precio de la maceta ya que es imprescindible para la supervivencia de la planta.

- Precio único: para todos los productos vendidos. Dicha estrategia no es utilizada ni se utilizará por la empresa.
- e) Estrategia de precios para nuevos productos:**

Se dividen en dos alternativas:

- Estrategia de descremación: consiste en poner precios altos y conforme pase el tiempo ir reduciéndolo.
- Estrategia de penetración: consiste en fijar precios bajos desde el principio del lanzamiento del producto, así conseguir atraer a la máxima gente posible.

La empresa no utilizará ninguna estrategia de precios para nuevos productos, ya que no es una compañía que se dedique a fabricar nuevos artículos, sino que fabrican las variedades de plantas ornamentales existentes en el mercado, por lo que no lo pueden lanzar ni aun precio superior ni inferior, sino al estipulado o como mucho ponerlo un poco más barato que la competencia si consigue beneficios haciéndolo.

Con todo esto, en el apartado de estrategias de precios, en base a las cien encuestas realizadas a los diversos clientes de la población, hemos obtenido los siguientes resultados. Los clientes están dispuestos a pagar entre 10€ y 50€ el producto y la empresa debe estipular el precio mínimo 30€ para obtener beneficios. Los cálculos aquí mostrados son cálculos promedios aportados por la empresa de una media de las ventas de los productos de la compañía.

### 9.5.3 COMUNICACIÓN

La comunicación tiene como objetivo dar a conocer la existencia de un producto, presentando sus características, ventajas y necesidades que satisface, con el fin es estimular la demanda.

Debido a la gran variedad de plantas disponibles en el mercado y la mayoría de buena calidad y similitud a la de la empresa, se debe hacer un esfuerzo por informar, persuadir y recordar a la mayoría de clientes posibles el producto que ofrecemos.

Para ello, es necesario desarrollar de forma efectiva un proceso de comunicación, ya que la comunicación está adaptada al posicionamiento de la empresa y es imprescindible saber en todo momento lo que el cliente desea para poder tener un buen posicionamiento en el mercado y de esta forma, obtener un reconocimiento de la empresa.

Unos de los objetivos de la comunicación, es que mediante las herramientas de publicidad se logren eliminar las debilidades de la empresa. Por ejemplo, con la publicidad convencional, se eliminará la baja capacidad de hacer publicidad, la baja capacidad de conseguir seguidores en las redes sociales y la baja capacidad de reconocimiento de la empresa. Con la publicidad no convencional, además de descartar las debilidades anteriores, también influiría en la baja capacidad de venta online y la baja capacidad de actualización de la página web.

A continuación, se explicarán los diferentes tipos de herramientas que existen junto con unos ejemplos que aplica o aplicará en un futuro la empresa “*Viveros Juanvi*”.

- **Publicidad convencional:**
  - Prensa: la empresa realizará anuncios en periódicos que suelen publicar noticias de agricultura o aquellas relacionadas con sectores que según el estudio sean compradores potenciales.
  - Radio: La empresa realizará anuncios sobre “Viveros Juanvi” en la radio nacional y regional, por ejemplo en EuropaFm, Onda Cero y los Cuarenta Principales.
  - Revista: la compañía se publicará anuncios en aquellas revistas especializadas en agricultura.
  - Televisión en ámbito nacional (públicos y privados), se realizará un spot de una situación en el que por ejemplo, un matrimonio se haya comprado un piso y sienta la necesidad de decorarlo mediante plantas. De esta forma, se busca crear la necesidad al consumidor de que se necesitan plantas para la decoración del hogar, y en base a las encuestas realizadas a diversos clientes, hay un gran porcentaje de gente que compra plantas para decorar el hogar.
  - Exterior: se decoran vallas publicitarias sobre la empresa para atraer a más clientes.
  - Internet, se realizará una gran promoción a través de la página web de “Viveros Juanvi”, lo posicionarán en el buscador de forma óptima y se enviará e-mails a los clientes.
  
- **Publicidad no convencional**
  - Publicidad en el lugar de Venta (PLV): se realizarán carteles muy llamativos para los clientes y los colocaríamos en los establecimientos distribuidores de los terminales compatibles con la agricultura, como los Garden center.
  - Social media marketing, en el cual realizaríamos grandes campañas sobre todo en “Facebook” y “twitter”, y conseguiríamos utilizar óptimos resultados mediante herramientas como “AdWords”, por ejemplo. Además la empresa tiene una página web donde, una vez mejorada, podría vender online.
  - Marketing directo: la empresa se publicitará a través de e-mails y llamadas telefónicas a los clientes, enviándoles ofertas y promociones para llamar su atención.
  - Catálogos: se creará un catálogo vía online y en papel, donde se estipule los diferentes tipos de plantas que tiene la empresa y las ofertas y promociones que realiza.
  - Ferias y exposiciones: La empresa asistirá a las ferias agrícolas tipo Iberflora “Feria Internacional de planta y flor, tecnología y bricojardín” para publicitarse.
  
- **Herramientas de relaciones públicas**
  - Se realizará un evento en el cual se mostrará un video muy visual sobre las diferentes variedades de plantas, sus características, beneficios, etc.
  
- **Herramientas de promoción de ventas**
  - Se realizará promociones de ventas en base al consumidor final mediante reducciones de precios en los distintos tipos de plantas ornamentales que ofrece la empresa, además de que se harán diversos lotes de planta más maceta.

- **Herramientas de venta personal**
  - La compañía dispone de una serie de comerciales que venden y captan a nuevos clientes a través de e-mail y llamadas telefónicas.

Todas estas estrategias, las realizará la empresa de forma progresiva según pueda económicamente, ya que la empresa no dispone de recursos necesarios para hacerlas todas a la vez.

#### 9.5.4 DISTRIBUCIÓN.

La distribución comercial es el instrumento de marketing que relaciona la producción con el consumo.

La existencia de intermediarios se justifica sobre la base de dos ventajas fundamentales para el fabricante: por un lado, reduce el número de contactos para llegar a los consumidores y por otro lado, simplifican enormemente el proceso de distribución.

Entre las decisiones más importantes que tiene que tomar un fabricante desde su departamento de marketing se encuentra las siguientes:

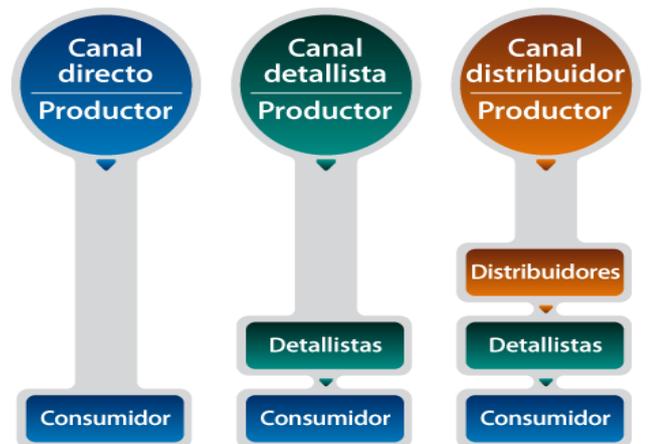
- **Selección de sistema de distribución:** se elegirían tiendas especializadas en agricultura, grandes almacenes con sectores de agricultura y jardinería.
- **Selección de los canales de distribución:** se elegiría un canal de distribución corto, con distribuidores mayoristas, ya que la empresa solo vende a estos.
- **Realización de promociones:** como por ejemplo regalos publicitarios o promociones de 2x1...
- **Comunicación con el canal de distribución:** se publicitaría en televisión, prensa, radios... los productos para atraer el número máximo de clientes.
- **Fijación de precios:** se establecerá un precio que les aporte un beneficio, pero también que entre en el rango de los que el consumidor estaría dispuesto a pagar

La más comprometida es el sistema de distribución, y estos tienen las siguientes decisiones:

- **Ubicación del centro de venta:** que sea un lugar concurrido por ejemplo en un centro comercial que vaya mucha gente o en plena avenida o plaza.
- **Amplitud y profundidad del surtido:** hacer varias gamas de colores o formas de macetas, para que el consumidor tenga variedad, además de exponer las diferentes variedades de plantas que disponen.
- **Decisiones sobre la marca:** en este caso, el nombre de la marca es la misma que la empresa, es decir, "Viveros Juanvi".
- **Fijación de precios y forma de pago:** se establecerá un precio asequible para los clientes y que estén dispuestos a pagar y una forma de pago beneficiosa para ambos lados, tanto el fabricante como el consumidor, por ejemplo: pagarlos en dos plazos.
- **Elección de acciones promocionales:** hacer regalos publicitarios, para llamar la atención de los clientes, tipo por comprar una planta te regalamos otra, o la segunda planta al 50% etc...

Para ir del productor al consumidor el bien o servicio elaborado debe pasar a través de algún medio. Este medio es el canal de distribución.

*Ilustración 49: Canal de distribución.*



*FUENTE: Apuntes asignatura. Dirección comercial.*

Las ventajas derivadas de la relación directa del fabricante con los clientes son importantes, entre ellas puede destacar:

- **Acceso a la información de los clientes:** es decir, saber qué es lo que quieren y como lo quieren para poder satisfacer sus necesidades y que compren el producto de la empresa.
- **Disminución de costes:** establecer un precio que les aporte beneficios pero que entre dentro de su rango.
- **Mayor control sobre las variables de marketing:** saber que promociones llamaría más la atención de los consumidores, por ejemplo, los regalos de una segunda unidad, o descuentos por edad...

Los mayoristas son organizaciones independientes que compran mercancía a los fabricantes u otros mayoristas para venderlas a los minoristas, pero no al consumidor final.

Los detallistas constituyen el eslabón final del CD, que conecta directamente con el consumidor final, estos se clasifican según el nivel de integración.

La empresa “Viveros Juanvi”, vende a mayoristas, por ejemplo a Garden Center, que son centros de jardinería, y luego estos venden al consumidor final. Por lo que la compañía, de los tres canales representados en la ilustración 49, tiene un canal de distribución largo, es decir, que existen mayoristas u otras figuras entre el fabricante (empresa) y el consumidor final.

Además de vender a mayoristas en Garden Center, también distribuye a empresas mayoristas encargadas de la reparación y mantenimiento de jardines.

La compañía reparte sus productos a una gran multitud de mayoristas, repartidos por la Comunidad Valenciana, sobretodo en Valencia, y por Palma de Mallorca.

- **EL MERCHANDISING.**

Conjunto de técnicas desarrolladas en el punto de venta que actúan sobre el comprador para aumentar la cantidad y frecuencia de compra con el objetivo de satisfacer sus deseos,

recordarle algunos olvidados y crear nuevos. En base a la teoría explicada, se reflejarán una serie de ejemplos que la empresa pondrá en práctica.

Hay tres pilares básicos:

- **La implantación del punto de venta:** Los viveros están situados en lugares donde, además de hacer el clima ideal para la producción de plantas, está ubicado a las afueras de los pueblos de Petrés, Pedralba, Picassent, Alginet y Liria lo que resulta más cómodo para el cliente.
- **La gestión lineal:** Los productos están situados a plena vista del consumidor, por ejemplo, en estanterías metálicas al nivel de sus ojos o dentro de los invernaderos, clasificado por especie y ordenado correctamente, de manera que le resulta más cómodo visualizarlo al cliente.
- **La animación del punto de venta:** de vez en cuando, “*Viveros Juanvi*” promociona su producto con exposiciones y demostraciones para captar más clientes, haciendo jornadas de puertas abiertas a posibles clientes interesados en su producto.

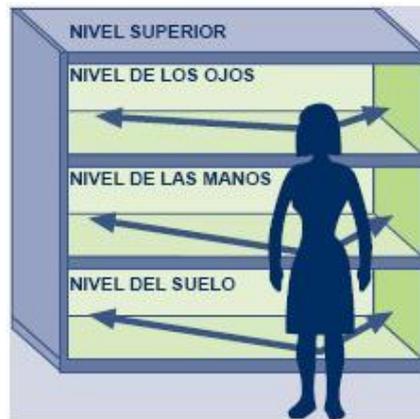
Y la combinación de estas tres consigue un máximo beneficio.

Además, hay otros dos términos importantes en el merchandising:

- **El punto caliente:** es una zona donde se concentran una buena parte de la clientela y aumentan las compras, por ejemplo, en el centro del vivero, donde más visualización tienen los clientes de los productos que ofrece la empresa.
- **El punto frío:** es una zona donde la clientela no suele comprar, y suele coincidir con rincones o pasillos sin salida, por ejemplo, los rincones del vivero, que al ser unos pasillos sin salida, los clientes suelen evitar pasar por ahí.

La estantería donde se expone los productos, es una de las zonas donde más se vende, siempre y cuando los productos estén a la altura de los ojos, en caso de que este arriba o abajo, las compras suelen disminuir.

*Ilustración 50: Imagen de Merchandising.*



*FUENTE: Apuntes asignatura. Dirección comercial.*

En el siguiente apartado, se explica un poco de teoría aplicada a la práctica de la empresa “Viveros Juanvi”.

Para “Viveros Juanvi” se ha decidido que su producto estará siempre situado en la parte media superior del lineal, siendo esta la altura perfecta para que los consumidores sean lo primero que vean sin tener que subir o bajar la vista, de esta forma, la empresa busca atraer la atención del cliente, ofrecer el producto, hacerlo accesible, facilitar la elección y provocar el acto de compra.

Además, se pondrán los estantes de colores llamativos para que llame la atención desde lejos y cree la curiosidad de los consumidores para que decidan acercarse.

La animación es un conjunto de técnicas del merchandising, que tiene como objetivo ejercer una influencia positiva sobre el cliente y estimular la compra.

- Animación externa: se refiere a la propia ubicación del edificio, la fachada y el escaparate, en el caso de la empresa, sería la ubicación estratégica de los viveros en las afueras de los pueblos de Petrés, Pedralba, Alginet, Picassent y Liria.
- Animación interna: ocurre dentro del establecimiento, suele agrupar a técnicas de promoción, por ejemplo, las promociones de 2x1 que aplica la empresa a diversos tipos de plantas, o los descuentos que aplica a los clientes, etc. Además, suelen poner a agentes comerciales que publicitan mediante campañas los productos.
- Animación en el punto de ventas: la empresa, va a hacer campañas publicitarias en días tales como, San Valentín, día del padre, día de la madre, es decir, en días festivos dónde los clientes suelen comprar flores y plantas por esas fechas en particular. Además, la empresa ofrecerá a bares u otros establecimientos, regalos tipo bolis, bolsos... para promocionarse.

- **ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN.**

Los departamentos de marketing estudian cuidadosamente las formas en que sus productos llegan a sus clientes potenciales.

Estas decisiones de distribución pueden resumirse en dos grupos:

### a) Estrategias de cobertura de mercado:

El fabricante decide que canales y con qué enseññas, dentro de cada canal, va a cubrir el mercado y llegar a sus posibles consumidores.

Estas estrategias se dividen en 3 factores que mostramos en la imagen siguiente.

*Ilustración 51: Estrategias de distribución.*



*FUENTE: Apuntes asignatura. Dirección comercial.*

“Viveros Juanvi”, utiliza unas estrategias de distribución intensiva, ya que busca el mayor número de ventas posible, además de múltiples centros de almacenamiento para asegurar la máxima cobertura del territorio de venta y una cifra de ventas elevada. Con esta estrategia, obtiene la ventaja principal de que la empresa maximizará la disponibilidad de sus productos y le proporcionará una cuota de mercado importante gracias a la gran exposición de la marca.

### b) Estrategias de relación y negociación con el distribuidor:

El departamento de marketing del fabricante, decide la forma en la que se relaciona el canal.

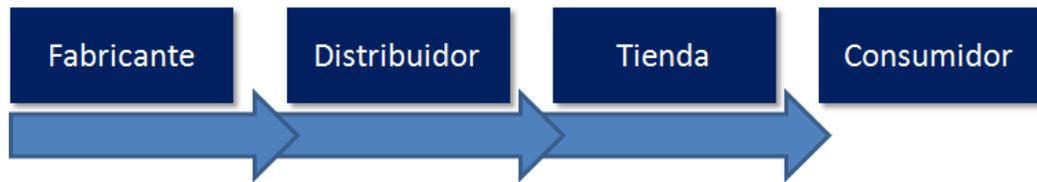
Hay dos enfoques estratégicos:

- Estrategia **PUSH**: Va dirigida hacia los canales de distribución, es decir, se trata de una estrategia que sigue un sentido descendente desde el fabricante al canal del consumidor.

La empresa debe localizar grupos segmentados de clientes y crear interés hacia su marca y los productos para poder finalizar el proceso de venta. Se trata de una estrategia que sirve a las empresas para exponer sus mensajes a los clientes potenciales, independientemente de que los busquen o no.

Ilustración 52: Estrategias Push.

### Estrategia push



FUENTE: Apuntes asignatura. Dirección comercial.

- Estrategia **PULL**: La empresa, busca atraer la atención del consumidor hacia su marca. Tiene sentido ascendente ya que va desde el productor al elemento final de la cadena, el consumidor. Estos suelen dirigirse al consumidor final. Los consumidores son los que buscan activamente un producto para satisfacer una necesidad, y son los vendedores los que presentan sus productos en respuesta a dicha búsqueda. El interés ya está creado, la empresa se debe centrar en que los conozcan, que los encuentren y crear preferencia por su marca y el deseo de comprarla.

Ilustración 53: Estrategias Pull.



FUENTE: Apuntes asignatura. Dirección comercial.

Ambos tipos de marketing consiguen crear una demanda y son útiles para impulsar el negocio, así que la mejor manera de que este tenga éxito es combinando ambas en el plan de acción de marketing. El e-mail, el marketing, las promociones y descuentos en Twitter o las ofertas en Facebook son algunas de las acciones de Push que ayudarán a impulsar la acción de compra. En el caso del Pull, las acciones más eficaces para que un cliente encuentre primero a la empresa cuando busque un producto o servicio, son los banners (espacio publicitario insertado en una página de internet.) o pop-up (es una ventana nueva que aparece de repente en la pantalla de tu ordenador) que se abren al visitar un sitio web, las campañas de posicionamiento natural en buscadores o la publicidad en Google Adwords.

La empresa, por lo tanto, utilizará ambos tipos de marketing para crear una demanda y además impulsar el negocio. En la estrategia de Push, acudirá a ferias empresariales, eventos públicos, enviará publicidad por e-mail, y además hará publicidad online. En la estrategia de

Pull, la empresa aplicará los banners y el pop-up para atraer a más clientes y mejorará y mantendrá la Página Web de la empresa.

## 10. PLANES DE ACCIÓN

Los planes de acción son estudios que priorizan las iniciativas más relevantes para que la empresa pueda cumplir sus objetivos. Estos proponen las formas en las que la empresa puede alcanzar sus objetivos estratégicos y las estrategias que se han establecido en los apartados anteriores. De esta manera, un plan de acción va a involucrar a los diversos departamentos y áreas de la empresa.

La elaboración de los planes de acción es la fase más importante y concreta del plan estratégico. En esta fase, se desarrolla un nuevo estudio más detallado de las estrategias seleccionadas finalmente. Cada una de estas estrategias se debe traducir en acciones concretas para ser real, final, efectiva y que se pueda implantar.

Para poder conseguir una estrategia efectiva se debe seguir un procedimiento concreto. En primer lugar se debe asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción en el tiempo acordado. También se deben asignar los recursos tanto humanos, materiales y financieros necesarios. Además, se evaluarán los costes que tendrá la aplicación de la estrategia y, por último, se asignará un orden de ejecución a los planes según su importancia.

Por otra parte, los planes son los encargados de hacer funcionar la estrategia y, para ello, deben definir los objetivos y los medios para alcanzarla. En concreto se debe saber qué se desea hacer, cómo conseguir el objetivo, cuándo se van a conseguir las acciones, quién son los encargados de realizar las tareas y qué recursos se van a utilizar.

### 10.1 ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

En el siguiente apartado se concretarán los planes de acción para cada una de las estrategias que han sido seleccionadas finalmente.

Para ello, se define el objetivo principal y se enumeran las acciones que se deben seguir para conseguir realizar la estrategia, es decir, los pasos que la empresa debe hacer. También se debe saber cuándo se van a conseguir las acciones, y es por ello que se asigna una fecha objetivo para tener alcanzado el objetivo. Por otra parte vamos, habrá un responsable para cada una de las acciones que se tienen que llevar a cabo y, finalmente se asignarán los recursos necesarios para alcanzarlas.

Tabla 14: Elaboración de los planes de acción PARTE 1.

**Estrategia 1 “Realizar campaña de publicidad”**

<b>OBJETIVO:</b> Atraer cliente mediante una campaña publicitaria exterior, concretamente en los autobuses de la provincia y repartiendo flyers para antes de noviembre.			
<b>ACCIONES</b>	<b>FECHA OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>
1. Reunión para determinar la iniciativa.	14 de julio	Responsable Comercial (Juan Vicente Escrivá)	Tiempo: 7 días
2. Estudiar la viabilidad de hacer la campaña publicitaria.	15 de julio	Responsable Comercial (Juan Vicente Escrivá)	Tiempo: 3 semanas Inversión: 320€
3. Buscar empresa que diseñe la publicidad	4 de agosto	Responsable Comercial (Juan Vicente Escrivá)	Tiempo: 2 semanas Inversión: 350€
4. Empresa diseña la publicidad	18 de agosto	Responsable comercial y empresa (Panda Creatiu Y Juan Vicente Escrivá)	Tiempo: 2 semanas
5. Reunión para dar el visto bueno al diseño	1 septiembre	Responsable comercial y empresa (Panda Creatiu Y Juan Vicente Escrivá)	Tiempo: 7 días
6. Buscar y reunirse con responsables encargados de establecerlo en autobús	8 de septiembre.	Responsable comercial (Juan Vicente Escrivá)	Tiempo: 2 semanas Inversión: 1.000€
7. Presentar la campaña publicitaria.	22 de septiembre	Responsable Comercial (Juan Vicente Escrivá)	Tiempo: 1 mes Inversión: 400€
8. Repartir flyers	23 de octubre	Responsable Comercial (Juan Vicente Escrivá)	Tiempo: 7 días

FUENTE: Elaboración propia.

Tabla 15: Elaboración de los planes de acción PARTE 2 .

**Estrategia 2 “Poner un stand en las fiestas locales”**

<b>OBJETIVO:</b> Promocionar su empresa y atraer clientes montando un stand el 9 d'Octubre de 2019.			
<b>ACCIONES</b>	<b>FECHA OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>
1. Reunión para comunicar la iniciativa	7 de abril	Responsable Comercial (Juan Vicente Escrivá)	Tiempo: 5 días
2. Estudiar viabilidad para la empresa	12 de abril	Responsable Administración (Juan Vicente Escrivá)	Tiempo: 1 mes Inversión: 250€
3. Buscar empresa que diseñe el stand	12 de mayo	Responsable comercial (Juan Vicente Escrivá)	Tiempo: 2 semanas Inversión: 250€
4. Diseño del stand	26 de mayo	Responsable	Tiempo: 10 días

		comercial y empresa	
5. Reunión para dar visto bueno al diseño	5 de junio	Responsable Comercial y empresa (Juan Vicente Escrivá)	Tiempo: 3 días
6. Empresa compra material necesario y realiza su construcción	8 de junio	Responsable Comercial. (Juan Vicente Escrivá )	Tiempo: 3 meses Inversión: 1.000€
7. Producir las plantas que se vayan a exponer	8 de septiembre	Responsable producción (José Antonio Pérez)	Tiempo: 1 mes Inversión: 1.000€
8. Montar el stand	9 de octubre	Trabajadores	Tiempo: 1 día

FUENTE: Elaboración propia.

Tabla 16: Elaboración de los planes de acción PARTE 3.

### Estrategia 3 “Visitar y participar en ferias”

<b>OBJETIVO:</b> Aumentar las visitas y la participación en ferias provinciales y nacionales para dar a conocer la empresa y sus productos a partir de marzo de 2018.			
<b>ACCIONES</b>	<b>FECHA OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>
1. Reunión con los trabajadores para comunicarles la iniciativa.	1 de marzo	Responsable Comercial (Juan Vicente Escrivá)	Tiempo: 7 días
2. Buscar ferias más importantes y que se ajusten a sus características	8 de marzo	Responsable Comercial (Juan Vicente Escrivá) y Asesor Internacional IVALE	Tiempo: 1mes
3. Ver disponibilidad, tanto profesional como de transporte.	9 de abril	Recursos Humanos y Responsable administración (Juan Vicente Escrivá)	Tiempo: 3 semanas
4. Realizar la campaña que se implantará en los eventos.	30 de abril	Responsable Comercial (Juan Vicente Escrivá) y Asesor Internacional IVALE	Tiempo: 1 mes Inversión: 400€
5. Preparación de material y stand para llevar a la feria.	30 de mayo	Responsable comercial, Producción (José Antonio Pérez)	Tiempo: 2 meses Inversión: 250€
6. Buscar hospedaje	2 meses antes de asistir a la feria	Responsable comercial (Juan Vicente Escrivá)	Tiempo: 2 semanas Inversión: 500€
7. Asistir a las ferias	Del 4 al 6 de octubre.	Responsable comercial (Juan Vicente Escrivá)	Tiempo: 3 días Inversión: 170€

FUENTE: Elaboración propia.

En los planes de acción realizados podemos ver información muy importante para llevar a cabo las estrategias, como la duración de implantar cada una de ellas, y el capital necesario para invertir en su puesta en marcha. Con ello se pretende tener un resumen de las acciones que “Viveros Juanvi” debe seguir y las características de cada una de ellas.

En la primera estrategia que tiene como objetivo emprender una campaña publicitaria exterior, durará 2 meses su implantación y antes de noviembre se pretende su aplicación. Esta estrategia es la segunda de las tres que más capital necesita para llevarla a cabo.

La estrategia que pretende abrir diversos stands en el “9 de octubre” de Valencia a partir del año 2019 es la que más capital necesita. Además de conseguir los documentos y normas necesarias para poder comercializar sus productos en las calles, se debe diseñar los stands. Esta también es la que más durará en su puesta en marcha, ya que puede conllevar más de 3 meses.

Por último, la estrategia de aumentar las visitas y la participación en ferias provinciales y nacionales se iniciará a partir de septiembre de 2018. Esta también supone un gran coste para la empresa, ya que tendrá que abonar la cantidad acordada para la participación de cada feria que decida ir, elaborar la cerveza necesaria y montar un stand. También, la precisa puesta en contacto con todo tipo de eventos hace que esta estrategia sea de implantación indefinida ya que se debe acoplar a la fecha en la que se realizará la feria a la que desean asistir.

## **10.2 PRIORIZACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN**

Con el resultado de la realización de los planes de acción, es conveniente someter dichas acciones al mecanismo de priorización, ya que no es suficiente porque se utiliza un número elevado de planes de acción.

Para ello, con las estrategias que han quedado después de pasar por los diferentes filtros realizados anteriormente, es decir, por el de ajuste, aceptabilidad y factibilidad. A continuación, se situarán las estrategias evaluando sobre la importancia y sobre la urgencia de cada una de ellas para implantarlas. Estas se calificaran como altas y bajas.

*Tabla 17: Priorización de los planes de acción.*

IMPORTANCIA	ALTA	VIGILANCIA ESTRATEGICA	ESTRATEGIA 1 ACCIONES PRIORITARIAS	ESTRATEGIA 3
	BAJA	ESTRATEGIA 2 NO PASA NADA SI NO SE PONEN EN MARCHA	TRASLADAR SU REALIZACIÓN A NIVELES OPERATIVOS DE LA EMPRESA	
		BAJA	URGENCIA	ALTA

*FUENTE: Elaboración propia.*

La matriz de priorización se ha aplicado a cada plan de acción que se ha realizado en el anterior apartado. Como se puede observar, cada uno de estos planes de acción se ha situado en un cuadro diferente de la matriz.

En primer lugar, en una posición alta tanto de importancia como de urgencia, se encuentra la estrategia que se caracteriza por aumentar las visitas y la participación en ferias. Con esta se pretende dar a conocer el producto a nivel tanto de la comunidad como nacional y así poder aumentar los clientes de la empresa y expandirse en más comunidades.

Siguiendo una importancia alta, y una urgencia medianamente alta, se encuentra la estrategia de realizar una campaña publicitaria en la que se reparte información por las calles más transitadas de la provincia y se hace publicidad en el transporte público. La empresa querrá cuanto antes empezar a dar a conocer la empresa y sus productos a nivel local y provincial.

Por último, la Estrategia 2 “Poner un stand en las fiestas locales”, se encuentra en una posición de urgencia baja e importancia media, esto quiere decir que, la empresa no tiene necesidad de realizar esta estrategia. Sería un buen método para darse a conocer y captar clientes, pero si no se realiza no pasaría nada.

### 10.3 ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

Un presupuesto es un documento donde se establece una serie de operaciones, con los recursos que dispone la empresa, que se realiza para lograr en un cierto periodo de tiempo los objetivos propuestos y esto, se expresa en términos monetarios.

Para llevar a cabo este proyecto empresarial, se debe asignar un presupuesto para el plan de marketing realizado anteriormente, con el objetivo de saber si lo propuesto anteriormente es

factible económicamente. Además, de darle una idea a la empresa de como sería la inversión de su dinero en dicho plan de marketing.

A continuación, se visualiza como sería el presupuesto para el plan de marketing de la empresa “*Viveros Juanvi*”.

Tabla 18: Presupuesto Plan de Marketing.

PRESUPUESTO DE MARKETING															
Categorías	Presupuesto	Gastado	Restante	E	F	M	A	M	J	JL	A	S	O	N	D
Software	2.500 €	2.400 €	100 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €
Relaciones públicas	1.000 €	500 €	500 €	- €	- €	200 €	- €	- €	- €	- €	300 €	- €	- €	- €	- €
Publicidad en medios impresos	500 €	450 €	50 €	- €	- €	250 €	- €	- €	100 €	- €	100 €	- €	- €	- €	- €
Publicidad online	3.600 €	1.300 €	2.300 €	- €	500 €	200 €	- €	- €	100 €	- €	500 €	- €	- €	- €	- €
Publicidad en televisión y radio	5.000 €	5.000 €	0 €	- €	3.000 €	- €	- €	- €	- €	1.000 €	- €	- €	- €	1.000 €	- €
Eventos y sponsorships	5.000 €	2.500 €	2.500 €	- €	- €	- €	- €	- €	1.500 €	- €	- €	- €	- €	1.000 €	- €
Gasto en agencia de publicidad o marketing	20.000 €	15.000 €	5.000 €	1.250 €	1.250 €	1.250 €	1.250 €	1.250 €	1.250 €	1.250 €	1.250 €	1.250 €	1.250 €	1.250 €	1.250 €
Mantenimiento de página web y blog	3.000 €	3.000 €	0 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €
Generación de contenidos para el blog	6.000 €	6.000 €	0 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €
Diseño gráfico	3.000 €	2.050 €	950 €	200 €	200 €	100 €	150 €	250 €	200 €	200 €	100 €	200 €	150 €	200 €	100 €
Merchandising	2.000 €	800 €	1.200 €	- €	- €	- €	- €	200 €	- €	300 €	200 €	100 €	- €	- €	- €
<b>TOTAL</b>	<b>51.600 €</b>	<b>39.000 €</b>	<b>12.600 €</b>	<b>2.400 €</b>	<b>5.900 €</b>	<b>2.950 €</b>	<b>2.350 €</b>	<b>2.650 €</b>	<b>4.100 €</b>	<b>3.700 €</b>	<b>3.400 €</b>	<b>2.500 €</b>	<b>2.350 €</b>	<b>4.400 €</b>	<b>2.300 €</b>

FUENTE: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla anterior, la empresa debe disponer de 52.000€ aproximadamente para poder realizar las campañas publicitarias, los eventos, el merchandising, el mejoramiento de la Página Web, etc.

Dichos cambios, se realizarán de forma progresiva, tanto mensual como anualmente, como se ha nombrado anteriormente en el apartado del plan de marketing. En la tabla, se puede apreciar cómo sería dicha inversión en un año aproximadamente.

El presupuesto actual, no es fijo, sería un ejemplo de cómo la empresa puede variar las cantidades y los meses a invertir

#### 10.4 BUSINESS MODEL CANVAS

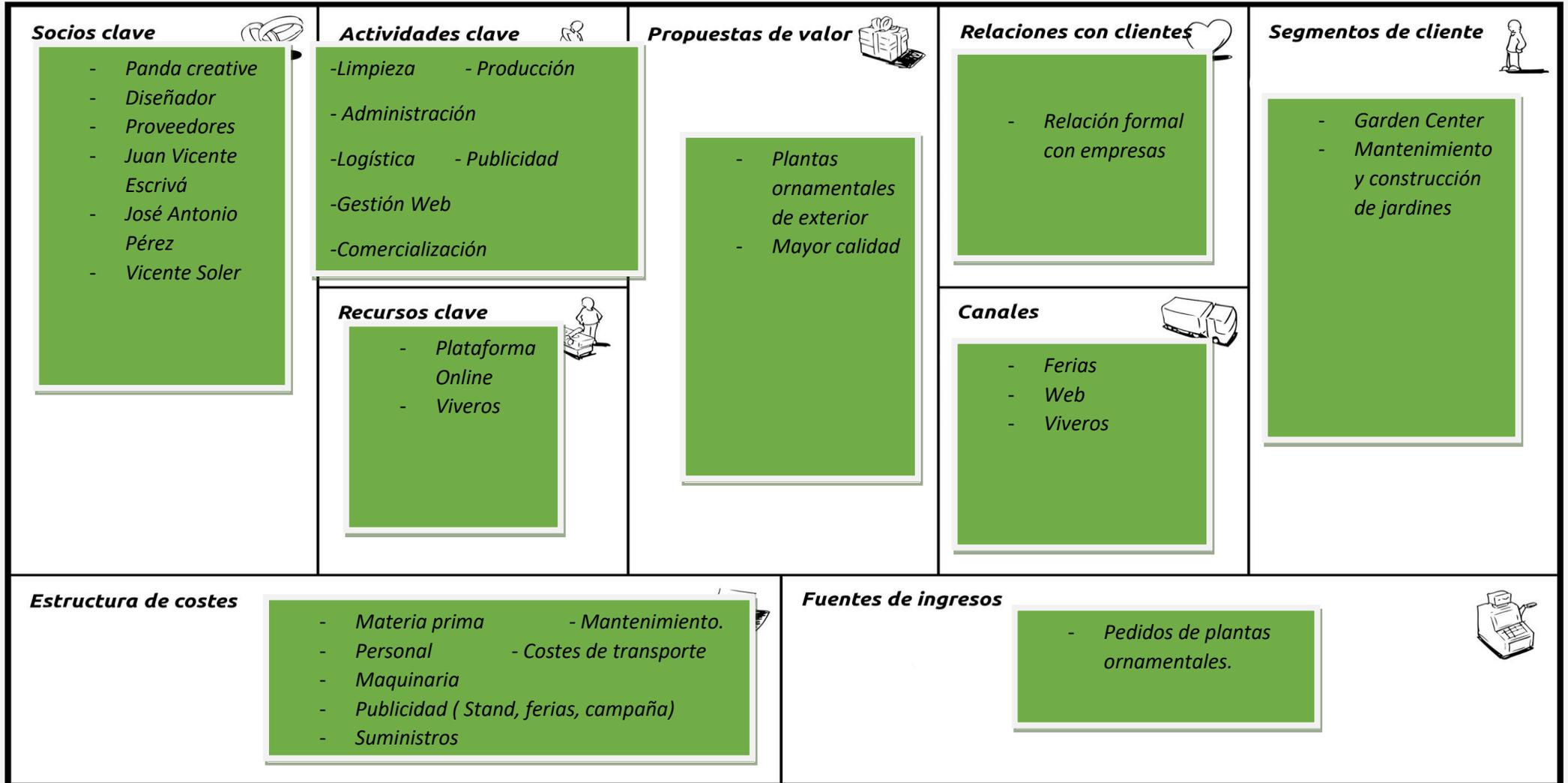
Además de las anteriores herramientas utilizadas para la elección y selección de estrategias, también existe otra herramienta como es el Business Model Canvas, esta es una herramienta extraordinaria y muy útil, ya que se permite visualizar las hipótesis a validar, además facilita el diseño de novedades a realizar para la validación del modelo. Esta herramienta puede ayudar a la empresa a salir de ideas y conceptos preconcebidos, generando nuevas opciones.

Por otra parte, el empleo de esta herramienta en el Plan Estratégico permite representar las opciones estratégicas del mismo. Con esta se consigue, también, ver el modelo de negocio más claro, proporcionar las diferentes soluciones, detectar las mejoras, etc.

Cada uno de los planes de acción, puede verse reflejado en un Canvas, con el objetivo de poder presentar a todos los grupos de interés de manera visual cada propuesta que hemos hecho en el Plan Estratégico.

Ilustración 54: Business Model Canvas.

# Business Model Canvas



Con la realización del modelo Business Model Canvas, podemos visualizar todas las características y actividades en que se centra la empresa “*Viveros Juanvi*”. El segmento que abarca es bastante reducido, ya que vende a los Garden Center y a empresas encargadas del mantenimiento o construcción de jardines.

En cuanto a la relación con los clientes, cabe destacar que la empresa tiene una relación formal con las empresas con las que negocian.

La propuesta de valor de “*Viveros Juanvi*” es empezar a producir también plantas ornamentales de exterior además de las de interior.

Los canales de distribución que utiliza la empresa son ferias, página web y los viveros.

Los socios clave de la compañía son Panda Creative, el diseñador, Juan Vicente Escrivá, Jose Antonio Pérez, Vicente Soler y los proveedores. Dichos socios realizan las siguientes actividades clave: la limpieza, la logística, la comercialización, la producción, la administración, la publicidad y finalmente la gestión web.

Los recursos clave para realizar dichas actividades son la Plataforma Online y los cinco viveros que posee la empresa.

La fuente de ingresos de “*Viveros Juanvi*” viene dada por la producción de plantas ornamentales, y esto supondrá una estructura de costes en la materia prima, el personal, la maquinaria, la publicidad (Stand, ferias, campaña), suministros, los costes financieros, el mantenimiento y los costes del transporte.

## 11. CONCLUSIONES

El presente estudio ha permitido a la empresa identificar las mejoras que puede lograr para aumentar el conocimiento de marca, conocer mejor el gusto de los consumidores, etc. Ha quedado evidenciado como utilizando el plan de marketing y la planificación estratégica, se ha aportado valor a una empresa real de la Comunidad Valenciana.

Mediante el estudio que hemos realizado podemos afirmar que la empresa “*Viveros Juanvi*” ha sufrido un crecimiento interno mediante la distribución de sus productos. Ha pasado de vender sus productos en Valencia a venderlos por la Comunidad Valenciana y Palma de Mallorca. Esta distribución se realiza mediante alianzas debido a la subcontratación del transporte.

Respecto al entorno de la empresa, se debe tener en cuenta una serie de amenazas y oportunidades para así realizar sus estrategias. Mediante el análisis externo captamos, principalmente, la amenaza de la alta cifra de desempleo, los hábitos y gustos de los consumidores, etc. En cuanto a oportunidad encontramos una alta facilidad de realizar las compras y comunicar sus innovaciones mediante internet.

Por otra parte, mediante el análisis del Microentorno podemos encontrar como amenazas de la empresa la gran competencia en el sector de los viveros de planta ornamental. En cuanto a oportunidades se destaca que tienen pocos nuevos competidores y que las barreras de entrada a un nuevo tipo de producto son bajas.

Mediante la formulación de estrategias obtenemos diez estrategias que “*Viveros Juanvi*” podrían implantar para mejorar sus deficiencias. No obstante, aplicando el ajuste de la estrategia, son cinco las más importantes entre todas. Para comprobar la aceptabilidad de cada una se muestran las reacciones tanto buenas como malas de los grupos de interés. Una vez realizado este filtro, se eliminan dos estrategias quedando tres posibles candidatas a implantar.

Posteriormente, se estudia la factibilidad de cada una de las estrategias teniendo en cuenta las posibilidades de implantación de recursos y capacidades, y el tiempo necesario para implantarla.

Por otro lado, hemos elaborado los planes de acción para cada una de las tres estrategias en los cuales se detallan las acciones que deben seguir la empresa así como la fecha objetivo el responsable y los recursos disponibles. Con estos planes, hemos concluido que la estrategia de abrir stands en la fiesta del 9 de octubre en Valencia es la que más capital y tiempo requiere.

En cuanto a la priorización de los planes se ha realizado una matriz donde se ubica las estrategias en una posición según su importancia y su urgencia. La estrategia con grado alto en las dos características es la de participar en ferias y eventos.

Por último, otra herramienta utilizada para el estudio que hemos realizado es la del Model Business Canvas, el cual permite visualizar las ideas y conceptos que quiere conseguir con las estrategias. En este obtenemos la información más relevante de los segmentos, de las relaciones con los clientes, los canales, actividades y recursos, así como todo lo relacionado con el capital, entre otros.

## 12. BIBLIOGRAFÍA

### TEORÍA:

- Capó Vicedo, J. (2017) Tema 2: *Realización práctica del análisis externo*. [Consulta: 12/04/2017]
- Capó Vicedo, J. (2017) Tema 3: *Realización práctica del análisis interno*. [Consulta: 12/04/2017]
- Capó Vicedo, J. (2017) Tema 4: *Formulación, evaluación y selección de las estrategias*. [Consulta: 12/04/2017]
- Capó Vicedo, J. (2017) Tema 5: *Definición del plan de acción*. [Consulta: 12/04/2017]

### MACROENTORNO:

- “Tipos de estrategias empresariales”, <http://www.aulafacil.com> [Consulta:12/04/2017]
- “Certificados”: <http://www.aragon.es/>[Consulta:12/04/2017]
- “Planta ornamental de vivero”: <http://www.agroambient.gva.es>. [Consulta:12/04/2017]
- “Leyes”: <http://www.mapama.gob.es/> . [Consulta:12/04/2017]
- “BOE”:<https://www.boe.es/>. [Consulta:12/04/2017]
- “Evolución anual PIB España”, <http://www.datosmacro.com> [Consulta: 12/04/2017]
- “Paro comunidad valenciana”: <https://www.sepe.es/>. [Consulta:12/04/2017]
- “Paro Islas Baleares”:<http://www.datosmacro.com/>[Consulta:12/04/2017]
- “PIB valencia”: <http://valenciaplaza.com/>. [Consulta:12/04/2017]
- “IPC valencia”: <http://www.datosmacro.com/>[Consulta:12/04/2017]
- “IPC baleares”:<http://www.datosmacro.com/>. [Consulta:12/04/2017]
- “Lista de viveros de planta ornamental”: <http://empresite.eleconomista.es/> . [Consulta:12/04/2017]

### MICROENTORNO:

- “Sociocultural”:<http://aprendamoshorticulturaenlaeta.blogspot.com.es/> [Consulta:12/04/2017]
- “Piramide poblacional”: <http://www.populationpyramid.net/> Consulta: 25/04/2017]
- “Tabla de edad de emancipación”:<http://www.lavanguardia.com/>Consulta: 25/04/2017]
- “Evolución comercio electrónico”, <http://economia.elpais.com> [Consulta: 25/04/2017]

- “Noticia: El mundo” <http://www.elmundo.es/> [Consulta: 25/04/2017]
- Capó Vicedo, J. (2017) Tema 3: *Realización práctica del análisis interno*. [Consulta: 23/03/2017]
- Capó Vicedo, J. (2017) Tema 4: *Formulación, evaluación y selección de estrategias*. [Consulta: 02/04/2017]
- “Análisis del sector”:
  - <http://www.fepex.es/>. [Consulta: 25/04/2017]
  - <http://www.mapama.gob.es/es/> . [Consulta: 25/04/2017]

#### PLAN DE MARKETING:

- “Definición del marketing”: <http://www.marketing-free.com/>. [Consulta: 26/06/2017]
- “Maceta de madera”: <https://www.google.es/>. [Consulta: 27/06/2017]
- “Macetas de porcelana”: <https://www.google.es/>. [Consulta: 27/06/2017]
- “Macetas de metal”: <https://www.google.es/>. [Consulta: 27/06/2017]
- “Macetas de barro”: <https://www.google.es/>. [Consulta: 27/06/2017]
- “Macetas de cemento”: <https://www.google.es/>. [Consulta: 27/06/2017]
- “Macetas de plástico”: <https://www.google.es/>. [Consulta: 27/06/2017]

#### ENCUESTA:

- “Encuesta”: <https://es.surveymonkey.com>. [Consulta: 26/06/2017]

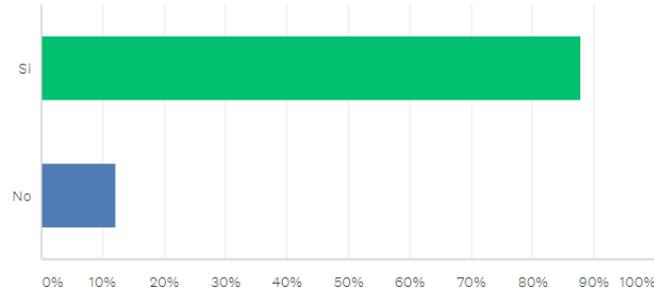
### 13. ANEXO: ENCUESTA.

P1

Personalizar Exportar

¿Usted compra plantas?

Respondido: 99 Omitido: 1



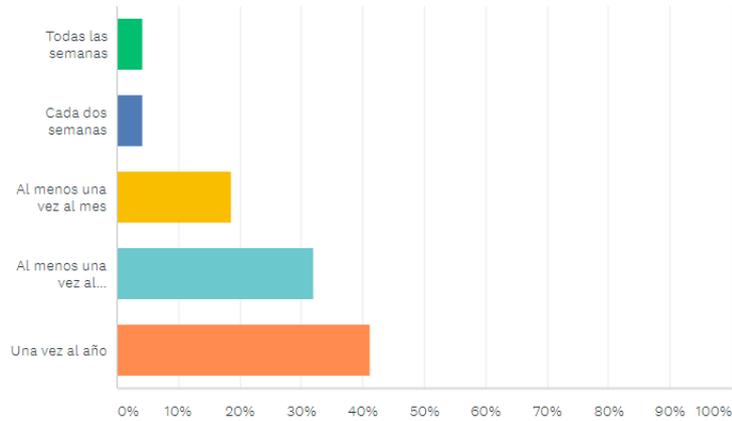
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Si	87,88% 87
No	12,12% 12
<b>Total</b>	<b>99</b>

P2

Personalizar Exportar

¿Con que frecuencia compra planta?

Respondido: 97 Omitido: 3



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Todas las semanas	4,12% 4
Cada dos semanas	4,12% 4
Al menos una vez al mes	18,56% 18
Al menos una vez al trimestre	31,96% 31
Una vez al año	41,24% 40
<b>Total</b>	<b>97</b>

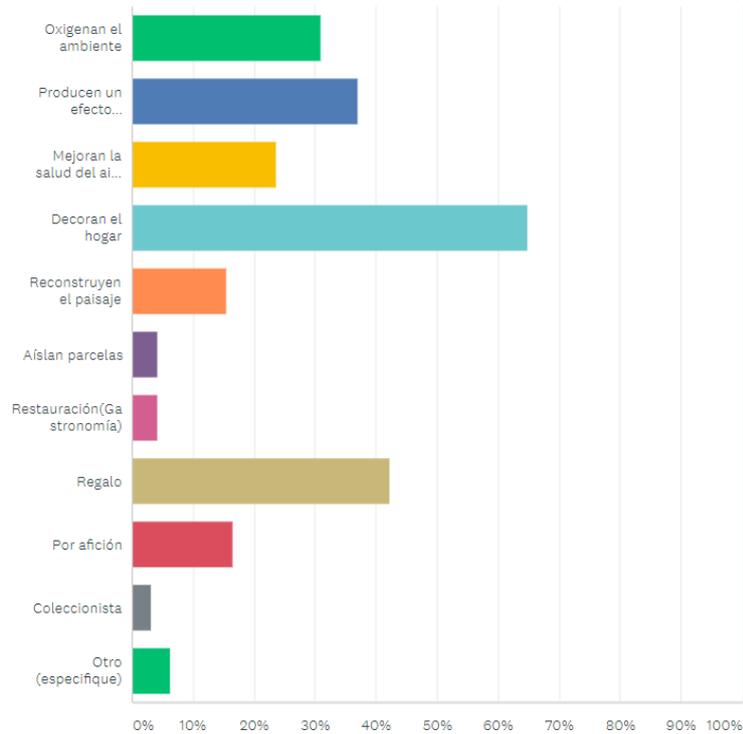
P3

Personalizar

Exportar

## ¿Cuales son sus principales necesidades a la hora de adquirir plantas?

Respondido: 97 Omitido: 3



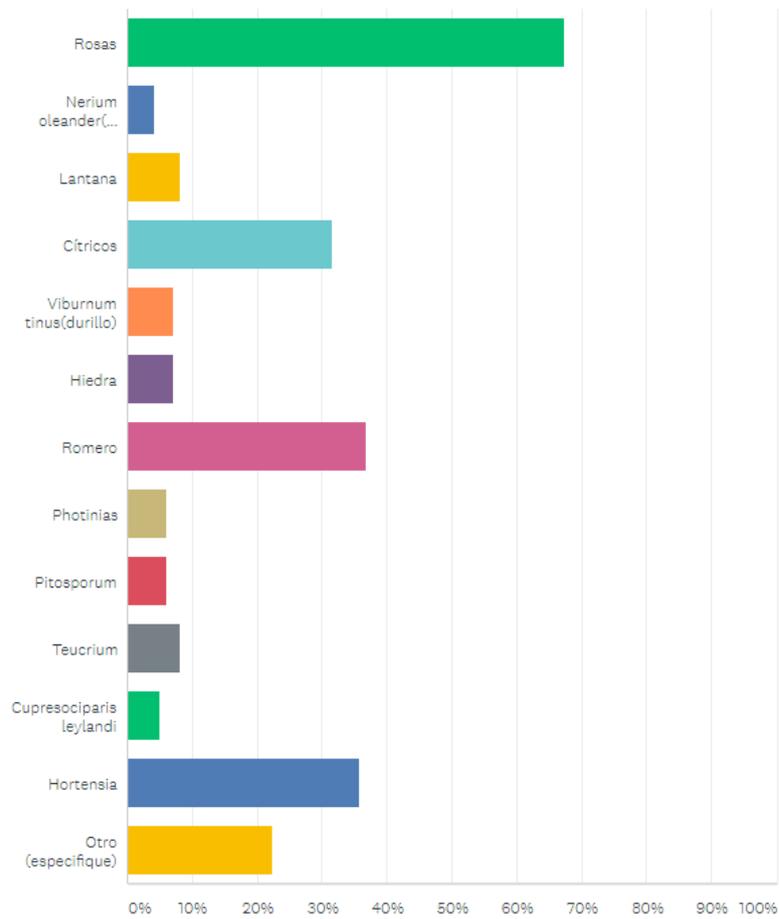
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Oxigenan el ambiente	30,93% 30
▼ Producen un efecto relajante	37,11% 36
▼ Mejoran la salud del aire que respiramos	23,71% 23
▼ Decoran el hogar	64,95% 63
▼ Reconstruyen el paisaje	15,46% 15
▼ Aíslan parcelas	4,12% 4
▼ Restauración(Gastronomía)	4,12% 4
▼ Regalo	42,27% 41
▼ Por afición	16,49% 16
▼ Coleccionista	3,09% 3
▼ Otro (especifique)	Respuestas 6,19% 6
<b>Total de encuestados: 97</b>	

P4

Personalizar Expor

## Indique que tipo de planta compra con más frecuencia

Respondido: 98 Omitido: 2



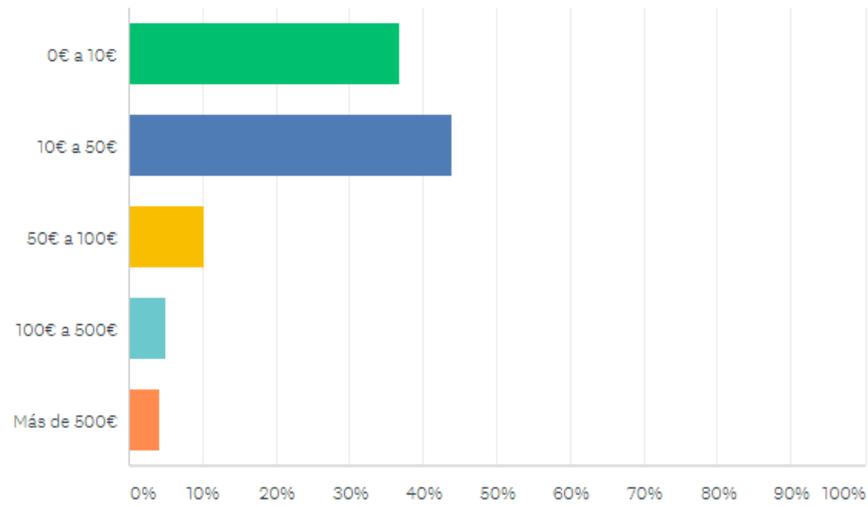
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Rosas	67,35% 66
▼ Nerium oleander( adelfa)	4,08% 4
▼ Lantana	8,16% 8
▼ Cítricos	31,63% 31
▼ Viburnum tinus(durillo)	7,14% 7
▼ Hiedra	7,14% 7
▼ Romero	36,73% 36
▼ Photinias	6,12% 6
▼ Pitosporum	6,12% 6
▼ Teucrium	8,16% 8
▼ Cupresociparis leylandi	5,10% 5
▼ Hortensia	35,71% 35
▼ Otro (especifique)	Respuestas 22,45% 22
Total de encuestados: 98	

P5

Persona

### ¿Que precio esta dispuesto a pagar por la compra de plantas?

Respondido: 98 Omitido: 2



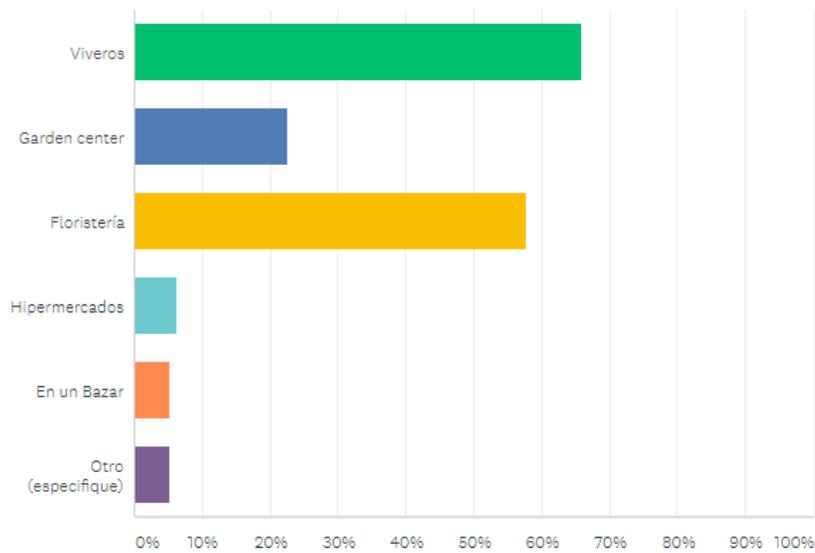
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
0€ a 10€	36,73% 36
10€ a 50€	43,88% 43
50€ a 100€	10,20% 10
100€ a 500€	5,10% 5
Más de 500€	4,08% 4
<b>Total</b>	<b>98</b>

P6

Personalizar E

### ¿ En que establecimiento prefiere adquirir generalmente su producto?

Respondido: 97 Omitido: 3



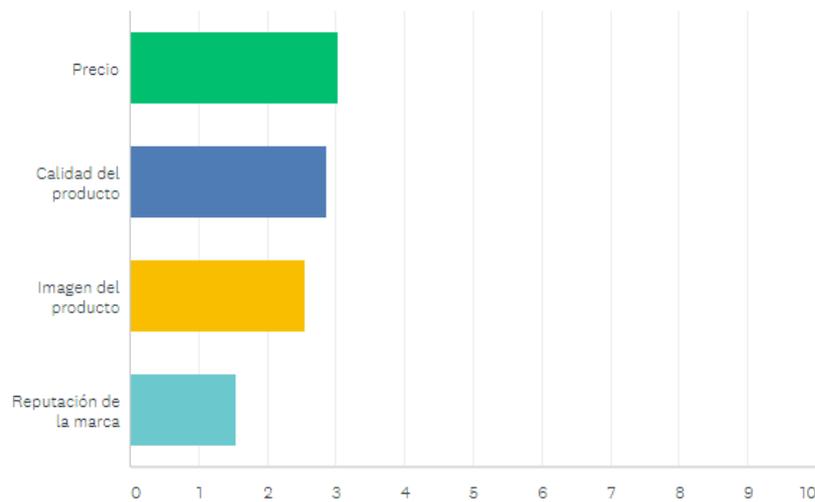
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Viveros	65,98%	64
▼ Garden center	22,68%	22
▼ Floristería	57,73%	56
▼ Hipermercados	6,19%	6
▼ En un Bazar	5,15%	5
▼ Otro (especifique)	Respuestas 5,15%	5
Total de encuestados: 97		

P7

Personalizar

Ordene los siguientes aspectos según la importancia que le da en la adquisición de plantas (siendo 1 el más importante y 4 el que menos)

Respondido: 98 Omitido: 2



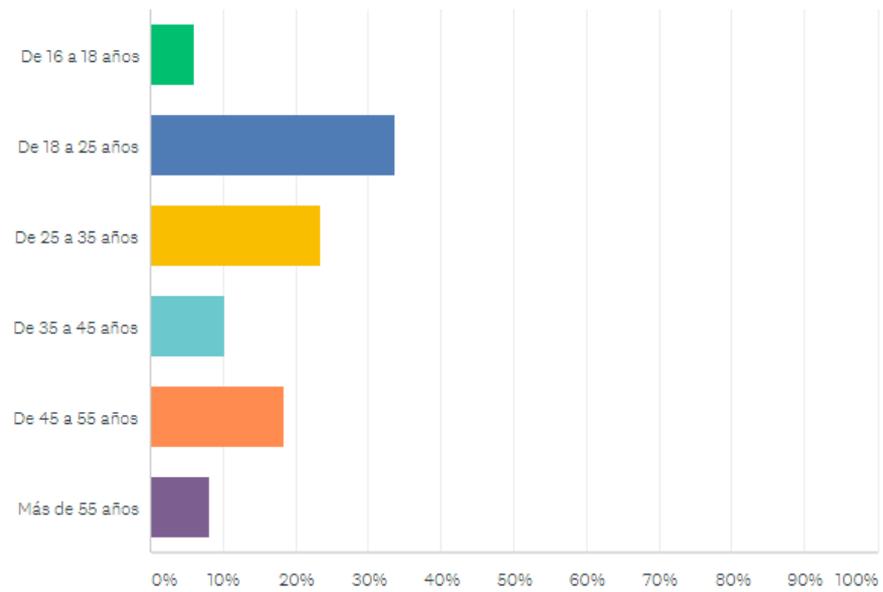
	1	2	3	4	TOTAL	PUNTUACIÓN
▼ Precio	38,10% 32	32,14% 27	25,00% 21	4,76% 4	84	3,04
▼ Calidad del producto	30,23% 26	38,37% 33	18,60% 16	12,79% 11	86	2,86
▼ Imagen del producto	18,18% 16	27,27% 24	46,59% 41	7,95% 7	88	2,56
▼ Reputación de la marca	9,38% 9	6,25% 6	13,54% 13	70,83% 68	96	1,54

P8

Personal

## Indique su rango de edad actual

Respondido: 98 Omitido: 2



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
De 16 a 18 años	6,12% 6
De 18 a 25 años	33,67% 33
De 25 a 35 años	23,47% 23
De 35 a 45 años	10,20% 10
De 45 a 55 años	18,37% 18
Más de 55 años	8,16% 8
<b>Total</b>	<b>98</b>



P9

Exportar

### Indique su región de procedencia

Respondido: 96 Omitido: 4

Respuestas (96)    Análisis de texto    Más categorías

Categorizar como...    Filtrar por categoría

Buscar respuestas

Mostrando 96 respuestas

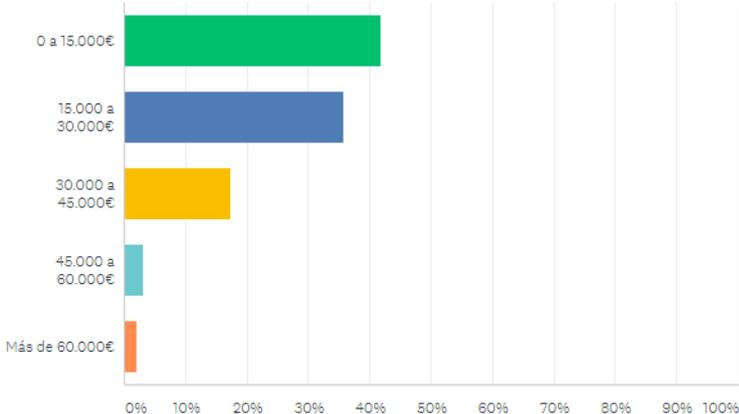
valencia	23/06/2017 20:32	<a href="#">Ver respuestas de los encuestados</a>
Valencia	23/06/2017 19:34	<a href="#">Ver respuestas de los encuestados</a>
paiporta	23/06/2017 19:15	<a href="#">Ver respuestas de los encuestados</a>
C. Valencia	23/06/2017 18:58	<a href="#">Ver respuestas de los encuestados</a>
Valencia	23/06/2017 17:34	<a href="#">Ver respuestas de los encuestados</a>
València	23/06/2017 17:19	<a href="#">Ver respuestas de los encuestados</a>

P10

Personalizar    Exportar

### Indique aproximadamente el rango de poder adquisitivo de su unidad familiar

Respondido: 98 Omitido: 2



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
0 a 15.000€	41,84%    41
15.000 a 30.000€	35,71%    35
30.000 a 45.000€	17,35%    17
45.000 a 60.000€	3,06%    3
Más de 60.000€	2,04%    2
<b>Total</b>	<b>98</b>



