

UNIVERSIDAD LA SALLE

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL



“ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN DE PLANTAS ORNAMENTALES EN LA CIUDAD DE LA PAZ”

Caso: EMAVERDE

Por:

Jhoselin Choque Copa

Tutor:

Ing. Paula Peña y Lillo Chulver

Proyecto de grado presentado para la obtención del título de
Licenciatura en Ingeniería Comercial

La Paz - Bolivia

2024

DEDICATORIA

El presente proyecto de grado está dedicado principalmente a Dios, por haberme dado la vida y la fuerza necesaria para culminar esta importante etapa de mi vida. Por los buenos y malos momentos que me enseñaron a valor cada día de mi vida.

A mi madre, por ser el guía en el sendero de cada acto que realizo hoy, mañana y siempre, es el pilar más importante en mi vida, quien me brindó de todo su amor, comprensión y apoyo incondicional en todo momento.

A mis hermanos, por brindarme su apoyo moral día a día, motivándome a seguir mejorando y superándome en todos los aspectos posibles.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a Dios, por guiarme en el sendero correcto de la vida, permitiendo llegar hasta este momento tan importante en mi formación profesional.

A mi madre, por ser un ejemplo de superación para seguir adelante y afrontar cualquier dificultad a través de sus sabios consejos, por brindarme de todo su amor y apoyo incondicional.

A mis hermanos, por apoyarme en cada decisión que tomo, y por estar a mi lado en cada momento.

A la Universidad La Salle, por la oportunidad de avanzar en mi carrera profesional, que me brindó de todos los conocimientos y prácticas para poder desenvolverme en el ámbito profesional.

A mi tutora, la Ing. Paula Peña y Lillo, por su apoyo, experiencia, comprensión y paciencia brindados en cada paso de la realización del presente proyecto, contribuyeron a mi experiencia en el complejo y gratificante camino de la investigación.

A los docentes de la universidad, que me impartieron sus conocimientos y experiencias en el transcurso de mi vida académica, que me ayudaron de una u otra forma para hacer posible la realización del presente proyecto.

A la Empresa Municipal de Áreas Verdes, Parques y Forestación (EMAVERDE), que me apoyo brindándome de la información necesaria para la investigación, en el tiempo que duró el presente proyecto.

RESUMEN EJECUTIVO

La importancia de la floricultura se ha incrementado con el desarrollo económico de la sociedad, el incremento de las áreas verdes y el uso de plantas ornamentales en los hogares de la ciudad de La Paz. Sin embargo, gran parte de las plantas son provenientes de Cochabamba y Santa Cruz, como consecuencia del cambio brusco de temperatura se acortan sus probabilidades de supervivencia creando una necesidad insatisfecha en los consumidores.

La Empresa Municipal de Áreas Verdes, Parques y Forestación cuenta con la capacidad y experiencia en la producción de plantas aptas para el clima paceño. Sin embargo, a consecuencia de su poca visibilidad como productora y comercializadora de plantas ornamentales, es que existe esa necesidad de incrementar su participación en el mercado. Para ello, se realizó una propuesta comercial, con el objetivo de proponer estrategias de comercialización, que les permitieran mejorar su operación.

Mediante la observación, entrevistas, encuestas, análisis del entorno general y específico, se diagnosticó la situación actual de la empresa EMAVERDE y del mercado de plantas ornamentales. Se analizó los hábitos de consumo destacando ciertos factores que influyen en la compra de plantas ornamentales. Para finalmente implementar tres tipos de estrategia de comercialización: producto, distribución y promoción.

Como resultado de la estrategia propuesta, respaldado con un análisis de factibilidad financiera, se incrementará la visibilidad de EMAVERDE, así como su participación en el mercado, le permitirá ser más competitivo, responder a las demandas del mercado, aprovechar el potencial de sus plantas y contribuir a la conservación del medio ambiente.

EXECUTIVE SUMMARY

The importance of floriculture has increased with the economic development of society, the increase in green areas and the use of ornamental plants in homes in the city of La Paz. However, a large part of the plants come from Cochabamba and Santa Cruz, as a consequence of the sudden change in temperature their chances of survival are shortened, creating an unsatisfied need for consumers.

The Municipal Company of Green Areas, Parks and Forestation has the capacity and experience in the production of plants suitable for the La Paz climate. However, as a result of its low visibility as a producer and marketer of ornamental plants, there is a need to increase its market participation. For this, a commercial proposal was made, with the objective of proposing marketing strategies that would allow them to improve their operation.

Through observation, interviews, surveys, analysis of the general and specific environment, the current situation of the EMAVERDE company and the ornamental plant market was diagnosed. Consumption habits were analyzed, highlighting certain factors that influence the purchase of ornamental plants. To finally implement three types of marketing strategy: product, distribution and promotion.

As a result of the proposed strategy, supported by a financial feasibility analysis, EMAVERDE's visibility will increase, as well as its market participation, allowing it to be more competitive, respond to market demands, take advantage of the potential of its plants and contribute to the conservation of the environment.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	1
2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
2.1	Identificación del problema	2
2.2	Descripción del problema.....	4
2.3	Formulación del problema.....	5
3	OBJETIVOS.....	5
3.1	Objetivo General	5
3.2	Objetivos Específicos.....	5
4	JUSTIFICACIÓN.....	5
4.1	Justificación Teórica.....	5
4.2	Justificación Práctica.....	6
4.3	Justificación Social.....	6
4.4	Justificación Metodológica	6
4.5	Viabilidad	7
4.6	Factibilidad.....	7
5	MARCO TEÓRICO	8
5.1	Marco Histórico	8
5.1.1	Historia de la floricultura	8
5.1.2	Descripción de la unidad de análisis	9
5.2	Marco Referencial	12
5.2.1	Estrategia de comercialización	12
5.2.2	Participación de mercado	14
5.3	Marco Conceptual	15
5.3.1	Análisis de mercado	15
5.3.2	Diagnóstico empresarial	24
5.3.3	Análisis del consumidor	32
5.3.4	Factibilidad	37
5.3.5	Estrategia de comercialización	41
5.3.6	Marketing verde.....	48
5.3.7	Plantas ornamentales	48
5.4	Marco Legal.	50

6	DISEÑO METODOLÓGICO	53
6.1	Alcance de la investigación	53
6.2	Delimitación.....	53
6.2.1	Temporal	53
6.2.2	Espacial	53
6.3	Sujetos de investigación	53
6.4	Operacionalización de objetivos.....	54
6.5	Enfoque de la investigación	55
6.6	Diseño de la Investigación	55
6.7	Universo.....	55
6.7.1	Segmentación de la población.....	56
6.8	Muestra	58
6.8.1	Determinación de la muestra.....	58
6.9	Unidades de observación.....	59
6.10	Métodos y técnicas de investigación.....	59
7	MARCO PRÁCTICO.....	61
7.1	Presentación de Resultados	61
7.1.1	Resultados de las entrevistas.....	61
7.2	Análisis e Interpretación de Resultados	74
7.2.1	Análisis del mercado de plantas ornamentales de la ciudad de La Paz	74
7.2.2	Diagnóstico de la situación actual del área comercial de plantas ornamentales de la empresa EMAVERDE.	83
7.2.3	Análisis de los hábitos de consumo y factores que influyen en la compra de plantas ornamentales.	88
8	PROPUESTA.....	122
8.1	Introducción.....	122
8.2	Objetivo de la Propuesta.....	122
8.2.1	Objetivo General de la Propuesta.....	122
8.2.2	Objetivos Específicos de la Propuesta	123
8.3	Desarrollo de la Propuesta.....	123
8.3.1	Estrategia de producto.....	123
8.3.2	Estrategia de distribución	129
8.3.3	Estrategia de promoción.....	133

8.3.4	Presupuesto de la estrategia de comercialización.....	141
8.3.5	Factibilidad financiera del proyecto	142
8.4	Beneficios.....	147
8.4.1	Directos	147
8.4.2	Indirectos.....	147
9	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	148
9.1	CONCLUSIONES	148
9.2	RECOMENDACIONES	149
10	BIBLIOGRAFÍA	151

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. ENTREVISTA	159
ANEXO 2. PROYECCIÓN DE LA CANTIDAD DEMANDADA POR LOS COMERCIANTES DE LA ASOCIACIÓN DE FLORICULTORES "KANTUTA"	162
ANEXO 3. PRODUCCIÓN DE PLANTINES SEGÚN TIPOLOGÍA 2010 - 2023	163
ANEXO 4. ESCALA SALARIAL	164

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. ¿Sabía usted que EMAVERDE ofrece servicios y productos a terceros y privados?	4
Gráfico 2. ¿Usted compra plantas?.....	88
Gráfico 3. Sexo de los encuestados.....	89
Gráfico 4. Edad de los encuestados.....	89
Gráfico 5. Zona a la que pertenecen - Distrito 18.....	90
Gráfico 6. Zona a la que pertenecen - Distrito 19.....	90
Gráfico 7. Zona a la que pertenecen - Distrito 21.....	91
Gráfico 8. Frecuencia en la compra de plantas - Distrito 18.....	91
Gráfico 9. Frecuencia en la compra de plantas - Distrito 19.....	92
Gráfico 10. Frecuencia en la compra de plantas - Distrito 21.....	92
Gráfico 11. Lugar habitual de compra de plantas - Distrito 18	93
Gráfico 12. Lugar habitual de compra de plantas - Distrito 19	93
Gráfico 13. Lugar habitual de compra de plantas - Distrito 21	94
Gráfico 14. Tipos de plantas que compran los encuestados - Distrito 18.....	95
Gráfico 15. Tipos de plantas que compran los encuestados - Distrito 19.....	96
Gráfico 16. Tipos de plantas que compran los encuestados - Distrito 21.....	97
Gráfico 17. Tipos de plantas que más compran los encuestados - Distrito 18.....	98
Gráfico 18. Tipos de plantas que más compran los encuestados - Distrito 19.....	99
Gráfico 19. Tipos de plantas que más compran los encuestados - Distrito 21	100
Gráfico 20. Lo primero que ven los consumidores al momento de querer comprar una planta – Distrito 18	101
Gráfico 21. Lo primero que ven los consumidores al momento de querer comprar una planta – Distrito 19	101
Gráfico 22. Lo primero que ven los consumidores al momento de querer comprar una planta – Distrito 21	102
Gráfico 23. Lo primero que quieren saber los consumidores al momento de comprar una planta – Distrito 18	103
Gráfico 24. Lo primero que quieren saber los consumidores al momento de comprar una planta – Distrito 19	104

Gráfico 25. Lo primero que quieren saber los consumidores al momento de comprar una planta – Distrito 21	105
Gráfico 26. Grado de influencia de los diferentes factores en la decisión de compra de plantas - 18	106
Gráfico 27. Grado de influencia de los diferentes factores en la decisión de compra de plantas - 19	107
Gráfico 28. Grado de influencia de los diferentes factores en la decisión de compra de plantas - 21	108
Gráfico 29. Precio dispuesto a pagar por una planta de porte bajo	109
Gráfico 30. Precio dispuesto a pagar por una planta de porte medio	110
Gráfico 31. Precio dispuesto a pagar por una planta arbustiva con flor	111
Gráfico 32. Precio dispuesto a pagar por una planta arbustiva sin flor	112
Gráfico 33. Medios que utilizan o les gustaría utilizar para enterarse sobre ofertas y contenido de plantas ornamentales a los encuestados.....	113
Gráfico 34. Cruce de variables - Preguntas 2 y 5.....	114
Gráfico 35. Cruce de variables - Preguntas 2 y 6.....	114
Gráfico 36. Cruce de variables Preguntas 2 y 8.....	115
Gráfico 37. Cruce de variables - Preguntas 2 y 9.....	116
Gráfico 38. Cruce de variables - Preguntas 2 y 10.....	116
Gráfico 39. Cruce de variables - Preguntas 3 y 8.....	117
Gráfico 40. Cruce de variables - Preguntas 3 y 10.....	118
Gráfico 41. Cruce de variables - Preguntas 3 y 16.....	118

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Interpretación del valor del VAN.....	38
Tabla 2. Cuadro de operacionalización de objetivos.....	54
Tabla 3. Población por edades y sexo, según distritos	56
Tabla 4. Distribución numérica y porcentual de la población	57
Tabla 5. Estratificación de la muestra por distritos.....	59
Tabla 6. ¿Qué tipo de plantas ornamentales vende?.....	61
Tabla 7. ¿En qué meses tiene más ventas?	62
Tabla 8. ¿Produce usted mismo(a) sus plantas?	63
Tabla 9. ¿Qué tipo de plantas produce?	64
Tabla 10. ¿Las plantas que adquiere de dónde provienen?	65
Tabla 11. ¿Con qué frecuencia adquiere las plantas?	66
Tabla 12. ¿Qué tipo de plantas adquiere más?	67
Tabla 13. ¿Cuánto tiempo lleva en el negocio de plantas ornamentales?	68
Tabla 14. ¿Cómo capta nuevos clientes?	68
Tabla 15. ¿Qué medio utiliza para contactar a sus clientes y ofrecerles sus plantas ornamentales?	69
Tabla 16. ¿Cuál es el procedimiento de entrega de sus pedidos masivos?.....	70
Tabla 17. ¿Aproximadamente cuanto demora en entregar sus pedidos? y ¿Qué factores influyen en el tiempo de entrega?	71
Tabla 18. ¿Qué tipo de plantas ornamentales son las que más vende a sus clientes?	72
Tabla 19. ¿Qué tipo de plantas ornamentales produce más según la temporada del año?	73
Tabla 20. FODA del área comercial de plantas ornamentales de EMAVERDE	83
Tabla 21. Matriz de confrontación del área comercial de plantas ornamentales de EMAVERDE	85
Tabla 22. Matriz BCG del área comercial de plantas ornamentales de EMAVERDE ...	86
Tabla 23. Presupuesto del diseño del logotipo.....	126
Tabla 24. Presupuesto del nuevo envase	129
Tabla 25. Precio con descuento por grupos de plantas	130
Tabla 26. Distribución de pedidos	131

Tabla 27. Cantidad demanda por los comerciantes de la Asociación de floricultores "Kantuta"	132
Tabla 28. Presupuesto de las relaciones públicas	140
Tabla 29. Presupuesto de la estrategia de comercialización	142
Tabla 30. Escenarios de análisis de factibilidad financiera	143
Tabla 31. Proyección del flujo de caja - Escenario pesimista.....	144
Tabla 32. VAN y TIR del escenario pesimista	144
Tabla 33. Proyección del flujo de caja - Escenario esperado.....	145
Tabla 34. VAN y TIR del escenario esperado	145
Tabla 35. Proyección del flujo de caja - Escenario optimista	146
Tabla 36. VAN y TIR del escenario optimista	146

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama de la estructura organizacional de EMAVERDE	10
Ilustración 2. Matriz FODA	27
Ilustración 3. Matriz de confrontación.....	29
Ilustración 4. Matriz BCG	30
Ilustración 5. Logotipo actual de EMAVERDE.....	125
Ilustración 6. Propuesta de logotipo	125
Ilustración 7. Plantas de EMAVERDE en envases de plástico.....	126
Ilustración 8. Plantas de EMAVERDE en envases de leche	127
Ilustración 9. Plantas de EMAVERDE en envases de bolsa nailon.....	127
Ilustración 10. Propuesta del nuevo envase de plantas	128
Ilustración 11. Logística de distribución de los pedidos.....	131
Ilustración 12. Página principal de EMAVERDE en Facebook.....	134
Ilustración 13. Diseño de la página principal del Vivero EMAVERDE en Facebook ...	135
Ilustración 14. Diseño de publicaciones en Facebook.....	136
Ilustración 15. Diseño de publicaciones en Facebook.....	136
Ilustración 16. Diseño de publicaciones en Facebook.....	137
Ilustración 17. Diseño de la página principal del Vivero EMAVERDE en TikTok	138
Ilustración 18. Diseño de estand propuesto	139
Ilustración 19. Diseño publicitario de la promoción	141

1 INTRODUCCIÓN

La Empresa Municipal de Áreas Verdes, Parques y Forestación (EMAVERDE) desde su creación en el año 1999, tiene como fin preservar, conservar, restaurar y contribuir a la protección del medio ambiente, recursos naturales y lugares de esparcimiento público, así como construir, administrar parques, jardineras, áreas verdes y otros en beneficio de la población. Sin embargo, actualmente, a pesar de su antigüedad, no es muy conocida como productora y comercializadora de plantas ornamentales y sus viveros no son muy visitados. Tiempos donde la necesidad de contar con espacios verdes y la demanda de este tipo de productos ha crecido últimamente.

En el presente proyecto de grado se determinará el diseño de la estrategia de comercialización que mejor se adapte a las condiciones actuales de la empresa EMAVERDE y que resalte los atributos de sus productos. Tomando en cuenta los factores internos de la empresa y factores externos del mercado donde se desenvuelve la empresa.

Se determina cuál es la situación actual del mercado donde se desenvuelve la empresa, cuáles son las oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta para que un proyecto con dichas características sea rentable. De la misma manera se analizará al consumidor para determinar si es viable proceder con la estrategia de comercialización de plantas ornamentales.

Al final, se analizó de forma financiera aplicando la teoría cuál sería la mejor decisión respecto a si proseguir con el proyecto o no, dependiendo de los escenarios y supuestos que se analizan a lo largo del proyecto.

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Identificación del problema

Las plantas son la base de la vida en nuestro planeta. Su papel vital en la producción de oxígeno, conservación del suelo, provisión de hábitats y promoción de la biodiversidad es crucial para el mantenimiento de los ecosistemas saludables. Las plantas ornamentales son aquellas que están destinadas a la decoración, tanto de jardines públicos como privados. Además de ser decorativas y adornar el ambiente, las plantas ornamentales tienen efectos positivos en la salud y repercuten en el estado de ánimo. (Navarro, 2016)

América Latina tiene muchas ventajas para lograr una muy buena producción de flores, follajes y plantas. Esta región cuenta con elementos claves para lograr una muy buena productividad y con extraordinarios recursos naturales, una altitud adecuada, una excelente ubicación, una muy buena fuerza laboral dedicada a la producción de estos cultivos. (Chavarro, 2021)

La importancia de tener áreas verdes en ciudades como La Paz, donde el nivel de estrés es alto por su propia dinámica, hace que este tipo de áreas con vegetación tomen relevancia por sus beneficios como espacios de oxigenación y mejoramiento del paisaje urbano. (Mamani, 2020)

Un primer sondeo realizado identificó el aumento de la oferta de plantas ornamentales en la ciudad de La Paz, desde puntos fijos de comercialización, como ser invernaderos, tiendas y kioscos, ubicados en zonas como ser Ovejuyo, Chasquipampa, Cota Cota, Alto Obrajes; plazas como ser la 17 de Calacoto, plaza Villarroel, etc. Hasta aquellos temporales como ser los comerciantes de plantas ornamentales en la famosa feria de Alasita, la feria de plantas ornamentales en plaza Humboldt, etc. Gran parte de las plantas ornamentales que se ofertan en estos lugares son provenientes de Cochabamba y a consecuencia de que se las somete a un cambio brusco de temperatura, debido al diferente clima existente entre los dos departamentos Cochabamba y La Paz, muchas de estas no logran crecer con éxito o simplemente

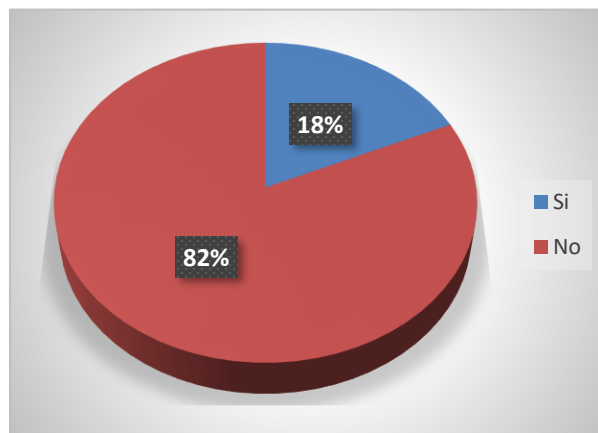
mueren, creando una necesidad insatisfecha en los consumidores como también un desánimo de poseer un área verde en sus hogares.

La Empresa Municipal de Áreas Verdes, Parques y Forestación (EMAVERDE) es el resultado de la necesidad de preservar y conservar el medio ambiente, contribuyendo a mejorar la vida de los habitantes de la ciudad de La Paz. Es la única empresa que cuenta con dos centros productores de plantas ornamentales en la ciudad de La Paz, ubicados a pocos kilómetros del centro urbano de la ciudad de La Paz, en la zona oeste y la zona sur. El primer centro productivo se ubica en la zona bajo Sopocachi con una capacidad de producción de 120 mil plantas anuales el segundo se ubica en la zona de Aranjuez con una capacidad de producción de 3 millones de plantas anuales.

Una característica muy importante que diferencia a EMAVERDE de otros viveros y/o comerciantes de plantas ornamentales de la ciudad de La Paz es que el 100% de su producción pasa por un proceso de climatización, lo que asegura el óptimo crecimiento de las plantas ornamentales. Permitiendo que sobrevivan en cualquier ambiente de la ciudad de La Paz.

EMAVERDE desde su creación en 1999 es conocida por gran parte de la población paceña como una empresa pública municipal, cuyo propósito es administrar, mantener, construir y proveer bienes y servicios referidos a áreas verdes, forestación, recreación y esparcimiento. Sin embargo, según una investigación de mercado realizada por Real Data (Investigación Social y Estudios Empresariales) realizada en 2015, enfocado en hogares de zonas del Macro distrito Sur de la ciudad de La Paz. Gran parte de las personas desconocen que la empresa ofrece servicios y productos a terceros y privados. (Real Data SRL, 2015)

Gráfico 1. ¿Sabía usted que EMAVERDE ofrece servicios y productos a terceros y privados?



Fuente: Elaboración propia con datos del Estudio Demanda de Servicios de EMAVERDE Real Data-2015

Actualmente la situación no ha cambiado mucho, aún existe esa falta de conocimiento por parte de las personas de la ciudad de La Paz sobre los servicios y productos que ofrece la empresa, específicamente en la comercialización de plantas ornamentales hacia terceros y privados.

2.2 Descripción del problema

Los consumidores al no contar en muchas ocasiones con un producto que cumpla con sus expectativas y satisfaga sus necesidades en este caso en la adquisición de plantas ornamentales crea una frustración e inseguridad de seguir adquiriendo más en el futuro.

A consecuencia de la poca visibilidad de la empresa como productora y comercializadora de plantas ornamentales hacia terceros y privados, según palabras del plantel administrativo y del área comercial, aseguran que “la comercialización de plantas ornamentales hacia terceros y privados son bajas”.

Existe esa necesidad por parte de la empresa de incrementar su participación en el mercado de comercialización de plantas ornamentales. Por lo cual se propone una estrategia de comercialización de plantas ornamentales en la ciudad de La Paz.

2.3 Formulación del problema

¿Cómo una estrategia de comercialización permitirá incrementar la participación de EMAVERDE dentro del mercado de plantas ornamentales en la ciudad de La Paz?

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Generar una estrategia de comercialización que permita incrementar la participación de EMAVERDE dentro del mercado de plantas ornamentales en la ciudad de La Paz.

3.2 Objetivos Específicos.

- Analizar el mercado de plantas ornamentales de la ciudad de La Paz.
- Diagnosticar la situación actual del área comercial de plantas ornamentales de la empresa EMAVERDE.
- Analizar los hábitos de consumo y factores que influyen en la compra de plantas ornamentales.
- Realizar un análisis de factibilidad financiera de la investigación.

4 JUSTIFICACIÓN

4.1 Justificación Teórica

La presente investigación pretende abordar conceptos sobre estrategia de comercialización, participación en el mercado y marketing verde de diferentes autores como ser Kotler y Keller, para determinar un plan de estrategia de comercialización que se adecúe a la empresa EMAVERDE.

Por otro lado, para el diagnóstico del área comercial de la empresa como también el análisis del mercado de plantas ornamentales se desarrollará la matriz FODA, la matriz BCG (creada por la empresa de asesoría administrativa Boston Consulting Group), análisis PESTEL y las 5 fuerzas de Porter. Para determinar aquellos puntos que

fortalecen y debilitan la presencia de la empresa dentro del mercado de plantas ornamentales.

Finalmente, se pretende abordar conceptos financieros, para determinar la factibilidad financiera de la estrategia, desarrollando proyecciones financieras, se recurrirá a indicadores financieros como ser el VAN y la TIR.

4.2 Justificación Práctica

Se espera que, al término de la investigación, se aborde una propuesta basada en la estrategia de comercialización para plantear una alternativa de solución al problema de la empresa EMAVERDE. Cuyo resultado se espera mejore su participación dentro del mercado de plantas ornamentales en la ciudad de La Paz, aplicando estrategias de comercialización que más se adecue a la empresa.

La investigación si tiene una aplicación concreta debido a que se mostrarán resultados de ventas proyectadas en diferentes escenarios.

4.3 Justificación Social

Las demandas de los consumidores serán solucionadas con este trabajo debido a que se les proveerá de más alternativas de obtener plantas ornamentales perfectas para el clima paceño. Al igual que para la empresa que generará más comercialización de sus plantas ornamentales, generando más ingresos, mejorando así su situación como la de sus trabajadores.

Por otro lado, el incremento de comercialización de plantas ornamentales perfectas para el clima de la ciudad de La Paz incentivará a la población paceña a poseer un área verde, obteniendo todos los beneficios que estos seres vivos ofrecen a la salud de los seres humanos.

4.4 Justificación Metodológica

La investigación provee un conocimiento confiable y para el logro de los objetivos planteados en la investigación, se recurrirá al empleo de técnicas de investigación bajo

un enfoque mixto. Por un lado, el enfoque cuantitativo que por medio de las encuestas servirá para la recolección de datos para su posterior análisis e interpretación de las variables, como también la realización de tablas financieras proyectadas con los datos que se obtengan. Desde el enfoque cualitativo las entrevistas a ofertantes de plantas ornamentales serán de una importante aportación para la realización de la estrategia de comercialización, ya que darán un punto de vista desde su posición como integrantes del mercado donde se desenvuelve la empresa.

4.5 Viabilidad

Es posible llevar a cabo el estudio ya que se cuenta con la información y predisposición de la empresa EMAVERDE. Antes de dar inicio con la investigación se contactó a la empresa y se llenó un formulario para pedir la realización de un proyecto de grado, la cual fue aceptada y respaldada. Se cuenta con el contacto con el área comercial de la entidad para proporcionar toda la información posible.

En pocas palabras se cuenta con los recursos necesarios como ser las fuentes de información, recursos técnicos y económicos.

4.6 Factibilidad

La investigación está planificada a realizarse a partir de la gestión 2022. Los recursos económicos serán asumidos por la investigadora. Se cuenta con la predisposición de la unidad de análisis para proveer al investigador con información relevante. Como también el compromiso y disposición de la investigadora para el logro de los objetivos planteados. Se tiene a disposición la capacidad técnica de la investigadora como de los especialistas del área que guiarán la investigación.

5 MARCO TEÓRICO

5.1 Marco Histórico

5.1.1 Historia de la floricultura

Según los autores del libro “Floricultura”, es con la cultura sumeria y egipcia cuando comienza a trasplantar plantas silvestres para empezar a construir lo que luego serían los primeros jardines; seguida por las civilizaciones de Asia Menor, Babilonia y el antiguo Irán. La flor también es un elemento importante en la civilización griega. En la Roma Antigua se encuentran vestigios del cultivo de varios tipos de flores. (Morisigue, Mata, Facciuto, & Bullrich, 2012, pág. 6)

En China se desarrolla el cultivo de flores ornamentales, especialmente el de crisantemo. De China se introducen a Japón el crisantemo, la camelia, el árbol sakura, entre otras. En los siglos XVIII y XIX se introducen a Europa gran cantidad de especies de otras regiones. De China surgen los cultivos de aster, crisantemo, peonía, y azalea; de Japón la hortensia; de Sudamérica begonia, fucsia y amarilis; y de Sudáfrica el Geranium. Estas especies mencionadas continúan siendo en la actualidad las principales especies de la floricultura. (Ibid.: 7.)

La difusión de la producción comercial de flores de corte comienza aproximadamente a partir de 1930 y luego de la Segunda Guerra Mundial se produce la expansión del cultivo en base a un modelo industrial de producción. En la mayoría de los países donde actualmente el consumo de flores y plantas es alto, al principio era visto como un producto innecesario, solo restringido al sector de alto poder adquisitivo. Con la mejora en la economía y del nivel de vida de la sociedad, pasa a ser un producto que forma parte de la vida diaria de la mayoría de los ciudadanos. (Ibid.: 7.)

Hoy forma parte no solo de las casas familiares, sino también de lugares públicos, oficinas, salas de reuniones, hoteles, restaurantes, negocios, etc. Entrando al Siglo XX, comienza a manejarse en Estados Unidos, un concepto industrial de la producción de flores y plantas y surge la idea de mercado para comercializar estos productos. En la

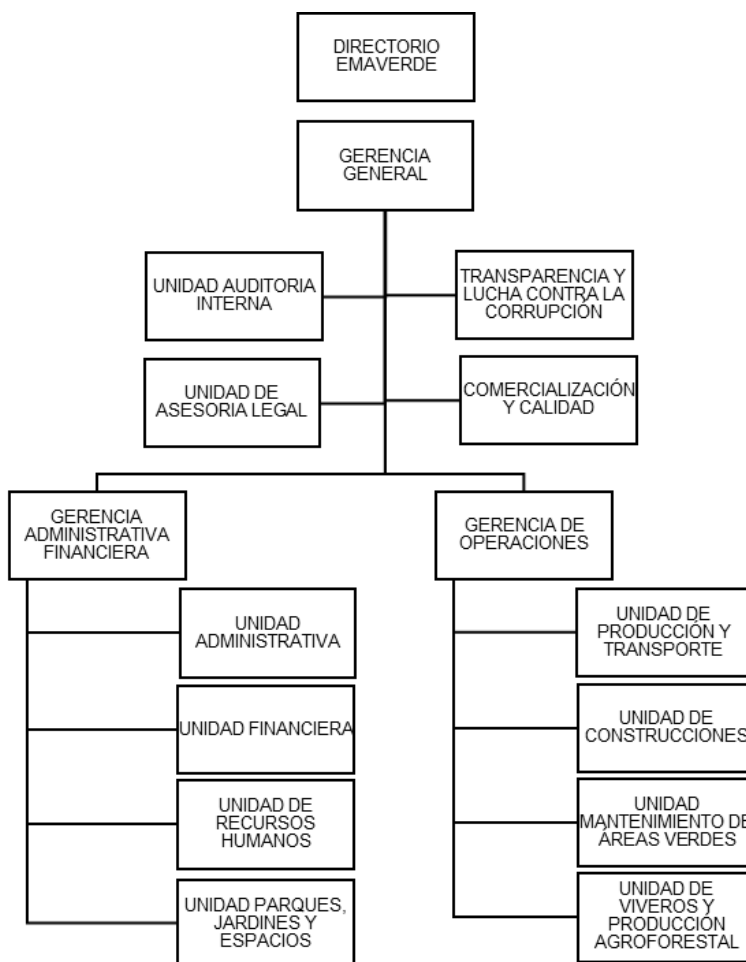
década del 30 continúa desarrollándose el concepto industrial de producción y surgen los invernaderos en bloques y la programación de los cultivos para obtener floración todo el año. Esto se difunde a Europa y Japón luego de la Segunda Guerra Mundial. (Ibid.: 7.)

5.1.2 Descripción de la unidad de análisis

La Empresa Municipal de Áreas Verdes, Parques y Forestación (EMEVERDE), creada en virtud al Artículo 111 de la Ley de Municipalidades N.º 2028 de fecha 28 de octubre de 1999, es una institución pública municipal de carácter descentralizado, bajo tuición del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP), se constituye como organismo técnico con personalidad jurídica y patrimonio propio, munida¹ de autonomía administrativa y regida por el principio de eficiencia y eficacia administrativa, bajo criterio gerencial para la consecución de sus fines de manera oportuna, confiable y económica. (EMEVERDE, 2011)

¹ Munida: Que está provisto de lo necesario para un determinado contexto o fin.

Ilustración 1. Organigrama de la estructura organizacional de EMAVERDE



Fuente: Elaboración propia con datos de la página web oficial de EMAVERDE 2024

El área de comercialización y calidad de la empresa EMAVERDE se encarga de supervisar, controlar y dar seguimiento al proceso de comercialización, asegurando que se cumplan de manera efectiva las políticas comerciales, así como la implementación del plan comercial y ventas para el logro de los objetivos. (EMAVERDE, 2017)

Entre los servicios y productos que ofrece la empresa se encuentra las plantas ornamentales. EMAVERDE posee dos viveros que son áreas de producción de plantas de tipo florales, arbustivas, forestales y también pueden ser de producción de especies específicas como ser solo florales, frutales y forestales o mixtos. El primer vivero está ubicado en la Av. Hernan Siles Zuazo, Zona de Aranjuez, con una capacidad de

producción de 3 millones de plantines anuales. La producción por el tipo de vivero es de carácter floral, arbustivo y forestal las mismas que están clasificadas por portes:

- Porte bajo: ajuga, el lechuguín y pasto alfombra bicolor.
- Porte intermedio: clavelín, gazania, pensamiento y mesembriantemo.
- Porte medio: cacalia, caléndula, amapola, penstemon y bocaysapo.
- Porte alto: cartucho, vinca y kalanchoe.
- Porte arbustivo floral: geranio, lavanda, pelargonium y verónica.
- Porte arbustivo mediano: fucsia, jazmín, rosa y thymus.
- Porte arbustivo grande: cantuta buxifolia, ligustro, retama y malva.
- Porte forestal ornamental: acacia, fresno, ciprés, queñua y kishuara.

El segundo vivero se encuentra ubicado en la Calle Francisco Bedregal Nro. 816, Zona Bajo Sopocachi, frente a la rotonda que ingresa a los puestes trillizos, con una capacidad de producción de 120 mil plantas anuales. Se caracteriza por ser un vivero de producción forestal.

Porte forestal ornamental:

- Producción de especies nativas: queñua, kishuara, chacatea, molle, tara y mutuy.
- Producción de especies exóticas: álamo, acacia, fresno, ceibo, ciprés y eucalipto de Gunn.²

Misión

“Somos una empresa pública municipal de carácter descentralizado del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, cuyo propósito es administrar, mantener, construir y proveer bienes y servicios referidos a áreas verdes, forestación, recreación y esparcimiento, con eficiencia, eficacia y economía, para mejorar la calidad de vida de la población” (EMEVERDE, 2017)

² Información proporcionada por la empresa EMEVERDE.

Visión

“Somos una empresa líder, altamente competitiva e innovadora, referente a nivel nacional en la administración, mantenimiento, construcción y producción de bienes y servicios relacionados a forestación, áreas verdes, recreación y esparcimiento, con alta capacidad operativa y talento humano fortalecido y comprometido”. (EMAVERDE, 2017)

5.2 Marco Referencial

5.2.1 Estrategia de comercialización

Las estrategias de comercialización consisten en acciones estructuradas y completamente planeadas que llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con la comercialización, tales como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado como es el caso de EMAVERDE. Para formular o diseñar estrategias de comercialización, además de tomar en cuenta los objetivos, recursos y capacidad, previamente se debe analizar el mercado objetivo, de tal manera que en base a dicho análisis se pueda diseñar estrategias que permitan satisfacer de la mejor manera sus necesidades o deseos. De la misma manera se debe analizar a la competencia para realizar estrategias que permitan tomar ventaja de sus debilidades, o incluso aprender de las estrategias que estén utilizando. (Vázquez, 2015)

De acuerdo con el autor, el desarrollo de una estrategia de mercado suele dividirse en 5 aspectos esenciales. Como primer aspecto se tiene el análisis del consumidor, mercado objetivo; la recolección precisa de datos y una segmentación del mercado permiten un mejor entendimiento de las necesidades, comportamientos y preferencias del consumidor; la información y posterior análisis de los datos generan elementos a considerar para el desarrollo de la estrategia de comercialización y proyectar de manera más confiable la demanda a corto y largo plazo del producto.

El desarrollo del producto, para mantenerse entre los mejores del mercado, una empresa necesita constantemente mejorar los productos existentes, pero también

desarrollar otros nuevos. La fijación de precios, asignar un precio óptimo para el producto muchas veces se interpreta como un indicador de la calidad, es esencial para atraer clientes y a la vez maximizar el margen de utilidad sobre las ventas.

El branding, este término se refiere al proceso de construir y posicionar una marca a través de vincular el producto a su nombre, a un logotipo, a una imagen e incluso a un concepto o estilo de vida; la marca será el vínculo entre los valores de la empresa y el consumidor. El último aspecto son las ventas y distribución, la marca y el producto no serán suficientes si no está definido como llegar al consumidor; crear una red de distribución eficiente y gestionar los canales de distribución a fin de aumentar su participación en el mercado y mejorar la calidad del servicio es clave para el éxito de una empresa y sus productos. (Vázquez, 2015)

Por otra parte, según los autores de "La estrategia comercial y su planificación": "La mejor estrategia comercial que una empresa puede poner en marcha es aquella que la lleva a tener clientes satisfechos, ya que, sin estos, el futuro del negocio estará en situación de riesgo". No se lo puede ver como algo aislado, sino que ha de estar integrada en un documento que la refleje de forma clara, en otras palabras, hay que establecer un plan estratégico comercial. Solo aplicando un proceso metodológico en la red de ventas que nos asegure el diseño más adecuado a nuestros objetivos podremos conseguir los resultados empresariales esperados. (Valdivia & Stefanu, 2018)

El disponer de un plan estratégico comercial (PEC) ayudará a mejorar el negocio y a cumplir con los objetivos comerciales de la empresa. No obstante, este plan ha de seguir un ritmo determinado:

- Partir de "dónde estamos".
- Definir "dónde queremos estar".
- Establecer "dónde podemos llegar".
- Definir "cómo podemos llegar".
- Fijar "cuándo podemos llegar".

Para finalizar, los autores recomiendan que el plan debe canalizar las acciones en función de una serie de principios:

- Trasladar la estrategia a términos operativos, a acciones concretas.
- Alinear la organización comercial con la estrategia definida.
- Promover que la estrategia sea un trabajo de todos y conocida por todos.
- Convertir la estrategia comercial definida en un proceso continuo. (Valdivia & Stefanu, 2018)

5.2.2 Participación de mercado

Prosiguiendo con la investigación, según los autores del trabajo de investigación “Marketing estratégico para incrementar la participación de mercado del licor Gin Under, en el sector, vía Samborondón” la participación de mercado:

Representa el porcentaje que un producto o servicio tiene en el mercado, se relaciona con el total de unidades vendidas y el volumen de ventas representado en valores monetarios, es decir que participa la empresa y las ventas de los productos o servicios que se comercialicen en el mercado. (Quintero, 2018)

Como complemento de la investigación el siguiente autor afirma que:

“La participación de mercado es un índice de competitividad, que nos indica que tan bien nos estamos desempeñando en el mercado con relación a nuestros competidores. Este índice nos permite evaluar si el mercado está creciendo o declinando”. (Ruiz & Amaya, 2022)

Por lo tanto, la participación de mercado de una empresa dependerá de las estrategias de mercadotecnia más eficientes que se puedan implementar; en este caso el desarrollo de una estrategia de comercialización a de contribuir a conseguir la satisfacción de las necesidades y/o deseos del mercado meta para así incrementar la participación de EMAVERDE en el mercado de plantas ornamentales.

5.3 Marco Conceptual

5.3.1 Análisis de mercado

5.3.1.1 Análisis del entorno general

“El entorno genérico recoge todas las influencias externas provenientes del sistema socio - económico y que afectan a la organización. En otras palabras, son aquellas actividades independientes al sector en el cual opera la entidad”. (Tilve, 2010)

Este se analiza tanto en el momento presente como en el futuro, pues evolucionará en función del ciclo económico en el cual se situó la entidad, y del efecto que las influencias de dicho entorno causen en el largo plazo sobre la organización. (Tilve, 2010)

“El análisis del macroentorno se encarga de estudiar aquellas variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que afectan a la empresa desde su entorno más lejano y nos puede ayudar a identificar oportunidades y amenazas”. (Huerta, 2020)

La combinación de estas variables constituye el marco de referencia para el análisis PESTEL.

5.3.1.1.1 Análisis PESTEL

El acrónimo de análisis PEST fue acuñado por Johnson y Scholes para recoger las cuatro dimensiones consideradas en el análisis del entorno general. De esta forma, el entorno general se lo define como un conjunto amplio de factores económicos, político-legales, socioculturales y tecnológicos que delimitan las reglas del juego y el marco general en el que las empresas se van a desenvolver. (Sastre Castillo, 2009)

PESTEL, también conocido como PESTAL o PEST es un análisis descriptivo del entorno de la empresa, aquellos factores externos que son relevantes para la organización, por lo que su análisis resulta vital para la generación de estrategias a corto y largo plazo. (Betancourt, 2018)

“La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro”. (Pedros & Artemio, 2012)

El análisis PESTEL consiste en la descripción del entorno de la empresa a través de la consideración de factores:

a) Factores políticos

Relacionada con la estabilidad gubernamental y las políticas de las administraciones públicas. Los factores políticos incluyen variables como la estabilidad del gobierno, la política fiscal, los reglamentos sobre comercio exterior o las políticas de bienestar social. (Marañés, 2012)

“Los factores político-legales establecen las reglas del juego en el que se desenvuelven las empresas (políticas monetarias, fiscales, regulación de los mercados, empresa pública, etc.)”. (Sastre Castillo, 2009)

Se pueden considerar factores políticos: las diferentes políticas de los gobiernos (nacionales, locales, etc.), las subvenciones públicas dependientes de los gobiernos, la política fiscal de los diferentes países, las modificaciones de los tratados comerciales, posibles cambios de partidos políticos en los gobiernos y sus ideas sobre la sociedad, etc. (Huerta, 2020)

b) Factores económicos

El desarrollo de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector en el que opera la empresa. Cada empresa deberá escoger aquellos indicadores económicos cuya evolución ha tenido o puede tener una influencia importante en su entorno, y, por lo tanto, en su futuro. Existen multitud de factores económicos influyentes en el entorno de una empresa, pero no todos tienen un impacto relevante sobre la actividad del sector, por lo tanto, la empresa deberá escoger aquellos cuya evolución puede resultar útil consultar. Se pueden considerar factores

económicos: la evolución del PIB y del ciclo económico, demanda del producto, el empleo, la inflación, los costes de energía, costes de las materias primas, etc. (Daniel & Artemio, 2012)

c) Factores Sociales

“Los factores socioculturales incluyen pautas culturales como el nivel educativo, las variables demográficas y la distribución de la renta”. (Castillo, 2009)

Se consideran factores socioculturales: demografía, distribución de la renta, movilidad social, cambios estilo de vida, actitudes hacia el trabajo y el ocio, consumismo y nivel de educación. Por lo tanto, esta dimensión está constituida por creencias, valores, actitudes, nivel cultural y educativo, formas de vida, tendencias, etc. (Marañés, 2012)

d) Factores tecnológicos

“La tecnología es un factor determinante de la capacidad competitiva de la empresa; las tecnologías pueden ser básicas, claves, incipientes, etc.”. (Castillo, 2009)

“Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios y mejoran la forma en la que se producen y entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alteran los límites en los sectores existentes”. (Daniel & Artemio, 2012) Se consideran factores tecnológicos: innovaciones tecnológicas, internet y comercio virtual, el gasto público en investigación, acciones del gobierno, nuevos descubrimientos, rapidez de la transferencia tecnológica, etc.

e) Factores ambientales

Se consideran factores ecológicos las leyes de protección medioambiental, residuos y consumo de energía, la legislación sobre la competencia, la legislación laboral, salud y seguridad de trabajadores y productos. En los últimos ha aumentado la sensibilidad ecológica en estados, empresas y consumidores. (Marañés, 2012)

f) Factores legales

El marco legal establece las reglas del juego en el que se desenvuelven las empresas. Su cantidad, calidad e intensidad oscila de forma considerable entre los diversos sectores, organizaciones y países. (Marañés, 2012)

5.3.1.2 Análisis del entorno específico

“El entorno específico se compone de todas las actividades que afectan a la empresa desde el sector donde opera. Por esta razón, el entorno específico guarda una estrecha relación con la estrategia corporativa y competitiva”. (Tilve, 2010)

“El microentorno está formado por las fuerzas del entorno más cercano a la empresa para la que se realiza el análisis DAFO o FODA. Estamos hablando de proveedores, clientes, públicos, intermediarios y competidores. La mejor herramienta para determinar las amenazas y oportunidades del microentorno son las 5 fuerzas de Porter. Esta fue desarrollada por Michael Porter en 1979”. (Huerta, 2020)

El entorno específico, es el sector de actividad al que pertenece la empresa. Es la fracción del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa. El autor concuerda con el anterior al mencionar que la principal herramienta para su análisis es el modelo de las cinco fuerzas de Porter. También se puede estudiar mediante la segmentación de la industria y el análisis de los competidores. (Sastre Castillo, 2009)

5.3.1.2.1 Las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas competitivas, elaborado por Michael Porter, es una herramienta de análisis estratégico que permite analizar el atractivo de una industria, ya que éste es un factor relevante para la obtención de beneficios por parte de las empresas. Dicho atractivo se deriva de cinco factores o fuerzas competitivas que son: la rivalidad competitiva o rivalidad entre los competidores existentes, la posibilidad de entrada de nuevos competidores o competidores potenciales, la

amenaza de productos sustitutivos y el poder negociador tanto de los proveedores como de los clientes. (Sastre Castillo, 2009)

1) Poder de negociación de los clientes

“Los compradores afectan a una industria a través de su capacidad para reducir los precios, requerir mayor calidad o más servicios y enfrentar a los competidores entre sí”. (L. Wheelen & Hunger, 2007)

Los clientes influyentes, es decir, la otra cara de los proveedores influyentes, pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo cual hace subir los costes), y enfrentando, en general, a los distintos participantes de una empresa. Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes de una empresa, especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de precios. (Porter, 2009)

2) Poder de negociación de los proveedores

“Los proveedores afectan a una industria a través de su capacidad para aumentar los precios reducir la calidad de los bienes y servicios adquiridos”. (L. Wheelen & Hunger, 2007)

Precisamente, el poder negociador de los proveedores es una de las cinco fuerzas que, según el modelo de Porter, determinan el grado de atractivo de un sector. Cuanto más elevado sea este poder negociador, menores serán las expectativas de resultados de las empresas del sector, las cuales pueden ver como en un breve plazo de tiempo se modifican las condiciones de venta de los proveedores, haciendo descender su beneficio. (Sastre Castillo, 2009)

3) Amenaza de nuevos competidores entrantes

Los nuevos participantes de una industria generalmente aportan a ésta nuevas capacidades, el deseo de ganar participación de mercado y

recursos importantes. Por lo tanto, son amenazas para una corporación establecida. La amenaza de su ingreso depende de la presencia de barreras de entrada y de la reacción que se espera de los competidores existentes. (L. Wheelen & Hunger, 2007)

La amenaza de ingreso de nuevos competidores será elevada cuando son menores las barreras de entrada a un sector y/o los nuevos entrantes no anticipen la posibilidad de duras represalias por parte de los competidores existentes. Representa una amenaza para las empresas de un sector ya que añade capacidad productiva al sector, los nuevos competidores consiguen una determinada cuota de mercado y, además, pueden obtener ventajas competitivas que reduzcan de manera considerable los beneficios de las empresas establecidas. (Sastre Castillo, 2009)

4) Amenaza de nuevos productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son bienes o servicios diferentes que llevan a cabo funciones idénticas o similares a las del producto que ofrece una industria y que, por tanto, satisfacen las mismas necesidades para los clientes. La existencia de productos sustitutivos supone una amenaza ya que limitan el beneficio potencial del sector. De este modo, cuanto más atractiva sea la relación calidad/ precio de estos productos, menor será el máximo de rentabilidad del sector. Como consecuencia de esto, el grado de atractivo de una industria tiende a decrecer a medida que aparecen productos sustitutivos. (Sastre Castillo, 2009)

5) Rivalidad entre competidores

La rivalidad competitiva, hace referencia al grado de rivalidad que se produce entre los competidores de una industria en un momento concreto del tiempo. Según como sea la relación competitiva de las empresas que actúan en un mismo sector o industria, habrá más o menos rivalidad. Si hay mucha competencia entre las empresas, la posibilidad de que se obtengan rentas superiores es menor y, por lo tanto, la industria será menos atractiva. El grado de rivalidad depende de varios factores: número de competidores y

equilibrio entre ellos, barreras, ritmo de crecimiento de la industria, diferenciación de los productos, etc. (Sastre Castillo, 2009)

“En la mayoría de las industrias, las corporaciones dependen unas de otras. Se espera que una acción competitiva de una de ellas produzca un efecto notable en sus competidores y desencadene un contragolpe o esfuerzos para contrarrestarla”. (L. Wheelen & Hunger, 2007)

5.3.1.3 Definición conceptual de mercado

Los economistas describen el mercado como el grupo de compradores y vendedores que realizan transacciones sobre un producto o clase de productos. Por otro lado, los especialistas en marketing usan el término mercado para abarcar varias agrupaciones de clientes. Perciben a los vendedores como miembros del sector industrial y a los compradores como miembros del mercado. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012)

“Es el conjunto de actividades de compra y venta de bienes y servicios, o lo que es lo mismo, el área donde compradores y vendedores negocian el intercambio de una mercancía”. (Freire Rubio & Blanco Jiménez, 2010)

Un mercado es un espacio donde confluye la oferta y la demanda, interactúan proveedores, intermediarios con necesidades y capacidad de compra. Para que exista un mercado en la realidad, deben existir personas naturales o jurídicas con necesidades y deseos, pero al mismo tiempo deben existir productos y/o servicios que satisfagan totalmente esas necesidades. (Prieto Herrera, 2009)

5.3.1.3.1 Mercado de comercialización

“Aquellas personas o empresas que compran bienes y servicios con el fin de venderlos y distribuirlos sin aportar ningún valor, cambio o mejora”. (Prieto Herrera, 2009)

La actividad fundamental de los revendedores, a diferencia de cualquier otro segmento del mercado de negocios, es comprar productos de organizaciones proveedoras y revenderlos esencialmente en la misma

forma a sus clientes. En términos económicos, los revendedores crean utilidad de tiempo, lugar, información y posesión, más que utilidad de forma. (Rodríguez Santoyo, 2013)

5.3.1.3.2 Segmentación de mercado

a) Segmentación geográfica

La segmentación geográfica divide el mercado en unidades geográficas, como naciones, estados, regiones, provincias, ciudades o vecindarios que influyen en los consumidores. La empresa puede operar en una o en varias áreas; también puede hacerlo en todas, pero poniendo atención a las variaciones locales. De esa manera es capaz de ajustar los programas de marketing a las necesidades y deseos de los grupos locales de clientes en las áreas comerciales, los vecindarios e incluso en tiendas individuales. (Kotler & Keller, 2012)

b) Segmentación demográfica

En la segmentación demográfica, el mercado se divide por variables como edad, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, género, ingresos, ocupación, nivel educativo, religión, raza, generación, nacionalidad y clase social. Una de las razones por las que las variables demográficas son tan populares entre los especialistas de marketing, es que muchas veces están asociadas con las necesidades y deseos de los consumidores. Otra es que son fáciles de medir. Incluso cuando se describe el mercado meta en términos no demográficos, podría ser útil establecer un vínculo con las características demográficas para poder estimar el tamaño del mercado y los medios que deben usarse para llegar a él eficazmente. (Kotler & Keller, 2012)

c) Segmentación psicográfica

La psicografía es la ciencia que utiliza la psicología y la demografía para entender mejor a los consumidores. En la segmentación psicográfica los compradores se dividen en diferentes grupos con base en sus características psicológicas/de personalidad, su

estilo de vida o sus valores. Las personas de un mismo grupo demográfico pueden exhibir perfiles psicográficos muy diferentes. (Kotler & Keller, 2012)

d) Segmentación conductual

“En la segmentación conductual los especialistas en marketing dividen a los compradores en grupos con base en sus conocimientos de, su actitud hacia, su uso de, y su respuesta a un producto”. (Kotler & Keller, 2012)

5.3.1.3.3 Análisis de la competencia

“La identificación y el análisis de la competencia pueden darle a la estrategia de marketing una idea acerca de sus fortalezas y debilidades, las cuales, a su vez, pueden sugerir oportunidades de diferenciación”. (Lovelock & Wirtz, 2009)

Con el análisis sectorial la empresa puede definir cuáles son los competidores a nivel del mercado total y de sus segmentos con el fin de detectar las ventajas competitivas, economías de alcance y cuáles son los nichos de mercado que son más rentables o que quedan sin cubrir. (Quintana Navarro, 2017)

5.3.1.3.3.1 Ventaja competitiva

“Ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer mayor valor al cliente, ya sea por medio de precios más bajos o por proveer mayores beneficios que justifiquen los precios más altos”. (Kotler & Armstrong, 2013)

“La ventaja competitiva es la habilidad de una empresa para desempeñarse de una o más maneras que sus competidores no pueden o no desean igualar”. (Kotler & Keller, 2012)

“Una ventaja competitiva es algo que la empresa hace mejor que sus competidores, que le otorga superioridad para satisfacer las necesidades de los clientes o para mantener relaciones mutuamente satisfactorias con los grupos de interés importantes”. (O. C. Ferrell, 2012)

La clave de la ventaja competitiva es la diferenciación relevante de la marca: los consumidores deben encontrar algo único y significativo en cualquier oferta de mercado. Las diferencias pueden basarse directamente en el producto o servicio, o en otras consideraciones relacionadas con factores como los empleados, los canales, la imagen o los servicios. (Kotler & Keller, 2012)

Michael Porter propone dos formas para generar ventaja competitiva en el tiempo y así superar a otras corporaciones en una industria específica: Bajo costo y diferenciación.

a) Bajo costo

“Radica en la capacidad de una empresa o unidad de negocio para diseñar, producir y vender un producto comparable de manera más eficiente que sus competidores”. (L. Wheelen & Hunger, 2007)

b) Diferenciación

“Una empresa se diferencia de sus competidores cuando ofrece un producto o servicio que los clientes perciben como único y están dispuestos a pagar un precio superior al de otros productos comparables en el mercado”. (Sastre Castillo, 2009)

“Implica la capacidad de una empresa para proporcionar al comprador un valor único y superior con respecto a la calidad de los productos, características especiales o servicio después de la venta”. (L. Wheelen & Hunger, 2007)

5.3.2 Diagnóstico empresarial

El autor define el diagnóstico empresarial como:

“Este término hace referencia a aquellas actividades que se llevan a cabo para poder conocer de primera mano cuál es la situación de la empresa y sus principales impedimentos para lograr alcanzar sus objetivos”. (González, 2017)

Le permite a la administración conocer la situación actual por la que atraviesa el proceso organizativo, qué estrategias implementar para superar los obstáculos que impiden obtener los resultados esperados, realizando seguimiento evaluativo a las mismas y, por consiguiente, efectuando los ajustes a que haya lugar. (Rincón, 2012)

5.3.2.1 Clases de diagnóstico empresarial

El diagnóstico empresarial se puede clasificar en cuatro grupos en función de sus características y aplicaciones:

5.3.2.1.1 Diagnóstico integral

“Está conformado por la aplicabilidad de variables empresariales que se pueden aplicar, el diagnóstico de competitividad es un ejemplo, conocer las oportunidades debilidades, fortalezas y las amenazas de la empresa, y la evaluación de variables empresariales mediante un análisis”. (Portugal, 2017)

5.3.2.1.2 Diagnóstico específico

Permite la supervisión de procesos específicos en concreto, estudiando diferentes aspectos de: estados financieros, procesos de mercadeo, gestión producción de la empresa. (Portugal, 2017)

5.3.2.1.3 Diagnóstico funcional

El diagnóstico funcional permite establecer los factores incidentes en la comunicación organizacional que afectan a la organización entre los trabajadores en los diversos ámbitos productivos y sociales, este diagnóstico permite mediante el uso de cuestionarios, entrevistas, sistematización de experiencias, análisis grupal establecer los mecanismos de comunicación generales de toda la organización. (Portugal, 2017)

5.3.2.2 Herramientas de diagnóstico

5.3.2.2.1 Matriz FODA

El análisis FODA, también conocido en los países hispanohablantes como DAFO o DOFA y en los angloparlantes como SWOT, es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno. (Huerta, 2020)

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Talancón, 2007)

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) accediendo de esta manera a un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. La relevancia de emplear una matriz de análisis FODA es que nos posibilita la búsqueda y el análisis metodológico de todas las variables que intervienen en el ámbito a estudiar, con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones. (Sarli, González, & Ayres, 2015)

La forma visual de un análisis FODA es una matriz de cuatro cuadrantes donde se listan las principales características y observaciones correspondientes a cada categoría mencionada:

Ilustración 2. Matriz FODA

	Factores internos	Factores Externos
Factores positivos	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Factores negativos	DEBILIDADES	AMENAZAS

Fuente: Elaboración propia

- **Fortalezas:**

“Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias”. (Talancón, 2007)

Recursos y capacidades que posee internamente la empresa y que la posicionan en una situación ventajosa frente al resto de competidores. Se estudian dentro del análisis interno de la empresa junto con las debilidades. La identificación y evaluación de los recursos y capacidades que posee la empresa constituyen la base del potencial de esta para generar y mantener una ventaja competitiva a lo largo del tiempo. (Sastre Castillo, 2009)

- **Oportunidades:**

“Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría”. (Sarli, González, & Ayres, 2015)

Las oportunidades son aquellas variables del entorno que pueden tener una influencia positiva sobre los resultados de una empresa. Estas oportunidades pueden tener su origen en el entorno general, es decir, en el entorno socioeconómico en el que una empresa realiza su actividad o en el entorno específico, es decir, en su sector industrial. (Sastre Castillo, 2009)

- **Debilidades:**

Una debilidad se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil. (Talancón, 2007)

“Las debilidades de la empresa son esos factores o áreas que dificultan o empeoran el rendimiento de la empresa. Las debilidades son aquellas cuestiones de empresa que al someterse a un proceso de evaluación no alcanzan el nivel deseado de calidad. Sin embargo, en toda debilidad existe una posible fortaleza cuando se visualiza desde la perspectiva de la oportunidad”. (Nicuesa, 2019)

- **Amenazas:**

“Las amenazas representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales”. (Sarli, González, & Ayres, 2015)

“Se consideran a menazas aquellos factores que aumentan la competencia y, por tanto, reducen la posibilidad de obtener rentas superiores a las normales por parte de las

empresas que actúan en mercados de competencia imperfecta". (Sastre Castillo, 2009)

5.3.2.2.2 Matriz de confrontación

La matriz de confrontación se usa para complementar el análisis FODA. Se cuantifica cada factor en una tabla con todas las variables a estudiar, se suman los resultados totales y se obtiene información muy valiosa sobre qué cuadrante hay que prestar más atención, cuáles son los factores a tener en cuenta más importantes y qué estrategias debe realizar la empresa para potenciar unos y evitar otros. (Sánchez Valls, 2015)

Ilustración 3. Matriz de confrontación

MATRIZ DE CONFRONTACIÓN			FACTORES EXTERNOS											Σ	TOTAL	
			OPORTUNIDADES				Σ	AMENAZAS								Σ
			O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4	A5	A6			
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1														
		F2														
		F3														
		F4														
		F5														
		F6														
		Σ														
	DEBILIDADES	D1														
		D2														
		Σ														
	TOTAL															

Fuente: Elaboración propia

5.3.2.2.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG, creada por la empresa de asesoría administrativa Boston Consulting Group, data de más de 30 años. Con este modelo, una organización clasifica cada una de sus UEN³ (y a veces sus principales productos) de acuerdo con dos factores: su participación de mercado en relación con la competencia y la tasa de crecimiento en la que opera la compañía. A su vez, los cuatro cuadrantes de la cuadrícula representan categorías distintas de UEN o productos principales. Las categorías difieren no sólo en cuanto a la participación en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria, sino también por las necesidades de efectivo y las estrategias apropiadas. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007)

³ UEN: Unidades estratégicas de negocios

Ilustración 4. Matriz BCG



Fuente: Elaboración propia

- **Estrella**

“Son productos o servicios de alto crecimiento y alta participación. Con frecuencia requieren fuertes inversiones para financiar su rápido crecimiento. Poco a poco su crecimiento se hará más lento y se convertirán en vacas lecheras”. (Kotler & Armstrong, 2013)

Participación alta en el mercado y tasa alta de crecimiento de la industria son características de las UEN de esta categoría. Sin embargo, una UEN con esos atributos plantea dificultades a la compañía porque requiere mucho efectivo para no dejar de ser competitiva en los mercados crecientes. Son imperativas unas estrategias de marketing agresivas para que las estrellas mantengan o aumenten su participación en el mercado. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007)

- **Vaca de efectivo**

Son productos o servicios de bajo crecimiento y alta participación. Estas SBU⁴ establecidas y exitosas requieren menos inversión para mantener su participación de

⁴ SBU: Unidad Estratégica de Negocios (Strategic Business Unit)

mercado. Así producen mucho del efectivo que la empresa utiliza para pagar sus cuentas y apoyar a otras SBU que requieren inversión. (Kotler & Armstrong, 2013)

Estas UEN tienen una gran participación en el mercado y hacen sus negocios en industrias maduras (de bajo crecimiento). Cuando el crecimiento de una industria disminuye, las estrellas pasan a esta categoría. Como la mayoría de los clientes se han quedado algún tiempo y todavía son leales, los costos de marketing de una vaca de efectivo no son elevados. En consecuencia, genera más efectivo del que puede invertirse con provecho en sus propias operaciones. Como resultado, las vacas de efectivo pueden ser “ordeñadas” para sustentar la necesidad de recursos de otras UEN. Las estrategias de marketing de las vacas de efectivo pretenden defender la participación en el mercado reforzando, principalmente, la lealtad del cliente. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007)

- **Interrogación**

Son unidades de negocio de baja participación en mercados de alto crecimiento. Requieren mucho dinero para mantener su participación y si quisieran incrementarla, serían necesarias altas inversiones. La gerencia debe pensar mucho acerca de cuáles signos de interrogación debería tratar de convertir en estrellas y cuáles deberían ir desapareciendo. (Kotler & Armstrong, 2013)

Son UEN caracterizadas por una baja participación en el mercado, pero con una alta tasa de crecimiento de la industria. Una interrogación no ha alcanzado un punto de apoyo en un mercado en expansión muy competido. La duda en torno a este grupo de UEN es si pueden ganar una participación adecuada en el mercado y ser rentables. Si la dirección opina que “no”, la UEN debe desmantelarse o liquidarse. Si en cambio dice “sí”, la empresa debe proveer el efectivo para establecer una participación en el mercado (más efectivo que la interrogación característica generada por sus propios ingresos). Las estrategias de marketing apropiadas se enfocan en tener una ventaja diferencial fuerte

y, por tanto, lograr el apoyo de los clientes. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007)

- **Perro**

“Los perros son negocios o productos de bajo crecimiento y baja participación. Podrían generar suficientes recursos para mantenerse a sí mismos, pero no prometen ser grandes éxitos monetarios”. (Kotler & Armstrong, 2013)

Estas UEN tienen una baja participación en el mercado y operan en industrias con tasas de crecimiento bajas. Normalmente, una compañía no encontraría prudente invertir fondos sustanciales en una UEN de esta categoría. Las estrategias de marketing para los perros pretenden maximizar cualquier ingreso potencial reduciendo al mínimo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial para ganar participación en el mercado. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007)

5.3.3 Análisis del consumidor

5.3.3.1 Definición conceptual de consumidor

“Sujeto de mercado que adquiere bienes servicios para consumo propio o de otras personas a través del valor de uso de lo adquirido”. (Sastre Castillo, 2009)

“Son todas aquellas personas que consumen un producto o utilizan un servicio del mercado en que el estamos y cuya meta es volverlo cliente nuestro”. (Prieto Herrera, 2009)

El consumidor final ha evolucionado mucho. Cada vez es más exigente, sus requerimientos de información son mayores, además, tiene una actitud más ecológica, una mayor preocupación por su salud y su estado físico, y está constantemente buscando la justa relación calidad-precio. Unido a esto, encontramos que los cambios en el mercado se suceden de forma cada vez más rápida, sobre todo debido a la evolución de las tecnologías de la información, modificando esto los hábitos de consumo

y, por tanto, replanteándole a la empresa nuevas formas de satisfacer sus necesidades. (Quintana Navarro, 2017)

El estudio del comportamiento del consumidor se centra en qué, cómo, cuándo y por qué compran, contemplándose elementos psicológicos, sociológicos, antropológicos y económicos para entender bien su proceso de búsqueda, selección, decisión y compra de productos y servicios. (Sastre Castillo, 2009)

5.3.3.2 Factores que influyen en el consumidor

De acuerdo con los autores, las compras del consumidor están muy influidas por factores culturales, sociales, personales y psicológicos.

5.3.3.2.1 Factores culturales

Estos factores ejercen una influencia amplia y profunda sobre el comportamiento del consumidor. Los mercadólogos⁵ deben comprender el papel que juegan la cultura, subcultura y clase social del comprador.

a) Cultura

Conjunto de valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos. Es la causa más básica de los deseos y el comportamiento de una persona.

b) Subcultura

Proveniente de la cultura, las subculturas o grupos de personas están conformados por sistemas de valores compartidos basados en experiencias de vida y situaciones comunes. Las subculturas incluyen nacionalidades, religiones, grupos raciales y regiones geográficas.

⁵ Mercadólogo: Persona capacitada para descifrar las necesidades del mercado, el pensamiento estratégico para detectar oportunidades en el mercado, y aprovecharlas, la habilidad para desarrollar planes estratégicos de marketing que generen valor, crecimiento y utilidades

c) Clase social

Divisiones relativamente permanentes y ordenadas en una sociedad cuyos miembros comparten valores, intereses y comportamientos similares. (Kotler & Armstrong, 2013)

5.3.3.2.2 Factores sociales

Los autores hacen mención que el comportamiento del consumidor también está influido por factores sociales, tales como pequeños grupos del consumidor, su familia, roles sociales y estatus.

a) Grupos y redes sociales

Los grupos que tienen una influencia directa y a los que pertenece una persona son llamados grupos de membresía. En contraste, los grupos de referencia sirven como puntos de comparación o relación, que puede ser directa (cara a cara) o indirecta, en la formación de las actitudes o el comportamiento de una persona. Se puede definir a un grupo como dos o más personas que interactúan para lograr metas individuales o mutuas. Por otro lado, las redes sociales en línea son comunidades en línea donde las personas se congregan, socializan e intercambian puntos de vista e información.

b) Familia

Los miembros de la familia pueden influir bastante en el comportamiento del comprador, siendo así la organización más importante de compras de consumo de la sociedad.

c) Roles y estatus

La posición de la persona dentro de cada grupo puede ser definida en términos de rol y de estatus. Un rol consiste en las actividades que se espera que realicen las personas de acuerdo con lo que creen las personas a su alrededor. Cada rol conlleva un estatus que refleja la estima general que le otorga la sociedad. (Kotler & Armstrong, 2013)

5.3.3.2.3 Factores personales

Según los autores, las decisiones del comprador son también influidas por características personales tales como la edad y etapa del ciclo de vida, ocupación, situación económica, estilo de vida y personalidad y autoconcepto.

a) Edad y etapa del ciclo de vida

Los consumidores experimentan muchos cambios de etapa del ciclo de la vida durante su existencia. A medida que estas cambian también lo hacen sus comportamientos y preferencias de compra.

b) Ocupación

La ocupación de una persona afecta los bienes y servicios que compra. Por ejemplo, los trabajadores de cuello azul⁶ tienden a comprar ropa de trabajo más resistente, mientras que los ejecutivos compran más trajes de negocios.

c) Situación económica

La situación económica de una persona afecta sus selecciones de tienda y productos. Los mercadólogos observan las tendencias en los ingresos personales, el ahorro y las tasas de interés.

d) Estilo de vida

El estilo de vida es el patrón de vida de una persona expresado en su psicografía, esta a su vez se divide en: actividades, intereses y opiniones.

e) Personalidad y autoconcepto

La personalidad se refiere a las características psicológicas que distinguen a una persona o grupo. El autoconcepto de una persona (también llamado autoimagen) es la

⁶ El término cuello azul proviene directamente de la vestimenta de trabajo de los obreros durante las horas de trabajo,

idea de que los bienes de las personas contribuyen y refleja sus identidades. (Kotler & Armstrong, 2013)

5.3.3.2.4 Factores psicológicos

Continuando con los autores, las elecciones de compra de una persona son influidas aún más por cuatro factores psicológicos: motivación, percepción, aprendizaje y creencias y actitudes.

a) Un motivo (o impulso)

Es una necesidad que ejerce la suficiente presión para impulsar a la persona a buscar satisfacción.

b) Percepción

La percepción es el proceso por el cual las personas seleccionan, organizan e interpretan la información para formarse una imagen significativa del mundo.

c) Aprendizaje

El aprendizaje describe los cambios en el comportamiento de un individuo derivados de la experiencia.

d) Creencias y actitudes

A través de hacer y aprender, las personas adquieren creencias y actitudes. Una creencia es un pensamiento descriptivo que un individuo tiene acerca de algo. La actitud describe las evaluaciones, sentimientos y tendencias consistentemente favorables o desfavorables de una persona hacia un objeto o idea. (Kotler & Armstrong, 2013)

5.3.4 Factibilidad

5.3.4.1 Definición conceptual

Factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto. La factibilidad se refiere a que un proyecto que se tenga en mente pueda llevarse a cabo, es decir, pueda materializarse. (Navarro Dino, 2022)

5.3.4.2 Análisis de factibilidad

Realizar un análisis de factibilidad antes de iniciar un proyecto permite tener una orientación para continuar o abandonar el desarrollo de este. Permite identificar cuáles serían las condiciones idóneas para ser llevado a cabo, así como las dificultades que se pueden presentar, de esta manera el gerente del proyecto puede establecer estrategias que permitan alcanzar el éxito. (Molina Ríos, y otros, 2021)

5.3.4.2.1 Factibilidad financiera

Para que un proyecto pueda ser ejecutado y operado debe ser factible desde el punto de vista financiero. Esta factibilidad se refiere a la consecución, recuperación, administración e inversión de los recursos monetarios y su análisis varía, dependiendo si se trata de un proyecto público o privado. Su diferencia con la factibilidad económica es que, aunque ambas se refieren a aspectos monetarios, la económica verifica el rendimiento del proyecto, tanto desde el punto de vista económico como del social, mientras que la financiera se encarga de evaluar la disponibilidad de los recursos monetarios y la forma de conseguirlos, para invertirlos a lo largo de cada una de las etapas; este se debe evaluar de manera diferente, de acuerdo con el tipo de proyecto. (Ospina, 2008)

5.3.4.2.1.1 Valor Presente Neto (VPN)

El valor presente neto es una cifra monetaria que resulta de comparar el valor presente de los ingresos con el valor presente de los egresos. Dicho de otro modo, es la

diferencia de los ingresos y los egresos, en términos monetarios, de la misma fecha. (Meza Orozco, 2013)

Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros originados por una inversión¹⁵. También se conoce como el valor actual neto (VAN), definiéndose como la diferencia entre los ingresos y egresos (incluida como egreso la inversión) a valores actualizados o la diferencia entre los ingresos netos y la inversión inicial. (Córdoba, 2011)

Según los autores anteriores la fórmula e interpretación sería la siguiente:

Fórmula:

$$VPN = \Sigma(VP \text{ Ingresos netos } (TIO) - \text{Inversión inicial})$$

$$VPN = \Sigma \frac{F_n}{(1 + i)^{-n}} - \text{Inversión inicial}$$

Donde:

VPN = Valor presente neto.

TIO = i = Tasa de interés de oportunidad del inversionista o costo del dinero.

F_n = Futuros flujos netos de efectivo durante la vida útil del proyecto.

n = Vida útil del proyecto.

Interpretación:

Tabla 1. Interpretación del valor del VAN

Valor	Significado	Decisión que tomar
VAN > 0	La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida.	El proyecto puede aceptarse.

VAN < 0	La inversión produciría ganancias por debajo de la rentabilidad exigida.	El proyecto debería rechazarse.
VAN = 0	La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas.	Dado que el proyecto no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida, la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores.

Fuente: Elaboración propia en base a la teoría

5.3.4.2.1.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno, conocida como la TIR, refleja la tasa de interés o de rentabilidad que el proyecto arrojará período a período durante toda su vida útil. La TIR se define, de manera operativa, como la tasa de descuento que hace que el VAN del proyecto sea igual a cero. La relación entre el VAN y la tasa de descuento es una relación inversa, como surge de la fórmula del VAN: un aumento de la tasa disminuye el valor actual neto. (Córdoba, 2011)

Según el autor la fórmula e interpretación sería la siguiente:

Fórmula-Método analítico

El cálculo analítico parte de la definición planteada en la ecuación anterior, la cual señala que la TIR es una tasa de interés compuesta que hace que el VPN sea igual a cero. La tasa de descuento contenida en el denominador de cada término de la ecuación representa la TIR, que en este caso viene a ser la incógnita del problema. (Meza Orozco, 2013)

Ejemplo:

Se invierten \$200.000 y después de un año se reciben \$220.000. Calcular la TIR

La TIR es la tasa de interés que hace el VPN = 0

Se plantea la ecuación del VPN

$$VPN = -200.000 + \frac{220.000}{(1 + i)}$$

Haciendo el VPN = 0, se tiene:

$$200.000 = \frac{220.000}{(1 + i)}$$

$$(1 + i) = \frac{220.000}{200.000} = 1,10$$

$$i = 0,10 = 10\% \text{ anual} = TIR$$

Interpretación:

Según el autor la TIR se compara con la tasa de interés relevante (es decir, con la rentabilidad de la mejor alternativa de uso de los recursos que se emplean en el proyecto) y se aceptan todos aquellos en los que la TIR es igual o superior:

- Si un proyecto tiene $TIR >$ Tasa de interés de oportunidad, entonces se puede aceptar.
 - Si la $TIR <$ Tasa de interés de oportunidad, se rechaza.
 - Si la $TIR =$ Tasa de interés de oportunidad, hay indiferencia frente al proyecto.
- (Córdoba, 2011)

5.3.5 Estrategia de comercialización

5.3.5.1 Definición conceptual de estrategia

“Una estrategia se define como el conjunto de acciones determinadas para alcanzar un objetivo específico”. (Rodríguez Santoyo, 2013)

Según Porter la “estrategia es seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado, la diferenciación surge de las actividades que se elijan y de cómo se lleven a cabo”. (Pedros & Gutiérrez, 2012)

“Consiste en la habilidad de combinar los diferentes medios y líneas de actuación de que dispone la empresa para conseguir los objetivos planteados”. (Escribano Ruiz, Fuentes Merino, & Alcaraz Criado, 2006)

5.3.5.2 Definición conceptual de comercialización

La comercialización significa que una organización encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes y a la obtención de utilidades, una comercialización efectiva implica entregar los bienes y servicios que los consumidores desean y necesitan; es ofrecerles productos en el momento oportuno, en el lugar adecuado y a un precio conveniente. La comercialización comprende el conjunto de empresas, personas y organizaciones que, actuando como intermediarios entre la oferta y la demanda, se dedican a la distribución de bienes y servicios en un ámbito geográfico determinado. También se la puede definir como un instrumento de la dirección de empresas. Suministra a la dirección los medios para diseñar, producir, y vender un producto o una línea de productos en condiciones que aseguran el aprovechamiento más eficaz de los recursos de la empresa. (Villarreal Tupe, 2013)

Por tanto, las estrategias de comercialización intervienen en todo el proceso de la venta de un producto de manera tangible, es decir, la negociación, la distribución, el colocarse en ciertos mercados y estar en ellos en la cantidad necesaria y en el tiempo adecuado. Es un conjunto de actividades que se realiza en una organización

relacionada con el diseño de la mezcla comercial (producto, precio, plaza, promoción) y dirigida a un mercado específico. (Villarreal Tupe, 2013)

5.3.5.3 Tipos de estrategias de comercialización

5.3.5.3.1 Estrategias de marketing

La estrategia de marketing de una organización describe la forma en que la empresa satisfará las necesidades y deseos de sus clientes. Dicho de otra forma, la estrategia de marketing es un plan para la forma en que la organización usará sus fortalezas y habilidades para empatarlas con las necesidades y requerimientos del mercado. Una estrategia de marketing se puede componer de uno o más programas de marketing; cada programa consta de dos elementos: un mercado o mercados meta y una mezcla de marketing (a veces conocida como las cuatro P de producto, precio, plaza y promoción). Para desarrollar una estrategia de marketing, una organización debe elegir la combinación correcta de mercado(s) meta y mezcla(s) de marketing con el fin de crear ventajas competitivas distintas sobre sus rivales. (O. C. Ferrell, 2012)

5.3.5.3.1.1 Estrategia de producto

Un producto puede significar un satisfactor de necesidades o ser considerado como un valor agregado para el consumidor; asimismo, catalogarse como un conjunto de atributos y/o beneficios o visualizarse como un concepto de negocios. A un producto se le da un valor agregado cuando proporciona un servicio, resuelve un problema, satisface una necesidad o ayuda al cliente a lograr sus objetivos. (Garnica & Maubert Viveros, 2009)

“El producto es el primer elemento y el más importante de la mezcla de marketing. La estrategia de producto requiere decisiones coordinadas de marketing sobre mezclas de productos, líneas de productos, marcas, envasado y etiquetado”. (Kotler & Keller, 2012)

a) Atributos de los productos

Para Kotler “El desarrollo de un producto o servicio implica definir los beneficios que ofrece, estos beneficios se comunican y entregan a través de atributos del producto como calidad, características, estilo y diseño”. (Villarreal Tupe, 2013)

Factores que permiten realizar una disección del producto, de los elementos centrales a los complementarios, para que, a la vista tanto de los propios, como de los de la competencia, se pueda elaborar la estrategia del marketing que permita posicionar el producto en el mercado de la forma más favorable. Los principales factores son: características organolépticas (propiedades físicas, químicas y técnicas del producto, que lo hacen apto para determinadas funciones y usos), calidad, precio, envase, diseño, forma y tamaño, marca, nombres y expresiones gráficas, servicio, imagen del producto e imagen de la empresa. (Sastre Castillo, 2009)

b) Calidad de los productos

“Puede definirse como la capacidad del mismo para conseguir resultados acordes con su función. Este término incluye aspectos como la durabilidad, la confianza, la precisión, la facilidad de uso y de recuperación y otros atributos valorados”. (Villarreal Tupe, 2013)

“Características de un producto o servicio que confieren su capacidad para satisfacer necesidades declaradas o implícitas de los clientes. Incluye la durabilidad general del producto, su confiabilidad, precisión, facilidad de operación, y otros atributos valiosos”. (Sastre Castillo, 2009)

c) Características de los productos

“Las características de un producto son sus rasgos; los beneficios son las necesidades del cliente satisfechas por tales rasgos. Algunos ejemplos de esos rasgos son: tamaño,

color, potencia, funcionalidad, diseño. Horas de servicio y contenido estructural”. (Villarreal Tupe, 2013)

d) Marca

Signo distintivo de un determinado producto o servicio. Se trata de un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de ellos que identifica los bienes o servicios que oferta una empresa u organización. La función principal de la marca es la diferenciación respecto a sus competidores protegiendo legalmente la identificación de la organización. (Sastre Castillo, 2009)

Una de las partes más importantes en el diseño de la estrategia individual del producto en la gestión de la marca. La marca es la causa final de la compra de un producto para muchos de los consumidores, ya que supone la concentración de un grupo de atributos (calidad, prestigio social, expresión individual, etc.) el conocimiento por parte del consumidor de la marca simplifica la toma de decisión de compra ya que anticipa los niveles de satisfacción esperados. (Villarreal Tupe, 2013)

5.3.5.3.1.2 Estrategia de distribución

La distribución engloba todas las actividades que posibilita el flujo de los productos desde la empresa que los fabrica o produce hasta el consumidor final. Los canales de distribución, de los que pueden formar parte varias organizaciones externas a la empresa, intervienen en este proceso al encargarse de poner los bienes y servicios a disposición del consumidor en el lugar y el momento que más le convienen. (Villarreal Tupe, 2013)

“La estrategia de distribución incluye la selección y gestión de las relaciones de canal para entregar valor a los clientes”. (Kotler & Keller, 2012)

5.3.5.3.1.2.1 Tipos de estrategias de distribución

a) La intensiva

“La distribución intensiva pretende utilizar un número muy elevado de puntos de venta, intentando alcanzar la mayor cobertura posible del mercado objetivo”. (Villarreal Tupe, 2013)

“Estrategia de distribución consistente en que el fabricante y/o distribuidor elige el mayor número posible de establecimientos detallistas para hacer llegar el producto a sus compradores con la máxima cobertura de mercado”. (Sastre Castillo, 2009)

b) La selectiva

“Entre la distribución intensiva y exclusiva se encuentra la selectiva que supone la elección por parte del fabricante de un número limitado de minoristas para vender el producto sin ser tan restrictiva con en el caso de la distribución exclusiva”. (Villarreal Tupe, 2013)

Estrategia de distribución consistente en que el fabricante y/o distribuidor elige un conjunto concreto de establecimientos con una serie de características especiales para distribuir sus productos. Estas características pueden ser por su cuota de ventas; por el grado en el que se presten determinados servicios al fabricante y/o distribuidor; por su infraestructura, etc. (Sastre Castillo, 2009)

c) La exclusiva

La distribución exclusiva implica la concesión a un único minorista de la exclusiva de venta de un producto en una determinada área de mercado o territorio. Supone un acuerdo entre detallista y fabricante mediante el cual el primero se compromete a no ofrecer en el punto de venta líneas de productos de otras marcas. (Villarreal Tupe, 2013)

“Estrategia de distribución consistente en que el fabricante o distribuidor elige un conjunto pequeño de establecimientos especializados para distribuir sus productos y/o servicios”. (Sastre Castillo, 2009)

5.3.5.3.1.2.2 Canal de Distribución

“Se denomina canal de distribución al camino seguido en el proceso de comercialización de un producto desde el fabricante hasta el usuario industrial o consumidor final”. (Villarreal Tupe, 2013)

“Conjunto de organizaciones interdependientes que ayudan a hacer que un producto o servicio esté disponible para su uso o consumo por el consumidor final o por otras empresas”. (Sastre Castillo, 2009)

5.3.5.3.1.3 Estrategia de promoción

“Para que un producto sea adquirido se debe diseñar actividades de publicidad y relaciones públicas para darlo a conocer y orientar al consumidor para que lo compre”. (Villarreal Tupe, 2013)

La comunicación de marketing engloba las actividades mediante las cuales la empresa informa de que el producto existe, así como de sus características y de los beneficios que se derivan de su consumo, persuade a los consumidores para que lleven a cabo la acción de comprarlo y facilita el recuerdo del producto y una imagen favorable de la organización. (Villarreal Tupe, 2013)

“La estrategia de comunicación de marketing abarca todos los esfuerzos por comunicarse con los públicos meta y los miembros del canal”. (Kotler & Keller, 2012)

5.3.5.3.1.3.1 Tipos de estrategias de promoción.

a) Estrategia de empujar.

Para Kotler, implica empujar el producto hacia los consumidores a través de los canales de distribución. El productor de marketing dirige sus actividades de marketing (primordialmente las ventas personales y la promoción comercial) hacia los miembros del canal para incitarlos a que trabajen el producto y lo promuevan ante los consumidores finales. (Villarreal Tupe, 2013)

b) Estrategia de atracción.

“El productor dirige sus actividades de marketing (primordialmente publicidad y promoción ante los consumidores) hacia los consumidores finales para animarlos a que compren el producto”. (Villarreal Tupe, 2013)

5.3.5.3.1.4 Estrategia de precios

El precio es la cantidad de dinero que pagan los consumidores a cambio del producto o servicio que adquieren en un proceso de compra. Constituye una de las variables sobre las que puede actuar la empresa para estimular la demanda, junto con el resto de variables que conforman el marketing-mix. (Sastre Castillo, 2009)

“La estrategia de precios abarca decisiones sobre la fijación de los precios iniciales y la adaptación de éstos en respuesta a las oportunidades y los desafíos de la competencia”. (Kotler & Keller, 2012)

La estrategia de precios ha de contribuir a conseguir los objetivos de la empresa y ha de tener en cuenta el tipo de producto, líneas, competencia, así como la novedad del producto, cuanto más innovador sea el producto mayor serán las alternativas de precios. (Villarreal Tupe, 2013)

5.3.5.3.1.4.1 El precio basado en valor

Según Kotler la fijación de precios basada en el valor son las percepciones que tienen los compradores del valor, y no los costos del vendedor, como clave para fijar los precios, la fijación de precios basada en el valor implica que el comerciante no puede diseñar un producto y un programa de marketing, y luego fijar el precio. (Abad, 2007)

En otras palabras, buscan la lealtad de los clientes cobrando un precio relativamente bajo por una oferta de alta calidad. Por lo tanto, el value pricing no consiste únicamente en fijar precios más bajos, sino en hacer una reingeniería de las operaciones para que la empresa se convierta en un productor de bajo costo sin sacrificar la calidad y logre atraer un gran número de clientes conscientes del valor. (Kotler & Keller, 2012)

5.3.6 Marketing verde

La Asociación Americana de Mercadeo (AMA, por sus siglas en inglés) define al Marketing verde desde diferentes enfoques. Desde un enfoque comercial lo define como el mercadeo de productos que se suponen ambientalmente seguros, desde un enfoque social lo define como el desarrollo y mercadeo de productos diseñados para minimizar los efectos negativos sobre el medio ambiente o para mejorar su calidad y desde un enfoque ambiental lo define como los esfuerzos de las organizaciones para producir, promover, empacar, y recuperar los productos de una manera que sea sensible o responda a las preocupaciones ecológicas. (Novillo Díaz, Pérez Espinoza, & Carlos Muñoz, 2018)

5.3.7 Plantas ornamentales

Las plantas de ornato, o plantas ornamentales, no son un tipo ni una familia concreta dentro del género de plantas. Se trata de cualquier planta que cultivemos y cuidemos con el propósito de embellecer o hacer más estético un lugar o espacio determinado. Es decir, cuando se usan como elemento de decoración. (Acosta, 2023)

5.3.7.1 Tipos de plantas ornamentales

a) Árboles y arbustos

“Son de las más comunes y populares, especialmente por su gran tamaño e impacto en la impresión estética de los jardines y espacios naturales. Algunos arbustos son tan grandes como árboles de pequeño tamaño”. (Acosta, 2023)

b) Césped y tapizantes

Se considera césped, grama o pasto, a las plantas de la familia Poaceae que, al crecer, forman una cubierta densa que cubre el suelo por completo. Se usan a menudo para homogeneizar el paisaje y dar una sensación más natural. En su lugar, también pueden usarse plantas tapizantes, que son rastreras que cumplen su misma función, pero ofrecen aspectos y características distintas. (Acosta, 2023)

c) Anuales

“Las plantas anuales completan todo su ciclo vital en un solo año. Tienden a ser plantas ornamentales de flores muy llamativas y coloridas, aunque, como hemos dicho, se marchitan en una sola temporada”. (Acosta, 2023)

d) Bulbosas

Este tipo de plantas cuenta con un órgano subterráneo que les sirve como reserva de nutrientes, y desde él pueden volver a crecer cada año cuando las condiciones son adecuadas. Son muy comunes las plantas de bulbos con flor de este tipo, que secan su parte aérea en invierno para volver a crecer en los meses cálidos. (Acosta, 2023)

e) Palmeras

“Las palmeras están disponibles en todo tipo de tamaños y formas, pero destacan por ser plantas tropicales muy fáciles de cuidar que dan un toque exótico a espacios tanto de interior como de exterior”. (Acosta, 2023)

f) Helechos

“Los helechos son plantas sin flores muy primitivas, pero que por ello resultan también exóticas. Destacan por su follaje denso y abundante, que los hace muy adecuados como plantas colgantes en algunas de sus especies”. (Acosta, 2023)

g) Trepadoras

Las trepadoras son plantas con la capacidad de crecer apoyadas o sujetas a superficies de todo tipo como muros, fachadas, árboles o estructuras como pérgolas. Las hay de muchos tipos, y son muy populares para cubrir de verde superficies que habitualmente no lo estarían. (Acosta, 2023)

h) Acuáticas

“En acuarios, estanques o adornos con agua de cualquier tipo, las plantas acuáticas son muy valiosas para dar un toque natural, así como las algas”. (Acosta, 2023)

5.4 Marco Legal.

La empresa EMAVERDE al estar consolidada dentro del territorio boliviano se encuentra sujeta al cumplimiento de normas y políticas de la protección ambiental, la Ley del Medio Ambiente N.º 1333 promulgada el 27 de abril de 1992, que tiene como objetivo la protección y conservación del medio ambiente y los recursos naturales, regulando las acciones del hombre con relación a la naturaleza y promoviendo el desarrollo sostenible con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población. (EMEVERDE, 2011)

Gracias a la información proporcionada por la empresa EMAVERDE para el correcto conocimiento e información sobre el marco legal por la que se rige el correcto funcionamiento de la empresa, se tiene lo siguiente:

El Manual de Organización y Funciones (MOF) de EMAVERDE, se sustenta en las siguientes disposiciones legales:

- ✚ **Constitución Política Del Estado (CPE):** En su párrafo I, artículo 302, numeral 42, “es competencia exclusiva del municipio, realizar su planificación acorde a la planificación departamental y nacional “.
- ✚ **Ley Marco de Autonomías y Descentralización** (Ley N.º 031 del 19 de julio del 2010) En su párrafo I, artículo 9, numeral 4, la autonomía se ejerce a través de “la planificación, programación y ejecución de su gestión política, administrativa, técnica y económica, financiera, cultura y social”.
- ✚ **Resolución Suprema N.º 217055** (Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa) En su artículo 15 “El diseño organizacional se formalizará en los siguientes documentos, aprobados mediante resolución interna pertinente:
 - a) Manual de Organización y Funciones.
- ✚ **Ley Municipal Autonómica N.º 138 que aprueba el Estatuto de EMAVERDE** (del 25 de junio de 2015) En su artículo 21, una de las atribuciones del Directorio es: inciso e) “Aprobar la estructura organizacional y plan de personal de EMAVERDE”.

En su artículo 18 “La Dirección de EMAVERDE está compuesta por:

 - a) El Directorio;
 - b) Gerencia General;
 - c) Gerencia Administrativa y Financiera;
 - d) Gerencia de Operaciones.
 - e) Gerencia de Parques, Jardines y Espacios”
- ✚ **Decreto Municipal N°11/2015** (del 2 de junio de 2015), en su Disposición Transitoria Tercera indica: “Las unidades organizacionales desconcentradas y descentralizadas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, deberán adecuar su estructura organizativa y funcional de acuerdo con el presente Decreto Municipal, sin que ello signifique la paralización de sus actividades”.
- ✚ **Decreto Supremo 23318-A** que aprueba el Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública.

- ✚ **Decreto Supremo 26237** (del 29 de junio de 2001) que aprueba las modificaciones al Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública. (EMEVERDE, 2017)

6 DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 Alcance de la investigación

El presente proyecto de investigación tiene un alcance descriptivo y correlacional porque busca especificar las propiedades y características tanto de los consumidores como también del mercado de plantas ornamentales. De la misma manera busca medir el grado de asociación de los objetivos para poder responder y satisfacer las preguntas e inquietudes de la empresa EMAVERDE.

Tiene un alcance explicativo porque busca las causas del problema planteado, el por qué EMAVERDE tiene baja participación de mercado de plantas ornamentales y cómo puede mejorar tal situación.

Finalmente, es exploratorio porque pretende abarcar un mercado no muy estudiado, como es el mercado de plantas ornamentales, desde la perspectiva de la ingeniería comercial, con el fin de determinar sus tendencias.

6.2 Delimitación

6.2.1 Temporal

La presente investigación se desarrolló a partir de la gestión 2022 y termina hasta la finalización del estudio, en la gestión 2024.

6.2.2 Espacial

La investigación se realiza en la ciudad de La Paz, centrándose en el Macro distrito Sur. El análisis será específicamente del mercado de plantas ornamentales.

6.3 Sujetos de investigación

Los sujetos de investigación son principalmente consumidores de plantas ornamentales, quienes serán encuestados, los comerciantes y proveedores de este rubro también se toman en cuenta como sujetos de investigación para un análisis interno del comercio dentro del mercado de plantas ornamentales.

6.4 Operacionalización de objetivos

Tabla 2. Cuadro de operacionalización de objetivos

Objetivos	Concepto	Dimensión	Indicadores	Instrumentos
Analizar el mercado de plantas ornamentales de la ciudad de La Paz.	Un análisis de mercado proporciona información sobre el sector, los consumidores, los competidores y el alcance de mercado.	Mercado.	Cantidad de plantas ornamentales que se ofertan en el mercado. Nivel de competencia.	Observación. Análisis PESTEL. Las 5 fuerzas de Porter. Entrevistas.
Diagnosticar la situación actual del área comercial de plantas ornamentales de la empresa EMAVERDE.	El diagnóstico empresarial es aquel que nos ayuda a conocer de primera mano cuál es la situación de la empresa y sus principales impedimentos para lograr alcanzar sus objetivos.	Empresa.	Productividad. Eficiencia. Capacidad. Valor agregado. Competitividad.	FODA. Matriz Boston Consulting Group (BCG).
Analizar los hábitos de consumo y factores que influyen en la compra de plantas	El análisis del consumidor es aquel que nos proporciona datos sobre las tendencias de consumo y que factores influyen	Comportamiento del consumidor.	Hábitos de consumo y preferencias de compra.	Encuestas.

ornamentales.	en la compra.			
Realizar un análisis de factibilidad financiera de la investigación.	El análisis de factibilidad financiera es aquel que nos permite tener una orientación para continuar o abandonar el desarrollo de este.	Finanzas.	Flujo financiero. VAN. TIR.	Proyecciones de ventas.

Fuente: Elaboración propia

6.5 Enfoque de la investigación

El enfoque para la presente investigación es de carácter mixto. Por un lado, tiene un enfoque cuantitativo debido a que se utilizarán encuestas para la recolección de datos y su posterior análisis e interpretación de las variables, así como tablas financieras proyectadas realizadas con los datos que se obtengan. Por otro lado, cuenta también con un enfoque cualitativo, ya que se realizarán entrevistas, para la realización de la estrategia de comercialización.

6.6 Diseño de la Investigación

El diseño de la presente investigación es del tipo no experimental ya que no se modificarán las variables de la investigación. Específicamente es una investigación no experimental transversal, ya que se recolectan los datos en un único momento.

6.7 Universo

Para la presente investigación por la naturaleza del producto, de acuerdo con la delimitación espacial expuesta anteriormente y tomando como referencia una investigación realizada por Real Data (Investigación Social y Estudios Empresariales) en 2015, enfocado en hogares de zonas del Macro distrito Sur de la ciudad de La Paz.

Distrito 18	2.276	2.032	2.534	2.085	2.376	1.806	2.394	1.949
Distrito 19	1.423	1.308	1.320	1.123	1.407	1.194	1.294	1.106
Distrito 21	2.649	3.147	2.433	2.173	2.542	2.061	2.255	1.822
TOTAL	6.348	6.487	6.287	5.381	6.325	5.061	5.943	4.877

Edad		Edad		Edad		Edad		Edad	
40 - 44		45 - 49		50 - 54		55 - 59		60 - 64	
Población		Población		Población		Población		Población	
Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
1.946	1.601	1.751	1.522	1.490	1.190	1.507	1.204	811	760
1.122	964	960	769	864	720	644	581	566	589
1.933	1.592	1.699	1.284	1.563	1.232	1.296	1.010	1.276	940
5.001	4.157	4.410	3.575	3.917	3.142	3.447	2.795	2.653	2.289

Fuente: Elaboración propia en base a datos oficiales de la Encuesta Municipal a Hogares – 2016

Tabla 4. Distribución numérica y porcentual de la población

	POBLACIÓN	DISTRIBUCIÓN
Distrito 18	31.234	38,0%
Distrito 19	17.954	21,9%
Distrito 21	32.907	40,1%

TOTAL	82.095	100%
--------------	---------------	-------------

Fuente: Elaboración propia en base a datos oficiales de la Encuesta Municipal a Hogares – 2016

Bajo los datos mostrados se tomará la población de 82.095 para proceder con la encuesta.

6.8 Muestra

La muestra es una muestra no probabilística, está compuesta específicamente por personas que son consumidoras de plantas ornamentales pertenecientes al Macro distrito Sur de la ciudad de La Paz. Para la recolección de la información se utilizará la técnica bola de nieve.

Un margen de error aceptable utilizado por la mayoría de los investigadores suele situarse entre el 3% y el 8% con un nivel de confianza del 95%. Por lo tanto, para el presente estudio se utilizará un margen de error de 6% y un nivel de confianza de 95%. Significa que las respuestas que se consigan, al aplicar las encuestas, estarán dentro de un rango de 6% menos o 6% más.

6.8.1 Determinación de la muestra

Para estimar el tamaño de muestra se utilizará la siguiente formula:

$$n = \frac{k^2 qpN}{e^2(N - 1) + k^2 pq}$$

Donde:

Tamaño de la población N = 82.095 Habitantes.

Nivel de confianza k = 1,96

Margen de error e = 0,06

Probabilidad de éxito p = 0,5

Probabilidad de fracaso $q = 0,5$

Aplicando la fórmula:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 82.095}{0,06^2 * (82.095 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = 265,92$$

Se obtiene:

$n = 266$ encuestas correspondientes al Macro distrito Sur de la ciudad de La Paz.

Para un mejor análisis se aplica la asignación porcentual de la población:

Tabla 5. Estratificación de la muestra por distritos

MACRODISTRITO SUR	Distrito 18	38,0%	101,17	101	Encuestas
	Distrito 19	21,9%	58,16	58	Encuestas
	Distrito 21	40,1%	106,59	107	Encuestas
	TOTAL	100%		266	

Fuente: Elaboración propia

6.9 Unidades de observación

Las unidades de observación son:

- Los consumidores de plantas ornamentales.
- Los comerciantes de plantas ornamentales.
- Los proveedores de plantas ornamentales.

6.10 Métodos y técnicas de investigación

El presente proyecto de investigación se realiza con base en un método inductivo ya que se deben tomar antecedentes de las tendencias en ventas de plantas ornamentales para la generación de proyecciones.

Las técnicas de recolección de datos utilizados para el presente proyecto de investigación fueron las siguientes:

Entrevistas:

La implementación de entrevistas a comerciantes y proveedores de plantas ornamentales es para recolectar y analizar información sobre las tendencias de mercado y las dificultades que se presentan en la comercialización de plantas ornamentales.

Encuestas:

Se realizan encuestas para conocer a los consumidores de plantas ornamentales del Macro distrito Sur de la ciudad de La Paz. Con el fin de identificar sus hábitos de consumo y preferencias de compra.

Observación:

- **Observación no participante**

La observación constituye un método de toma de datos destinados a representar lo más fielmente posible lo que ocurre, en la realidad. La cual se aplicará para ver la situación actual de los viveros, verificando así la calidad de las plantas ornamentales que se comercializan por la empresa EMAVERDE.

- **Revisión documental**

La revisión documental permite hacer una idea del desarrollo y las características de los procesos y también la información que se confirma o se pone en duda. La cual se implementará para la realización del diagnóstico de la unidad comercial de la empresa.

7 MARCO PRÁCTICO

7.1 Presentación de Resultados

7.1.1 Resultados de las entrevistas

7.1.1.1 Entrevista a comerciantes de plantas ornamentales

Tabla 6. ¿Qué tipo de plantas ornamentales vende?

Pregunta	Entrevistado (a)	Criterio
1. ¿Qué tipo de plantas ornamentales vende?	<p>E-1: Monica Gonzales</p> <p>Comerciante de plantas ornamentales en la zona de Alto Obrajés</p>	Flores de interior (azaleas, violetas, entre otros), hojas de interior, palmeras, flores de exterior (margaritas, pensamientos, geranios, rosas, entre otros), árboles frutales, cactus y suculentas.
	<p>E-2: Lidia Veizan</p> <p>Propietaria de "Vivero Ecológico"</p>	Hojas de interior (gomero, schefflera, ficus, brasaya, entre otros), palmeras (palmera fénix, palmera areca, entre otros), árboles (acacia), árboles frutales (naranja, limón, ciruelo entre otros). hojas de exterior (ligustro, veronica, entre otros), pinos, bonsáis, cactus y suculentas.
	<p>E-3: Nancy Ramírez Ramos</p> <p>Propietaria del vivero</p>	Pinos, hojas de exterior (ligustro, veronica, entre otros), flores de exterior (rosas, pensamientos,

	“Los Jazmines”	dormilonas, gasanias, margaritas, entre otras), frutales (frutilla, limón, manzana, entre otros), cactus y suculentas.
	E-4: Nieves Copa Pari Comerciante de plantas ornamentales de la Asociación de Floricultores "Kantuta", ubicado en la 17 de Calacoto	Hierbas buenas (perejil, toronjil, romero, entre otros), flores de interior (primaveras, azaleas, violetas, entre otros), flores de exterior (pensamientos, petunias, geranios, rosas), hojas de interior (dólar, ficus, bambú, entre otros), palmeras, pinos, árboles, frutales, cactus y suculentas.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la entrevista a comerciantes de plantas

Tabla 7. ¿En qué meses tiene más ventas?

Pregunta	Entrevistado (a)	Criterio
2. ¿En qué meses tiene más ventas?	E-1: Monica Gonzales Comerciante de plantas ornamentales en la zona de Alto Obrajes	A partir de septiembre, octubre.
	E-2: Lidia Veizan Propietaria del Vivero Ecológico	En la época de primavera y verano, a partir de septiembre.
	E-3: Nancy Ramírez Ramos	De enero a marzo y de septiembre a diciembre.

	Propietaria del vivero "Los Jazmines"	
	E-4: Nieves Copa Pari Comerciante de plantas ornamentales de la Asociación de Floricultores "Kantuta", ubicado en la 17 de Calacoto	Desde septiembre empieza las ventas altas, los meses de primavera y verano hay más ventas.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la entrevista a comerciantes de plantas

Tabla 8. ¿Produce usted mismo(a) sus plantas?

Pregunta	Entrevistado (a)	Criterio
3. ¿Produce usted mismo(a) sus plantas?	E-1: Monica Gonzales Comerciante de plantas ornamentales en la zona de Alto Obrajes	Si, no todas, pero aproximadamente producimos el 50% de nuestras plantas.
	E-2: Lidia Veizan Propietaria de "Vivero Ecológico"	El 50% las producimos en el vivero y el otro 50% las adquirimos de otras partes.
	E-3: Nancy Ramírez Ramos Propietaria del vivero "Los Jazmines"	Si, la mayoría son producidas por nuestro vivero. Algunas plantas que no dan aquí, las adquirimos pequeñas para que puedan aclimatarse.
	E-4: Nieves Copa Pari	Si, la mayoría de nuestras plantas

	Comerciante de plantas ornamentales de la Asociación de Floricultores "Kantuta", ubicado en la 17 de Calacoto	hacemos dar de esquejes y otras de semillas.
--	---	--

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la entrevista a comerciantes de plantas

Tabla 9. ¿Qué tipo de plantas produce?

Pregunta	Entrevistado (a)	Criterio
4. ¿Qué tipo de plantas produce?	E-1: Monica Gonzales Comerciante de plantas ornamentales en la zona de Alto Obrajes	Flores de exterior (rosas y geranios) y suculentas.
	E-2: Lidia Veizan Propietaria de "Vivero Ecológico"	Hojas de exterior (ligustro y veronica), cactus y suculentas.
	E-3: Nancy Ramírez Ramos Propietaria del vivero "Los Jazmines"	Flores de exterior (geranios, rosas, dormilonas, entre otros), pinos, frutales, todo tipo de arbustos de exterior (ligustro, veronica, entre otros), suculentas y cactus.
	E-4: Nieves Copa Pari Comerciante de plantas ornamentales de la Asociación de Floricultores "Kantuta",	Flores de exterior (rosas, gasanias, entre otros), hierbas buenas, hojas de exterior (ligustro), hojas de interior (todo tipo de dólares), cactus y

	ubicado en la 17 de Calacoto	suculentas.
--	------------------------------	-------------

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la entrevista a comerciantes de plantas

Tabla 10. ¿Las plantas que adquiere de dónde provienen?

Pregunta	Entrevistado (a)	Criterio
5. ¿Las plantas que adquiere de dónde provienen?	E-1: Monica Gonzales Comerciante de plantas ornamentales en la zona de Alto Obrajes	La mayoría es de Cochabamba y una parte de Santa Cruz.
	E-2: Lidia Veizan Propietaria de "Vivero Ecológico"	De Cochabamba y Santa Cruz.
	E-3: Nancy Ramírez Ramos Propietaria del vivero "Los Jazmines"	De Santa Cruz, de Cochabamba y de Brasil.
	E-4: Nieves Copa Pari Comerciante de plantas ornamentales de la Asociación de Floricultores "Kantuta", ubicado en la 17 de Calacoto	De Cochabamba, Santa Cruz y Los Yungas.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la entrevista a comerciantes de plantas

Tabla 11. ¿Con qué frecuencia adquiere las plantas?

Pregunta	Entrevistado (a)	Criterio
6. ¿Con qué frecuencia adquiere las plantas?	<p>E-1: Monica Gonzales Comerciante de plantas ornamentales en la zona de Alto Obrajes</p>	Depende de la temporada, cuando es temporada alta casi cada semana y cuando es temporada baja una vez cada dos semanas aproximadamente.
	<p>E-2: Lidia Veizan Propietaria de "Vivero Ecológico"</p>	Las adquirimos cada mes.
	<p>E-3: Nancy Ramírez Ramos Propietaria del vivero "Los Jazmines"</p>	Depende del clima, en esta temporada de frío no adquirimos plantas, pero para primavera mayormente adquirimos cada mes.
	<p>E-4: Nieves Copa Pari Comerciante de plantas ornamentales de la Asociación de Floricultores "Kantuta", ubicado en la 17 de Calacoto</p>	En promedio adquirimos plantas cada semana. Sin embargo, en esta temporada de frío hacemos traer cada 15 días aproximadamente.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la entrevista a comerciantes de plantas

Tabla 12. ¿Qué tipo de plantas adquiere más?

Pregunta	Entrevistado (a)	Criterio
7. ¿Qué tipo de plantas adquiere más?	<p>E-1: Monica Gonzales Comerciante de plantas ornamentales en la zona de Alto Obrajes</p>	<p>Más que todo adquiere plantas de exterior (árboles frutales, flores de exterior, entre otros)</p>
	<p>E-2: Lidia Veizan Propietaria de "Vivero Ecológico"</p>	<p>Mayormente hojas de interior (gomero, schefflera, ficus, brasaya, entre otros) y palmeras</p>
	<p>E-3: Nancy Ramírez Ramos Propietaria del vivero "Los Jazmines"</p>	<p>Flores de interior (violetas y azaleas), flores de exterior (buganvillas y rosas) y hojas de interior (ficus, palmeras y chifleras)</p>
	<p>E-4: Nieves Copa Pari Comerciante de plantas ornamentales de la Asociación de Floricultores "Kantuta", ubicado en la 17 de Calacoto</p>	<p>La mayoría son plantas de interior como ser: flores de interior (eternas primaveras, azaleas y violetas), hojas de interior (bambú, ficus, entre otros) y palmeras (abanico, fénix, rafia, entre otros).</p>

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la entrevista a comerciantes de plantas

7.1.1.2 Entrevista a proveedores de plantas ornamentales

Tabla 13. ¿Cuánto tiempo lleva en el negocio de plantas ornamentales?

Pregunta	Entrevistado (a)	Criterio
1. ¿Cuánto tiempo lleva en el negocio de plantas ornamentales?	E-1: Juana Condori Espinoza Proveedora de plantas ornamentales y propietaria de un vivero en la zona Coqueni	4 años
	E-2: Elena Mamani Proveedora de plantas ornamentales y propietaria de un vivero en la zona Ovejuyo	20 años

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la entrevista a proveedores de plantas ornamentales

Tabla 14. ¿Cómo capta nuevos clientes?

Pregunta	Entrevistado (a)	Criterio
2. ¿Cómo capta nuevos clientes?	E-1: Juana Condori Espinoza Proveedora de plantas ornamentales y propietaria de un vivero en la zona Coqueni	Los clientes vienen personalmente al vivero. Ellos vienen y luego recomiendan nuestro vivero. Marketing voz a voz.
	E-2: Elena Mamani Proveedora de plantas ornamentales y	Más que todo por nuestros propios clientes que avisan a otros y nos

	propietaria de un vivero en la zona Ovejuyo	recomiendan. Marketing voz a voz.
--	---	--------------------------------------

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la entrevista a proveedores de plantas ornamentales

Tabla 15. ¿Qué medio utiliza para contactar a sus clientes y ofrecerles sus plantas ornamentales?

Pregunta	Entrevistado (a)	Criterio
3. ¿Qué medio utiliza para contactar a sus clientes y ofrecerles sus plantas ornamentales?	E-1: Juana Condori Espinoza Proveedora de plantas ornamentales y propietaria de un vivero en la zona Coqueni	Ellos se comunican con nosotros por teléfono o WhatsApp preguntando sobre qué tenemos. Informamos por teléfono móvil y también mandamos fotos por WhatsApp.
	E-2: Elena Mamani Proveedora de plantas ornamentales y propietaria de un vivero en la zona Ovejuyo	Antes solo utilizábamos el teléfono móvil, ahora también empleamos el WhatsApp. Medio por el cual mandamos fotos de lo que requiera el cliente. Sin embargo, la mayoría de nuestros clientes sigue prefiriendo comunicarse por el teléfono móvil.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la entrevista a proveedores de plantas ornamentales

Tabla 16. ¿Cuál es el procedimiento de entrega de sus pedidos masivos?

Pregunta	Entrevistado (a)	Criterio
<p>4. ¿Cuál es el procedimiento de entrega de sus pedidos masivos?</p>	<p>E-1: Juana Condori Espinoza</p> <p>Proveedora de plantas ornamentales y propietaria de un vivero en la zona Coqueni</p>	<p>Se realiza el pedido por parte del cliente de forma presencial o por medio del teléfono móvil.</p> <p>Se realiza la selección de plantas según especificaciones del cliente.</p> <p>Se realiza la entrega personalmente en el vivero, también se lo llevamos hasta su domicilio o donde requiera las plantas el cliente.</p> <p>Finalmente recibimos el pago una vez entregado el pedido.</p> <p>Nota: todo en coordinación por medio del teléfono móvil.</p>
	<p>E-2: Elena Mamani</p> <p>Proveedora de plantas ornamentales y propietaria de un vivero en la zona Ovejuyo</p>	<p>Por un lado, vienen directamente al vivero, se escogen las plantas que quieran, nos pagan y se lo llevan ellos mismos.</p> <p>Por otro lado, se comunican con nosotros, realizan su pedido y nosotros lo entregamos donde ellos lo requieran.</p>

		El pago lo realizan en el momento de la entrega.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la entrevista a proveedores de plantas ornamentales

Tabla 17. ¿Aproximadamente cuanto demora en entregar sus pedidos? y ¿Qué factores influyen en el tiempo de entrega?

Pregunta	Entrevistado (a)	Criterio
5. ¿Aproximadamente cuanto demora en entregar sus pedidos? y ¿Qué factores influyen en el tiempo de entrega?	<p>E-1: Juana Condori Espinoza</p> <p>Proveedora de plantas ornamentales y propietaria de un vivero en la zona Coqueni</p>	<p>Lo realizamos el mismo día del pedido.</p> <p>El tiempo en horas varía según la cantidad (el tiempo hasta escoger las plantas) y la lejanía (si queda lejos el lugar donde requieren las plantas), sin embargo, no realizamos entregas lejos del Macro distrito sur de la ciudad de la Paz.</p>
	<p>E-2: Elena Mamani</p> <p>Proveedora de plantas ornamentales y propietaria de un vivero en la zona Ovejuyo</p>	<p>En promedio 1 hora.</p> <p>El tiempo dependerá de la cantidad que pidan (se tarda más en la selección de las plantas), el encajonar (prepararla para su entrega) y la distancia entre el vivero y donde el cliente requiera las plantas). Sin embargo, no entregamos a lugares lejanos, solo por la zona y sus</p>

		cercanías.
--	--	------------

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la entrevista a proveedores de plantas ornamentales

Tabla 18. ¿Qué tipo de plantas ornamentales son las que más vende a sus clientes?

Pregunta	Entrevistado (a)	Criterio
6. ¿Qué tipo de plantas ornamentales son las que más vende a sus clientes?	<p>E-1: Juana Condori Espinoza</p> <p>Proveedora de plantas ornamentales y propietaria de un vivero en la zona Coqueni</p>	<p>Hierbas buenas (romero, menta, orégano, huacatay, entre otros), flores de exterior (margaritas, bacaysapo, dormilonas, azulinas y verbena)</p>
	<p>E-2: Elena Mamani</p> <p>Proveedora de plantas ornamentales y propietaria de un vivero en la zona Ovejuyo</p>	<p>Mas que todo se vende las plantas de jardín (geranios, margaritas, entre otros) la mayoría plantas con flor, pinos, suculentas, hojas de interior (dólar, mala madre y cinta), flores de interior (begonias).</p> <p>En resumen, vendemos más plantas con flor de exterior y hojas de interior.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la entrevista a proveedores de plantas ornamentales

Tabla 19. ¿Qué tipo de plantas ornamentales produce más según la temporada del año?

Pregunta	Entrevistado (a)	Criterio
<p>7. ¿Qué tipo de plantas ornamentales produce más según la temporada del año?</p>	<p>E-1: Juana Condori Espinoza Proveedora de plantas ornamentales y propietaria de un vivero en la zona Coqueni</p>	<p>En t�mpora de frio se reduce la producción de plantas de interior y se incrementa más las de exterior. En primavera (a partir del mes de agosto hasta diciembre) producimos más plantas de interior sin reducir la producción de plantas de exterior.</p>
	<p>E-2: Elena Mamani Proveedora de plantas ornamentales y propietaria de un vivero en la zona Ovejuyo</p>	<p>En la temporada de primavera se producen más las plantas de jardín con flores, ya que en invierno est�n en reposo. En invierno se producen más los cactus y suculentas.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la entrevista a proveedores de plantas ornamentales

7.2 Análisis e Interpretación de Resultados

7.2.1 Análisis del mercado de plantas ornamentales de la ciudad de La Paz

7.2.1.1 Análisis de la competencia

7.2.1.1.1 Comerciantes de plantas ornamentales

Pregunta 1:

Dentro del mercado de plantas ornamentales se ofertan una gran variedad de plantas ornamentales de la cual resaltan algunos grupos específicos de plantas, según los comerciantes entrevistados, las hojas de interior, palmeras, flores de interior, hojas arbustivas de exterior, flores de exterior, árboles frutales, pinos, cactus y suculentas. Son estos tipos de plantas más populares desde el punto de vista de los comerciantes.

Pregunta 2:

Se pudo evidenciar que los meses donde incrementa la demanda de plantas ornamentales es a partir de septiembre con la llegada de la primavera. Ya que según las entrevistas es cuando las ventas de los comerciantes son más altas que los meses anteriores.

Pregunta 3:

Aproximadamente el 50% de las plantas que se comercializan en los diferentes puntos de venta son originarios de la ciudad de La Paz.

Pregunta 4:

En el Macro distrito sur de la ciudad de La Paz los comerciantes, por el clima entre otros factores, tienden a producir más: flores de exterior, hojas arbustivas de exterior, hierbas buenas, hojas de interior, árboles y suculentas.

Pregunta 5:

Se puede evidenciar que los principales proveedores que abastecen varios puntos de venta de plantas ornamentales son provenientes de Cochabamba y Santa Cruz.

Pregunta 6:

En promedio el mercado de plantas ornamentales se abastece cada semana, con plantas provenientes de Cochabamba y Santa Cruz, sin embargo, en temporada de frío esto se reduce a un promedio de 1 vez al mes.

Pregunta 7:

Las plantas más populares que los comerciantes hacen traer de Cochabamba y Santa Cruz son flores de interior y hojas de interior. Sin embargo, también aclararon que adquieren diferentes plantas de jardín debido a la abundancia y precios bajos que hay en esos departamentos.

7.2.1.1.2 Proveedores de plantas ornamentales

Pregunta 1:

La experiencia de dentro del mercado de plantas ornamentales por parte de los proveedores es entre 4 a 20 años

Pregunta 2:

La mayoría de los proveedores de plantas ornamentales del Macro distrito Sur de la ciudad de La Paz opta por usar el marketing voz a voz para la captación de nuevos clientes.

Pregunta 3:

El medio que estas personas utilizan para ofertar sus plantas ornamentales mayormente es el teléfono móvil y el WhatsApp.

Pregunta 4:

El procedimiento para entregar pedidos masivos en este tipo de mercado no es muy complejo.

Pregunta 5:

El tiempo de entrega para ellos es muy importante por lo que no tardan más de 1 día. También mencionan que los factores que influyen en el tiempo de entrega es la cantidad del pedido y la distancia a recorrer.

Pregunta 6:

Estos proveedores de la zona abastecen al mercado especialmente con plantas ornamentales de jardín, en otras palabras, flores de exterior, hojas arbustivas, hierbas buenas y suculentas. También con plantas de interior, pero se enfocan más en hojas de interior que en flores.

Pregunta 7:

Ellos por su experiencia y percepción de la demanda de plantas la mejor temporada para producir plantas de jardín (flores y hojas de exterior), plantas de interior (flores y hojas de exterior) es a partir de agosto. Y en temporadas frías se debe aprovechar para producir cactus, suculentas, hierbas buenas, algunas flores de exterior (pensamientos, margarita del cabo, entre) y hojas de exterior arbustivas.

7.2.1.2 Análisis del entorno general

7.2.1.2.1 Análisis PESTEL

a) Factores políticos

El país se encuentra en un estado de recuperación post pandemia del Covid-19, siguiendo con el Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025 “Reconstruyendo la economía para vivir bien, hacia la industrialización con sustitución de importaciones” se

constituye en el plan de mediano plazo del Estado Plurinacional de Bolivia. (CEPAL, 2023)

La Constitución Política del Estado (CPE); artículo 311 menciona que todas las formas de organización económica establecidas en esta Constitución gozarán de igualdad jurídica ante la ley. Entre sus aspectos se puede mencionar que los recursos naturales son de propiedad del pueblo boliviano y serán administrados por el Estado. Se respetará y garantizará la propiedad individual y colectiva sobre la tierra. Con el fin lograr una economía de base productiva, en el marco del desarrollo sostenible, en armonía con la naturaleza. (Justicia, 2023)

b) Factores económicos

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), el Producto Interno Bruto (PIB) de Bolivia en 2022, registró un crecimiento de 3,48% respecto a la gestión anterior. La economía de Bolivia creció en 3,48% en 2022.

Al cuarto trimestre de 2022, la tasa de la población desocupada, de personas con 14 años o más edad del área urbana de Bolivia, alcanzó a 4,3%.

Hasta mayo de 2023, la inflación acumulada llegó a 0,6%.

En el año 2023, la tasa de inflación promedio de Bolivia está proyectada a registrar uno de sus puntos más altos, al colocarse casi en el 4%.

El Programa Fiscal Financiero 2023 perfila un crecimiento económico de 4,86%.

Según el analista Christian Aramayo, presidente de la Fundación Gobierno Abierto, en 2023 la economía nacional deberá afrontar conflictos políticos, caída en las RIN, posibles presiones inflacionarias que generarían distorsión en los precios, incremento en la pobreza extrema y crisis fiscal (en todos los niveles del Estado). (Economy, 2023)

Los aspectos climáticos actualmente inciden directamente en que los costos de producción a que tengan un mayor valor de lo normal.

c) Factores Sociales

Para el economista Marcelo Núñez, el dinamismo de economía nacional se nota con mayor fuerza en el consumo. “El sector construcción, agropecuario, financiero y comercio, si bien no están a niveles de crecimiento anteriores, demuestran dinamismo”, dijo. (Economy, 2023)

La bióloga experta en flora y vegetación nativa Daniela Cortés indicó a EL DIARIO que en el departamento de La Paz se producen más de 300.000 plantas en viveros. En la ciudad de La Paz y El Alto, anualmente producen más de 170.000 plantas, entre flores ornamentales y arbustivas (plantines). Datos que van creciendo debido al incremento de más puntos de comercialización de plantas ornamentales (oferta) que surge por el aumento de la demanda de plantas ornamentales. (Agronomía, 2015)

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 comercio de plantas ornamentales, es más apreciado por gente más adulta, a partir de los 20 años, ya que la sociedad más joven no muestra gran interés por este tipo de sector, como se puede apreciar en los resultados de las encuestas (ver gráfico 7).

d) Factores tecnológicos

Bolivia en el ámbito tecnológico está teniendo buenos avances. De acuerdo con la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes (ATT), hasta el primer trimestre de este 2018 las conexiones a Internet en el país llegaron a 9.3 millones. (ATT, 2018)

Permitiendo que se incremente el acceso a nuevas formas de compra en línea, es de gran ayuda en la programación de la logística referente a la entrega de los productos

Las nuevas tendencias tecnológicas son factores claves en el desarrollo de ventas online, 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 al igual que los métodos de pago

(trasferencia, Qr, entre otros). Este nuevo sector está creciendo notablemente en los últimos años, por lo que es una gran oportunidad para darse a conocer y aumentar su participación de mercado.

Sumado a esto se puede apreciar en los resultados de las encuestas que la mejor manera de llegar a los consumidores de plantas ornamentales es por medio del marketing digital que por el tradicional (Ver gráfico 36).

e) Factores ambientales

Bolivia tiene una agenda ambiental muy difícil para el 2023. La deforestación avanza a pasos rápidos dejando bosques sin árboles.

Existen quejas por el uso del mercurio en la explotación de oro y los pueblos indígenas de la Amazonía boliviana intentan frenar el daño dentro de sus territorios.

Las sequías golpearon duramente a muchos municipios de Bolivia en el 2022, mientras el Gobierno ha anunciado un plan para atacar el problema este año. (Paredes Tamayo, 2023)

La temporada fría dura 1,5 meses, del 10 de junio al 25 de julio, y la temperatura máxima promedio diaria es menos de 14 °C. El mes más frío del año en La Paz es julio, con una temperatura mínima promedio de -2 °C y máxima de 13 °C.

f) Factores legales

La empresa EMAVERDE al estar consolidada dentro del territorio boliviano se encuentra sujeta al cumplimiento de normas y políticas de la protección ambiental, la Ley del Medio Ambiente N.º 1333 promulgada el 27 de abril de 1992, que tiene como objetivo la protección y conservación del medio ambiente y los recursos naturales, regulando las acciones del hombre con relación a la naturaleza y promoviendo el desarrollo sostenible con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población.

Ley N.º 482 del 9 de enero de 2014 "Ley de Gobiernos Autónomos Municipales" (Artículo 6, Parágrafo II). El presupuesto del Órgano Ejecutivo deberá incluir el

presupuesto de la empresas y entidades de carácter desconcentrado y descentralizado.

Como entidad pública descentralizada EMAVERDE goza del derecho a la autonomía administrativa, sin perjuicio de la tuición que ejerce el GAMLP sobre EMAVERDE, y la aplicación de los sistemas de control establecidos en la Ley de Administración y Control Gubernamentales N.º 1178 de 20 de julio de 1990 (Ley SAFCO) y Decretos Reglamentarios.

El personal que presta servicios en EMAVERDE, se encuentra sujeto a la Ley General del Trabajo y la legislación laboral vigente, de acuerdo con lo establecido en el artículo 59 numeral 3 de la Ley de Municipalidades. (EMEVERDE, 2011)

7.2.1.3 Análisis del entorno específico

7.2.1.3.1 Las 5 fuerzas de Porter

a) Poder de negociación de los clientes

Entre los principales clientes de EMAVERDE se encuentra el GAMLP, quienes hacen un pedido para algún proyecto, la empresa hace el presupuesto y lo manda, lo cual es aprobado por la alcaldía municipal.

Proveer a personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, los bienes y servicios ofertados por la empresa y percibir a cambio el pago de los precios y/o tarifas aprobadas al efecto. El cobro de precios y tarifas de acuerdo con la normativa aplicable por los servicios públicos prestados provenientes de la venta de bienes y servicios. (EMEVERDE, 2011)

En otras palabras, los precios ya están establecidos y no se pueden cambiar fácilmente. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que al no ser un producto de primera necesidad y también la existencia de varias opciones para conseguir plantas de diferentes precios y tipos, el poder de negociación de los consumidores es alto. Por lo que el valor que le suma la empresa es que sus plantas ornamentales tienen la

garantía de crecer sin ningún problema en el clima de La Paz, al haber pasado por el proceso de climatización desde su germinación.

b) Poder de negociación de los proveedores

En este tipo de actividad el poder de negociación de los proveedores es bajo siempre y cuando la empresa no adquiere más del 50% de sus productos finales de otros lugares. Es decir, lo que compran a los proveedores son plantas para complementar su catálogo y ampliar la variedad de productos.

Sin embargo, una característica y punto fuerte de EMAVERDE es que el 100% de los productos son producidos en sus viveros, por lo tanto, los proveedores no son imprescindibles. Entre otros factores como la tierra, semillas o fertilizantes, al ser abundantes en el mercado, por ese lado tampoco tiene poder los proveedores.

c) Amenaza de nuevos competidores entrantes

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es elevada, porque debido a su naturaleza el modelo de negocio es muy fácil de copiar y las barreras para construir un negocio como este, la creación de un vivero o ser revendedor de plantas ornamentales, es bastante bajo. Además, en Bolivia existe bastante informalidad en el sector empresarial, resaltando el hecho que EMAVERDE es de las pocas por no decir la única empresa formalmente constituida en este tipo de mercados dentro de la ciudad de La Paz.

Sin embargo, una de las barreras de entrada que se puede mencionar es el conocimiento de la actividad. Para entrar a este tipo de negocios se debe contar con conocimientos básicos de botánica y floricultura sea como productor o revendedor, porque las plantas son seres vivos que requieren cuidados específicos y si uno no sabe con qué está tratando puede resultar al final ser un mal negocio.

d) Amenaza de nuevos productos sustitutivos

La amenaza de nuevos productos sustitutivos es alta si es visto desde el punto de vista estético y decorativo, ya que dichos productos suponen una amenaza para ella, estos

básicamente, ofrecen un producto similar a la empresa que cumplen la misma función dentro del mercado y que también cubre las mismas necesidades de los consumidores. El principal producto sustituto de una planta ornamental es una planta artificial. Producto que con el tiempo ha ido evolucionando, sacando al mercado modelos de plantas cada vez más realistas, siendo su punto fuerte la decoración de interiores.

Por otro lado, este tipo de productos no pueden reemplazar las principales características y beneficios de una planta natural, como es la purificación de aire, esa es la ventaja que negocios como EMAVERDE debe resaltar en la presentación de sus productos.

e) Rivalidad entre competidores

El grado de rivalidad entre competidores en el mercado de plantas ornamentales es bastante alta, debido a que hay muchos negocios que se dedican a este tipo de actividad, que en su mayoría son informales, por lo que hay mucha competencia entre las competidores. En este tipo de actividad, los precios son muy ajustados, es decir, debido a la gran competencia que existe en este sector los precios de algunos tipos de plantas ya muy conocidos no suelen ser elevados (por ejemplo: las margaritas). Por lo que la empresa EMAVERDE se debe centrar en diferenciarse de la competencia por la calidad de sus plantas y su servicio al cliente. Los competidores actuales y directos que tiene EMAVERDE por el lado productor son: los diferentes viveros en la ciudad de La Paz (Macro distrito Sur) como ser Vivero Ecológico, vivero "Los Jazmines" y muchos otros ubicados en Coqueni y Ovejuyo. Entre competidores actuales y directos que tiene EMAVERDE por el lado comercial son por ejemplo los de la Asociación de Floricultores "Kantuta" ubicados en la 17 de Calacoto.

Los comerciantes de plantas ornamentales en su mayoría cuentan con un 50% de su stock⁷ conformado por plantas provenientes de Cochabamba y Santa Cruz según las entrevistas realizadas, se puede considerar también como competidores a esos proveedores que mandan mercadería a La Paz, desde la perspectiva en precios el

⁷ Conjunto de mercancías o productos que se tienen almacenados en espera de su venta o comercialización.

grado de rivalidad es alto, pero se la puede reducir con la diferenciación de los productos, ya que un punto débil de tales plantas de lugares cálidos es que tardan en adaptarse a climas fríos y duros como es en la ciudad de La Paz.

7.2.2 Diagnóstico de la situación actual del área comercial de plantas ornamentales de la empresa EMAVERDE.

7.2.2.1 Matriz FODA

Tabla 20. FODA del área comercial de plantas ornamentales de EMAVERDE

	Factores internos	Factores externos
Factores positivos	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • F1: Experiencia de trabajo en el área de propagación, cultivo y producción de plantas ornamentales. • F2: Personal calificado y con conocimientos en las diferentes actividades dentro de los viveros (Mano de obra calificada). • F3: Cuenta con dos centros de producción propias (viveros). • F4: Disponibilidad de espacio físico en los viveros, para expansión del área productiva. • F5: Capacidad de producción a escala en los dos viveros. • F6: Productos 100% adaptados para el clima duro de La Paz. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • O1: Relación directa con la sociedad a partir de la administración de los parques, jardines y espacios del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz. • O2: Crecimiento del mercado de plantas ornamentales. • O3: Aumento de actividades y ferias donde se comercializan plantas que en la ciudad de La Paz. • O4: Desarrollo personalizado en las redes sociales.

Factores negativos	DEBILIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • D1: Baja participación de mercado. • D2: Las redes sociales que utiliza la empresa no enfocan la comercialización de plantas ornamentales. 	<ul style="list-style-type: none"> • A1: Incremento de la competencia en la comercialización de plantas ornamentales. • A2: Pocas barreras de entrada en este tipo de mercados. • A3: No es un producto de primera necesidad. • A4: Fragilidad económica del país. • A5: Temperaturas extremas en el mes más frío del año (julio) en la ciudad de La Paz. • A6: Progreso de las plantas artificiales, sacando al mercado plantas cada vez más reales estéticamente.

Fuente: Elaboración propia

7.2.2.2 Matriz de confrontación

La matriz de confrontación nos permite vincular las amenazas y oportunidades con las debilidades y fortalezas, según las relaciones que haya entre ellas.

Para valorar cada una de las relaciones utilizamos la siguiente escala:

Relación alta: 10

Relación media: 5

Relación baja: 1

Sin relación: 0

Tabla 21. Matriz de confrontación del área comercial de plantas ornamentales de EMAVERDE

MATRIZ DE CONFRONTACIÓN			FACTORES EXTERNOS												Σ	TOTAL
			OPORTUNIDADES				Σ	AMENAZAS						Σ		
			O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4	A5	A6			
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	5	1	5	5	16	5	0	0	0	10	0	15	31	
		F2	10	1	10	5	26	5	5	0	0	5	0	15	41	
		F3	0	5	1	0	6	5	1	0	0	1	0	7	13	
		F4	0	10	5	0	15	1	0	0	0	1	0	2	17	
		F5	0	10	5	0	15	10	5	1	0	0	1	17	32	
		F6	0	5	5	5	15	5	1	1	0	10	1	18	33	
		Σ	15	32	31	15		31	12	2	0	27	2			
	DEBILIDADES	D1	10	10	10	10	40	10	10	5	1	0	1	27	67	
		D2	0	5	1	10	16	1	0	0	0	0	0	1	17	
		Σ	10	15	11	20		11	10	5	1	0	1			
	TOTAL	25	47	42	35		42	22	7	1	27	3				

Fuente: Elaboración propia

Hay 4 estrategias, una por cada cuadrante:

- **Estrategia ofensiva o de crecimiento F.O. (Maxi-Maxi) (Cuadrante 1):** Son aspectos para potenciar. F2 y O2 han sido los factores más valorados. Se utilizará el conocimiento de la empresa, gracias, al personal calificado en las diferentes actividades dentro de los viveros para atraer más visitantes. A fin de aprovechar el crecimiento del mercado de plantas ornamentales.
- **Estrategia adaptativa o de reorientación D.O. (Mini-Maxi) (Cuadrante 2):** Se trata de aprovechar las oportunidades para corregir carencias. D1 y O4 son los factores más valorados. Se aprovechará la oportunidad de desarrollar y personalizar las redes sociales de EMAVERDE con el fin de que el contenido compartido sea más atractivo a los ojos de los consumidores de plantas ornamentales. Ampliando el negocio a otros grupos demográficos para mejorar la participación de mercado.
- **Estrategia defensiva o de reacción F.A. (Maxi-Mini) (Cuadrante 3):** Se trata de dar respuestas a situaciones del entorno no favorables, apoyándose en puntos fuertes. F6 y A1 han sido los factores más valorados. Para enfrentar el incremento de la competencia en la comercialización de plantas ornamentales, se promocionarán las plantas de EMAVERDE. Resaltando su resistencia y durabilidad para cualquier ambiente de la ciudad de La Paz que, a diferencia de

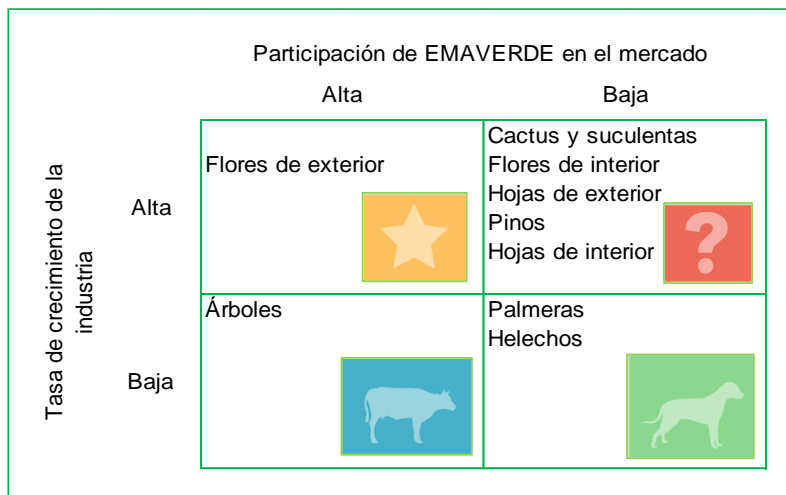
la competencia, pasa por un proceso de climatización. Creando una barrera de entrada para los nuevos competidores que esté enfocada en la calidad de producto.

- **Estrategia reactiva o de supervivencia D.A. (Mini-Mini) (Cuadrante 4):** No perder de vista las amenazas para no hacer crecer las debilidades. A1 y D3 son los factores con mayor puntuación. La empresa debe incrementar los canales de distribución, buscar nuevos nichos de mercado, para incrementar su participación de mercado. Disminuyendo tal debilidad, le dará a la empresa la capacidad de enfrentar el incremento de la competencia en la comercialización de plantas ornamentales.

La estrategia general está enfocada en cumplir con los objetivos del proyecto por medio de las estrategias que cubran los cuatro cuadrantes mencionados anteriormente, las cuales se detallará en la propuesta.

7.2.2.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Tabla 22. Matriz BCG del área comercial de plantas ornamentales de EMAVERDE



Fuente: Elaboración propia

- **Estrella**

Las flores de exterior, tipo de planta, son productos de la empresa EMAVERDE de alto crecimiento y gran participación en el mercado. Se recomienda potenciar al máximo

dichos productos hasta que el mercado se vuelva maduro y el producto de la empresa se convierta en vaca lechera.

- **Vaca de efectivo**

En el caso de los árboles, son productos que alcanzaron la maduración por ende son de bajo crecimiento y alta participación.

- **Interrogación**

Las flores de interior, hojas de exterior, pinos, hojas de interior, cactus y suculentas son productos de EMAVERDE de baja participación en el mercado sin embargo son productos populares entre los consumidores, según las encuestas y entrevistas realizadas, por tanto, este tipo de productos son de alto crecimiento.

Hay que reevaluar la estrategia en dichos productos para que se puedan convertir en productos estrella.

- **Perro**

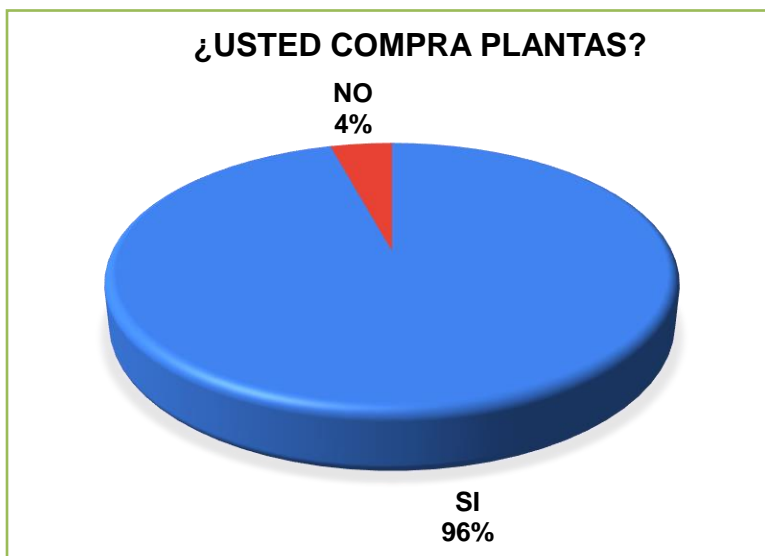
En el caso de las palmeras y los helechos son tipos de plantas no muy populares entre los consumidores por tanto son productos de bajo crecimiento y baja participación.

7.2.3 Análisis de los hábitos de consumo y factores que influyen en la compra de plantas ornamentales.

7.2.3.1 Resultados de la encuesta

1. ¿Usted compra plantas?

Gráfico 2. ¿Usted compra plantas?

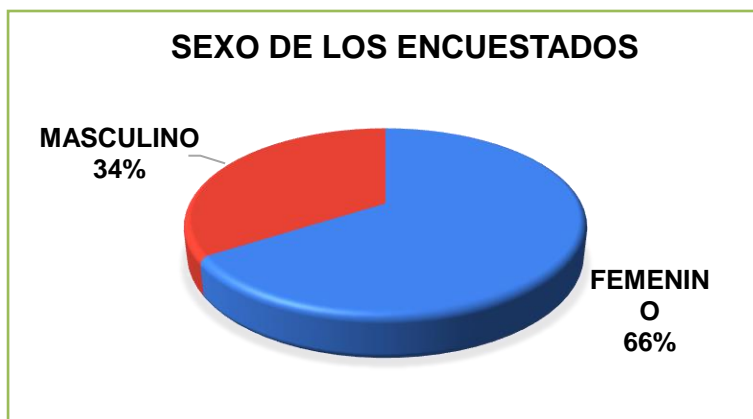


Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

Esta pregunta es primordial para continuar con el resto de la encuesta, ya que para la investigación es necesario que las personas sean consumidoras de plantas ornamentales. Como se observa, de las 285 personas encuestadas el 96% (273 personas) sí compran plantas, lo cual es suficiente ya que significa más del 100% del número de encuestados que se requiere para la investigación, por otro lado, el 4% (12 personas) no compran plantas, por lo cual no se los toma en cuenta para la investigación.

2. Sexo

Gráfico 3. Sexo de los encuestados

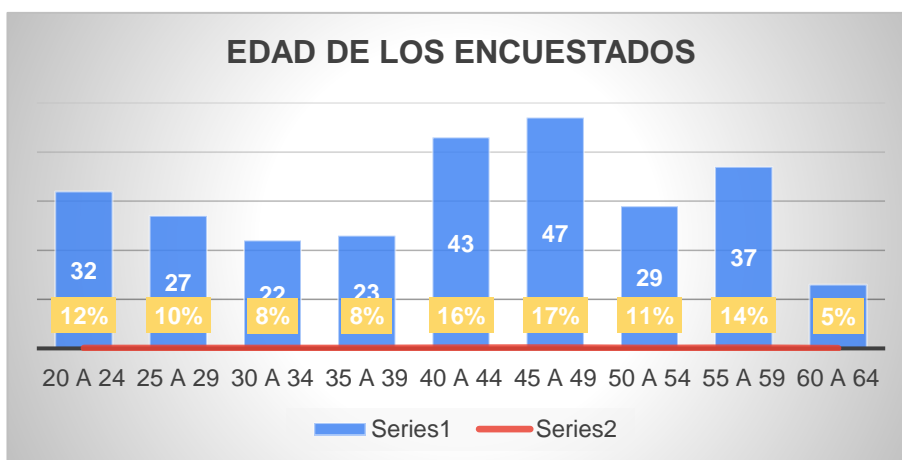


Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

Como se puede apreciar en el gráfico de las 273 personas encuestadas, el 66% (180 personas) son del sexo femenino y el 34% (93 personas) son del sexo masculino, la cual muestra una mayor participación femenina para la investigación. Las encuestas se realizaron de manera aleatoria por lo cual este aspecto no compromete la fiabilidad de la muestra. Más bien muestra una realidad que en este tipo de mercados los consumidores normalmente suelen ser más mujeres que hombres.

3. Edad

Gráfico 4. Edad de los encuestados

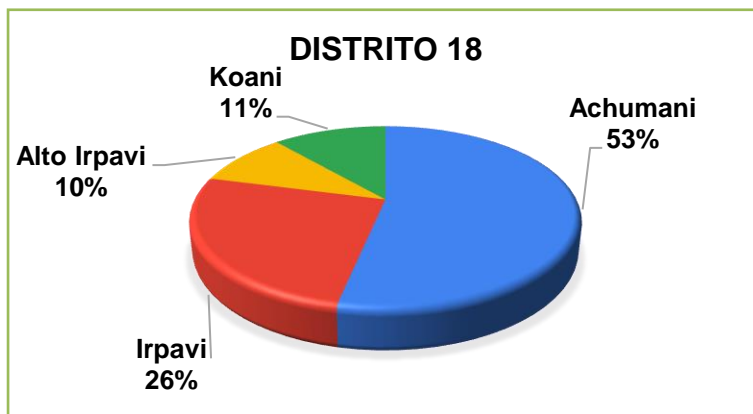


Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

Se puede observar que para la investigación el 22% de las personas encuestadas están en el rango de edad de 20 a 29 años, el 16% entre los 30 a 39 años, el 36% entre los 40 a 49 años, el 24% entre los 50 a 59 años y finalmente el 5% está conformado por personas entre 60 a 64 años.

4. ¿En qué zona vive?

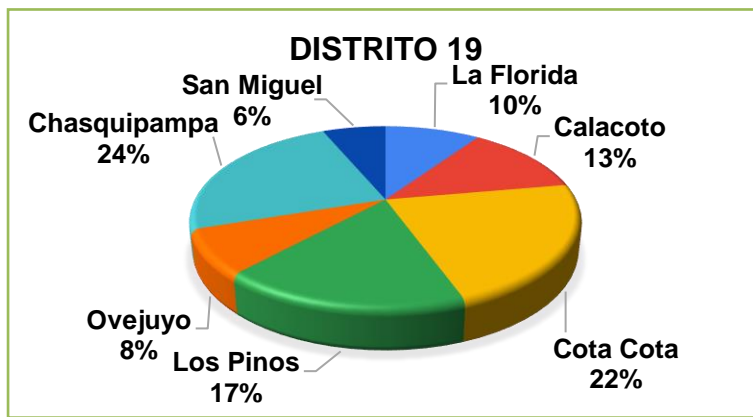
Gráfico 5. Zona a la que pertenecen - Distrito 18



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

Se puede observar que con respecto al distrito 18 del Macro distrito Sur de la ciudad de La Paz. Se obtuvo 105 resultados del cual la mayor participación de personas encuestadas vive en zonas de Achumani con 53% (56 personas) e Irpavi con 26% (27 personas)

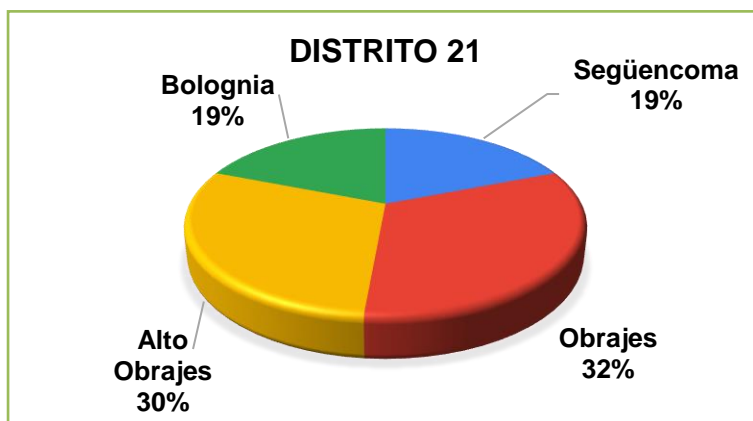
Gráfico 6. Zona a la que pertenecen - Distrito 19



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

Con respecto al distrito 19, se obtuvo 63 resultados del cual la mayor participación de personas encuestadas vive en zonas de Chasquipampa con 24% (15 personas), Cota Cota con 22% (14 personas) y Los Pinos con 17% (11 personas).

Gráfico 7. Zona a la que pertenecen - Distrito 21

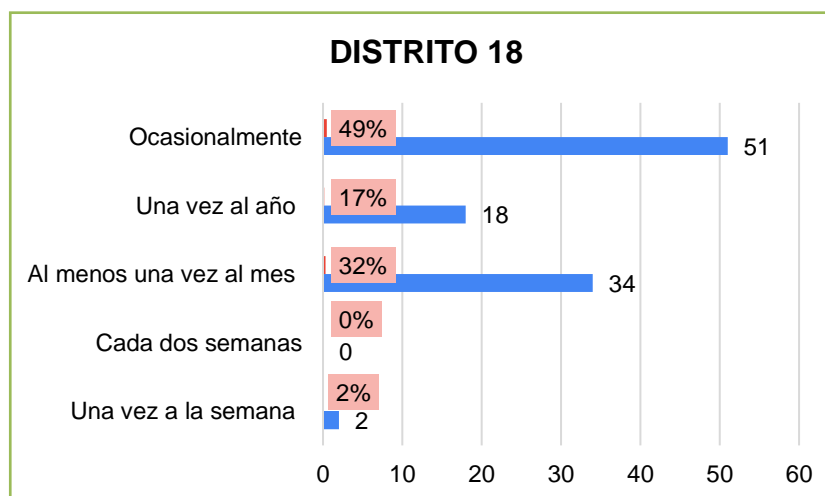


Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

Finalmente, con respecto al distrito 21, se obtuvo 105 resultados del cual la mayor participación de personas encuestadas vive en zonas de Obrajes con 32% (34 personas) y Alto Obrajes con 30% (31 personas).

5. ¿Con qué frecuencia compra plantas?

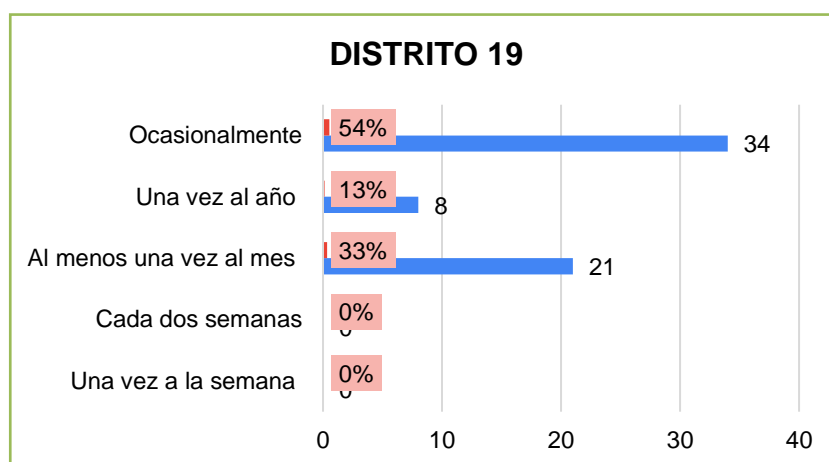
Gráfico 8. Frecuencia en la compra de plantas - Distrito 18



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

En el gráfico se refleja con qué frecuencia las personas encuestadas del distrito 18 compran plantas, donde el 49% (51 personas) lo hace ocasionalmente, el 32% (34 personas) lo hace al menos una vez al mes y finalmente un 17% (18 personas) compra plantas una vez al año.

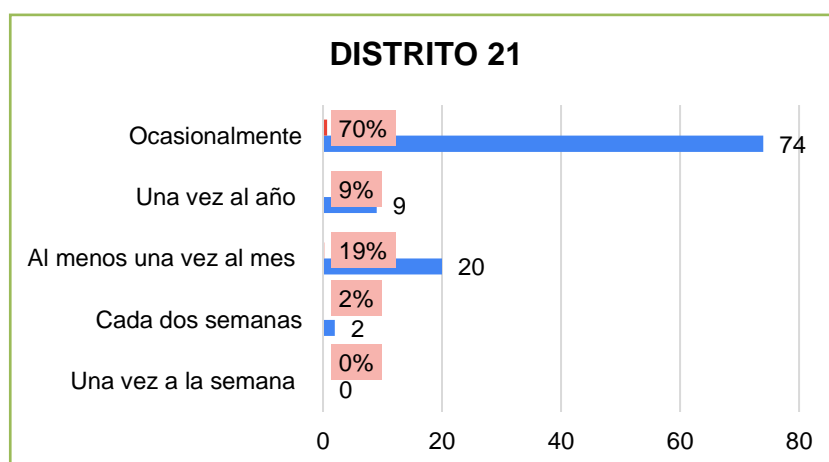
Gráfico 9. Frecuencia en la compra de plantas - Distrito 19



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

En el distrito 19 sucede un comportamiento similar, la frecuencia de compra de plantas está conformado por un 54% (34 personas) que lo hace ocasionalmente, seguido por un 33% (21 personas) que lo hace al menos una vez al mes y finalmente un 13% (8 personas) compra plantas una vez al año.

Gráfico 10. Frecuencia en la compra de plantas - Distrito 21

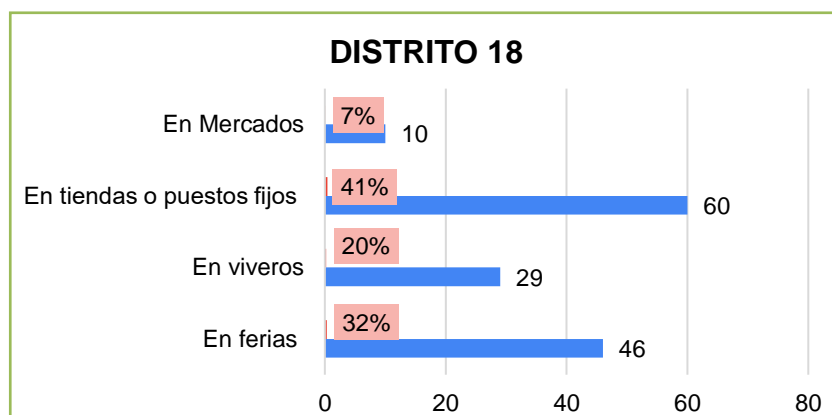


Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

Con respecto al distrito 19, la frecuencia de compra de plantas tiende a ser más ocasionalmente con un 70% (74 personas), seguido por un 19% (20 personas) que lo hace al menos una vez al mes y finalmente un 9% (9 personas) compra plantas una vez al año.

6. ¿Habitualmente dónde compra plantas?

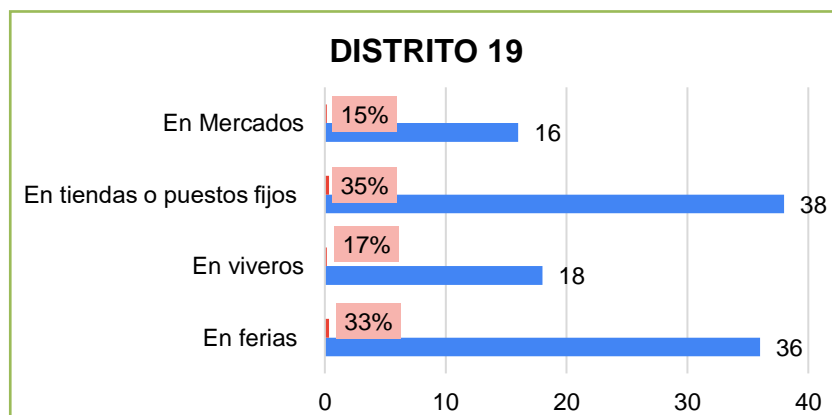
Gráfico 11. Lugar habitual de compra de plantas - Distrito 18



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

Los lugares de compra preferidos por los encuestados del distrito 18, se centran más en tiendas o puestos fijos, seguido por las ferias y finalmente los viveros. Mostrando que en este distrito en particular los mercados no son lugares recurrentes para comprar plantas.

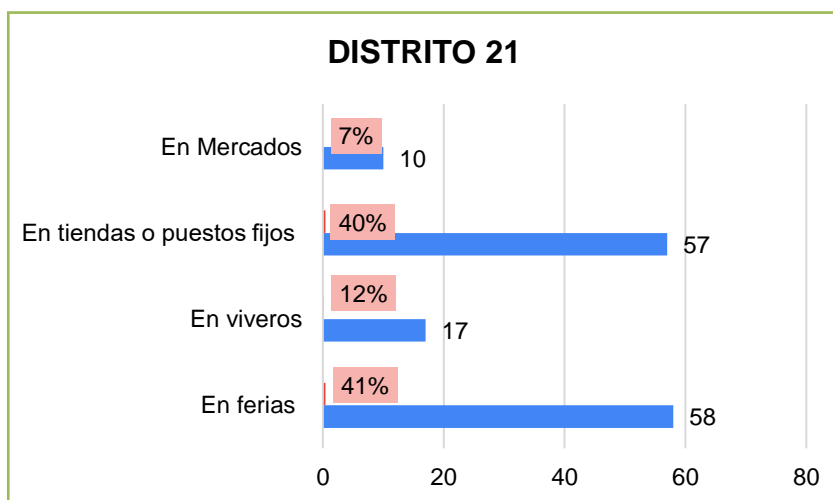
Gráfico 12. Lugar habitual de compra de plantas - Distrito 19



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

En el distrito 19 el comportamiento es un poco diferente ya que la preferencia por comprar plantas en tiendas o puestos fijos y en ferias están casi a la par por el primer lugar y de la misma manera ocurre con los viveros y los mercados que tienen una participación casi igual en el lugar de preferencia de compra de los encuestados.

Gráfico 13. Lugar habitual de compra de plantas - Distrito 21

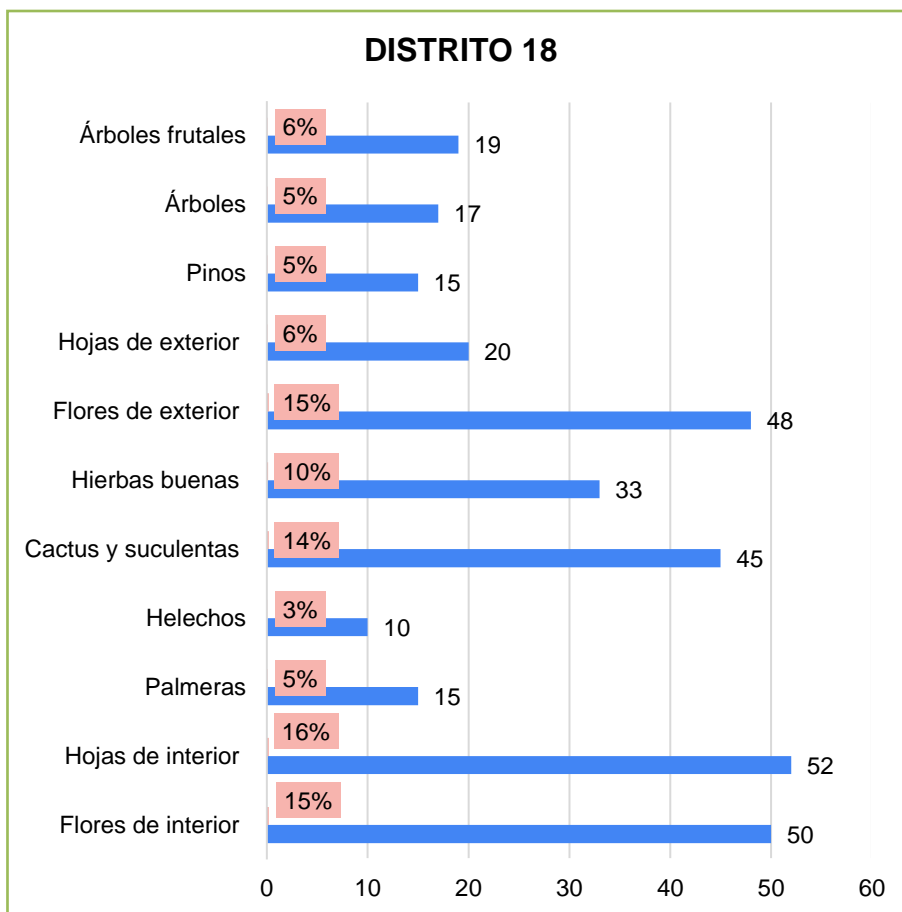


Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

Con respecto al distrito 21 el comportamiento es similar al anterior ya que los encuestados prefieren comprar plantas en tiendas o puestos fijos y en ferias que en viveros y mucho menos en mercados.

7. ¿Qué tipo de plantas compra?

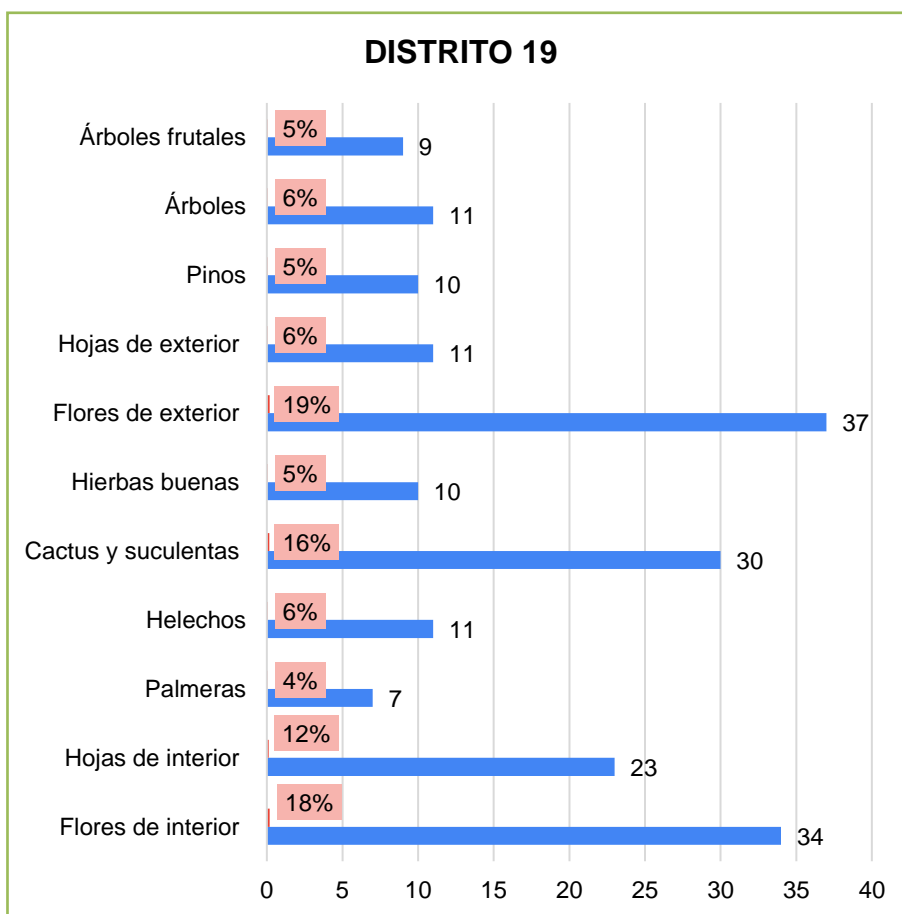
Gráfico 14. Tipos de plantas que compran los encuestados - Distrito 18



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

Se puede observar que los grupos de plantas más seleccionados por los encuestados del distrito 18 son: en primer lugar, hojas de interior, seguido por flores de interior, flores de exterior, cactus y suculentas y hierbas buenas. Y los menos seleccionados fueron helechos y palmeras.

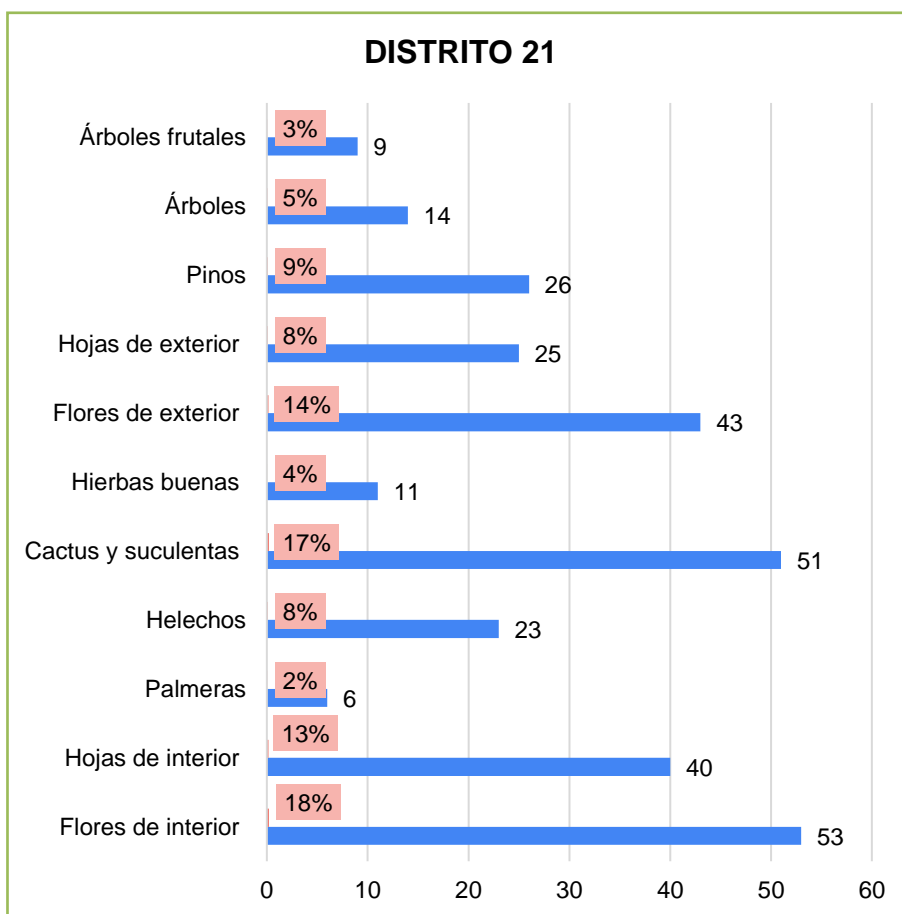
Gráfico 15. Tipos de plantas que compran los encuestados - Distrito 19



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

En el distrito 19 el comportamiento es un poco diferente, se puede observar que los grupos de plantas más seleccionados son: en primer lugar, flores de exterior, seguido por flores de interior, cactus y suculentas y hojas de interior. Y los menos seleccionados fueron palmeras y árboles frutales.

Gráfico 16. Tipos de plantas que compran los encuestados - Distrito 21

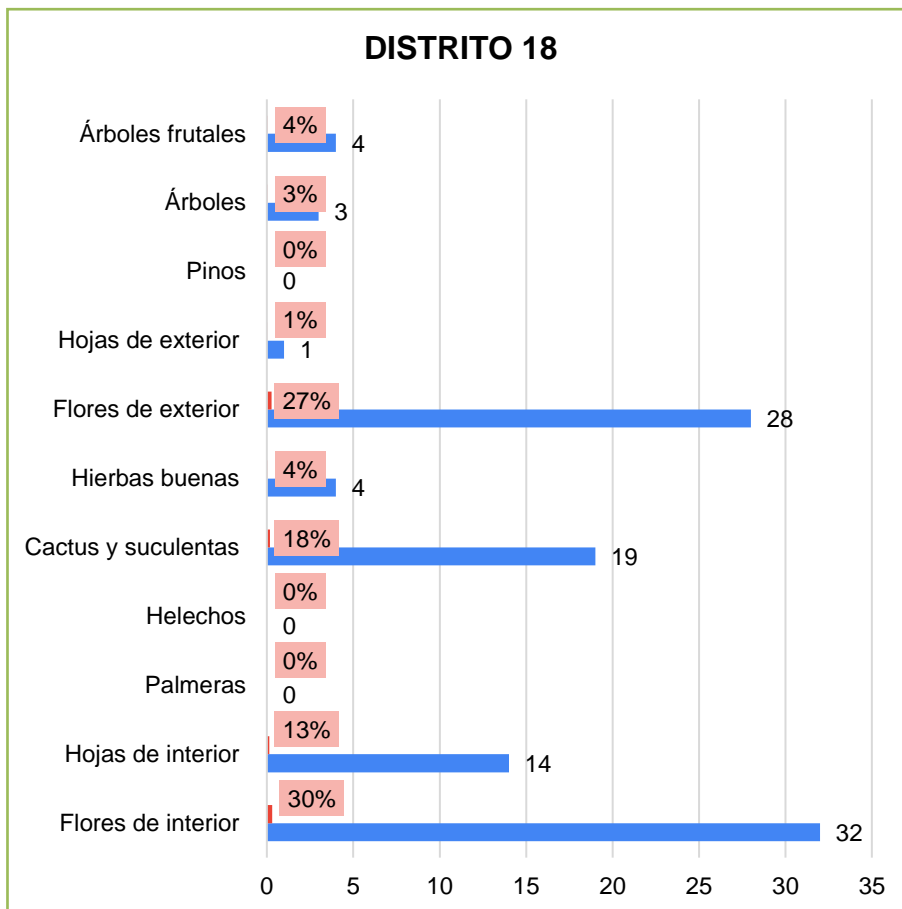


Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

Con respecto al distrito 21 se puede observar otro comportamiento donde los grupos de plantas más seleccionados son: en primer lugar, flores de interior, seguido por cactus y suculentas, flores de exterior y hojas de interior. Y los menos seleccionados fueron palmeras y árboles frutales.

8. De las que seleccionó anteriormente ¿Cuál es el tipo de plantas que más compra?

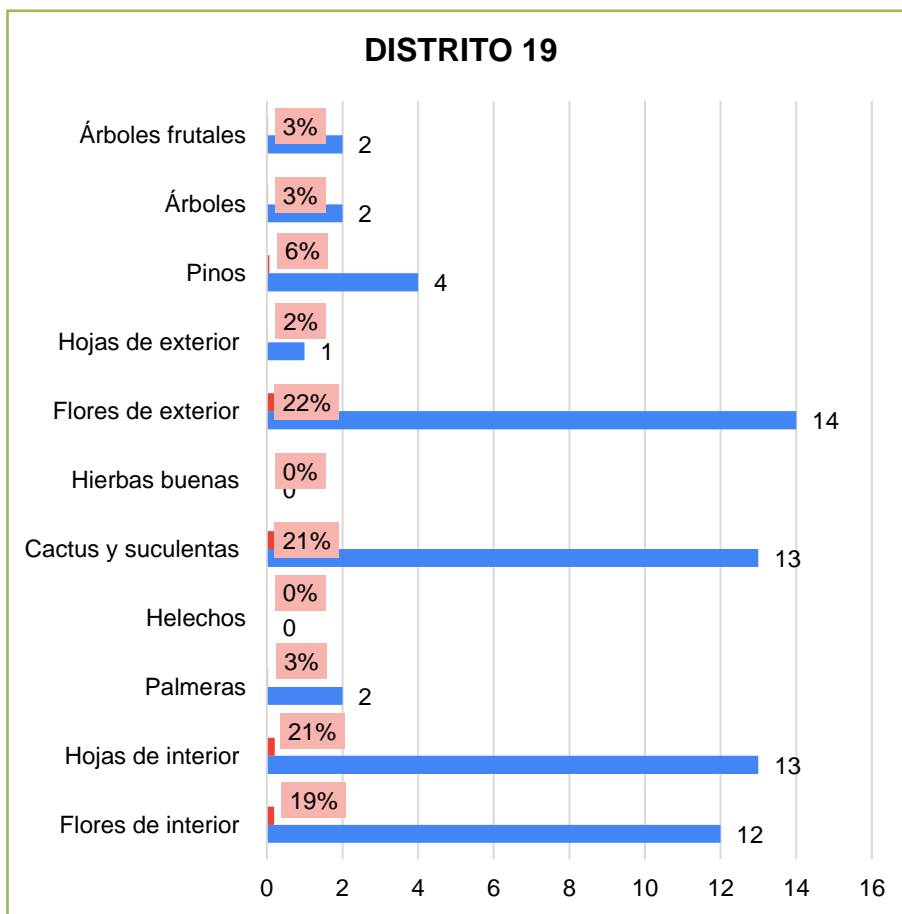
Gráfico 17. Tipos de plantas que más compran los encuestados - Distrito 18



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

Los grupos de plantas que presentan mayor tendencia de consumo de acuerdo con las encuestas realizadas, del distrito 18, el 30% de los encuestados prefieren más las flores de interior, seguido del 27% que prefiere las flores de exterior, el 18% cactus y suculentas, un 13% hojas de interior y finalmente el 8% que está entre árboles frutales y hierbas buenas.

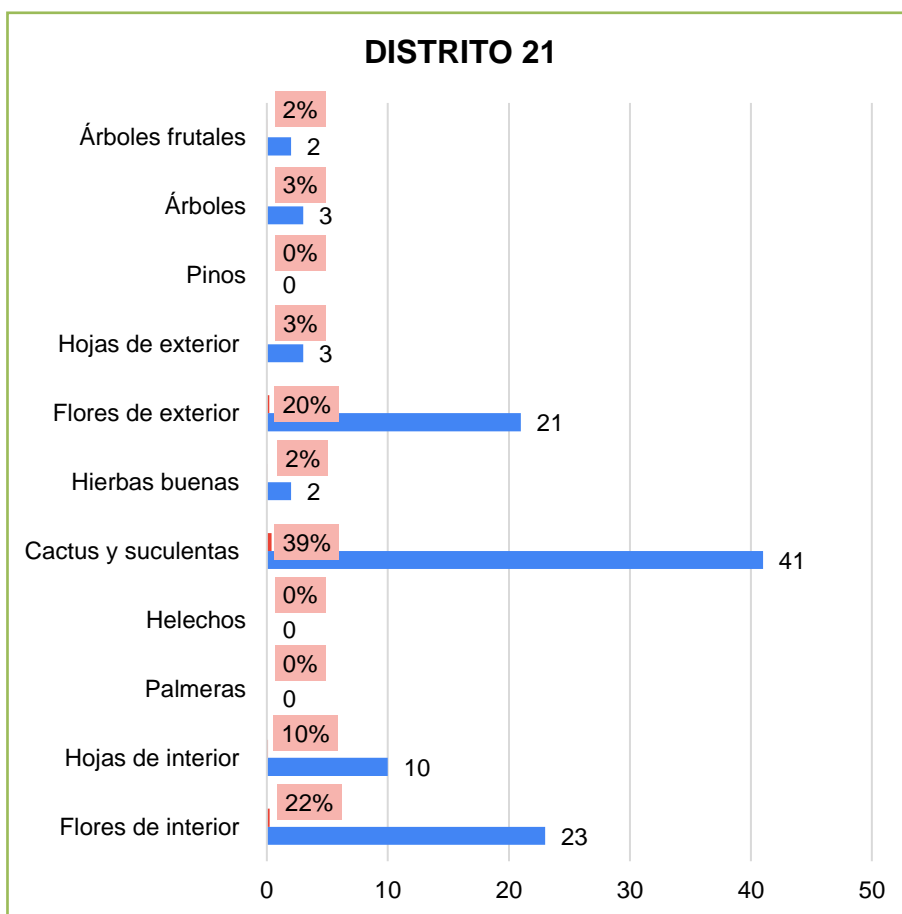
Gráfico 18. Tipos de plantas que más compran los encuestados - Distrito 19



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

En el distrito 19 resaltan 5 grupos de plantas que presentan mayor tendencia de consumo, el 22% de los encuestados prefieren más las flores de exterior, seguido del 21% que prefiere flores de exterior, el 21% cactus y suculentas, el 19% flores de interior y finalmente el 6% pinos.

Gráfico 19. Tipos de plantas que más compran los encuestados - Distrito 21

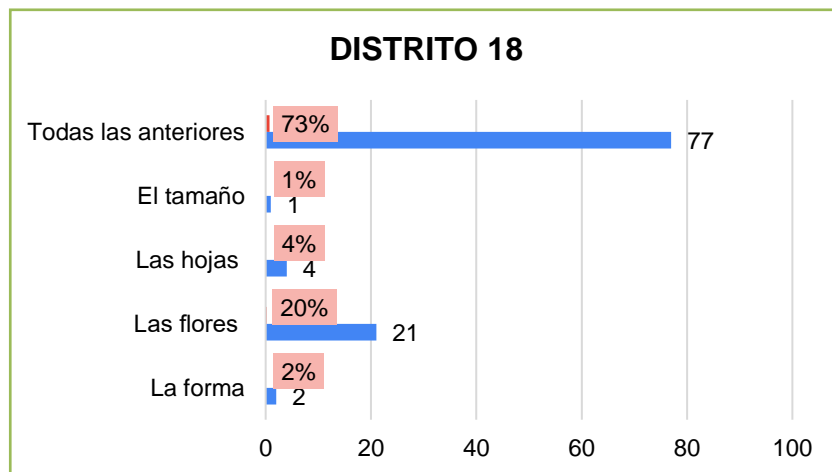


Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

Con respecto al distrito 21, se puede observar que resaltan 4 grupos de plantas que presentan mayor tendencia de consumo, el 39% de los encuestados prefieren más los cactus y suculentas, seguido del 22% que prefiere flores de interior, el 20% flores de exterior y finalmente el 10% hojas de interior.

9. ¿Qué es lo primero que ve en una planta al momento de querer comprarla?

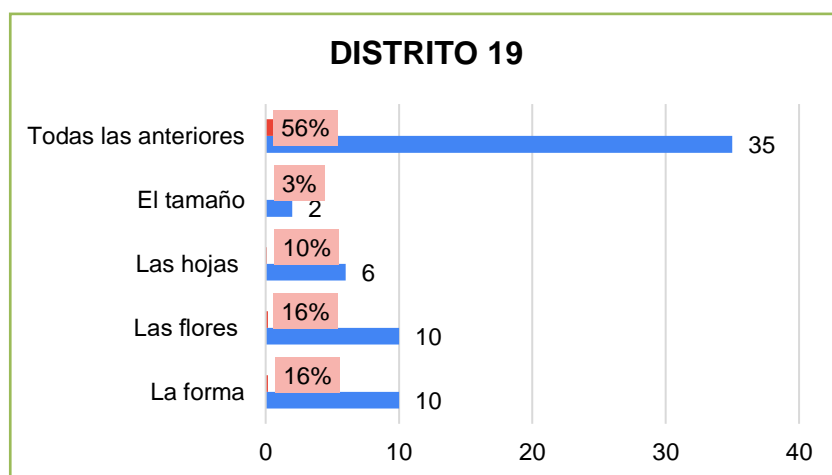
Gráfico 20. Lo primero que ven los consumidores al momento de querer comprar una planta – Distrito 18



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

Como se puede apreciar en el gráfico para los encuestados del distrito 18, al momento de querer comprar una planta no solo ven un aspecto, algo en específico, el 73% respondió que ven todo con respecto a la planta (el tamaño, las hojas, las flores y la forma), seguido por un 20% que lo primero que les llama la atención son las flores y un pequeño grupo de 4% que ven las hojas.

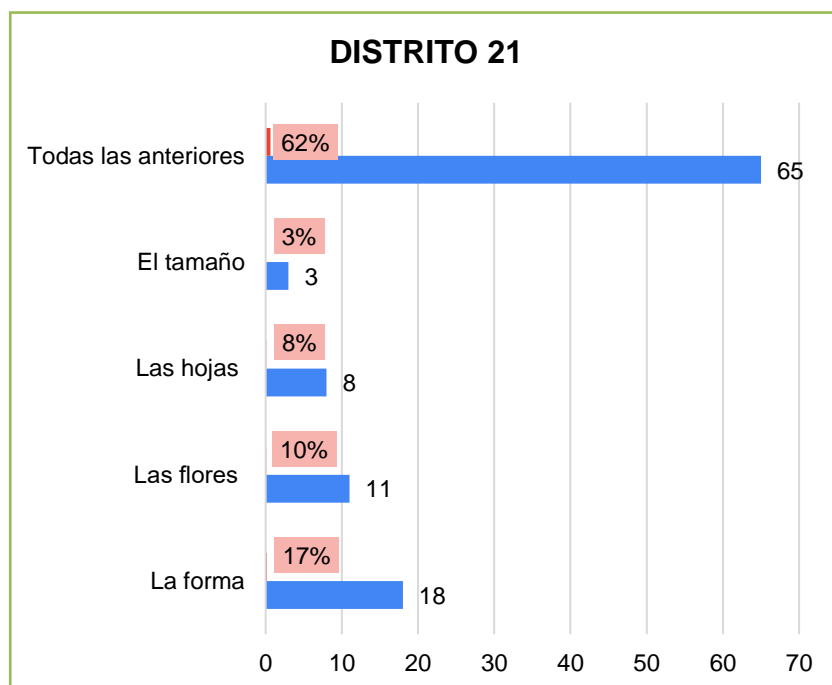
Gráfico 21. Lo primero que ven los consumidores al momento de querer comprar una planta – Distrito 19



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

Con respecto al distrito 19 el comportamiento es algo parecido. Debido a que la mayoría de los encuestados, un 56% para ser exactos, ven todo con respecto a la planta (el tamaño, las hojas, las flores y la forma), seguido por un 16% que lo primero que ven son las flores, otro 16% que ven la forma y por último un 10% ven primero las hojas.

Gráfico 22. Lo primero que ven los consumidores al momento de querer comprar una planta – Distrito 21

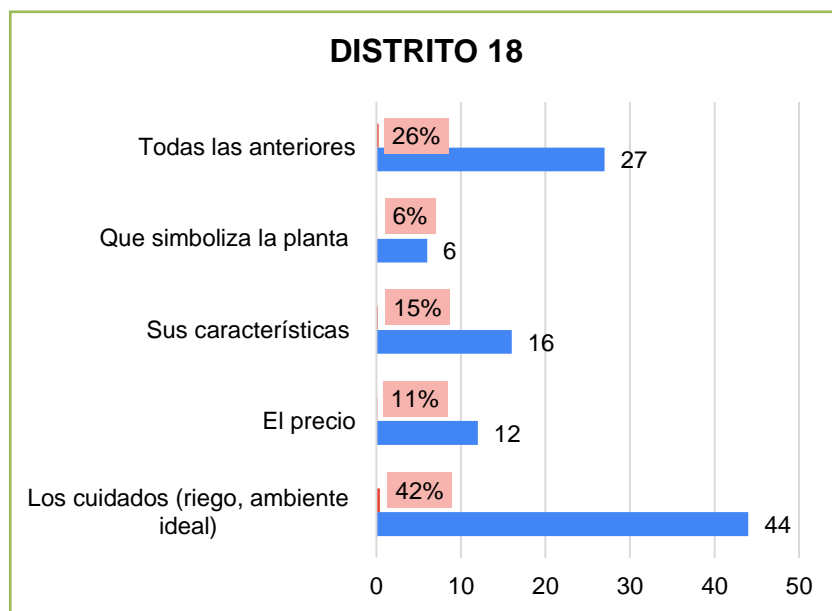


Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

Con respecto a los encuestados del distrito 21 los resultados son parecidos, el 62% tienen como prioridad ver todos los aspectos de la planta (el tamaño, las hojas, las flores y la forma), seguido por un 17% que lo primero que ve es la forma, un 10% las flores y un 8% las hojas.

10. ¿Qué es lo primero que quiere saber al momento de comprar una planta?

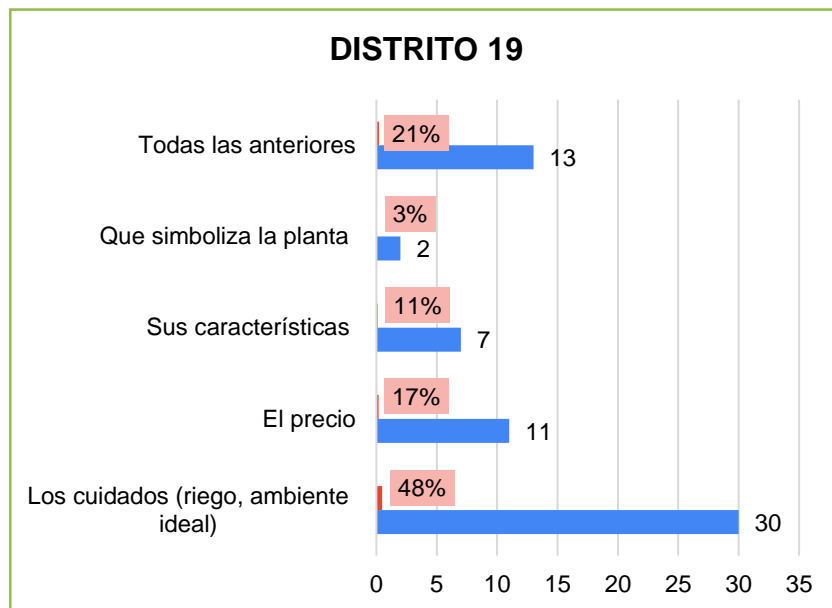
Gráfico 23. Lo primero que quieren saber los consumidores al momento de comprar una planta – Distrito 18



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

En el distrito 18 el 42% de los encuestados respondieron que lo primero o primordial que quieren saber al momento de comprar una planta es información sobre los cuidados que debe recibir la planta (riego, ambiente ideal, entre otros), seguido por el 26% que quieren saber todo (los cuidados, el precio, sus características y que simboliza la planta), un 15% se inclina más por saber primero las características de la planta, el 12% prefiere saber primero el precio y un grupo pequeño de 6% pregunta primero sobre qué simboliza la planta.

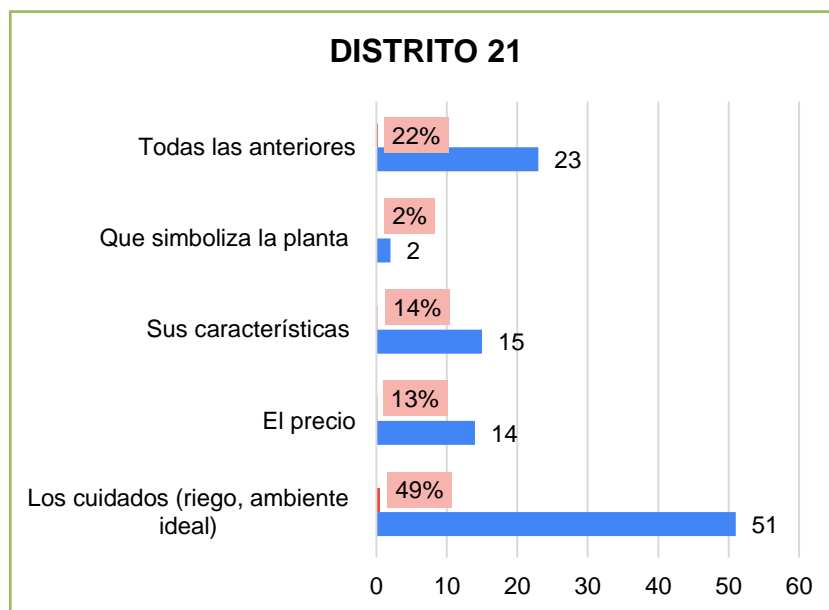
Gráfico 24. Lo primero que quieren saber los consumidores al momento de comprar una planta – Distrito 19



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

Con respecto al distrito 19 el comportamiento es similar, el 48% prioriza saber los cuidados que debe recibir la planta (riego, ambiente ideal, entre otros), seguido por el 21% que quieren saber todo (los cuidados, el precio, sus características y que simboliza la planta), un 17% se inclina más por saber primero el precio de la planta, el 11% prefiere saber las características y un grupo pequeño de 3% pregunta primero sobre qué simboliza la planta.

Gráfico 25. Lo primero que quieren saber los consumidores al momento de comprar una planta – Distrito 21

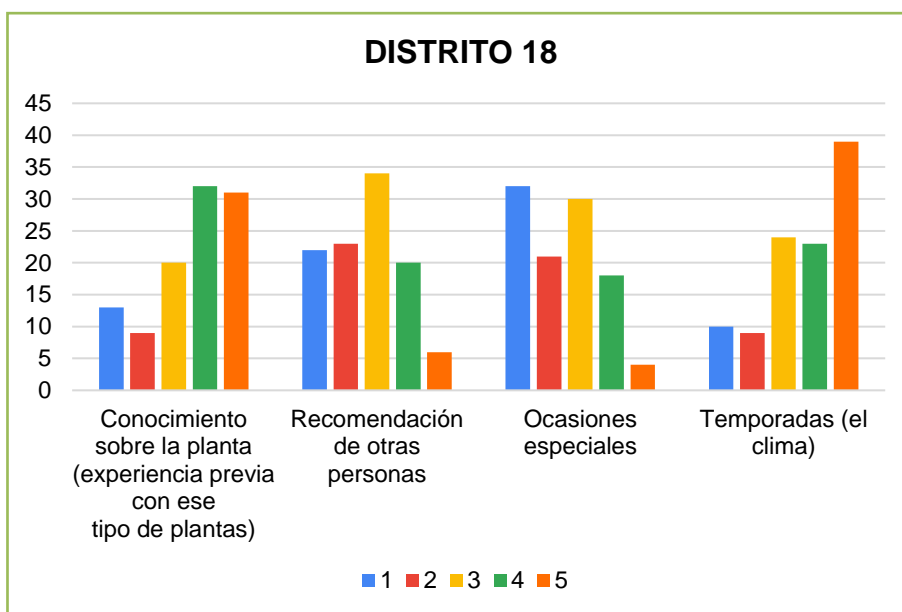


Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

Un comportamiento similar se registró en el distrito 21, el 49% prioriza saber los cuidados que debe recibir la planta (riego, ambiente ideal, entre otros), seguido por el 23% que quieren saber todo (los cuidados, el precio, sus características y que simboliza la planta), un 14% se inclina más por saber primero las características de la planta, el 13% prefiere saber el precio y un grupo pequeño de 2% pregunta primero sobre qué simboliza la planta.

11. Indique los factores que influyen en su decisión al momento de comprar plantas (califique cada opción de 1 a 5, siendo 1 poco influyente y 5 muy influyente).

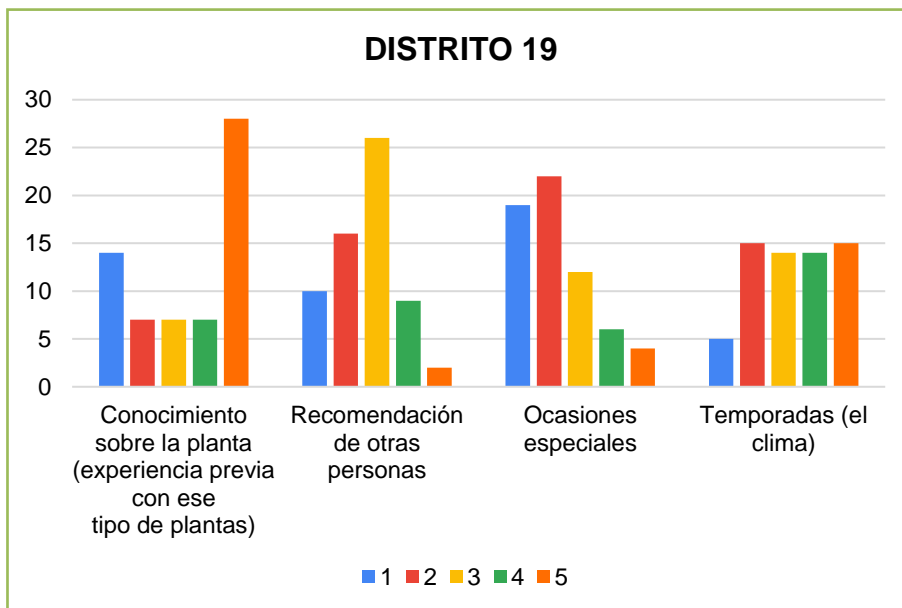
Gráfico 26. Grado de influencia de los diferentes factores en la decisión de compra de plantas - 18



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

En el distrito 18: se puede observar que las personas encuestadas coinciden que el conocimiento que tienen sobre la planta (experiencia previa con ese tipo de plantas) es muy influyente. El segundo factor, recomendación de otras personas, como se puede apreciar es influyente. El tercer factor, ocasiones especiales, tiende a ser poco influyente. Y en el cuarto factor, temporadas (el clima), existe una fuerte tendencia a ser muy influyente al momento de tomar la decisión de comprar una planta.

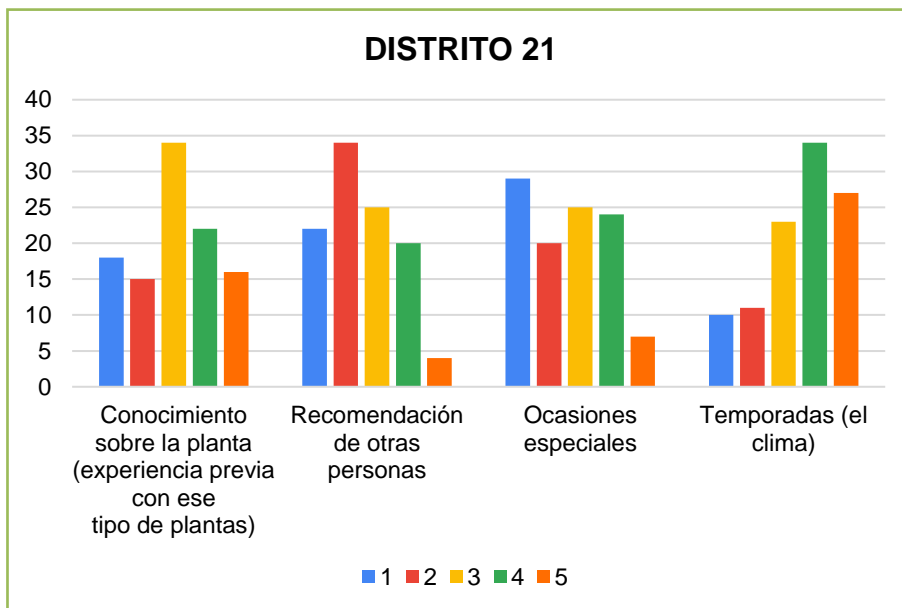
Gráfico 27. Grado de influencia de los diferentes factores en la decisión de compra de plantas - 19



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

En el distrito 19: se puede observar que las personas encuestadas coinciden que el conocimiento que tienen sobre la planta (experiencia previa con ese tipo de plantas) tiene fuerte tendencia a ser muy influyente. El segundo factor, recomendación de otras personas, como se puede apreciar es influyente. El tercer factor, ocasiones especiales, tiende a ser poco influyente. Y en el cuarto factor, temporadas (el clima), existe una tendencia a ser influyente al momento de tomar la decisión de comprar una planta.

Gráfico 28. Grado de influencia de los diferentes factores en la decisión de compra de plantas - 21

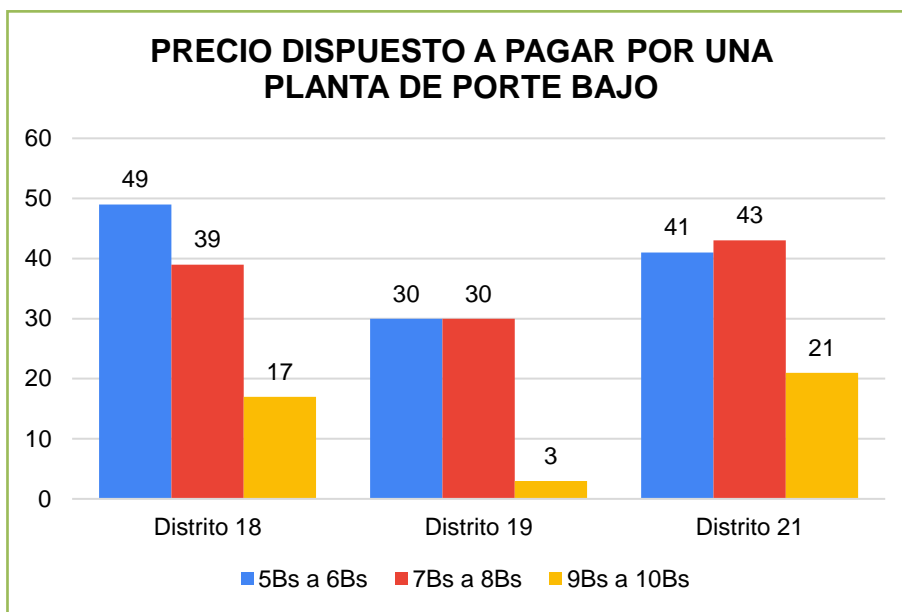


Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

En el distrito 21: se puede observar que las personas encuestadas coinciden que el conocimiento que tienen sobre la planta (experiencia previa con ese tipo de plantas) es influyente. El segundo factor, recomendación de otras personas, como se puede apreciar tiene tendencia a ser poco influyente. El tercer factor, ocasiones especiales, de la misma forma tiende a ser poco influyente. Y en el cuarto factor, temporadas (el clima), existe una tendencia a ser muy influyente al momento de tomar la decisión de comprar una planta.

12. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por alguna de estas plantas (gasanias, pensamientos, petunias y todo tipo de plantas de jardín de porte bajo o cubre suelos)?

Gráfico 29. Precio dispuesto a pagar por una planta de porte bajo

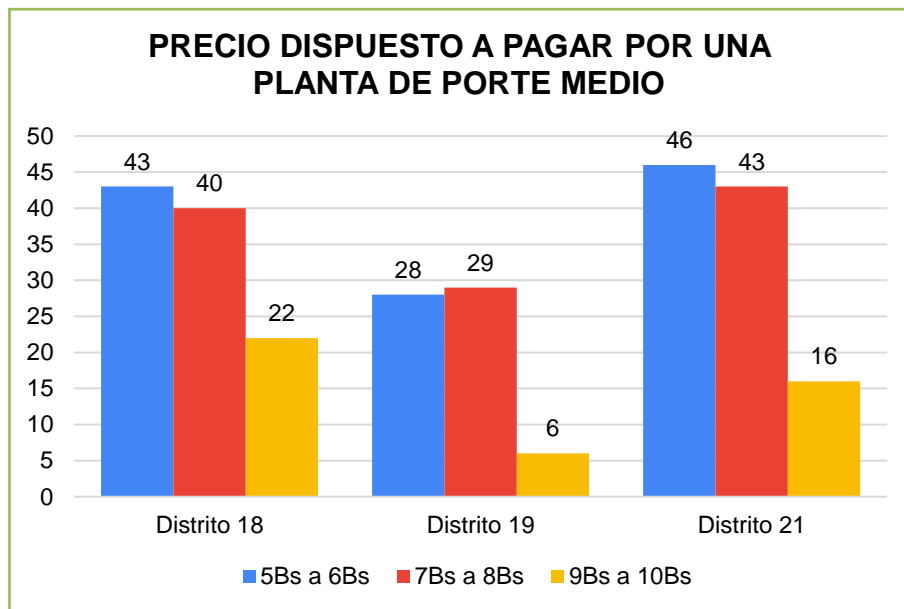


Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

Con respecto al precio que estarían dispuestos a pagar los encuestados por una planta de porte bajo o cubre suelos (gasanias, pensamientos, petunias, entre otros). Se puede observar que la mayoría del distrito 18 está dispuesto a pagar entre 5Bs a 6Bs, en cambio en el distrito 19 están dispuestos a pagar entre 5Bs a 8Bs y en el distrito 21 la mayoría está dispuesto a pagar entre 7Bs a 8Bs.

13. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por alguna de las siguientes plantas (margaritas, bocaysapo y todo tipo de plantas de jardín de porte medio)?

Gráfico 30. Precio dispuesto a pagar por una planta de porte medio

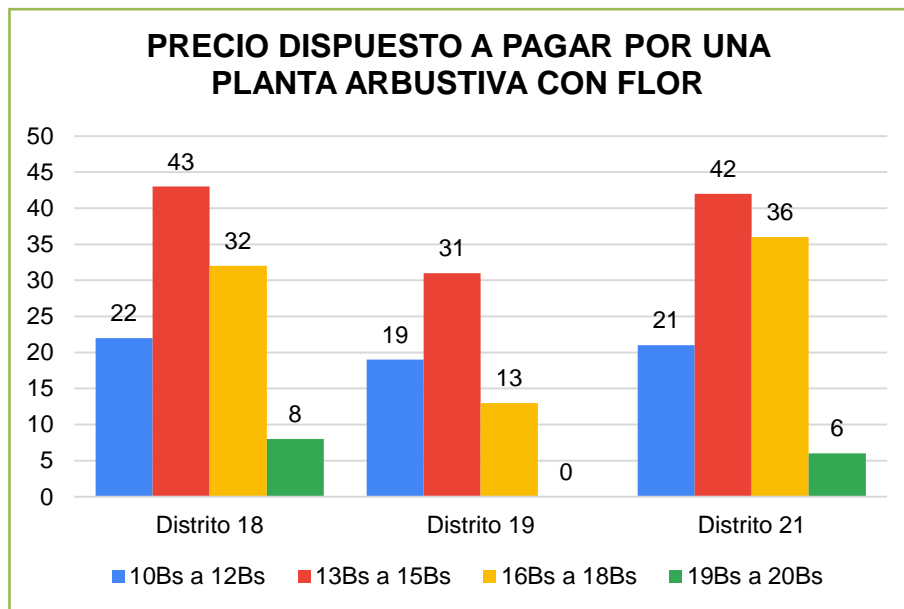


Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

Con respecto al precio que estarían dispuestos a pagar los encuestados por una planta de porte medio (margaritas, bocaysapo, entre otros). Se puede observar que el comportamiento entre los distritos 18 y 21 es similar, la mayoría está dispuesto a pagar entre 5Bs a 6Bs, en cambio en el distrito 19 la mayoría está dispuesto a pagar entre 7Bs a 8Bs.

14. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por alguna de las siguientes plantas (geranios, pelargonias y todo tipo de plantas de jardín arbustivas con flor)?

Gráfico 31. Precio dispuesto a pagar por una planta arbustiva con flor

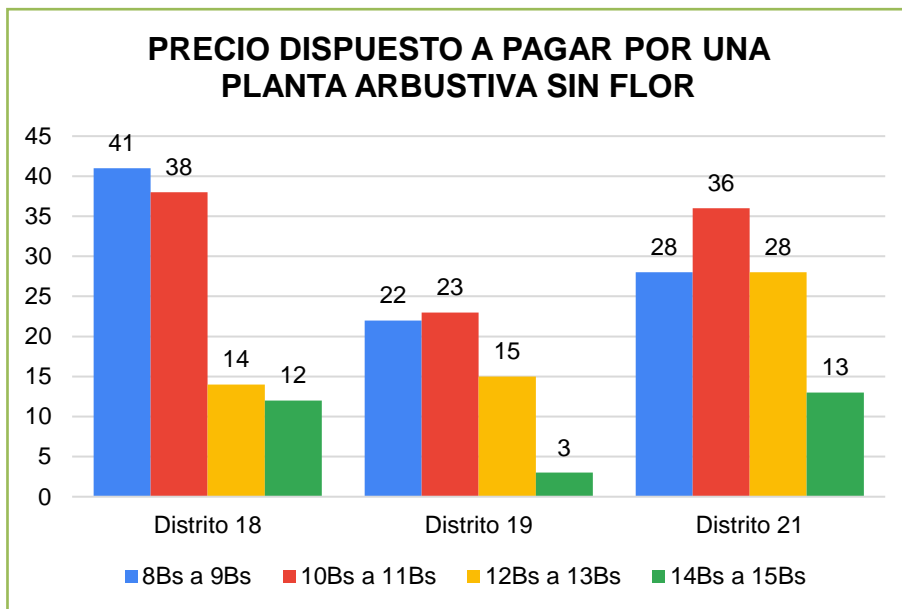


Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

Con respecto al precio que estarían dispuestos a pagar los encuestados por una planta de jardín arbustiva con flor (geranios, pelargonias, entre otros). Se puede observar que el comportamiento entre los distritos 18, 19 y 21 es similar, la mayoría está dispuesto a pagar entre 13Bs a 15Bs. Sin embargo, hay que aclarar que en los distritos 18 y 21 existe una tendencia a pagar más (entre 16Bs a 18Bs).

15. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por alguna de las siguientes plantas (ligustro, veronica y todo tipo de plantas de jardín arbustivas sin flor)?

Gráfico 32. Precio dispuesto a pagar por una planta arbustiva sin flor

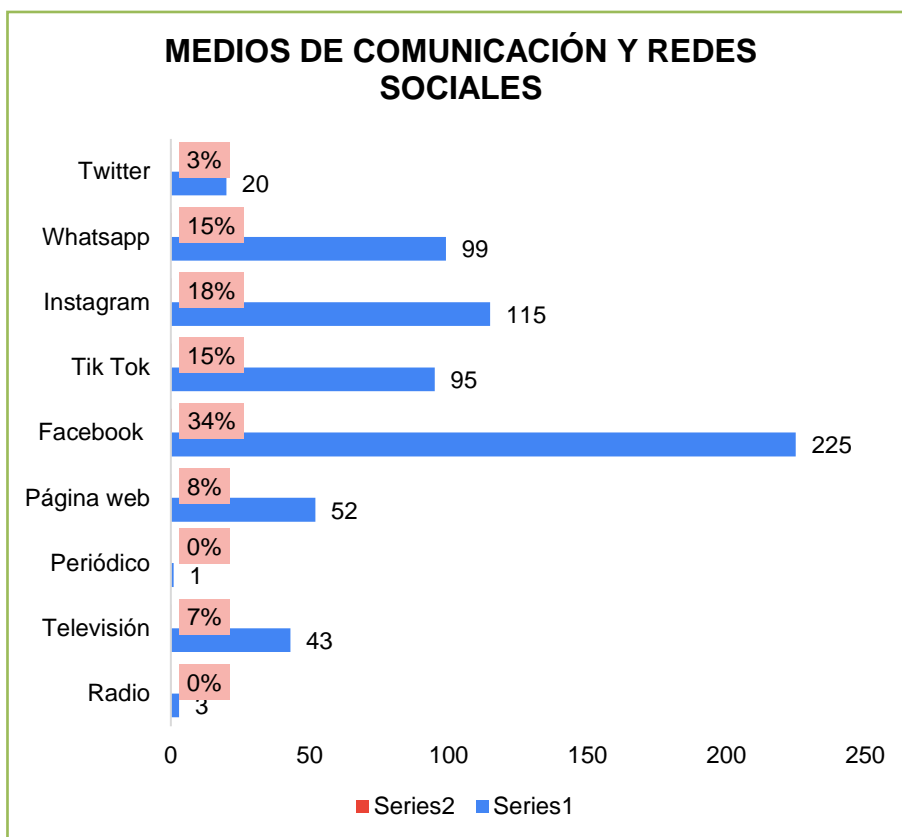


Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

Con respecto al precio que estarían dispuestos a pagar los encuestados por una planta de jardín arbustiva sin flor (ligustro, veronica, entre otros). Se puede observar un comportamiento similar entre los distritos 19 y 21, la mayoría está dispuesto a pagar entre 10Bs a 11Bs. Por otro lado, en el distrito 18 la mayoría está dispuesto a pagar entre 8Bs a 9Bs.

16. ¿Qué medio utiliza o le gustaría utilizar para enterarse sobre ofertas de plantas ornamentales?

Gráfico 33. Medios que utilizan o les gustaría utilizar para enterarse sobre ofertas y contenido de plantas ornamentales a los encuestados.



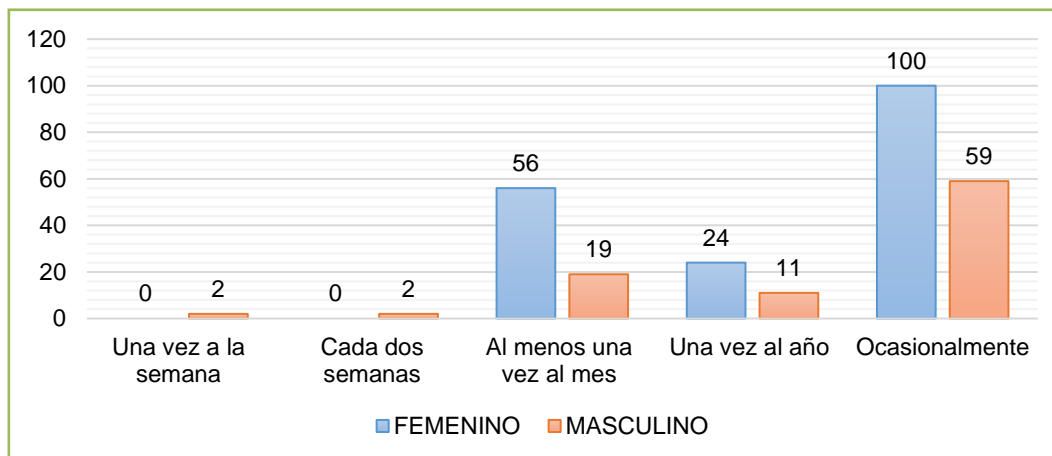
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

La preferencia de los encuestados del Macro distrito sur de la ciudad de la Paz por los medios digitales es clara en el gráfico 35, donde se puede apreciar que a la cabeza esta Facebook, seguido por Instagram, WhatsApp y Tik Tok. Son redes sociales que la mayoría utiliza o le gustaría utilizar para recibir información con respecto a ofertas, contenido, entre otros sobre plantas ornamentales.

7.2.3.2 Cruce de variables

PREGUNTAS 2 Y 5: Sexo y ¿Con qué frecuencia compra plantas?

Gráfico 34. Cruce de variables - Preguntas 2 y 5

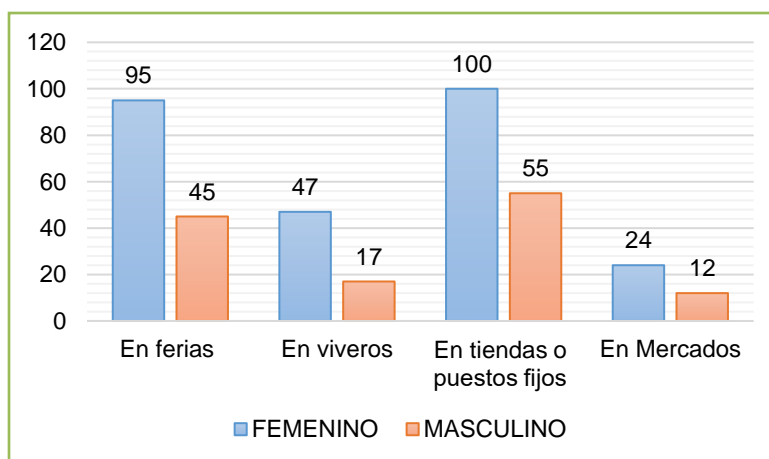


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

Teniendo en cuenta que entre los encuestados son más mujeres que hombres se puede ver que la tendencia por comprar plantas ocasionalmente es más propenso en hombres que en mujeres. Y las mujeres son más propensas a comprar plantas al menos una vez al mes o al año que los hombres.

PREGUNTAS 2 Y 6: Sexo y ¿Habitualmente dónde compra plantas?

Gráfico 35. Cruce de variables - Preguntas 2 y 6

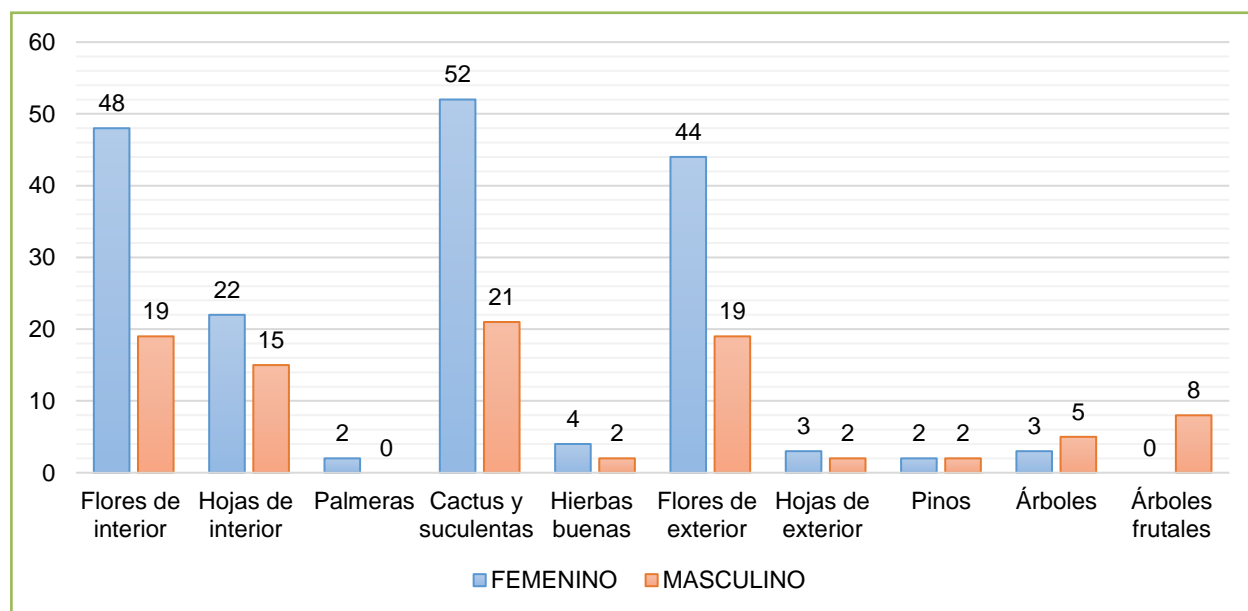


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

En este cruce de variables se puede observar que el hábito de comprar en ferias, tiendas o puestos fijos y mercados es similar tanto en mujeres como en hombres, sin embargo, también se observa que los viveros no es un lugar muy recurrente para comprar plantas por parte de los hombres.

PREGUNTAS 2 Y 8: Sexo y ¿Cuál es el tipo de plantas que más compra?

Gráfico 36. Cruce de variables Preguntas 2 y 8

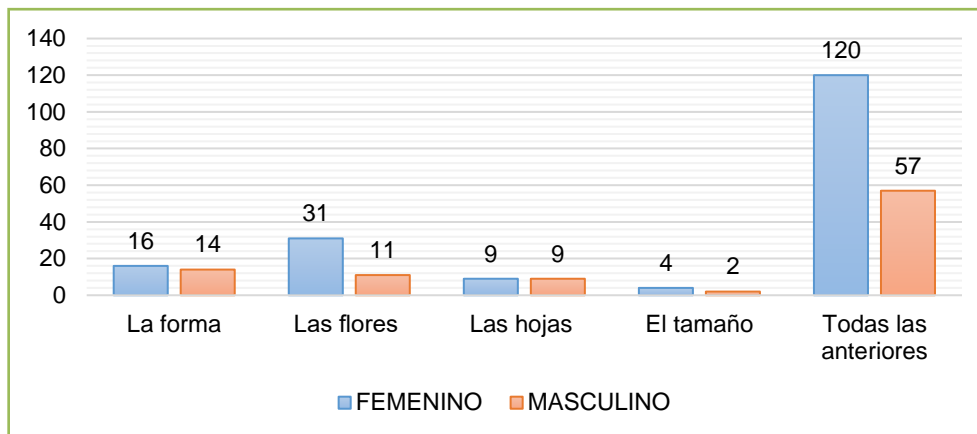


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

Las flores de interior, flores de exterior, cactus y suculentas son los tipos de plantas que más adquieren tanto mujeres como hombres. Sin embargo, también se puede destacar que los hombres tienen mayor preferencia por las hojas de interior y árboles (forestales y frutales) que las mujeres.

PREGUNTAS 2 Y 9: Sexo y ¿Qué es lo primero que ve en una planta al momento de querer comprarla?

Gráfico 37. Cruce de variables - Preguntas 2 y 9

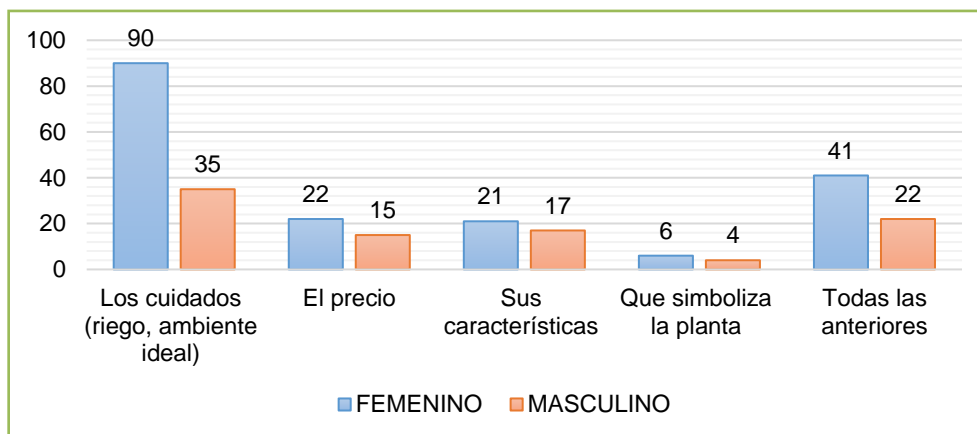


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

Si bien tanto mujeres como hombres ven todas las características de una planta (la forma, las flores, las hojas y el tamaño) al momento de querer comprarla, se puede observar que los hombres tienden a ver primero la forma y hojas y por el lado de las mujeres son más propensas a ver las flores primero.

PREGUNTAS 2 Y 10: Sexo y ¿Qué es lo primero que quiere saber al momento de comprar una planta?

Gráfico 38. Cruce de variables - Preguntas 2 y 10

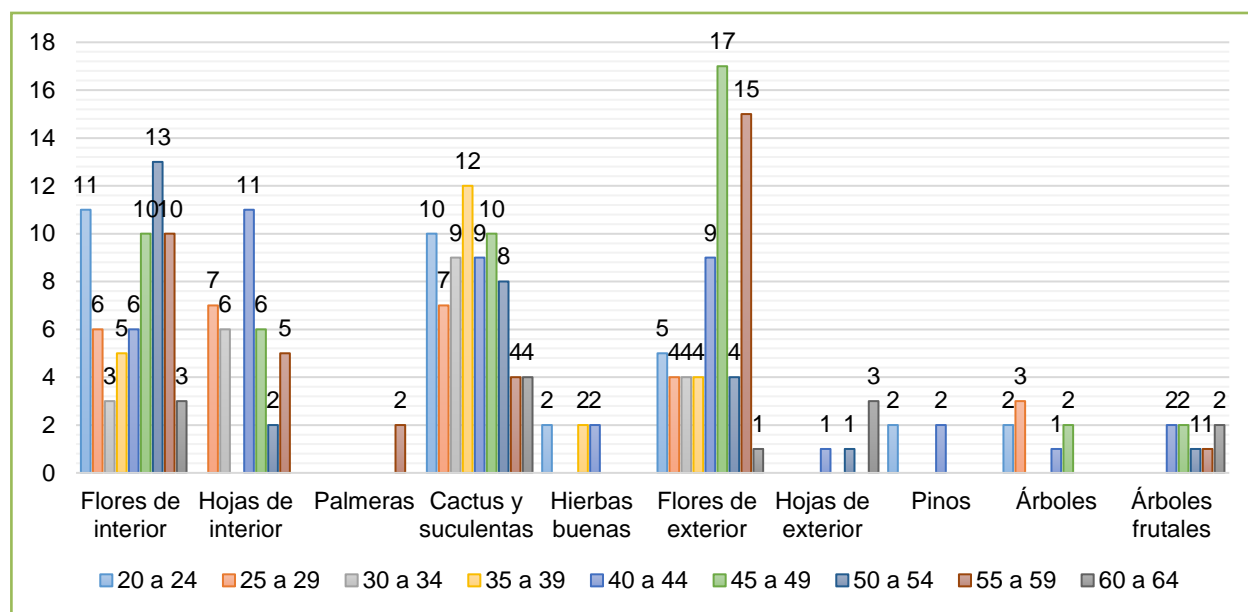


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

Con respecto a informarse sobre los cuidados (riego y ambiente ideal) de una planta tiene un comportamiento similar tanto en mujeres como en hombres con respecto a priorizar esta información, sin embargo, también hay que destacar que los hombres son más propensos a preguntar primero las características y precio de las plantas que las mujeres.

PREGUNTAS 3 Y 8: Edad y ¿Cuál es el tipo de plantas que más compra?

Gráfico 39. Cruce de variables - Preguntas 3 y 8

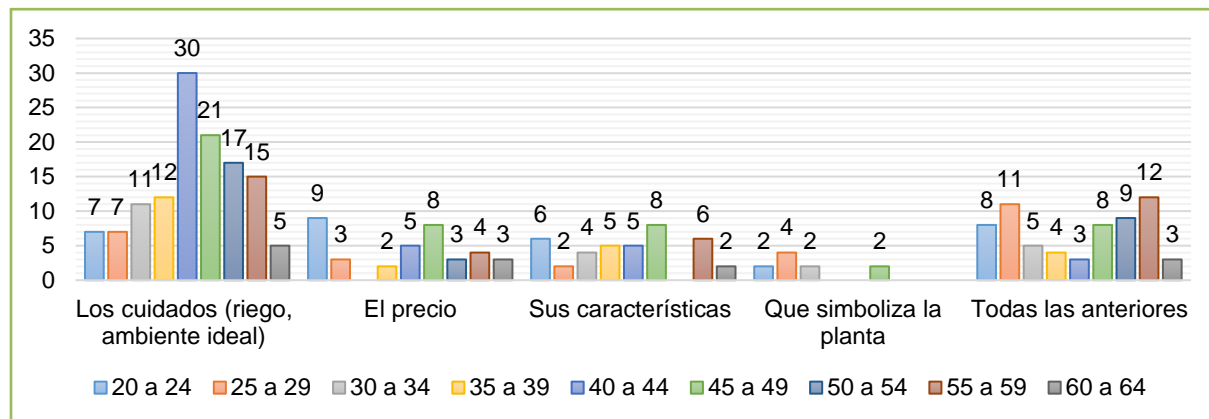


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

Se puede observar que entre las personas más jóvenes existe una tendencia por adquirir más las plantas de interior, cactus y suculentas. Lo cual va incrementando y luego disminuyendo entre las personas mayores, también hay que resaltar que incrementa la tendencia por comprar flores de exterior entre estas personas.

PREGUNTAS 3 Y 10: Edad y ¿Qué es lo primero que quiere saber al momento de comprar una planta?

Gráfico 40. Cruce de variables - Preguntas 3 y 10

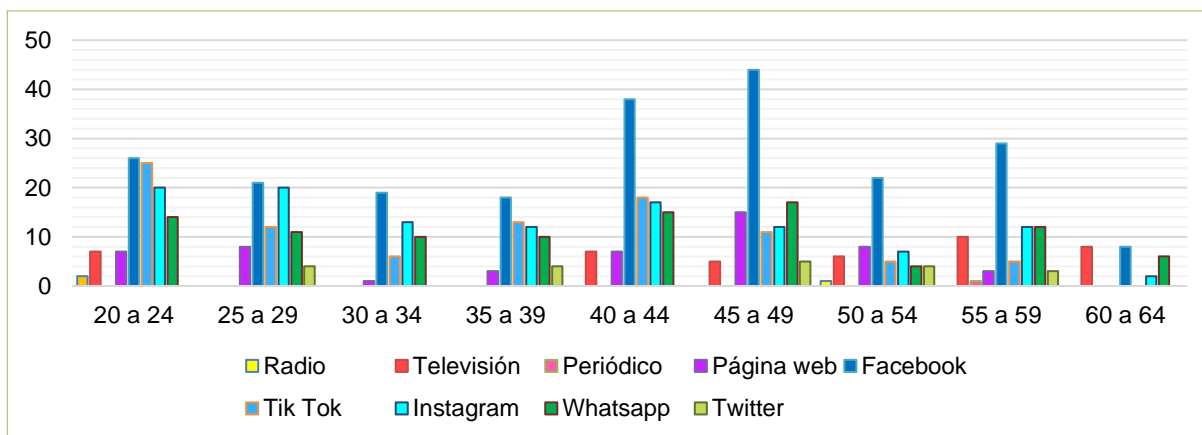


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

Como se puede observar en el gráfico entre más edad tenga la persona incrementa la prioridad por informarse sobre los cuidados (riego, ambiente ideal, entre otros) de una planta llegando a un punto en el cual tal información ya no es la única requerida, enfocándose en otros factores como ser las características y el precio de las plantas.

PREGUNTAS 3 Y 16: Edad y ¿Qué medio utiliza o le gustaría utilizar para enterarse sobre ofertas de plantas ornamentales?

Gráfico 41. Cruce de variables - Preguntas 3 y 16



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

Se puede observar que la preferencia por utilizar las redes sociales y de comunicación depende mucho de la edad al momento de querer informarse sobre ofertas o ver contenido con respecto a plantas ornamentales. Y analizando específicamente, las mejores redes sociales para llegar al público más joven son Facebook, Tik Tok e Instagram. A medida que las personas son más mayores se puede identificar mayor tendencia por el uso de Facebook, Instagram y WhatsApp.

7.2.3.3 Conclusiones del marco práctico

- El mercado de comercialización de plantas ornamentales es bastante abundante con respecto a los tipos de plantas que se comercializan. De las cuales se destacan las hojas de interior, palmeras, flores de interior, hojas arbustivas de exterior, flores de exterior, árboles frutales, pinos, cactus y suculentas. Entre los comerciantes la mayoría produce en promedio el 50% de sus productos mientras que el otro 50% es de diferentes proveedores.
- Entre los proveedores que abastecen a los diferentes comerciantes de plantas ornamentales, la mayoría, son de Cochabamba y Santa Cruz. Y entre las plantas más envían a la ciudad de La Paz son plantas de interior, entre flores y hojas, y también plantas de jardín debido a la gran variedad y precios accesibles que estos les ofrecen.
- Los proveedores que son residentes de La Paz, al igual que EMAVERDE, no son muy conocidos y sus principales clientes son los comerciantes minoristas. Se especializan en la producción de plantas de jardín, hojas de interior, hierbas buenas, cactus y suculentas.
- La mejor época para producir diferentes tipos de plantas es a partir de agosto y en temporadas de frío las hierbas buenas, suculentas y algunos tipos de plantas de jardín rinden mejor. Los meses de mayor demanda de plantas es a partir de septiembre hasta febrero del próximo año, con la llegada de la primavera y las lluvias
- Existe bastante competencia en este tipo de mercados debido a las pocas barreras de mercado, la informalidad y porque el modelo de negocio es bastante

copiable. Por lo tanto, diferenciarse de la competencia, mediante el valor agregado, es lo más importante para ganar participación de mercado.

- Entre las fortalezas de la empresa EMAVERDE es que sus plantas pasan por un proceso de climatización que las fortalece y preparan para ambientarse a cualquier lugar de la ciudad de La Paz. Poseen las condiciones y conocimiento para la producción en escala. La principal debilidad de EMAVERDE es que a consecuencia de no enfocar los diferentes medios para personalizar la marca como empresa que produce y comercializa plantas ornamentales es que tiene baja participación de mercado. Debilidad que se puede convertir en una oportunidad de mejora ante el un mercado que va en constante desarrollo y crecimiento sin dejar de lado que existe la amenaza del incremento en la competencia.
- En este tipo de mercados se pudo evidenciar que la mayoría de los consumidores de plantas ornamentales son del sexo femenino.
- Los rangos de edades de 40 a 59 años presentan mayores tendencias de consumo hacia este tipo de productos como son las plantas ornamentales.

Hábitos de consumo

- Los consumidores de plantas ornamentales tienden a comprar ocasionalmente o al menos 1 vez al mes.
- Habitúan mayormente comprar plantas en puestos fijos y ferias.
- Muestran una fuerte preferencia por 5 tipos de plantas ornamentales que son: flores de exterior, cactus, suculentas, flores de interior y hojas de interior.
- Son muy observadores al momento de comprar una planta, ya que ven a detalle todos los aspectos que tenga el producto (el tamaño, las hojas, las flores y la forma).
- La información que más requieren sobre la planta que adquieren son los cuidados (riego, ambiente ideal, entre otros) que se la tiene que dar.
- Los consumidores de plantas ornamentales muestran una clara preferencia por buscar o recibir información, ofertas y contenido de este tipo de productos por las redes sociales, especialmente Facebook.

Factores que influyen en la compra de plantas ornamentales.

- Uno de los factores que más influye en la decisión de compra de los consumidores de plantas es la temporada (el clima) que si bien es más intenso en 1 distrito que en otro sigue siendo un factor muy importante para tomar en cuenta.
- También el conocimiento que se tiene sobre la planta (experiencia previa con ese tipo de plantas) es factor que influye en la compra de plantas por parte del consumidor.
- La edad y la residencia, distrito donde vive, son factores que influye en el tipo de plantas que adquieren las diferentes personas.
- También siendo no menos importante las características, los cuidados y precios de las plantas son factores que también influyen en la compra de plantas ornamentales.

8 PROPUESTA

8.1 Introducción

Primeramente, cabe recalcar que el diseño de la estrategia está enfocado en el área de “Comercialización y calidad” de la empresa EMAVERDE y entre todos los productos y servicios que ofrece la empresa se priorizaron sus plantas ornamentales.

El diseño de la estrategia comercial propuesta para EMAVERDE surge a partir de la necesidad de la empresa por incrementar su participación en el mercado de plantas ornamentales planteadas en el capítulo I y el contenido del proyecto se complementa con la teoría trazada en el marco teórico. Posteriormente, se realizó el estudio de campo que sustenta la estrategia a emplear.

La generación de la propuesta se basa principalmente en tres tipos de estrategia de comercialización: producto, distribución y promoción. El cual permite destacar las cualidades de las plantas ornamentales de la empresa EMAVERDE. Conforme a la situación actual de la empresa y análisis del mercado realizado, surge la necesidad de plantear un diseño de empaque atractivo y ecológico que, a través de la calidad de las plantas, genere presencia de marca en el mercado. La distribución de los productos requiere la ampliación de los canales, no cerrarse solo al consumidor final, que permitan llegar al cliente de manera que noten la existencia del producto en el mercado. La estrategia de promoción buscará fortalecer la promoción del producto por medio de las redes sociales, potenciando los medios de comunicación que permitan llegar al consumidor.

8.2 Objetivo de la Propuesta

8.2.1 Objetivo General de la Propuesta

Generación de una estrategia de comercialización que permita incrementar la participación de EMAVERDE dentro del mercado de plantas ornamentales en la ciudad de La Paz.

8.2.2 Objetivos Específicos de la Propuesta

- Diseñar una estrategia de comercialización en base a las características y beneficios del producto.
- Aumentar los canales de distribución para generar mayor conocimiento del producto en el mercado.
- Personalizar las redes sociales de EMAVERDE mediante una estrategia de promoción.

8.3 Desarrollo de la Propuesta

8.3.1 Estrategia de producto

8.3.1.1 Atributos del producto

Las plantas ornamentales son conocidas por los beneficios que proporcionan al ambiente y salud de las personas. Entre los muchos que posee se puede mencionar que: purifican el aire, las plantas respiran dióxido de carbono y expulsan oxígeno, nos protegen de la radiación electromagnética, favorecen el estado de ánimo, reducen el estrés, ofrecen un paisaje más atractivo y en contacto con la naturaleza.

La empresa EMAVERDE ofrece un plus en sus productos aparte de lo que en esencia ya posee una planta, que es la garantía de que sus plantas pasan por un proceso de climatización que las fortalece y preparan para ambientarse a cualquier lugar de la ciudad de La Paz.

8.3.1.2 Calidad del producto

Tomando en cuenta los aspectos anteriormente mencionados, la capacidad de las plantas de EMAVERDE para conseguir resultados se basa en satisfacer las necesidades de los clientes. Que gracias al estudio de campo se determinó que los clientes primero preguntan sobre los cuidados de la planta, demostrando una clara necesidad de que el producto que están adquiriendo les dure tiempo, además un factor que influye en su compra es la temporada (clima). Una vez que el cliente tenga

experiencia con la planta que adquirió este es un factor que influye mucho en su siguiente compra.

La calidad de las plantas de EMAVERDE que las diferencie de la competencia debe enfocarse en su durabilidad (ante cualquier clima), y la confiabilidad que transmitirá a los que adquieran la planta para futuras adquisiciones.

8.3.1.3 Marca

La gestión de la marca es una de las partes más importantes dentro de la estrategia del producto. Una vez que se enlace la marca con la calidad de las plantas que proporciona EMAVERDE, el conocimiento por parte del consumidor de la marca simplifica la toma de decisión de compra ya que anticipa los niveles de satisfacción esperados.

Tomando en cuenta que EMAVERDE cuenta con una amplia diversidad de plantas, la estrategia se enfocara en las actuales tendencias de mercado de plantas ornamentales.

Las actuales tendencias de mercado muestran que los consumidores manifiestan mayores intereses por plantas pertenecientes a los siguientes grupos: flores de exterior, cactus y suculentas, flores de interior y hojas de interior.

El logotipo actual de la empresa EMAVERDE según un artículo de Allbranded⁸ menciona que el color verde proviene de la naturaleza y simboliza conciencia con el medio ambiente, es un color feliz que trasmite esperanza, naturaleza y salud. Al mismo tiempo el verde claro crean una imagen fresca y juvenil. Sin embargo no esta enfocado a un público conformado por más mujeres que hombres, con preferencias en plantas con flores y de interior.

⁸ Empresa online de artículos de publicidad que transmiten emociones - 2018

Ilustración 5. Logotipo actual de EMAVERDE



Fuente: <https://www.emaverde.com.bo/>

El nuevo diseño del logotipo mantendrá los colores anteriores, adicionalmente el color marrón en forma de maceta se asocia con la naturaleza, la tierra, la calidez y lo acogedor, y el rosa en las flores es un color asociado a lo femenino, suave y elegante a la vez. En este sentido el nuevo logotipo transmite todo lo mencionado, anteriormente, al público objetivo.

Ilustración 6. Propuesta de logotipo



Fuente: Elaboración propia

La cual estará ilustrada en los envases de plantas de EMAVERDE como distintivo que las diferencie de la competencia por medio de Stickers con el logotipo de la empresa.

Estos serán adheridos a las plantas listas para su comercialización y así los que adquieran el producto sepan de donde proviene la planta.

Tabla 23. Presupuesto del diseño del logotipo

DETALLE	CANTIDAD	COSTO TOTAL (Bs)	COSTO UNITARIO (Bs)
Stickers del logotipo de la empresa	240	100	0,4167

Fuente: Elaboración propia

8.3.1.4 Propuesta del diseño de envase para los diferentes tipos de plantas

Actualmente se pudo identificar que EMAVERDE en sus dos centros de producción, viveros, mayormente utiliza envases de bolsa plástico negro de diferentes tamaños para sus plantas. En algunos casos también utilizan bolsas de leche, sin embargo, afirman que no alcanza para toda la producción por lo que se ven obligados a seguir adquiriendo las de plástico negro.

Envases actuales de EMAVERDE:

Ilustración 7. Plantas de EMAVERDE en envases de plástico



Fuente: Imágenes de la página de Facebook de EMAVERDE

Ilustración 8. Plantas de EMAVERDE en envases de leche



Fuente: Imágenes de la página de Facebook de EMAVERDE

Ilustración 9. Plantas de EMAVERDE en envases de bolsa nailon



Fuente: Imágenes de la página de Facebook de EMAVERDE

El nuevo diseño del envase enlaza el compromiso de la empresa con la naturaleza de ofrecer un producto en armonía con el medio ambiente.

El empleo del marketing verde es por medio de la utilización de bolsas de plantas biodegradables como envase para las diferentes plantas de EMAVERDE, por otro lado, el empleo de bolsas de leche reutilizados será para aquellas plantas que no requieran de envases grandes, resaltando así el compromiso de la empresa por el bienestar del medio ambiente. La utilización de este tipo de envase, bolsa de leche, es perfecta para la mayoría de las plantas florales de exterior que no requieren mucho espacio hasta

que sean comercializadas, además que el propósito por el cual es adquirido este tipo de plantas por los consumidores es para terminar en sus jardines o macetas que ellos asignaran.

De la misma manera se las empleara en los cactus y suculentas que por su naturaleza no requiere de mucho espacio.

Las bolsas de leche serán recolectadas en los mismos viveros por medio de la estrategia de promoción.

Bolsas de planta biodegradable no tejidas

Entre los beneficios de utilizar este tipo de bolsas como envases en diferentes plantas es que al ser de material no tejido transpirable y biodegradable, no es necesario quitar la bolsa al trasplantar, mejorando la tasa de supervivencia de las plantas. Excelente absorción de agua y permeabilidad, nutrientes y humedad se pueden absorber fácilmente. Alta tasa de supervivencia, rápido crecimiento, asegura que la planta crezca bien. Evita que las plántulas formen raíces enredadas y raíces en descomposición. Son perfectas para todo tipo de plantas.

Nuevo envase para las plantas de EMAVERDE:

Ilustración 10. Propuesta del nuevo envase de plantas



Fuente: <https://www.amazon.com/-/es/biodegradables-tejidas-eco>

Tabla 24. Presupuesto del nuevo envase

DETALLE	CANTIDAD	COSTO TOTAL (Bs)	COSTO UNITARIO (Bs)
Bolsas biodegradables de: <ul style="list-style-type: none"> • 17cm * 20cm (100 unidades) • 13cm * 18cm (100 unidades) • 11cm * 15cm (100 unidades) 	300	140	0,4667

Fuente: Elaboración propia

8.3.2 Estrategia de distribución

Actualmente el proceso de distribución utilizado por la empresa EMAVERDE es mediante la comercialización de sus plantas en los mismos viveros ya que no cuentan con otros puntos de venta fijos. Razón por la cual el área comercial de plantas ornamentales de la empresa no tiene mucha participación en el mercado, ya que, según palabras de los funcionarios de la empresa, no son frecuentemente visitados.

El diseño de la estrategia se complementa mediante la distribución selectiva, al convertir a los comerciantes de plantas ornamentales en intermediarios, clientes mayoristas del producto que, gracias a las entrevistas a comerciantes realizadas, aseguran que aproximadamente el 50% de su mercadería es adquirida de otros viveros.

8.3.2.1 Canales de distribución

Comerciantes de plantas ornamentales con puestos fijos

Al principio pueden ser vistos como competencia para la empresa EMAVERDE, pero después de realizar las entrevistas se pudo evidenciar un potencial mercado para hacer conocer los productos de la empresa. Debido a que estos están dispuestos a adquirir plantas de los viveros. Además, según las encuestas realizadas, los consumidores están más habituados a comprar sus plantas en tiendas o puestos fijos.

Distribución de las plantas de EMAVERDE:

Para la aplicación de la estrategia se tomará como referencia a los comerciantes de plantas ornamentales de la Asociación de Floricultores "Kantuta", ubicado en la 17 de Calacoto. A los cuales se los incentivara a adquirir plantas de EMAVERDE por medio de descuentos y mostrándoles los beneficios que obtendría.

Descuento:

Según información proporcionada por el área de producción de EMAVERDE, el % de descuento fue minuciosamente estudiado para no afectar con la rentabilidad de empresa, por lo cual no puede ser ni más ni menos que el 20%. Este % de descuento es para todos aquellos que adquieran 30 unidades o más de un tipo de planta, se aplica al precio normal de todos los grupos de plantas por igual.

Tabla 25. Precio con descuento por grupos de plantas

GRUPOS DE PLANTAS	PRECIO NORMAL	PRECIO CON DESCUENTO	COSTO UNITARIO	UTILIDAD
Flores de exterior (bolsa pequeña)	4	3,20	2	1,20
Flores de exterior (bolsa mediana)	8	6,40	4	2,40
Flores de interior (bolsa mediana)	10	8,00	5	3,00
Hojas de interior (bolsa mediana)	8	6,40	4	2,40
Suculentas (bolsa pequeña)	3	2,40	1,5	0,90
Descuento	20%			

Fuente: Elaboración propia

Entre los beneficios estaría la calidad de las plantas y un factor muy importante que es el tiempo de entrega.

Logística de distribución

Tabla 26. Distribución de pedidos

Actividad	Responsable
Realización y coordinación del pedido	Depto. Comercial – Responsable de ventas
Selección y empaquetado	Depto. Comercial – Encargado de viveros
Transporte del pedido	Depto. Comercial – Ejecutivo de ventas
Entrega y cobro del pedido	Depto. Comercial – Ejecutivo de ventas

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 11. Logística de distribución de los pedidos



Fuente: Elaboración propia

La realización y coordinación del pedido será por medio del teléfono móvil o WhatsApp al ser los medios preferidos por los comerciantes de plantas, según entrevistas.

En el vivero se realizará la selección y empaquetado, normalmente se las realiza en cajas de plástico para un fácil traslado, para su posterior entrega.

Se hará la entrega en el puesto del comerciante y una vez entregado se realizará el cobro.

Todo este proceso no tardará más de un día, en el mejor de los casos serán horas, para fortalecer la confianza de los comerciantes en la empresa.

Cantidad demanda:

La Asociación de Floricultores "Kantuta" está conformado por 16 integrantes, de las cuales 11 son comerciantes de plantas, los otros 5 son comerciantes de macetas y artículos de jardín, quienes 8 están dispuestos a adquirir plantas de EMAVERDE. La proyección de la demanda se realizó en base a la cantidad que en promedio adquieren los comerciantes dependiendo de la temporada, el cálculo se realizó en Excel. (Ver anexo 2)

A continuación, se muestra el resumen de la cantidad demanda al año por los comerciantes, la cual se determinó a partir de las entrevistas, a comerciantes y proveedores, junto con la investigación de campo en diferentes viveros.

Tabla 27. Cantidad demanda por los comerciantes de la Asociación de floricultores "Kantuta"

TIPO DE PLANTA	CANTIDAD (unidades)
Flores de exterior (bolsa pequeña)	6.144
Flores de exterior (bolsa mediana)	3.840
Flores de interior (bolsa mediana)	3.840

Hojas de interior (bolsa mediana)	3.840
Suculentas (bolsa pequeña)	6.144
TOTAL	23.808

Fuente: Elaboración propia

El total de unidades de plantas ornamentales que demandan los comerciantes de la Asociación de Floricultores "Kantuta" está dentro de las capacidades de EMAVERDE, ya que la misma según antecedentes de producción de plantines según tipología, 2010 – 2023, puede producir más de 1 millón de plantas al año. (Ver anexo 3)

8.3.3 Estrategia de promoción

Actualmente EMAVERDE cuenta con una página de web y cuentas en redes sociales que después de analizarlas se pudo evidenciar que no existe una personalización que abarque solo los productos de la empresa como ser las plantas ornamentales.

El diseño de una estrategia de promoción servirá para personalizar la principal red social de EMAVERDE. Una de las razones por el cual los viveros, de la empresa, no son frecuentemente visitados y que EMAVERDE no está siendo reconocida como una empresa, más allá de encargarse de las áreas verdes de la ciudad de La Paz, que comercializa plantas ornamentales. Es por que el contenido de sus publicaciones no está enfocado solo sus viveros y plantas, sino también otros temas más generales perdiendo su esencia.

Redes sociales:

Según las encuestas realizadas el medio preferido por los consumidores de plantas ornamentales para informarse de ofertas, promociones y contenido de este tipo de mercado son los medios digitales. Entre los cuales destaca Facebook. Por otro lado, entre los consumidores jóvenes en segundo lugar prefieren Tik Tok.

Facebook:

Ilustración 12. Página principal de EMAVERDE en Facebook



Fuente: <https://www.facebook.com/emaverdelapaz>

Como se puede observar tanto la portada del perfil como la foto de perfil de la empresa no dice nada sobre que es una empresa que comercializa plantas. Sin embargo, difícilmente se puede cambiar este echo debido a que es una cuenta que muestra todas las actividades que realiza EMAVERDE y que también resalta mucho la participación del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP) en su imagen como en las publicaciones que realiza.

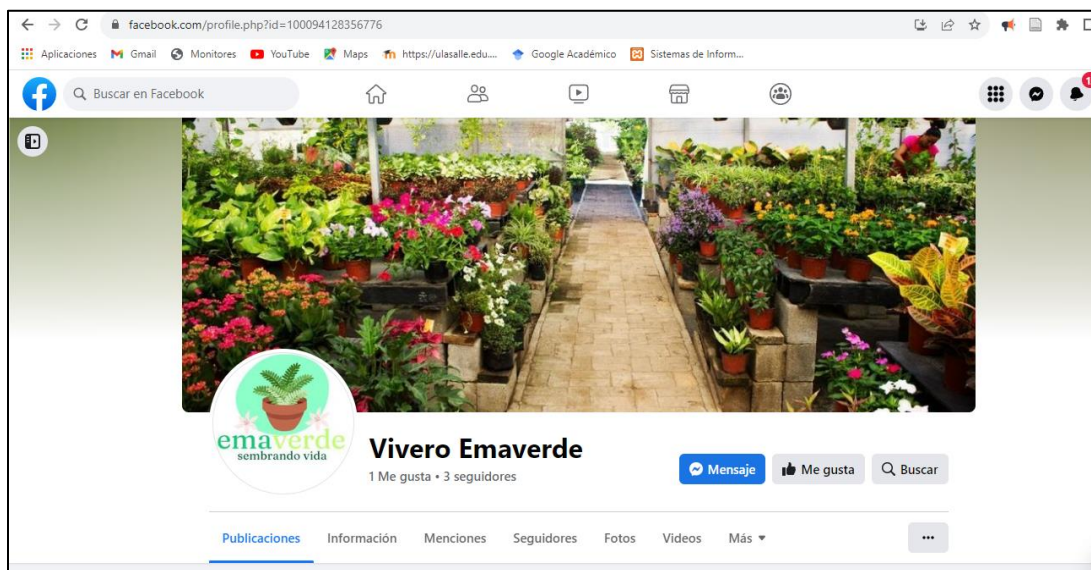
Facebook es una red social que permite a la empresa promover sus plantas ornamentales por medio de imágenes. Para dicho fin se utiliza Canva, es una herramienta que nos permite diseñar presentaciones, publicaciones, entre otros. Con esta herramienta se diseñarán las imágenes que posteriormente se publicarán en la nueva página de Facebook.

El propósito de la creación de una nueva página de Facebook para la empresa es poder personalizar y destacar 1 de las líneas de productos de EMAVERDE que son sus plantas ornamentales. Esta nueva página es para enfocar la atención de los consumidores en sus viveros y las diferentes plantas que ofrece la empresa.

Para personalizar el área comercial de plantas ornamentales de EMAVERDE que enfoque su vivero como también la variedad de plantas que posee, el contenido que se publicará en la página debe destacar las cualidades y atributos del producto que se mencionó anteriormente. Cada imagen contará con el logo de la empresa y el enlace de su página Web.

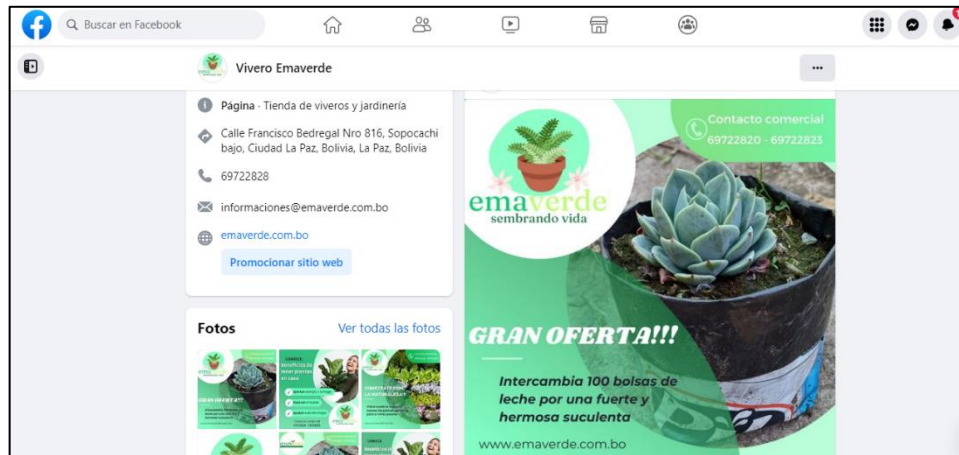
La comunicación mediante Facebook permite al consumidor conocer los diferentes tipos de plantas, los viveros, contenido referente al tema y promociones de la empresa. Por lo tanto, los primeros meses se publicarán imágenes en un promedio de tres a cinco veces por semana. En las ilustraciones posteriores observamos algunos diseños de contenido y promoción.

Ilustración 13. Diseño de la página principal del Vivero EMAVERDE en Facebook



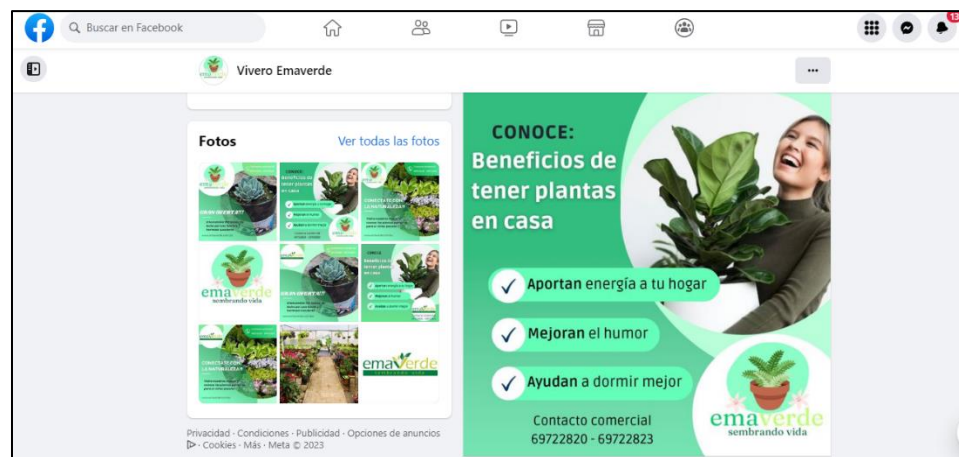
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 14. Diseño de publicaciones en Facebook



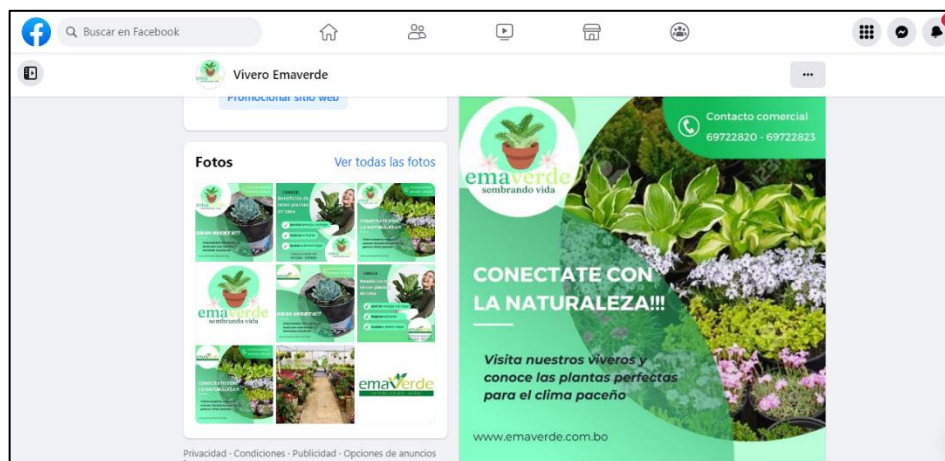
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 15. Diseño de publicaciones en Facebook



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 16. Diseño de publicaciones en Facebook



Fuente: Elaboración propia

Un dato para resaltar de la actual cuenta de Facebook de EMAVERDE es que cuenta con más de 22 mil seguidores, razón por el cual la difusión de la información y contenido de la nueva página será orgánica y no pagada. Ya que se enlazarán las dos páginas invitando a los seguidores de la actual página a que visiten la nueva por medio de enlaces.

TikTok:

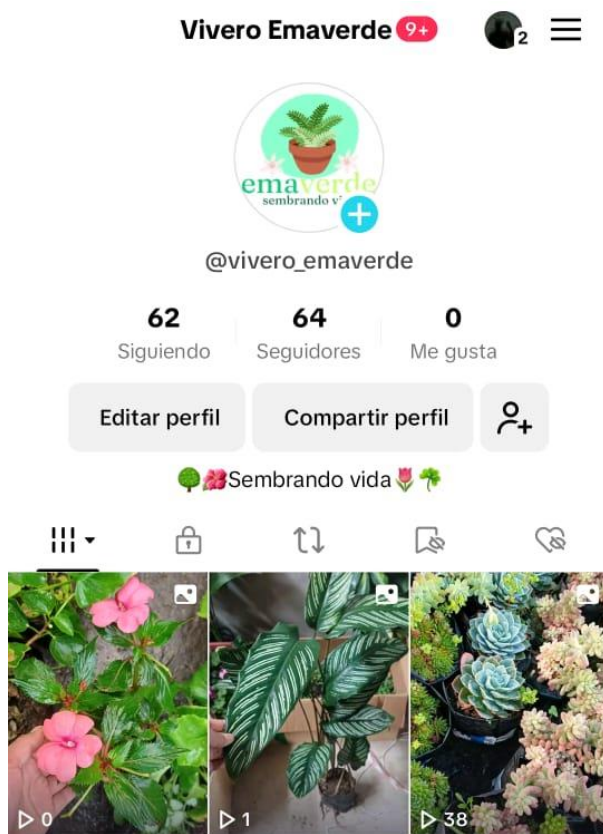
Actualmente, la empresa no cuenta con una página de TikTok por lo que se propone la creación de una con el fin de atraer a potenciales consumidores jóvenes, según la encuesta realizada, la mayoría de los jóvenes utiliza o le gustaría utilizar la aplicación para recibir información con respecto a ofertas, contenido, entre otros sobre plantas ornamentales.

TikTok permite crear, editar y subir vídeos propios o de terceros a los que se les incluyen fondos musicales o sonidos. En estos vídeos el usuario también puede añadir diferentes efectos. Como sucede con otras redes sociales, el principal beneficio de tener presencia en TikTok tiene que ver con el reconocimiento de marca.

El contenido que se mostrará en la página se debe enfocar primeramente en información de interés, entretenimiento y educación. Videos que muestren los tipos de

plantas de EMAVERDE, los cuidados de cada tipo de planta, datos curiosos de las plantas ornamentales, entre otros. Esto con el fin de ganar seguidores, creando así una comunidad de interés común por las plantas que irá conociendo los viveros y plantas de la empresa.

Ilustración 17. Diseño de la página principal del Vivero EMAVERDE en TikTok



Fuente: Elaboración propia

Relaciones públicas:

Es importante mantener este tipo de relación y comunicación con el público como es la participación en ferias para poder mostrar los beneficios y calidad de las plantas ornamentales de EMAVERDE a los consumidores. Estos eventos son lugares perfectos para que las personas identifiquen y recuerden que la entidad también comercializa este tipo de productos destacando el valor que ofrece en el mercado.

También otra razón importante es que, según las encuestas, estos lugares temporales son lugares preferidos por los consumidores para adquirir plantas ornamentales.

Se participarán principalmente en 4 temporadas del año, de acuerdo a las entrevistas y encuestas, donde hay mayor movimiento de comercialización de plantas. Los meses serán febrero, mayo, septiembre y diciembre.

Ilustración 18. Diseño de estand propuesto



Fuente: <https://in-green.cl/>

La participación en la feria va a requerir el empleo de materiales de apoyo como ser banners y tarjetas de presentación, estas serán repartidas a todos aquellos que pidan más información del vivero.

Objetivos de la participación en ferias:

- Promover los beneficios de adquirir plantas ornamentales aclimatadas.
- Dar a conocer los viveros e informar sobre la gran variedad de plantas que encontrarán.

Para una apropiada aplicación de la estrategia es necesario asignar a un responsable del área de comercialización de plantas ornamentales de la empresa, debido a que

debe conocer bien sobre los cuidados, características y beneficios que otorgan las plantas.

Tabla 28. Presupuesto de las relaciones públicas

ESTRATEGIA PROMOCIONAL	DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (Bs)	COSTO TOTAL (Bs)
Relaciones públicas	Banner	5	200	1.000
	Tarjetas de presentación	1.000	0,25	250
	Estand	1	4.000	4.000
	Pago por el espacio en la feria	5	400	2.000
PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN				7.250

Fuente: Elaboración propia

Causas especiales:

El alinear la marca con una causa especial, cuidado del medio ambiente, hace que los clientes sientan que son parte de algo más grande. El empleo de la promoción de 50 bolsas de leche por una planta. No solo ayuda a incrementar los envases para la producción de plantas de porte bajo, cactus y suculentas. Sino que también atrae y retiene a los clientes que valoran la preservación del medio ambiente, ofrece un motivo para elegir a EMAVERDE por encima de la competencia.

Ilustración 19. Diseño publicitario de la promoción



Fuente: Elaboración propia

Para una apropiada aplicación de la estrategia de promoción es indispensable asignar a un responsable de la unidad de comercialización de EMAVERDE que se encargará de manejar y coordinar las estrategias de venta, distribuir las tareas y responsabilidades.

La asignación requiere una selección adecuada para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

8.3.4 Presupuesto de la estrategia de comercialización

Para la aplicación del diseño de una estrategia de comercialización que permita incrementar la participación de EMAVERDE dentro del mercado de plantas ornamentales, se requiere de la siguiente inversión inicial:

Tabla 29. Presupuesto de la estrategia de comercialización

ITEM	DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (Bs)	COSTO TOTAL (Bs)
Logotipo	Stickers del logotipo de la empresa	23.808	0,42	9.920
Empaque	Bolsas biodegradables	23.808	0,47	11.110
Relaciones publicas	Banner	5	200	1.000
	Tarjetas de presentación	1.000	0,25	250
	Estand	1	4.000	4.000
	Pago por el espacio en la feria	5	400	2.000
TOTAL				28.280

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los gastos administrativos, sueldos y salarios. La empresa EMAVERDE cuenta con un personal permanente de 416 personas, las cuales reciben distintos salarios según la escala salarial. (Ver anexo 4) La empresa gasta en personal, según antecedentes de anteriores gestiones, más de 28 millones de bolivianos; por lo tanto, en el proyecto se contará con el apoyo de los actuales operarios y no se contratarán nuevos empleados.

8.3.5 Factibilidad financiera del proyecto

Para determinar la factibilidad del proyecto se realizará el análisis de 3 escenarios: pesimista, esperado y optimista. El cual permite de visualizar de manera clara las proyecciones del proyecto.

Para los ingresos se toman los siguientes parámetros de crecimiento en %.

Tabla 30. Escenarios de análisis de factibilidad financiera

ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO ESPERADO	ESCENARIO OPTIMISTA
0%	5%	10%

Fuente: Elaboración propia

Escenario pesimista:

Se toma el 0% de crecimiento debido a que según antecedentes: El estado de los ingresos de venta de bienes de la empresa EMAVERDE según datos financieros 2020-2021 tuvo un decrecimiento del 25%.

Escenario esperado:

El Programa Fiscal Financiero 2023 perfila un crecimiento económico del 4,86%. Por lo tanto, se espera un crecimiento del 5% en las ventas cada año.

Escenario optimista:

La empresa perfila un crecimiento más allá de lo esperado, espera un crecimiento del 10%.

Para el análisis de factibilidad financiera se utilizará los siguientes indicadores: Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Los cálculos se realizarán una hoja de Excel, considerando una tasa de descuento del 10%.

Antecedente:

La Tasa de Descuento calculada para la gestión 2023 a ser utilizada en el flujo de caja descontado es de 14,915%.

ESCENARIO PESIMISTA:

Antecedente:

- Estado de los ingresos de venta de bienes de la empresa EMAVERDE según datos financieros 2020-2021 tuvo un decrecimiento del 25%

Supuesto:

- La demanda es la proyectada originalmente.
- Se estima que la cantidad de ventas se mantenga en los próximos periodos.

Tabla 31. Proyección del flujo de caja - Escenario pesimista

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN TOTAL	-28.280,40					
Ingreso total		114.278,40	114.278,40	114.278,40	114.278,40	114.278,40
Costo de ventas		71.424,00	71.424,00	71.424,00	71.424,00	71.424,00
Utilidad Bruta		42.854,40	42.854,40	42.854,40	42.854,40	42.854,40
Gastos de comercialización:		28.280,40	29.411,62	30.588,08	31.811,60	33.084,07
Logotipo (Stickers)		9.920,00	10.316,80	10.729,47	11.158,65	11.605,00
Empaque		11.110,40	11.554,82	12.017,01	12.497,69	12.997,60
Banner		1.000,00	1.040,00	1.081,60	1.124,86	1.169,86
Tarjetas de presentación		250,00	260,00	270,40	281,22	292,46
Estand		4.000,00	4.160,00	4.326,40	4.499,46	4.679,43
Pago por el espacio en la feria		2.000,00	2.080,00	2.163,20	2.249,73	2.339,72
Flujo de caja antes de impuestos		14.574,00	13.442,78	12.266,32	11.042,80	9.770,33
Impuestos (IUE)		3.643,50	3.360,70	3.066,58	2.760,70	2.442,58
FLUJO DE CAJA NETO		10.930,50	10.082,09	9.199,74	8.282,10	7.327,75
FLUJO DE EFECTIVO	-28.280,40	10.930,50	10.082,09	9.199,74	8.282,10	7.327,75

Fuente: Elaboración propia

En el escenario pesimista el VAN y la TIR del proyecto son los siguientes:

Tabla 32. VAN y TIR del escenario pesimista

VAN	3.275,37
TIR	20,16%

Fuente: Elaboración propia

El Valor Actual Neto del proyecto es mayor a cero, por lo tanto, la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida y el proyecto puede aceptarse.

En el escenario pesimista, la Tasa Interna de Retorno es 20,16% es mayor a la tasa de descuento del 15%, por tanto, se puede aceptar el proyecto.

ESCENARIO ESPERADO:

Supuestos:

- La demanda es la proyectada originalmente.
- Se espera un crecimiento del 5% de la cantidad vendida cada año.

Tabla 33. Proyección del flujo de caja - Escenario esperado

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN TOTAL	-28.280,40					
Ingreso total		114.278,40	119.992,32	125.991,94	132.291,53	138.906,11
Costo de ventas		71.424,00	74.995,20	78.744,96	82.682,21	86.816,32
Utilidad Bruta		42.854,40	44.997,12	47.246,98	49.609,32	52.089,79
Gastos de comercialización:		28.280,40	30.505,20	32.919,59	35.540,43	38.386,08
Logotipo (Stickers)		9.920,00	10.832,64	11.829,24	12.917,53	14.105,95
Empaque		11.110,40	12.132,56	13.248,75	14.467,64	15.798,66
Banner		1.000,00	1.040,00	1.081,60	1.124,86	1.169,86
Tarjetas de presentacion		250,00	260,00	270,40	281,22	292,46
Estand		4.000,00	4.160,00	4.326,40	4.499,46	4.679,43
Pago por el espacio en la feria		2.000,00	2.080,00	2.163,20	2.249,73	2.339,72
Flujo de caja antes de impuestos		14.574,00	14.491,92	14.327,38	14.068,89	13.703,71
Impuestos (IUE)		3.643,50	3.622,98	3.581,85	3.517,22	3.425,93
FLUJO DE CAJA NETO		10.930,50	10.868,94	10.745,54	10.551,67	10.277,78
FLUJO DE EFECTIVO	-28.280,40	10.930,50	10.868,94	10.745,54	10.551,67	10.277,78

Fuente: Elaboración propia

En el escenario esperado el VAN y la TIR del proyecto son los siguientes:

Tabla 34. VAN y TIR del escenario esperado

VAN	7.651,05
TIR	26,06%

Fuente: Elaboración propia

El Valor Actual Neto del proyecto es mayor a cero, por lo tanto, la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida y el proyecto puede aceptarse.

En el escenario esperado la Tasa Interna de Retorno es 26,06% es mayor a la tasa de descuento del 15%, por tanto, se puede aceptar el proyecto.

ESCENARIO OPTIMISTA:

Supuestos:

- La demanda es 2% más de lo proyectado originalmente, gracias a las ferias y a la aceptación y conocimiento de la marca.
- Se toma en cuenta un incremento de un 10%, más de lo esperado cada año.

Tabla 35. Proyección del flujo de caja - Escenario optimista

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN TOTAL	-28.280,40					
Ingreso total		116.563,97	128.220,36	141.042,40	155.146,64	170.661,31
Costo de ventas		72.852,48	80.137,73	88.151,50	96.966,65	106.663,32
Utilidad Bruta		43.711,49	48.082,64	52.890,90	58.179,99	63.997,99
Gastos de comercialización:		28.701,01	32.079,95	35.915,31	40.271,58	45.222,54
Logotipo (Stickers)		10.118,40	11.575,45	13.242,31	15.149,21	17.330,69
Empaque		11.332,61	12.964,50	14.831,39	16.967,11	19.410,38
Banner		1.000,00	1.040,00	1.081,60	1.124,86	1.169,86
Tarjetas de presentación		250,00	260,00	270,40	281,22	292,46
Estand		4.000,00	4.160,00	4.326,40	4.499,46	4.679,43
Pago por el espacio en la feria		2.000,00	2.080,00	2.163,20	2.249,73	2.339,72
Flujo de caja antes de impuestos		15.010,48	16.002,68	16.975,59	17.908,41	18.775,44
Impuestos (IUE)		3.752,62	4.000,67	4.243,90	4.477,10	4.693,86
FLUJO DE CAJA NETO		11.257,86	12.002,01	12.731,70	13.431,30	14.081,58
FLUJO DE EFECTIVO	-28.280,40	11.257,86	12.002,01	12.731,70	13.431,30	14.081,58

Fuente: Elaboración propia

En el escenario optimista el VAN y la TIR del proyecto son los siguientes:

Tabla 36. VAN y TIR del escenario optimista

VAN	13.636,01
TIR	33,11%

Fuente: Elaboración propia

El Valor Actual Neto del proyecto es mayor a cero, por lo tanto, la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida y el proyecto puede aceptarse.

En el escenario optimista la Tasa Interna de Retorno es 33,11% es mayor a la tasa de descuento del 15%, por tanto, se puede aceptar el proyecto.

8.4 Beneficios

8.4.1 Directos

El proyecto incrementará la visibilidad de EMAVERDE como productora y comercializadora dentro del mercado de plantas ornamentales, incrementando así su participación de mercado, reconocida por los consumidores mediante la calidad de sus plantas y su compromiso por el bienestar del medio ambiente.

8.4.2 Indirectos

- Los consumidores contarán con un producto que cumpla con sus expectativas y satisfaga sus necesidades, fortaleciendo su confianza en seguir adquiriendo más en el futuro.
- El proyecto promoverá la concientización de reutilizar las bolsas de plástico para la plantación de plantas ornamentales.

9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 CONCLUSIONES

Realizado el análisis del mercado de plantas ornamentales de la ciudad de La Paz, se pudo evidenciar que el mercado tiene las siguientes características: se oferta una gran variedad de plantas ornamentales que en su mayoría son provenientes de Cochabamba y Santa Cruz. A causa de la informalidad, las pocas barreras de entrada y la alta demanda, hace que existan bastante competencia. La mayoría de los ofertantes son revendedores que adquieren plantas de los productores mayoristas (viveros grandes). Al igual que todo producto, tiene tendencias de ventas altas, a partir del mes de septiembre, y bajas, a partir de junio, según la temporada del año. Las plantas satisfacen no solo la necesidad de tener estéticamente un área verde y natural en el hogar, sino obtener todos los beneficios que estos seres ofrecen a la salud física y mental de las personas.

Llevado a cabo el diagnóstico de la situación actual del área comercial de plantas ornamentales de la Empresa Municipal de Áreas Verdes, Parques y Forestación (EMAVERDE) se concluye que la empresa si cuenta con los factores productivos y experiencia en el campo de la producción de plantas, lo cual representa un beneficio para la empresa, puesto que así puede seguir manteniendo e incluso ampliar la cantidad de plantas que se producen cada temporada. Como otra ventaja que se reconoció es que los viveros de EMAVERDE tienen la capacidad de proveer y abastecer a los diferentes puntos donde se comercializan plantas ornamentales en la ciudad de la Paz, como proveedor de los comerciantes minoristas que se plantean en el proyecto.

El análisis de los hábitos de consumo y factores que influyen en la compra de plantas ornamentales determinó que el consumidor presenta las siguientes características: adquieren plantas en puestos fijos o ferias, en su mayoría, la frecuencia de compra depende mucho de la temporada siendo más frecuentes en primavera y menos frecuente en invierno, los tipos de plantas que más prefieren los consumidores son plantas de interior, flores de exterior, cactus y suculentas. Los consumidores son muy

observadores al momento de adquirir una planta. El tamaño, las hojas, las flores, la forma, tipo de planta y los cuidados son los principales factores que influyen en la compra de plantas ornamentales.

Realizado el análisis de factibilidad financiera de la presente investigación, se concluye que el proyecto es factible según los indicadores financieros. El valor actual neto del proyecto en los diferentes tres escenarios proyectados es mayor a cero; por lo tanto, la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida. La tasa interna de retorno del proyecto en los diferentes tres escenarios proyectados es mayor a la tasa de descuento establecida, por tanto, se puede aceptar el proyecto. Razones por lo que se recomienda la implementación de la propuesta.

En conclusión, al analizar el proyecto, tanto en forma teórica como financiera, se determinó que existe una conveniencia para el desarrollo del proyecto, ya que el proyecto presenta viabilidad, además EMAVERDE cuenta con los factores productivos y los medios para llevar a cabo el proyecto que los beneficiará no solo económicamente sino también como marca emprendedora que vela por el bienestar del medio ambiente.

9.2 RECOMENDACIONES

En primer lugar, se recomienda a la Universidad La Salle a seguir incentivando a la realización de trabajos de investigación de calidad como el presente. Contribuyendo de esta manera al desarrollo del conocimiento científico y, en consecuencia, el trabajo presentado podrá servir para futuras investigaciones que se puedan realizar con un enfoque similar.

Se recomienda a la Empresa Municipal de Áreas Verdes, Parques y Forestación (EMAVERDE) implementar las estrategias sugeridas en el presente trabajo de investigación, mismas que tienen un componente científico riguroso; por ello, los resultados planteados proponen una mejora considerable al problema planteado. Contribuyendo así al crecimiento de la empresa, mejorando así la calidad de vida de

los consumidores, tanto física como mentalmente, como también del medio ambiente que hoy en día se requiere más que nunca.

10 BIBLIOGRAFÍA

Abad, N. R. (2007). *Estrategia de precios: un enfoque de mercadeo para los negocios*. Medellín: Universidad Eafit.

Acosta, B. (3 de Abril de 2023). *Plantas ornamentales: qué son, tipos, nombres, imágenes y vídeos*. Obtenido de [ecologiaverde.com: https://www.ecologiaverde.com/plantas-ornamentales-que-son-tipos-nombres-e-imagenes-2642.html](https://www.ecologiaverde.com/plantas-ornamentales-que-son-tipos-nombres-e-imagenes-2642.html)

Agronomia. (6 de Septiembre de 2015). *Agronomia*. Obtenido de [https://agroingeniero.blogspot.com/2015/09/viveros-de-la-paz-cultivan-mas-de.html#:~:text=La%20bi%C3%B3loga%20experta%20en%20flora,ornamentales%20y%20arbustivas%20\(plantines\)](https://agroingeniero.blogspot.com/2015/09/viveros-de-la-paz-cultivan-mas-de.html#:~:text=La%20bi%C3%B3loga%20experta%20en%20flora,ornamentales%20y%20arbustivas%20(plantines)).

Asesorias.com. (2 de Junio de 2022). *Asesorias.com*. Obtenido de [Asesorias.com: https://acortar.link/cbQWKy](https://acortar.link/cbQWKy)

ATT. (21 de Mayo de 2018). *Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes*. Obtenido de <https://www.att.gob.bo/node/650>

Betancourt, D. (1 de Septiembre de 2018). *Cómo hacer un Análisis PESTEL. En Ingenio y Empresa*. Obtenido de [En Ingenio y Empresa: www.ingenioempresa.com/analisis-pestel](http://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel).

CEPAL. (28 de Junio de 2023). *Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) 2021-2025 de Bolivia*. Obtenido de [Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo: https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-de-](https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-de-Desarrollo)

- Freire Rubio, M. T., & Blanco Jiménez, F. J. (2010). *Prácticas y conceptos básicos de microeconomía*. Madrid: Esic.
- Garnica, C. H., & Maubert Viveros, C. A. (2009). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- González, L. M. (2017). *Check-list para el diagnóstico empresarial: Una herramienta clave para el control de gestión*. Barcelona: Profit Editorial.
- Hernández Ramírez, M. (2009). Finanzas Conductuales: Un enfoque para Latinoamérica. *TEC Empresarial*, 3(3), 8-17.
- Huerta, D. S. (2020). *Análisis FODA O DAFO*. Madrid: Bubok Publishing.
- Justicia. (28 de Junio de 2023). *Justia Bolivia : Nueva Constitución Política Del Estado*. Obtenido de <https://bolivia.justia.com/nacionales/nueva-constitucion-politica-del-estado/cuarta-parte/titulo-i/capitulo-primero/#:~:text=Art%C3%ADculo%20311%20El%20Estado%20reconoce,cooperativas%20en%20actividades%20de%20producci%C3%B3n>.
- Kirberg, A. S. (2020). *Dirección efectiva de equipos de venta*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- L. Wheelen, T., & Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. Mexico: Pearson Educación.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. México: Pearson Educación.

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación .

Mamani, R. M. (2020). Índices de área verde y cobertura vegetal de la ciudad de La Paz. *IIGEO*, 1(11), 60-75.

Marañés, A. C. (15 de Junio de 2012). *Análisis del entorno general y específico de Apple*. Obtenido de Análisis del entorno general y específico de Apple.: https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/1822/47363983z_GADE_junio12.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Martínez Valverde, J. F. (2018). *Sistema de información de mercados*. Madrid: Ediciones Paraninfo.

Meza Orozco, J. d. (2013). *Evaluación financiera de proyectos*. Bogotá: Ecoe Ediciones

Molina Ríos, J. R., Zea Ordóñez, M. P., Redrován Castillo, F. F., Valarezo Pardo, M. R., Honores Tapia, J. A., Morocho Román, R. F., . . . Cárdenas Villavicencio, O. E. (2021). *"MMS", Metodología para el Diseño y Desarrollo de Aplicaciones Móviles*. Alcoy: 3Ciencias.

Morisigue, D. E., Mata, D. A., Facciuto, G., & Bullrich, L. (2012). *Floricultura*. Buenos Aires: INTA.

Navarro Dino, P. (10 de Junio de 2022). *Teoría de la factibilidad*. Obtenido de Teoría de la factibilidad:

https://www.academia.edu/35196570/TEORIA_DE_LA_FACTIBILIDAD

Navarro, J. (Agosto de 2016). *Plantas Ornamentales: Definición ABC* . Obtenido de Definición ABC Web site: <https://www.definicionabc.com/medio-ambiente/plantas-ornamentales.php>

Nicuesa, M. (7 de Febrero de 2019). *Gestión y organización empresarial: Psicología-Online*. Obtenido de Psicología-Online: https://www.psicologia-online.com/fortalezas-y-debilidades-de-una-empresa-con-ejemplos-4385.html#anchor_2

Novillo Díaz, L., Pérez Espinoza, M. J., & Carlos Muñoz, J. (2018). Marketing verde, ¿tendencia o moda? *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 100-105.

O. C. Ferrell, M. D. (2012). *Estrategia de marketing* . México: Cengage Learning .

Ospina, J. J. (2008). *Diseño computarizado de carreteras*. Medellín: Universidad EAFIT.

Paredes Tamayo, I. (11 de Enero de 2023). *Mongabay*. Obtenido de <https://es.mongabay.com/2023/01/desafios-ambientales-de-bolivia-en-2023-invasiones-y-deforestacion/#:~:text=Idioma-,Los%20desaf%C3%ADos%20ambientales%20de%20Bolivia%20en%202023%3A%20invasiones%20y%20deforestaci%C3%B3n,y%20gesti%C3%B3n%20de%20%C3%A1reas%20>

Pedros, D. M., & Artemio, M. G. (2012). *La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo* . Barcelona: Deusto.

- Portugal, V. (2017). *Diagnóstico Empresarial*. Bogotá: Areandino.
- Prieto Herrera, J. E. (2009). *Investigación de mercados*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Quintana Navarro, A. B. (2017). *Análisis del mercado* . Obtenido de Análisis del mercado: http://virtual.unemi.edu.ec/pluginfile.php/182174/mod_resource/content/0/An.
- Quintero, M. J. (2018). Marketing estratégico para incrementar la participación de mercado del licor “Gin Under”, en el sector, vía Samborondón. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Real Data SRL. (2015). *Consultoría estudio de mercado de bienes y servicios para urbanismo*. La Paz: Autor corporativo.
- Rincón, F. A. (2012). El diagnóstico empresarial como herramienta de gestión gerencial. *Aglala*, 103-120.
- Rivero Hernández, M. (2012). *Matriz dafo o foda: herramienta estratégica con plena vigencia*. Universidad La Salle, Cancún, México.
- Rodríguez Santoyo, A. R. (1 de Octubre de 2013). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Obtenido de Fundamentos de Mercadotecnia Antalogía: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/index.htm>
- Ruiz, L. E., & Amaya, R. A. (1 de Junio de 2022). *Participación de Mercado (Market Share)*. Obtenido de Gerencia de Mercadeo. Ciencias Económicas y Administrativas: <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc049.htm>
- Sánchez Valls, A. (2015). *Cómo realizar un buen Plan de Marketing y No Morir en el Intento*.

- Sarli, R. R., González, S. I., & Ayres, N. (2015). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. *Revista de la Facultad de Odontología*, 17-20.
- Sastre Castillo, M. Á. (2009). *Diccionario de Dirección de Empresas y Marketing*. Madrid: Ecobook - Editorial del Economista.
- Segura Villarreal, C. A. (2022). El análisis PEST y su integración con las 5F de Porter como herramienta estratégica. *LOGOS*, 180-195.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Talancón, H. P. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 113-130.
- Tilve, M. V. (2010). *Introducción al marketing estratégico*. California: Manuel Villacorta Tilve.
- Uribe Macías, M. E. (2021). *Administración estratégica: Modelo de aplicación para organizaciones latinoamericanas*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Valdivia, A., & Stefanu, Y. (2018). La estrategia comercial y su planificación. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*, 150, 6-15.
- Vázquez, E. F. (2015). Estrategias de Comercialización. En M. E. Ortiz, *Tendencias de innovación en la ingeniería de alimentos* (págs. 169-195). Barcelona : OmniaScience.
- Villarreal Tupe, E. A. (Septiembre de 2013). *La Estrategia Comercial en las ferreterías de la ciudad de Tulcán y la Participación de Mercado*. Obtenido de La Estrategia

Comercial en las ferreterías de la ciudad de Tulcán y la Participación de
Mercado: <http://repositorio.upec.edu.ec/handle/123456789/139>

11 ANEXOS

ANEXO 1. ENTREVISTA

Fecha: 07/07/2023

Nombre de la entrevistada: Ing. Lourdes Mendoza Herrera

Empresa: EMAVERDE

Cargo: Encargada del área de producción del vivero de Sopocachi

1. ¿Cuáles son las características y diferencias entre sus centros de producción (viveros)?

Bueno, contamos con dos viveros uno ubicado en Aranjuez que, a diferencia de aquí (vivero de Sopocachi), se produce gran cantidad plantas, al ser el vivero más grande que tenemos, entre los más importantes que te puedo mencionar están las plantas de jardín florales, plantas arbustivas, plantas de interior, suculentas y cubre suelos. En nuestro vivero de Sopocachi nos especializamos más en plantas forestales y nativas, también producimos plantas de jardín, pero en menores cantidades que en Aranjuez. Otra característica que te puedo mencionar es como puedes ver nuestros viveros son al aire libre con techos de red, mallas para invernadero, sin paredes para todas las plantas de exterior, ya que es parte del proceso para aclimatar nuestras plantas.

2. ¿Con qué tipo de proveedores cuentan?

Como nosotros producimos el 100% de nuestras plantas, no traemos de otras partes como lo hacen otros viveros normalmente, no tenemos proveedores de plantas. Pero si tenemos proveedores de tierra, turba y tierra negra, para mezclar y así utilizarlo en nuestra producción, adquirimos por cubos. También adquirimos las bolsas de plástico de en diferentes tamaños como envase para las plantas, en cantidad solemos pedir por miles. Con respecto a las semillas, normalmente adquirimos por onzas en plantas de jardín florales y otros tipos, pero también utilizamos la producción por esquejes ya que la mayoría de las plantas dan mejor por ese método.

3. ¿Cada qué tiempo en promedio producen sus plantas?

Depende de la temporada, el tipo de planta y el tiempo de vida de las plantas, pero en promedio desde que se la planta, el tiempo de crecimiento hasta estar lista para su comercialización, sacamos grandes cantidades de plantas cada 4 meses.

4. ¿Qué diferencia a las plantas de EMAVERDE de otros viveros o comerciantes de plantas?

Lo más importante como ya te mencione es que nuestras plantas son de aquí, son aclimatadas y preparadas para los diferentes climas duros de La Paz, en el caso de los comerciantes como ya te habrás dado cuenta mayormente revenden plantas de Cochabamba, que si bien son bonitas normalmente no suelen durar, entre mis clientes me cuentan sus experiencias que cuando adquirían algunas de esas plantas en 1 o 2 semanas se morían y por eso vuelven a nuestro vivero porque les dan buenos resultados nuestras plantas. En el caso de otros viveros, hemos investigado y en el caso por ejemplo de vivero Ecológico, que también hemos visitado, tampoco producen todas sus plantas, me imagino que también deben adquirir de Cochabamba, ya que ahí por su clima cálido producen de todo y más rápido crecen las plantas.

5. ¿Cuál es su proceso de comercialización de plantas?

La venta de plantas se realiza en los mismos viveros, las diferentes personas nos visitan y se escogen las plantas que quieran. Normalmente cuando nos hacen pedidos, va nuestro equipo de jardinería para realizar el servicio de plantación de acuerdo con el diseño que requiera el cliente, también asesoramos para recomendarle que tipo de plantas van mejor para su jardín, todo esto con un costo aparte obviamente. Pero en el caso que requiera solo las plantas no realizamos entregas a domicilio, ya que no contamos con ese servicio. También contamos con descuentos del 20% si el cliente se lleva más de 30 unidades de plantas, te pongo un ejemplo, el precio del geranio es de 8Bs si te llevas 30 geranios te damos a 6,4Bs.

6. ¿Cómo ve la situación actual de los viveros con respecto a la afluencia de personas que los visitan?

En pocas palabras nuestros viveros no son muy visitados, y pienso yo que es por la falta de publicidad, ya que entre los que nos visitan por primera vez normalmente afirman que desconocían la existencia de nuestro vivero, también entre las personas que nos visitan la mayoría son de zonas cercanas, por lo que me imagino que los que son de zonas más lejanas también deben desconocer que nuestros viveros son abiertos para todo el público y que ofrecemos toda variedad de plantas.

ANEXO 2. PROYECCIÓN DE LA CANTIDAD DEMANDADA POR LOS COMERCIANTES DE LA ASOCIACIÓN DE FLORICULTORES "KANTUTA"

Número de comerciantes que adquirirán las plantas de EMAVERDE	8	Más demanda											Cajas		
		Menos demanda											Cada semana piden	1	De cada tipo de planta
													Cada mes piden	1	De cada tipo de planta
MESES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL EN 1 AÑO		
Cantidad en cajas															
Flores de exterior (bolsa pequeña)	24	24	24	24	24	8	8	24	24	24	24	24	256		
Flores de exterior (bolsa mediana)	24	24	24	24	24	8	8	24	24	24	24	24	256		
Flores de interior (bolsa mediana)	24	24	24	24	24	8	8	24	24	24	24	24	256		
Hojas de interior (bolsa mediana)	24	24	24	24	24	8	8	24	24	24	24	24	256		
Suculentas (bolsa pequeña)	24	24	24	24	24	8	8	24	24	24	24	24	256		
Unidades															
													1 caja de bolsa pequeña =	24	
													1 caja de bolsa mediana =	15	
Cantidad en unidades															
Flores de exterior (bolsa pequeña)	576	576	576	576	576	192	192	576	576	576	576	576	6.144		
Flores de exterior (bolsa mediana)	360	360	360	360	360	120	120	360	360	360	360	360	3.840		
Flores de interior (bolsa mediana)	360	360	360	360	360	120	120	360	360	360	360	360	3.840		
Hojas de interior (bolsa mediana)	360	360	360	360	360	120	120	360	360	360	360	360	3.840		
Suculentas (bolsa pequeña)	576	576	576	576	576	192	192	576	576	576	576	576	6.144		
												TOTAL	23.808		

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3. PRODUCCIÓN DE PLANTINES SEGÚN TIPOLOGÍA 2010 - 2023



GESTIÓN	FLORALES	ARBUSTIVAS	FORESTALES	TOTAL
TOTAL ACUMULADO	22.329.131	4.928.597	1.432.284	30.014.179
2010	2.470.668	360.000	200.000	3.030.668
2011	2.455.301	236.430	111.106	2.802.837
2012	2.822.814	221.428	236.245	3.280.487
2013	2.347.451	204.126	118.058	2.669.635
2014	2.458.889	284.144	195.426	2.938.459
2015	2.461.322	615.330	162.591	3.239.243
2016	1.600.600	500.500	85.300	2.186.400
2017	1.400.000	400.000	140.000	1.940.000
2018	871.011	1.018.569	28.029	1.917.609
2019 (1)	1.008.663	341.394	50.772	1.400.829
2020 (2)	462.734	140.271	32.507	635.512
2021(3)	1.086.248	243.903	39.187	1.369.338
2022	883.430	362.502	33.063	1.278.995
2020 (p)	984.839	303.203	36.125	1.324.167

Fuente: Página web oficial de EMAVERDE

ANEXO 4. ESCALA SALARIAL

ESCALA SALARIAL
EMPRESA MUNICIPAL DE AREAS VERDES PARQUES Y FORESTACION - EMAVERDE
2024
 (Expresado en Bolivianos)

CATEGORIA	NIVEL SALARIAL	DENOMINACION DEL PUESTO	HABER MENSUAL
SUPERIOR	1	GERENTE GENERAL	16.191
EJECUTIVO	2	GERENTES DE AREA	13.613
	3	JEFE DE UNIDAD I	9.910
	4	PROFESIONAL I	8.768
	5	PROFESIONAL II	7.658
	6	PROFESIONAL III	6.636
	7	PROFESIONAL IV	6.026
	8	PROFESIONAL V	5.420
	9	TECNICO ADMINISTRATIVO I	5.390
	10	TECNICO ADMINISTRATIVO II	5.185
	11	TECNICO ADMINISTRATIVO III	4.566
	12	TECNICO ADMINISTRATIVO IV	4.521
	13	TECNICO ADMINISTRATIVO V	4.459
	14	TECNICO ADMINISTRATIVO VI	4.283
	15	TECNICO ADMINISTRATIVO VII	4.015
	16	TECNICO ADMINISTRATIVO VIII	3.814
OPERATIVO	17	LABORAL I	4.387
	18	LABORAL II	4.227
	19	LABORAL III	3.859
	20	LABORAL IV	3.559
	21	LABORAL V	3.399
	22	LABORAL VI	3.360
	23	LABORAL VII	3.233
	24	LABORAL VIII	3.013
	25	LABORAL IX	2.853
	26	LABORAL X	2.510
	27	LABORAL XI	2.362
TOTAL ITEMS ::			
COSTO ANUAL ::			

Fuente: Página web oficial de EMAVERDE