

ESTRATEGIA DE MERCADEO APLICADA A PLANTAS DEL TAMBO S.A.S

**ELISA BERNAL MEDINA
LAURA VALENCIA GALLEGO**

**Trabajo de grado para optar al título de
Ingenieras Administradoras**

**Paola Andrea Escobar Echeverri
Negociadora Internacional- Excecutive MBA
Estrategia y Mercadeo**



**UNIVERSIDAD EIA
PLANTAS DEL TAMBO S.A.S
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
ENVIGADO
2018**

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la universidad EIA y a todos sus maestros que durante la carrera nos formaron en disciplina y conocimiento. A Paola especialmente por su compromiso, dedicación y actitud de ayuda en pro de nuestro aprendizaje y crecimiento, además por aceptar el reto de trabajar con nosotras. A Plantas del Tambo y allí a Consuelo Medina y Agustín Bernal por su disposición y ayuda con la información y por permitirnos aprender de su compañía e investigar para ella. Y a todos los entrevistados por su disposición y tiempo.

CONTENIDO

	pág.
LISTA DE TABLAS	6
LISTA DE GRÁFICAS	7
LISTA DE ILUSTRACIONES	8
LISTA DE ANEXOS.....	9
GLOSARIO.....	10
RESUMEN.....	12
ABSTRACT	13
INTRODUCCIÓN.....	14
1. PRELIMINARES.....	15
1.1 Contextualización y antecedentes	15
1.1.1 Caracterización de la empresa	15
1.1.2 Problema.....	15
1.1.3 Justificación.....	17
1.1.4 Antecedentes	20
1.2 Objetivos del proyecto	23
1.2.1 Objetivo General.....	23
1.2.2 Objetivos Específicos	23
1.3 Marco TEÓRICO	23
1.3.1 Segmentación	24
1.3.2 Mercado Meta	25
1.3.4 Diferenciación.....	26

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

1.3.5	Posicionamiento	27
2.	ENFOQUE Y METODOLOGÍA	29
3.	PRODUCTOS, RESULTADOS Y ENTREGABLES	30
3.1	marco de referencia.....	31
3.1.1	Estructura del Mercado.....	31
3.2	Microentornos.....	31
3.2.1	Empresa.....	31
3.2.2	Estructura organizacional	32
3.2.3	Estructura de mercadeo	33
3.2.4	Intermediarios de Marketing	33
3.2.5	Competidores	33
3.3	Macroentornos.....	34
3.3.1	Demográfico	34
3.3.2	Político y Ecológico	35
3.4	Análisis DOFA	37
3.4.1	Debilidades.....	37
3.4.2	Oportunidades.....	37
3.4.3	Fortalezas.....	37
3.4.4	Amenazas	38
3.4.5	Análisis DO, DA, FO, FA	38
4.	RESULTADOS	40
4.1	Objetivo específico 1: Identificar los segmentos de mercado.....	40
4.1.1	MERCADO NO DISCRIMINADO.....	40

4.1.2	VIVERISTAS	40
4.1.3	ARQUITECTOS.....	40
4.1.4	PAISAJISTAS.....	40
4.1.5	SÚPER TIENDAS Y TIENDAS DE ESPECIALIDAD.....	41
4.1.6	IMPORTADORES DE ESQUEJES SIN ENRAIZAR	41
4.1.7	JUSTIFICACIÓN DE LA SELECCIÓN DEL MERCADO META.	53
4.2	Objetivo ESPECÍFICO 2: Seleccionar un mercado meta	54
4.3	Objetivo ESPECÍFICO 3: Elegir una estrategia de diferenciación	56
4.4	Objetivo ESPECÍFICO 4: Proponer una estrategia de posicionamiento.....	63
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
	REFERENCIAS	69
	ANEXOS	78

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Viveros registrados por departamento	20
Tabla 2 Enfoque y metodología	29
Tabla 3 Productos, resultados y entregables obtenidos.....	31
Tabla 4 Intermediarios de marketing.....	33
Tabla 5 Análisis DO, DA, FO, FA.....	39

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Recordación de marca	61
Gráfica 2 Frecuencia de Compra	62
Gráfica 3 Caracterización Plantas del Tambo	62
Gráfica 4 Posicionamiento	64

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Esqueje	10
Ilustración 2 Flor de corte	10
Ilustración 3 Planta ornamental.....	11
Ilustración 4 Regiones productoras de plantas en Colombia	18
Ilustración 5 Causas del fracaso de los emprendimientos.....	19
Ilustración 6: Estructura Organizacional de Plantas del Tambo.	33
Ilustración 7: Distribucion de las matices de verde (adultos norteamericanos)	36
Ilustración 8 Lista de países exportadores de Esquejas sin enraizar	42
Ilustración 9 Lista de países importadores de Esquejas sin enraizar	43
Ilustración 10 Lista de mercados importadores para un producto exportado por Colombia	43
Ilustración 11 Lista de mercados importadores para un producto exportado por Colombia	44
Ilustración 12 Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos	45
Ilustración 13 Riesgo monetario de Estados unidos	46
Ilustración 14 Afinidad Cultural Colombia y Estados Unidos.....	47
Ilustración 15 Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Países Bajos	48
Ilustración 16 Riesgo monetario Países Bajos.....	49
Ilustración 17 Afinidad Cultural Colombia y Países Bajos.....	50
Ilustración 18 Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Panamá	51
Ilustración 19 Riesgo monetario Panamá	52
Ilustración 20 Afinidad cultural Colombia y Panamá	53
Ilustración 21 Mapa de viveros entrevistados	58

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Cronograma	78
Anexo 2 Consideraciones éticas.....	80
Anexo 3 Clientes contactados para entrevista	82
Anexo 3 Guía de preguntas entrevista en profundidad.....	84
Anexo 4 Entrevista Vivero La Campiña	87
Anexo 5 Entrevista Vivero La Tinaja	91
Anexo 6 Entrevista Vivero Ecológico La América	92
Anexo 7 Entrevista Vivero Zerengeti.....	95
Anexo 8 Entrevista Vivero La Palma.....	98
Anexo 9 Entrevista Vivero Sol Rojo	99
Anexo 10 Entrevista Marcela Bernal- Arquitecta	101
Anexo 11 Entrevista Vivero Norbel	102
Anexo 12 Encuesta a los clientes (sugerencia)	104

GLOSARIO

Vivero: Es un conjunto de instalaciones que tiene como propósito fundamental la producción de plantas, son instalaciones especiales en las que se manejan las condiciones ambientales y se proporcionan las condiciones de crecimiento más favorables para que las nuevas plantas continúen su desarrollo y adquieran la fortaleza necesaria (Agropecuaria, 2011).

Esqueje: Fragmentos de plantas que son separados con finalidad reproductiva, se pueden tomar de tallos, ramas tiernas, brotes (Cámara de comercio Bogotá, 2015), esqueje sin enraizar se refiere a estos fragmentos sin empezar su reproducción y que aún no le han nacido raíces.



Ilustración 1 Esqueje

Tomada de: (Disfrutar con el huerto y el jardín, 2013)

Flor de corte: Solo se comercializa una parte de la planta, habitualmente la flor, que se corta en el momento adecuado de su desarrollo para su venta en ramos, en otras especies se cortan las ramas, tallos y hojas (Empresa Pública Desarrollo Agrario y Pesquero, 2000).



Ilustración 2 Flor de corte

Tomada de (Ramo de hortensias, n.d.)

Planta Ornamental: Una planta ornamental es aquella que se cultiva y se comercializa con propósitos decorativos por sus características estéticas, como las flores, hojas, perfume, la textura de su follaje, frutos o tallos en jardines y diseños paisajísticos, como planta de interior (Pura natural, 2011).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



Ilustración 3 Planta ornamental

Tomada de: (Junin al minuto, 2017)

Partida arancelaria: Corresponde al Código de Identificación de la mercancía en país de origen, en el sistema los 6 primeros dígitos se conocen como “subpartida” son iguales en todos los países del mundo. (Cámara de comercio Bogotá, 2015)

ICA: El Instituto Colombiano Agropecuario, Ica, tiene por objeto contribuir al desarrollo sostenido del sector agropecuario, pesquero y acuícola, mediante la prevención, vigilancia y control de los riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales, la investigación aplicada y la administración, investigación y ordenamiento de los recursos pesqueros y acuícolas, con el fin de proteger la salud de las personas, los animales y las plantas y asegurar las condiciones del comercio (Instituto Colombiano Agropecuario - ICA, 2008).

RUT: Es el Registro Único Tributario, es un mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar a las personas y entidades que tengan la calidad de contribuyentes declarantes del impuesto de renta, los responsables del régimen común, los pertenecientes al régimen simplificado, los agentes retenedores, los importadores, exportadores y demás usuarios aduaneros; y los demás sujetos de obligaciones administradas por la DIAN (DIAN, 2017).

Consumidor: persona que disfruta habitualmente de un servicio o del uso de un producto (Chao & Fernández, n.d.).

Cliente: Persona que compra un producto o servicio habitualmente en la misma compañía (Chao & Fernández, n.d.).

Comprador: La persona que compra, o paga por un bien o servicio (Chao & Fernández, n.d.).

RESUMEN

La empresa Plantas del Tambo S.A.S, que produce y comercializa plantas, flores y árboles a otros viveros, arquitectos y paisajistas acreditados; ha detectado una necesidad de tener un plan de mercadeo para potencializar su mercado, llegar a sus clientes actuales y al mercado potencial al que no está llegando. Dada la necesidad, el trabajo de grado pretende crear un plan de mercadeo basado en cuatro pasos, segmentar el mercado, identificar el mercado meta, definir la estrategia de diferenciación de la compañía y precisar el posicionamiento al que se desea llegar, teniendo la diferenciación y el posicionamiento como la propuesta de valor. Siguiendo los pasos y teorías planteadas por Kotler y Armstrong en su libro *Marketing*.

Para la investigación, se utilizaron fuentes secundarias y primarias, incluyendo información de la compañía, el segmento, el ICA, la literatura existente y las técnicas de encuestas y entrevistas en profundidad. Con el fin de obtener una buena segmentación como primer paso, que permita encontrar el o los mercados meta de la compañía y basados en la caracterización de estos encontrar una estrategia de diferenciación pertinente y poder proponer una propuesta de valor que permita llegar al posicionamiento al que se desea llegar. Obteniendo así un plan de mercadeo enfocado a las necesidades de los clientes de Plantas del Tambo S.A.S.

Palabras clave: Plan de mercadeo, Segmentación, Posicionamiento, Mercado meta y diferenciación.

ABSTRACT

Plantas del Tambo S.A.S, produces and trade plants, flowers and trees for nurseries, architects and landscapers; the company detected the need for a marketing plan to increase the market and in order to have a better reach of the actual and the potentials clients. The creation of these marketing plan is based in 4 steps, the market segmentation, identification of target market, define the differentiation strategy and specify the positioning, having the differentiation and positioning as value proposition. Following the steps and the theories of Kotler & Armstrong in their book *Marketing*.

For the research, primary and secondary sources were used including information from the company, actual clients, the *ICA*, the existing literature and the techniques of surveys and interviews with the purpose of getting a good segmentation, that allows to find the target market and based in the characterization of these segment reach the differentiation strategy and propose a value proposition that allows to find the positioning. Obtaining a specific marketing plan based in the needs of Plantas del Tambo S.A.S clients.

Key words: Marketing plan, Segmentation, Positioning, Target market and Differentiation

INTRODUCCIÓN

En este documento se presenta la situación de Plantas del Tambo S.A.S, una empresa dedicada a la siembra, producción, importación y comercialización de flores y plantas vivas que vende exclusivamente a viveristas, arquitectos y paisajistas en Colombia. Esta compañía no cuenta con un plan de mercadeo, en un mundo altamente cambiante y competitivo desarrollar un plan de mercadeo y tener una imagen y declaración de marca simplifica el proceso de llegada a los clientes y compradores. En este trabajo de grado, se decidió investigar buscando desarrollar un plan de mercadeo para Plantas del Tambo S.A.S.

El interés por desarrollar un plan de mercadeo para Plantas del Tambo S.A.S se dio por el deseo de las estudiantes en construir un trabajo de grado en el que los conocimientos adquiridos durante la carrera pudieran ser aplicados a una empresa del sector real. Para lograr el objetivo fue necesario entender la empresa, el mercado, el sector en el que se encuentra y lo que Plantas del Tambo S.A.S puede obtener con este trabajo.

En este documento se pueden encontrar las definiciones de los cuatro pasos para desarrollar un plan de mercadeo según Philip Kotler y Gary Armstrong, segmentación, mercado meta, diferenciación y posicionamiento. Así como el desarrollo de cada uno de los objetivos, la elección del mercado meta y la estrategia de posicionamiento para la compañía. Adicionalmente, se pueden encontrar las conclusiones de las entrevistas y las recomendaciones para la compañía basadas en la investigación.

1. PRELIMINARES

1.1 CONTEXTUALIZACIÓN Y ANTECEDENTES

1.1.1 Caracterización de la empresa

Plantas del Tambo S.A.S nace el 1 de octubre del 2005 en la ciudad de La Ceja como una empresa dedicada a la siembra, producción, comercialización, e importación de plantas, flores, semillas e insumos afines dedicados a vender a los viveros, arquitectos y paisajistas de Colombia. Están ubicados en San Nicolás, en la Ceja Antioquia. Es una empresa creada por 3 socios, cuenta con 39 empleados y distribuye los productos en 3 camiones propios y constantemente se contrata un camión externo. Llevan productos desde Santa Marta hasta Cali recorriendo la parte norte y central del país aprovechando cada viaje para volver con materiales por ejemplo de otros climas o materias primas (Plantas del Tambo, 2014).

La compañía se ha desarrollado en la administración y el mercadeo empíricamente, nunca se ha tenido un profesional en mercadeo que genere una estrategia que permita utilizar el conocimiento que se tiene del cliente para llegar a ellos de la mejor manera. Esto genera problemas, o impide que la compañía llegue a tener el crecimiento que podría tener, por esto tener una estrategia de mercadeo en una compañía es de gran importancia, Ipsita Dasgupta expresa que el rol del CMO, por sus siglas en inglés “director de mercadeo”, es incierto principalmente en los negocios que realizan venta directa a otros negocios, conocidos como B2B, (2016). Así, vemos que Plantas del Tambo S.A.S es una compañía de venta directa a otros negocios, que no cuenta con un plan de mercadeo estructurado y las tareas de mercadeo son inciertas incluso casi inexistentes.

1.1.2 Problema

El mercadeo es fundamental porque es el encargado de dar a conocer el producto en el mercado, consolidar las transacciones del producto o servicio ofertado y generar los recursos que garanticen la subsistencia del negocio. En el mercadeo se establece un equilibrio en las cuatro P: precio, producto, promoción y plaza, donde este equilibrio es vital para que el negocio funcione. Al igual que los autores, algunos emprendedores también consideran que el mercadeo es vital para el negocio y que no se deben ahorrar esfuerzos en él, porque gracias al mercadeo los clientes pueden conocer el producto y hacer que surja la necesidad de comprarlo, por más que el producto o servicio sea bueno, si no hay la necesidad no sería fácil concretar la venta (Pardo & Alfonso, 2015).

Franco, Restrepo y Sánchez, en sus estudios realizados en Medellín, encontraron que algunos gerentes que desconocen de temas de mercadeo impiden que la compañía demuestre sus capacidades y esto tiene un efecto negativo en su competitividad (2014), con lo que se reafirma la importancia de tener un plan de mercadeo en una compañía y que sea aplicable en la región que se desempeña. Además, Ipsita Dasgupta explica que una estrategia de mercadeo apropiada impacta positivamente en las utilidades y ayuda al crecimiento del mercado compartido de la compañía (2016). Igualmente, si el mercadeo es proactivo puede evitar comportamientos contra-cíclicos, lo que ayuda a mantener la ventaja competitiva y aumenta el valor de la empresa principalmente en tiempos difíciles, lo que les

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ayuda a responder a los cambios en el comportamiento de los clientes y a tener más participación de mercado (Mesa Correa, Martínez Costa, Mas Machuca, & Uribe Saavedra, 2013), aparte, entre más pueda resolver una empresa para un consumidor, más atractivo se vuelve el producto o servicio a un precio premium (Dasgupta, 2016); lo que sería una ventaja para la compañía.

También hay que tener en cuenta que las compañías B2B necesitan entender a los clientes de sus clientes, es decir, Plantas del Tambo S.A.S debe entender a los consumidores finales y no solo a los viveristas, paisajistas y arquitectos. Se tiene que entender que el mercado B2B va dirigido a compañías, pero las empresas están compuestas por personas. Lo que implica que es necesario llegar a sujetos para llegar a las compañías. (Jiménez, 2014) y para esto se debe estudiar a estas personas; la empresa no es una persona y el mercadeo B2B requiere entender y conocer a todos los involucrados en la cadena. Dado que, si se tiene un conocimiento de la categoría y del proceso de decisión involucrado en la compra, se pueden comprender mejor las necesidades de información de los diferentes grupos de interés que viven el proceso y la interacción de cada uno con la marca. Para esto, es muy importante identificar cuáles son las principales fuentes de información para la toma de decisiones en el proceso de compra; además conocer qué tipo de información se considera en la decisión final. Un factor clave es identificar el proceso de decisión de compra en la categoría y qué medios son relevantes en ese proceso (impresos, eventos, interactivos); además la influencia de otras personas, directamente o por medios sociales (Jiménez, 2014) porque no tener un perfil definido de los clientes, hace más complejo el crear estrategias de segmentación y posicionamiento de la marca en forma precisa, todos somos diferentes, y lo que motiva a una persona puede que no motive a otra, por lo tanto, comunicar un mensaje personalizado a los consumidores, prospectos y compradores activos previene un gasto extra y fomenta las ventas, (Davis, 2014).

El ritmo del cambio en las preferencias de los consumidores, acciones de los competidores y los estándares tecnológicos han incrementado dramáticamente en las últimas décadas. Dado el impacto de esas fuerzas externas en el crecimiento y mantenimiento de las empresas, una función de mercadeo fuerte es ahora una estrategia necesaria (Dasgupta, 2016). Teniendo en cuenta que unas ideas de mercadeo innovadoras mezcladas con una planeación táctica y buena ejecución, pueden hacer una real diferencia en las compañías (Chapman, 2015). Se puede agregar también que investigaciones recientes apuntan que, para obtener un punto óptimo en los resultados financieros de una compañía, únicamente es necesaria la revisión y adecuación del plan estratégico y sus principales elementos. (Mosqueda Almanza & Montaudon Tomas, 2011), también, La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (1996) afirmó que un factor determinante para la competitividad, es una gestión y planeación de mercadeo correcta (Franco Restrepo, Restrepo Restrepo, & Giraldo, Sánchez, 2014). Teniendo en cuenta que una organización que ha mejorado la habilidad de administrar el conocimiento puede responder exitosamente a los cambios de la nueva economía, al igual las relaciones de mercadeo han sido promocionadas como una respuesta apropiada para los retos del ambiente de los negocios del nuevo milenio (Ndubisi & Natarajan, 2016).

Las decisiones de mercadeo no dirigidas a lo que desea el mercado, son generadas en gran parte por no tener estudios de las tendencias del comportamiento de compra de los

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

consumidores. (Franco Restrepo et al., 2014) y esto es lo que se desea evitar en Plantas del Tambo S.A.S. La falta de estudios de posicionamiento de marca, genera que la empresa desconozca el lugar que ocupa en la mente de su mercado objetivo. (Franco Restrepo et al., 2014) Con lo que se encuentran problemas para saber si en realidad se está llegando al mercado objetivo.

Para complementar, estudios encontraron que viñedos con herramientas de mercadeo innovadoras tienen un alcance más *eco-friendly* (amigable con el medio ambiente), ya que la orientación a la sostenibilidad puede ser considerada un factor crucial en los nuevos desafíos competitivos de las empresas (Fiore, Silvestri, Contò, & Pellegrini, 2017). Por lo tanto, es importante adoptar un plan de mercadeo y herramientas de comunicación para dirigir una compañía hacia tendencias basadas en la sostenibilidad (Fiore et al., 2017).

El mercadeo no puede ser informal, se debe tener una estrategia y saber desarrollarla para ganar y mantener nuevos clientes, al igual que se debe saber posicionar el producto o servicio. Aparte, se debe entender a la competencia, los hábitos de compra de los consumidores, caracterizar muy bien a los clientes potenciales y cuánto están dispuestos a consumir, si se entienden estos elementos es muy probable que el negocio sea exitoso (Pardo & Alfonso, 2015).

1.1.3 Justificación

Este trabajo se desarrolló porque el mercadeo es una disciplina útil y eficaz que representa disciplina para la supervivencia y fortalecimiento de la compañía, para el desarrollo del sector económico al que pertenecen y para aportar al mejoramiento competitivo de la ciudad, de la región y del país. Además, sirve para responder positivamente a la fuerte competencia nacional y extranjera que van en aumento particularmente en la ciudad de Medellín (Franco Restrepo et al., 2014).

En el mundo:

Para 2016 el valor comercializado en el mundo de plantas vivas fue de 5'582.122 mil dólares, donde los principales importadores fueron Alemania, equivalente a un valor de 1,06 billones USD, seguido por Francia y Reino Unido, y los principales exportadores fueron Países Bajos con 2,67 billones USD, seguido por Alemania e Italia (Trade Map, n.d.).

En Colombia:

Según estimaciones de Colviveros hay 5.000 viveristas y productores de ornamentales, donde son 20.000 las familias colombianas que dependen del viverismo y de la producción de ornamentales, el 95% se considera como economía familiar campesina, estos viveros se estima que ocupan 1.380 hectáreas de producción concentradas principalmente en Cundinamarca, Antioquia, Eje Cafetero y Valle del Cauca; ver ilustración 4: Regiones productoras de plantas en Colombia; es considerado un potencial exportador ya que en el mundo el consumo de plantas es 4 veces más grande que el de flores frescas cortadas y es un negocio que en Colombia en materia de plantas vivas reportó un crecimiento de las exportaciones del 21% de 2015 al 2016. ("Colviveros | Cultivo, Producción, Comercialización Nacional y Exportación de Plantas Ornamentales," n.d.), En 2016 el valor de las importaciones de plantas vivas fue de 3.989 mil dólares, lo que equivale a 376 toneladas,

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

mientras que las exportaciones fueron de 1.537 mil dólares equivalentes a 71 toneladas (Trade Map, n.d.); aparte según el ICA en febrero de 2013 había 282 viveros registrados en todo Colombia. (ICA, 2013).

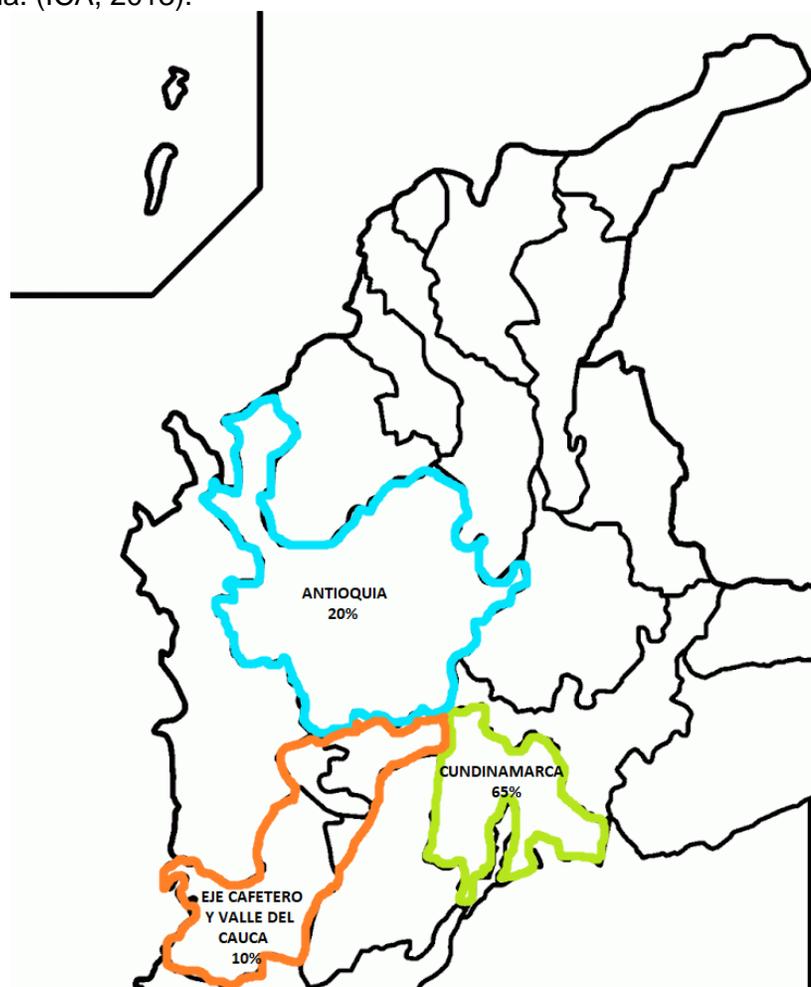


Ilustración 4 Regiones productoras de plantas en Colombia

Otros estudios encontraron que, en el año 2013, solo el 55% de las firmas constituidas en Colombia, sobrevivieron después del primer año; para el segundo año el 41%; al tercer año, el 31% y para el cuarto año solo queda el 23%. (Redacción Economía y Negocios, 2016), en un análisis de los principales factores del fracaso de los emprendimientos en Colombia encontraron que son financieros, organizacionales, de mercadeo, de recursos humanos, de entorno y operativos, donde el mercadeo es el tercer factor más determinante que cuenta con el 17% de las causas, teniendo en cuenta que las causas del fracaso no son mutuamente excluyentes. Casi 6 de cada 10 emprendedores fracasaron por problemas de mercadeo relacionados con no lograr colocar el producto en un punto de venta adecuado o por problemas de promoción o publicidad (Pardo & Alfonso, 2015) Aunque Plantas del Tambo S.A.S no es un emprendimiento, la información refleja la situación del mercado colombiano.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Figura 5 Principales causas que inciden en el fracaso de los emprendimientos en el factor de mercadeo en Colombia.

Figure 5 Principal causes of business failure- Marketing

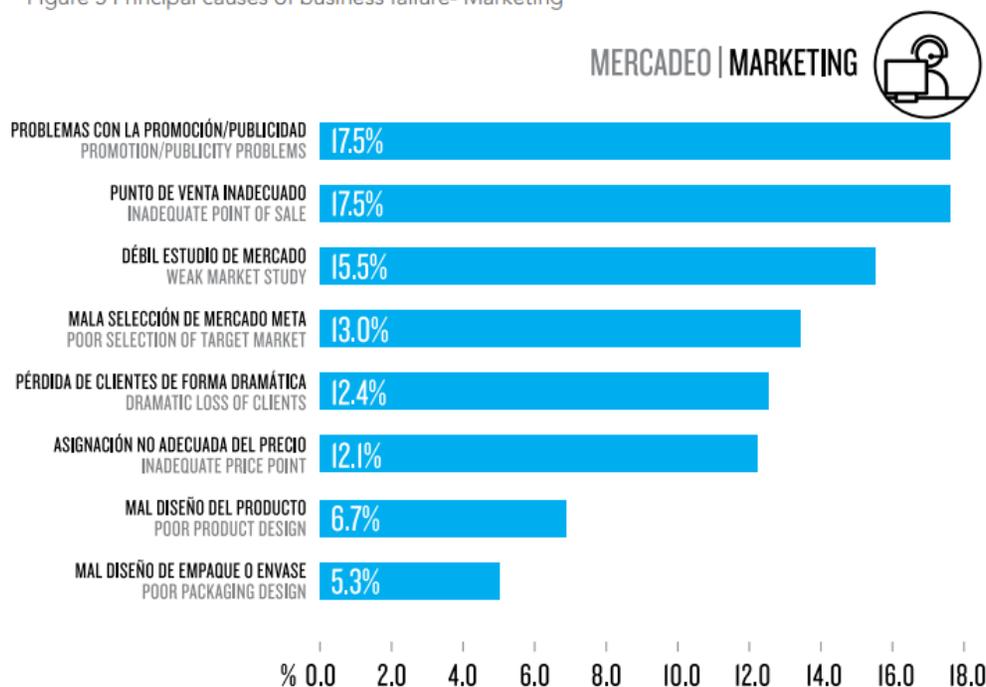


Ilustración 5 Causas del fracaso de los emprendimientos
Tomada de (Pardo & Alfonso, 2015)

De la imagen se puede concluir que la principal causa de fracaso de las empresas relacionada con el área de mercadeo son los problemas con la promoción y la publicidad con un 17.5%, seguida por un punto de venta inadecuado también con un 17.5%, como tercera y cuarta causa están un débil estudio de mercado con el 15.5% y la mala selección del mercado meta con el 13%, en Plantas del Tambo la variable de punto de venta no aplica porque no cuenta con este canal de distribución, pero se ve afectado por 3 de los primeras 4 causas y cuenta con debilidades en estos aspectos.

Por departamentos:

Según el ICA en Colombia los viveros registrados por departamento son:

Departamento	Cantidad de viveros
Antioquia	63
Bolívar	1
Boyacá	11
Caldas	16
Cauca	3
Cesar	1
Córdoba	9

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Cundinamarca	21
Huila	13
Magdalena	6
Meta	4
Putumayo	6
Quindío	26
Risaralda	26
Tolima	40
Valle del cauca	32

Tabla 1 Viveros registrados por departamento

(ICA, 2013). Con esta información se evidencia que Antioquia, Tolima, Valle del Cauca, Quindío, Risaralda y Cundinamarca son los departamentos con mayor número de viveros registrados en Colombia. Con lo que denota que la industria viverista está concentrada en la región Andina, principalmente en Antioquia, el eje cafetero y el centro del país.

En Antioquia:

En temas de mercadeo estudios encontraron que en Medellín el 39,2% de las empresas no tienen un perfil definido de sus clientes, lo que hace que no sea posible diseñar estrategias de segmentación y posicionamiento de marca de manera precisa, el 29,2% afirman no haber realizado alguna vez un plan de mercadeo donde uno de los determinantes para ser competitivo es practicar correctamente una gestión de planeación en mercadeo, el 35,6% no realiza estudios acerca de las tendencias en el comportamiento de compra de los consumidores, lo cual hace que sus decisiones de mercadeo no estén orientadas a lo que indica el mercado. (Franco Restrepo et al., 2014).

De los viveros registrados en Colombia 63 se encuentran en Antioquia, 32 en el oriente Antioqueño y 2 de ellos en La ceja (ICA, 2013). Estos son solo los registrados, pero en el mercado actualmente hay muchos más que nos son registrados ni certificados, solo son personas que empiezan el negocio en el garaje de la casa.

1.1.4 Antecedentes

El mercadeo es un tema estudiado y trabajado en las empresas, ya que se están dando cuenta de la importancia y los beneficios que trae tener una estrategia de mercadeo establecida, por lo tanto, todos los días se están creando nuevas estrategias para diferentes empresas.

Autores como Clara, Góez, & Restrepo Góez, 2013. optaron por analizar las variables de posicionamiento, percepción y las características del consumidor, para eso desarrollaron sesiones de grupo y entrevistas, con esta información desarrollaron un plan de mercadeo. Algunas de sus conclusiones fueron, que “El éxito de tener buenos resultados es mantener al consumidor como el principal foco para tomar decisiones basadas en su percepción, gustos, deseos y necesidades. En definitiva, es éste quien lidera la trayectoria y proyección de las marcas propias.” (Clara et al., 2013), aparte aclaran que “este tema no tiene mucha información a nivel nacional. Es un concepto que se ha venido implementando paulatinamente y que ha cobrado fuerza en el medio de los distribuidores con el pasar del

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

tiempo. Es por esto que este trabajo es de gran utilidad para quienes estén interesados en conocer sus fundamentos y tendencias.”(Clara et al., 2013)

Graciano Vargas & Horta Arenas, (2013) abarcaron sus objetivos desde otros puntos de vista, realizaron una investigación de mercados que les permitiera conocer el comportamiento de los clientes, proveedores y de la competencia, basados en una investigación cualitativa donde utilizaron entrevistas a profundidad, observaciones y sesiones de grupo, aparte realizaron una descripción acerca de la situación actual de la empresa y del sector, para esta descripción hicieron una investigación exploratoria, donde utilizaron estadísticas, bases de datos, estudios previos, entrevistas a profundidad y utilizaron la técnica de cliente incógnito para conocer la realidad del mercado. A partir de estas técnicas analizaron las variables demográficas, socioculturales, tecnológicos, económicos, políticos y el entorno competitivo del sector, elaboraron una matriz *DOFA* (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) para la empresa, los proveedores y la competencia, diseñaron estrategias de mezcla de mercadeo y segmentación, según la estructura de mercado a la que pertenece la empresa y finalmente realizaron una prueba piloto para validar al menos una de las estrategias postuladas en el plan de mercadeo. Como conclusión, encontraron que gracias a la investigación descubrieron que “la empresa ha estado trabajando de espaldas a la realidad del mercado y por ende no ha tenido elementos de juicio para adoptar decisiones estratégicas que le permitan lograr un mejor desempeño” (Esteban et al., 2013). Aparte determinaron que era urgente adoptar un plan que le permita a la empresa sobrevivir y sobresalir en un mercado que es cada vez más competido y que está amenazado por factores que se escapan al control de la compañía.

En el caso de Henao et al., (2013) ellos desarrollaron el plan de mercadeo basándose en el ambiente externo y el interno de la compañía, para evaluar el ambiente externo del sector recopilaban información del entorno social, competitivo, legal, económico, tecnológico y ambiental, esta información la encontraron en fuentes secundarias como el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), artículos de revistas especializadas en el sector y artículos de Internet, para evaluar el ambiente interno realizaron entrevistas y con esta información desarrollaron una matriz *DOFA*, con la cual encontraron por dónde dirigirse para el diseño de las estrategias de mercadeo. Aparte hicieron una investigación de mercado, con sesiones de grupo integradas por los principales clientes donde encontraron los momentos de consumo, algunos argumentos de compra y opiniones generales acerca de la empresa, con encuestas con las que identificaron momentos y frecuencia de consumo, presupuesto de los consumidores, preferencia por los productos, *top of mind* (primero en la mente de los consumidores) y posicionamiento, con toda la información recolectada, la cual fue procesada y analizada, a partir de esta procedieron a formular las estrategias de mercadeo; como conclusión encontraron que es necesario contar con estrategias que le permitan a la compañía darse a conocer y posicionarse como un líder en el mercado, con los resultados de la investigación de mercados los autores les pudieron recomendar en qué variables se debían concentrar de la mezcla de mercadeo, en este caso, producto y promoción, y qué estrategias debían implementar.

Hernández Silgado & Restrepo Diez, (2014) quienes no se basaron en una empresa específica, sino que abarcaron una problemática general, evaluando varias instituciones del sector floricultor y para esta evaluación realizaron encuestas tanto a los consumidores como

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

a los dueños o personas encargadas del mercadeo y sesiones de grupo. Después, compararon la información obtenida de los consumidores contra la de los dueños o los encargados del mercadeo para así evaluar si la percepción de las instituciones es la misma que la de los consumidores y poder evaluar las estrategias que utilizan actualmente. Con esta información, desarrollaron una matriz *DOFA*, donde las debilidades y fortalezas las encontraban en las entrevistas en profundidad y en las observaciones, mientras que para las oportunidades y amenazas en las encuestas y sesiones de grupo. Finalmente, se hizo un cruce entre debilidades y oportunidades, donde buscaban superar las debilidades aprovechando las oportunidades del mercado, fortalezas y oportunidades que buscaban como afianzar las fortalezas con las oportunidades, las amenazas y debilidades para desarrollar planes para superar las debilidades que se convierten en amenazas, las fortalezas y amenazas, para superar las amenazas con las fortalezas.

Los autores Santacoloma, Cifuentes, & Perez (2014) primero identificaron las variables y características relevantes para la decisión de compra del consumidor; evaluaron las características de sus productos contra las de las tres compañías mejor posicionadas en el sector y detectaron los atributos de los líderes del mercado. La investigación se dio mediante fuentes secundarias para caracterizar la población mediante encuestas se evaluaron los consumidores y su posición ante los productos, la compañía y la competencia. Con esto se plantean estrategias para mejorar las 4P's, producto, plaza, promoción y precio de la compañía y así establecen una estrategia de mercadeo orientada a las necesidades de los consumidores.

Jaramillo Peña (2015), realizó una investigación descriptiva, teniendo en cuenta fuentes primarias, entrevistas con expertos, información secundaria y estudios del sector. Identificaron los componentes de un plan de mercadeo, que se ajustarán a la compañía que se estaba evaluando. Determinaron el mercado objetivo, mediante entrevistas y encuestas a consumidores finales. Para las estrategias de precio y promoción, recopilaron información secundaria y analizaron el posicionamiento estratégico del producto, dentro de las variables del plan de mercadeo. Luego identificaron la matriz *DOFA* frente al mercado objetivo. Con esto plantearon una estrategia de posicionamiento, que permitiera culminar el plan de mercadeo compuesto por una estrategia de posicionamiento, objetivos del plan, presupuesto y responsables del plan, indicadores y cronograma de actividades a cumplir en el plan, y plan de acción. El autor sugiere que la información secundaria otorgada por asociaciones gremiales es fundamental y que aporta en gran medida a la consecución del plan.

Las autoras Rea Flores & Rodríguez Aguirre, (2014) para obtener la información de fuentes primarias utilizaron técnicas como la observación directa, es decir mirando los procesos de la empresa, destacando sus debilidades y fortalezas, y de fuentes secundarias obtuvieron información de los libros, los documentos escritos, las revistas, los noticieros y los medios de información más difundidos en el tema para desarrollar estrategias de marketing que otorguen beneficios.

En resumen, se puede ver que las técnicas más usadas por diferentes autores para desarrollar una estrategia de mercadeo son las encuestas y las entrevistas, entre estas, algunos especifican las sesiones de grupo, tanto a los consumidores como internamente

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

en la empresa, a los empleados y dueños de la compañía. Además se utilizan fuentes secundarias para buscar información general del sector; a la información obtenida se le da el debido análisis y con esta se encuentra la situación más ajustada a la realidad de la empresa y de los consumidores, la mayoría con esta información desarrolla una matriz DOFA para poder categorizar y separar la información y posteriormente poder crear la mejor estrategia de mercadeo que se le va a recomendar a la empresa, donde algunos se basan en las teorías tradicionales del mercadeo como las 4P para estas recomendaciones.

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1 Objetivo General

Establecer la estrategia de mercadeo para implementar en Plantas del Tambo S.A.S

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar los segmentos de mercado que existen para el negocio de Plantas del Tambo S.A.S
2. Seleccionar un mercado meta para la compañía Plantas del Tambo S.A.S
3. Elegir una estrategia de diferenciación para la empresa Plantas del Tambo S.A.S
4. Proponer una estrategia de posicionamiento para la empresa

1.3 MARCO TEÓRICO

Según Philip Kotler y Gary Armstrong en su libro *Marketing*, el plan de mercadeo se construye siguiendo una metodología que tiene cuatro pasos principalmente. El primer paso es encontrar a qué clientes sirve o servirá la compañía, es conocido como segmentación de mercado y consiste en dividir el mercado en conjuntos más pequeños, en los que cada uno tiene sus propias características demográficas y psicográficas, además deseos o necesidades específicos; con los que la empresa necesitaría formas diferentes de llegar a cada grupo.(2012).

Para segmentar un mercado, se deben tener en cuenta distintas variables que permitan visualizar mejor a los consumidores. Las principales variables son: geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales. En segmentación de mercados B2B - *Business to business* (negocios a negocios) se usan variables geográficas y demográficas cómo en el mercadeo B2C - *Business to consumer* (negocios a consumidores), pero también se usan variables más técnicas como características de operación de los clientes, métodos de compra, factores situacionales y características personales (Philip Kotler & Armstrong, 2012).

Las variables geográficas se refieren a diferentes divisiones geográficas como países, regiones, municipios, ciudades y barrios. Además, se pueden tener en cuenta variables como la región del mundo, el tamaño de la ciudad, si es urbana o rural, el clima. La segmentación demográfica se basa en dividir el mercado en grupos apoyados en variables como edad, genero, tamaño de la familia, ingresos, ciclo de vida familiar, educación, profesión u ocupación, religión, generación, cultura, etc. (Philip Kotler & Armstrong, 2012)

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

En la metodología que plantean Kotler y Armstrong se debe seleccionar un mercado meta, esto hace referencia al mercado específico al que la compañía desea llegar, a qué tipo de clientes va a enfocar su servicio. Este mercado meta es un conjunto de compradores que comparten características comunes, uno de los segmentos encontrados en el paso uno, hacia el que se dirigirán los esfuerzos de mercadeo y de ventas de la compañía. En este ítem la empresa puede decidirse por opciones dependientes de su oferta y modelo de negocio, no diferenciado o masivo, que cubre todos los segmentos del mercado y en el que no se tienen en cuenta las diferencias de los consumidores, un mercadeo diferenciado, en el que la compañía va a atender a varios conjuntos de clientes según las características y necesidades de cada uno, mercadeo concentrado o de nicho, en el que la compañía se concentra en un segmento del mercado e intentar tener gran participación en ese segmento, o el micro marketing que intenta adaptar los productos y el mercadeo a los deseos y necesidades de segmentos de consumidores individuales y locales; en este se encuentra el marketing local, que ajusta las marcas y su promoción a las necesidades de consumidores geográficamente pequeños como ciudades, barrios o tiendas específicas, y el marketing individual, también conocido como marketing uno a uno que adapta el producto y su promoción a la necesidad de un consumidor individual. En este paso se debe elegir una estrategia de marketing meta, para este proceso se tienen en cuenta muchos factores, el más importante es la cantidad de recursos de la compañía, pero también se deben tener en cuenta la etapa del ciclo del producto, la variabilidad del producto y del mercado y las estrategias de marketing de los consumidores (Philip Kotler & Armstrong, 2012).

En la metodología lo siguiente son la selección de una estrategia de diferenciación y el posicionamiento. En estos pasos se debe decidir una propuesta de valor, de qué manera se diferenciará en el mercado meta y que posición va a tener en él. La posición de un producto se relaciona con la definición que le dan los consumidores al producto a través de las características que consideran importantes, el lugar en su mente y la relación con lo que ofrece la competencia (Philip Kotler & Armstrong, 2012)

1.3.1 Segmentación

El proceso de segmentación se basa en dividir el mercado en grupos que tengan comportamientos similares. Existen varios tipos de segmentación; entre las más utilizadas se identificó segmentación demográfica (basada en el tamaño de la compañía), geográfica divide los consumidores por sectores geográficos y ubicaciones; los clientes también pueden ser clasificados por su tipo de operación o tipo de cliente al que atienden, por los métodos que usan para comprar y por factores situacionales. Varios expertos en el tema coinciden el comportamiento de compra y los beneficios son la mejor fuente para segmentar negocios *business to business B2B*- Negocios que atienden a otros negocios y no al consumidor final.(Philip Kotler & Armstrong, 2012)

Al realizar un proceso de segmentación; es necesario tener en cuenta que debe ser medible el tamaño, el poder adquisitivo y los perfiles de los clientes que pertenecen a ese grupo. Debe existir una forma de diferenciar a los grupos o segmentos, porque responden de manera distinta a estímulos o características del sector. Un segmento debe tener un tamaño mínimo que ofrezca una rentabilidad al atenderlo de manera diferenciada. Debe ser posible

diseñar una mezcla de mercadeo para atender y atraer satisfactoriamente al segmento elegido. (Philip Kotler & Armstrong, 2012)

El proceso con el que se determina una compañía puede dirigirse a varios segmentos del mercado tiene tres focos; el tamaño y el crecimiento potencial o crecimiento del segmento, qué tan atractivo es el segmento para la compañía, y los objetivos y recursos de la empresa. La compañía concentrara su interés en el segmento que tenga el tamaño y el crecimiento que más se ajuste a su capacidad de producción y a sus objetivos estratégicos. Cuando se encuentran los segmentos atractivos para la compañía y se decide a cuáles dirigir los esfuerzos, se ha determinado el mercado meta. (Philip Kotler & Armstrong, 2012).

Con base en esto, se identifican seis segmentos potenciales para la compañía y se seleccionan tres de ellos en Colombia y uno internacional.

1.3.2 Mercado Meta

Los autores seleccionados para basar la identificación y definición del mercado meta (Kotler y Armstrong), plantean que debe seleccionarse un mercado específico al que la compañía desea llegar y en el cuál va a invertir sus recursos humanos y financieros. Esto para tener de manera explícita, el tipo de clientes en los cuales va a enfocar la venta de su producto o servicio.

Un mercado meta se define como un grupo de clientes o consumidores que se encuentran en uno o varios segmentos con necesidades similares y características comunes. Después de evaluar los segmentos más atractivos para la compañía, los que se ajusten más a su plan estratégico será el mercado meta, la empresa deberá determinar a qué segmento segmentos dirigirse (Philip Kotler & Armstrong, 2012).

La compañía también debe examinar elementos importantes que afecten el atractivo a largo plazo del segmento. Tendencias del mercado, comportamientos de los consumidores o compradores en esa categoría, si tiende a crecer o decrecer. En este paso, se debe elegir una estrategia de mercado meta, para este proceso se tienen en cuenta factores, el más importante es la cantidad de recursos de la compañía, pero también se deben tener en cuenta la etapa del ciclo del producto, la variabilidad del producto y del mercado y las estrategias de marketing de los consumidores (Philip Kotler & Armstrong, 2012).

Según Dolan (2000) el proceso de selección de los mercados meta es fundamental porque los clientes utilizan los criterios de compra que desean y estos constituyen en efecto las reglas de juego sobre las cuales fundamentan sus decisiones de compra. De allí, que para la selección del mercado meta se deba considerar:

- Los criterios de compra del mercado objetivo.
- El análisis de la competencia.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Las metas de la empresa.
- Los recursos necesarios para dirigirse con éxito al mercado objetivo.
- La necesidad/disponibilidad de colaboradores apropiados para que la estrategia sea exitosa y rentable.
- El probable rendimiento financiero del segmento.

No todos los clientes buscan los mismos beneficios, de allí que la compañía deba dividir el mercado en grupos de clientes que compartan necesidades y deseos similares. Una vez los segmentos han sido identificados y perfilados, la empresa estará en capacidad de definir a cuáles apuntar. En mercadeo se considera que la decisión estratégica más importante es identificar un mercado meta porque normalmente, no muchas empresas tienen las capacidades ni los recursos para atender todos los segmentos de forma adecuada. Sin embargo, seleccionar el mercado meta no es suficiente, esta segmentación conlleva a la implementación de los procesos de diferenciación y posicionamiento de la oferta de productos o servicios (Parry, 2009).

1.3.4 Diferenciación

La diferenciación es uno de los componentes fundamentales para la estrategia de posicionamiento, se sustenta en ofrecer productos o servicios con características distintas (mejores, más económicas, más integrales, entre otras) a las ofrecidas por los competidores clave (Parry, 2009).

El punto de diferencia es la promesa de la marca a los clientes, es la esencia de la propuesta de valor pero los clientes deben creer que la empresa es capaz de cumplir con esa promesa (Park & Johnston, 2005).

En la diferenciación es importante tener en cuenta ajustes en la oferta que se adapten y anticipen tanto en las necesidades de los clientes como a las nuevas propuestas de los competidores (Harvard, 2000).

Un producto debe ser diferente de su competencia en aspectos que sean importantes para los clientes, lo ideal es que sea el aspecto más irresistible y convincente por el que el cliente compraría el producto sobre los demás productos del mercado, este aspecto debe ser único y la empresa se debe comprometer a mantener esta diferencia mientras sea significativo para el cliente. (Park & Johnston, 2005)

La adaptación de un producto a las necesidades y deseos de un consumidor es determinante en el valor que el consumidor otorga a un producto o servicio, queriendo decir que, dependiendo del mercado meta que elija la empresa, podrá cambiar el valor que sus clientes le dan al momento de adquirirlo. De igual manera, la experiencia que el cliente tenga con el producto puede modificar la percepción sobre su valor en el tiempo (Harvard, 2000).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Para encontrar una posibilidad de diferenciación, se deben comprender los puntos fuertes y débiles de la competencia, una poca diferenciación entre los productos del mercado hace que los clientes compren exclusivamente en función del precio y que se cree una competencia de precios (Harvard, 2007).

1.3.5 Posicionamiento

Indica qué quiere la marca que los consumidores piensen del producto en relación a la competencia, es la posición que quiere ocupar la marca en mente del mercado objetivo, expresa cómo quiere ser percibida la marca; pero no es una estrategia de publicidad ni un *slogan* sino una guía para el desarrollo de las comunicaciones de mercadeo para llegar a los consumidores meta, una declaración de posicionamiento es decir cuál es la aspiración más importante del producto o la marca entre la competencia y en qué se puede apoyar para llegar allá (Harvard, 2007; Park & Johnston, 2005).

El posicionamiento se refiere a concentrar los esfuerzos en un mercado objetivo con una oferta que sea percibida por estos clientes como más atractiva que las ofertas de la competencia, si la marca no comunica activa y asertivamente como quiere ser percibido serán los consumidores los que les den un posicionamiento incluso con la ayuda de la competencia (Park & Johnston, 2005; Pearce, 2006).

Hay que tener en cuenta el mercado meta, la principal preocupación debe ser cómo es percibida la marca por este segmento, no es tan importante como la percibe el resto; para llegar a especificar el posicionamiento deseado primero se necesita conocer las necesidades de los clientes, que se quiere satisfacer; las capacidades de la competencia; cual es la competencia que hay para satisfacer esas necesidades; que colaboradores hay que puedan ayudar a lograr el objetivo; y por último el contexto, que son los aspectos culturales, tecnológicos y legales que limitan las posibilidades (Harvard, 2007; Park & Johnston, 2005).

Hay 6 criterios para desarrollar una opción de posicionamiento, debe ser relevante, saber si a los consumidores realmente les interesa; ser clara o que se entienda la idea tal cual quiere ser transmitida; tener credibilidad, si realmente lo creen; ser única, desde el punto de vista de los consumidores esta posición separa la marca de la competencia de una forma significativa; alcanzable, que las afirmaciones sean consistentes con el rendimiento; y sostenible, una posición que se pueda mantener en el tiempo (Park & Johnston, 2005).

Según (Philip Kotler & Armstrong, 2012) después de identificar las posibles ventajas competitivas que permitan una diferenciación para la compañía, construyendo un posicionamiento impulsado ellas. Se deben elegir las que más representen a la compañía para después seleccionar una estrategia de posicionamiento. Que se comunique y entregue de manera efectiva a cada segmento meta.

Kotler y Armstrong (2012) en su libro Marketing, definen el posicionamiento como la imagen que los consumidores o clientes tienen respecto a un producto, especialmente en comparación con el de la competencia. Es decir, son las percepciones, impresiones, sentimientos, ideas y creencias en la mente de los consumidores respecto a mi marca y en

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

comparación con la competencia. Todo lo que hay en la mente de un consumidor. Se puede lograr un posicionamiento a través de:

- a) Precio/Calidad.
- b) Atributos del producto
- c) Usuario del Producto
- d) Uso del producto
- e) Categoría del producto
- f) Competencia: es decir que la marca tiene un elemento disruptivo en la categoría. Hace las cosas diferente.
- g) Símbolo

De acuerdo con Dolan (2000), en términos generales, la empresa debe aplicar para atender de manera diferenciada a su mercado meta:

- Los criterios de compra del mercado objetivo.
- El análisis de la competencia.
- Las metas de la empresa.
- Los recursos necesarios para dirigirse con éxito al mercado objetivo.
- Ajustar el perfil de los colaboradores a las necesidades de la compañía.

Así mismo, como lo recomienda el artículo *marketing implementation* (Harvard Business School, 1992) para la exitosa implementación de una estrategia de mercadeo, la empresa debe tener en cuenta 5 elementos:

1. Incremento en la importancia de la calidad
2. Identificación y medición de los cambios en las necesidades de los clientes
3. Crear una cultura de mercadeo en toda la compañía.
4. Adaptar la estructura de la empresa a los cambios en las estructuras de mercadeo
5. Contratar y retener profesionales con capacidades en mercadeo.

2. ENFOQUE Y METODOLOGÍA

Protocolo	Enfoque
1. Rol de la teoría en la investigación	Inductivo
2. Marco Conceptual	Plan de mercadeo según Philip Kotler y Gary Armstrong en su libro Marketing
3. Pregunta de investigación	¿Cuál estrategia de mercadeo implementar en Plantas del Tambo S.A.S?
4. Estrategia de investigación	No positivista: Análisis de discurso
5. Unidad de análisis	Clientes o consumidores
6. Muestra	Muestreo no probabilístico, por decisión razonada se tomaron en cuenta, el tamaño de los viveros, la ubicación y el segmento de los clientes, dado qué; se quería representar a todos los segmentos y tipos de clientes con las entrevistas en profundidad. Además, para las encuestas, se obtiene una muestra de 107 clientes, que deben estar distribuidos el 80% en Antioquia y que deberían ser arquitectos, paisajistas y viveros, en su mayoría viveros para representar la realidad del negocio.
7. Categorías	4 P's del <i>Marketing</i> definidas por E. Jerome McCarthy.
8. Recolección de datos	Entrevistas en profundidad, encuestas, observaciones y datos secundarios
9. Análisis de datos	Categorización y método de Gioia
10. Resultado	Estrategia de Mercadeo
11. Consideraciones éticas	Código de ética
12. Reporte final	Formato indicado por la Universidad EIA para trabajo de grado.

Tabla 2 Enfoque y metodología

3. PRODUCTOS, RESULTADOS Y ENTREGABLES

PRODUCTO ESPERADO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES	ENTREGABLE
Estrategia de mercadeo aplicada a Plantas del Tambo S.A.S	Que incluya la segmentación, el mercado meta, la diferenciación y el posicionamiento.	Es el objetivo general y final del proyecto y se espera alcanzar a través de los objetivos específicos que se explican a continuación.	Estrategia de mercadeo entregada a Plantas del Tambo S.A.S
Identificar los segmentos de mercado que existen para el negocio Plantas del Tambo S.A.S	Hacer una investigación de diferentes variables del micro y macroentorno que permitan describir al consumidor de Plantas del Tambo S.A.S	Con base en la metodología de Armstrong y Kotler se eligieron variables del micro y macroentorno que describen a la compañía y sus consumidores y compradores nacionales e internacionales.	Segmentos de mercado definidos para Plantas del Tambo S.A.S; mercado B2B en Colombia; y viveros internacionales que importen esquejes.
Seleccionar un mercado meta para la compañía Plantas del Tambo S.A.S	De acuerdo con la investigación realizada para identificar los segmentos de mercado; elegir cuál segmento es el mercado meta de la compañía.	A partir de la segmentación actual de la compañía, la visión de negocio que tienen sus dueños y que expresaron en una entrevista en profundidad, del modelo de negocios y del segmento de mercado encontrados en el paso anterior, se define cuál es el mercado nacional y cuál es el mercado internacional al que se le recomienda llegar Plantas del Tambo S.A.S	Mercados meta nacional e internacional de la empresa Plantas del Tambo S.A.S
Elegir una estrategia de diferenciación para la empresa Plantas del Tambo S.A.S	A partir de la información del mercado, el modelo de negocio y la visión de los accionistas, elegir una estrategia de diferenciación que permita comunicar la marca y que genere	Se definirá la diferenciación en términos teóricos bajo investigación, con el fin de tener claridad de lo que es para mezclarla con la información del mercado como encuestas y entrevistas a	Estrategia de diferenciación.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

	empatía con los consumidores.	expertos elaborar la estrategia.	
Proponer una estrategia de posicionamiento para la empresa.	Con la visión del mercado nacional e internacional, las entrevistas a expertos y la definición teórica de posicionamiento, proponer una estrategia de posicionamiento que refleje la compañía y lo que quieren para los consumidores.	Se encontrarán argumentos teóricos acerca de que es el posicionamiento en el mercadeo y se complementarán con la información recolectada de bases primarias.	Estrategia de posicionamiento .

Tabla 3 Productos, resultados y entregables obtenidos

3.1 MARCO DE REFERENCIA

3.1.1 Estructura del Mercado

Oligopolio Indiferenciado: Plantas del Tambo S.A.S comercializa productos indiferenciados, al ser productor de todas sus referencias y además ser una compañía especializada en *Business to Business*, convirtiendo a la compañía en un oligopolio indiferenciado, manejado principalmente por dicha compañía y sus pocos competidores fuertes.

3.2 MICROENTORNOS

3.2.1 Empresa

“Plantas del Tambo es una empresa con más de 20 años de experiencia en la siembra y comercialización de plantas, flores y árboles. Nuestra producción tiene como destino los viveros y paisajistas acreditados, sólo vendemos al por mayor a nivel nacional. Nos caracterizamos por la calidad y el servicio en la entrega de nuestros productos y por nuestro compromiso en el cuidado del medio ambiente. Estamos ubicados en el Municipio de La Ceja (Antioquia) en el Km 2,5 vía La Ceja – San Nicolás” (Plantas del Tambo, 2014).

○ Misión

Plantas del tambo S.A.S es una empresa dedicada a la producción y comercialización de plantas ornamentales y en general de especies vegetales que contribuyen al mejoramiento y preservación del medio ambiente. Trabajamos día a día con esfuerzo y dedicación, para ayudar a nuestros clientes a alcanzar sus metas de negocio como viveristas y paisajistas a nivel nacional (Plantas del Tambo, 2014).

○ **Visión**

Para el año 2020, plantas del tambo S.A.S seguirá fomentando el crecimiento de la actividad como vivero a nivel nacional, siendo instrumento para mejorar la sostenibilidad ambiental, social, y económica del nuestro país (Plantas del Tambo, 2014).

○ **Objetivos estratégicos**

La compañía no cuenta con este elemento, sin embargo, desde una conversación con los dueños del negocio y su visión de este, se proponen los siguientes objetivos estratégicos:

- Cultivar plantas ornamentales de la más alta calidad.
- Realizar investigación aplicada que permita crear mejoras en los procesos de siembra y riego.
- Impulsar la comercialización de plantas autóctonas del país.
- Ofrecer una rápida solución a las solicitudes, quejas y reclamos con el fin de ofrecer un mejor servicio.

○ **Valores**

Valores corporativos

- Responsabilidad
- Respeto
- Honestidad
- Compromiso

Valores de marca

Para lograr una imagen que represente la visión que Plantas del Tambo S.A.S quiere; se proponen como valores de marca:

- Compromiso ambiental.
- Calidad.
- Confianza y bienestar para los clientes.

3.2.2 Estructura organizacional

Actualmente la compañía cuenta con la siguiente estructura organizacional:

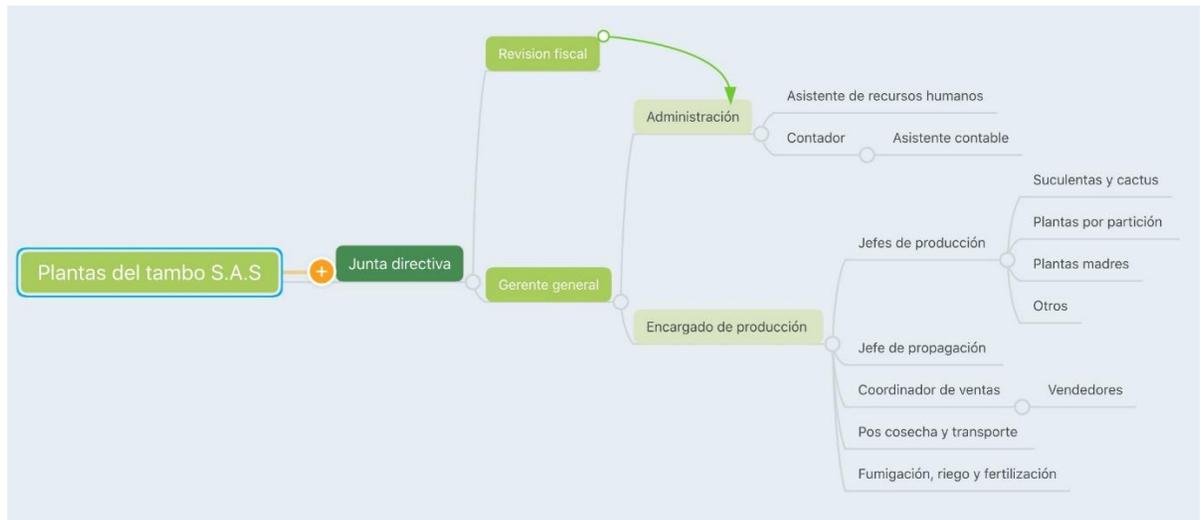


Ilustración 6: Estructura Organizacional de Plantas del Tambo.

3.2.3 Estructura de mercadeo

Actualmente no existe una jerarquía en el área de mercadeo de la compañía, los socios y la gerente proponen ideas para el negocio, la comercialización, la producción y la promoción y comunicación de la marca. A partir de la presente investigación se planteará una estructura nueva.

3.2.4 Intermediarios de Marketing

INTERMEDIARIOS DE MARKETING			
DISTRIBUIDORES	EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA	FINANCIEROS	AGENCIAS CONSULTORAS DE MARKETING
Tienda Online, catalogo en la página web, televentas o directamente en el vivero, pero solo a los clientes que tengan cita previa.	Plantas del Tambo S.A.S maneja su cadena de distribución con camiones propios.	La compañía no cuenta con intermediarios financieros.	La empresa no acude a consultorías de mercadeo, pues todos sus datos obtenidos son recopilados por ellos mismos, mediante investigación y conocimiento propio.

Tabla 4 Intermediarios de marketing

3.2.5 Competidores

En el entorno nacional la competencia son otros viveros, productores de plantas ornamentales y hasta los mismos viveros que son clientes, porque en Colombia no se tienen restricciones de reproducción, un vivero o paisajista puede volverse competencia reproduciendo las mismas plantas que le compra a Plantas del Tambo, en este sentido plantas del tambo tiene una protección por usar semillas patentadas y certificadas. Sin

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

embargo, es de los pocos que se enfoca en el mercado de viveros, paisajistas y arquitectos. En el entorno internacional se puede ver que hay otros países que tienen altas exportaciones de plantas en el mundo, pero el mercado de este producto es un mercado potencial.

Como productos sustitutos se encontró que como es un producto de decoración, por lo tanto, todos los productos que tengan como función decorar un espacio serán productos sustitutos, puede ir desde un florero con flores de corte, una planta artificial o de plástico, hasta un cuadro o mueble.

3.3 MACROENTORNOS

3.3.1 Demográfico

Como fue mencionado anteriormente en el contexto, Colviveros estima que en Colombia existen 5.000 viveristas y productores de ornamentales, 20.000 familias colombianas dependen del viverismo y de la producción de ornamentales, además, de estos, el 95% se considera como economía familiar campesina. Los viveros colombianos ocupan aproximadamente 1.380 hectáreas de producción distribuidas principalmente en Cundinamarca (65%), Antioquia (20%) y Eje Cafetero y Valle del Cauca (10%). Para tener en cuenta este producto es considerado un potencial exportador dado que en el mundo el consumo de plantas vivas es 4 veces más grande que el de flores frescas cortadas y el negocio en Colombia reportó un crecimiento de las exportaciones del 21% de 2015 al 2016. (“Colviveros | Cultivo, Producción, Comercialización Nacional y Exportación de Plantas Ornamentales,” n.d.), En 2016 el valor de las importaciones de plantas vivas fue de 3.989 mil dólares, lo que equivale a 376 toneladas, mientras que las exportaciones fueron de 1.537 mil dólares equivalentes a 71 toneladas (Trade Map, n.d.); aparte según el ICA en febrero de 2013 había 282 viveros registrados en todo Colombia. (ICA, 2013).

Según datos de exportaciones mundiales de plantas vivas, bajo la partida arancelaria 06.02.00 que se refiere las “demás plantas vivas (incluidas sus raíces), esquejes e injertos; micelios”, Estados Unidos es el principal destino de la producción colombiana, allí van el 62% de las plantas vivas exportadas. En 2015 Colombia exportó 546 mil USD y en 2016 el valor se incrementó 37%. Países Bajos es el segundo país al que se exportan plantas vivas y Ecuador el tercero (DANE & Colviveros, n.d.).

Los cultivos de flores colombianas se hacen con altos estándares de calidad que aseguran los mejores tamaños, colores y conservación de las flores. Colombia tiene la mayor variedad de flores exóticas y tipo exportación del mundo lo que facilita estar siempre a la vanguardia de las tendencias de consumo mundiales al igual que un clima que permite producir en todas las épocas del año, ventaja con la que no cuentan la mayoría de los países del mundo. En la parte de responsabilidad social todos los cultivos del país tienen programas sociales y medioambientales (Procolombia & Colombia Trade, n.d.).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3.3.2 Político y Ecológico

Para exportar plantas vivas desde Colombia existe una reglamentación, sus pasos fueron documentados por el cultivo de Pereira *Siete Colinas* buscando que los viveristas colombianos pudieran exportar con facilidad.

El primer paso para la exportación consiste en el montaje de un invernadero de cuarentena y la creación o implementación de un lugar para revisar las posibles plagas y enfermedades, con esto, se garantiza que las plantas vivas vayan a otros países sin problemas fitosanitarios. Lo siguiente es registrarse en el Sistema de Información Sanitaria para Importación y Exportación (Sispap) del ICA. El Sispap expide los permisos y documentos para la operación de cultivos en Colombia. El tercer paso es tener los exámenes fitosanitarios del ICA, estos certifican que las plantas están libres de plagas, como el virus del tomate (el procedimiento toma entre 15 y 20 días); para esto se aconseja capacitar a los colaboradores del vivero, que son los encargados de revisar las plantas y descartar problemas en el proceso de cuarentena. Además, se debe contar con el permiso de la Corporación Autónoma Regional que certifica que el vivero está autorizado para producir y comercializar plantas. Se debe proseguir con la matrícula ante el ICA como predio exportador, obtener un permiso en semillas y avalar como profesional al agrónomo responsable del predio exportador. (Celis & Solano, 2016)

Jacquelyn Ottman explica en su libro que el 83% de los adultos norteamericanos se consideran en alguno de los “matices de verde” los cuales se explicaran más adelante, y expresa que lo “verde” se ha vuelto más importante porque la gente se preocupa por lo relacionado a la sostenibilidad más que antes y empiezan a entender los problemas actuales y los que vienen, y están empezando a actuar. Las principales preocupaciones son en temas como la calidad del agua, contaminación de los vehículos y la deforestación, aparte afirma que los consumidores están dispuestos a pagar “Premium” por lo verde, pero que igual tienen mayores expectativas y ven la solidez ambiental como una dimensión de calidad, aunque no esperan que los productos funcionen bien, le dan al producto la posibilidad de no tener la calidad que tendría un producto de la misma categoría pero que no cuente con esta característica, están dispuestos a sacrificar calidad por sostenibilidad (Ottman, 2011).

Con matices de verde Ottman se refiere a que divide este 83% antes mencionado en 5 “matices”, que son:

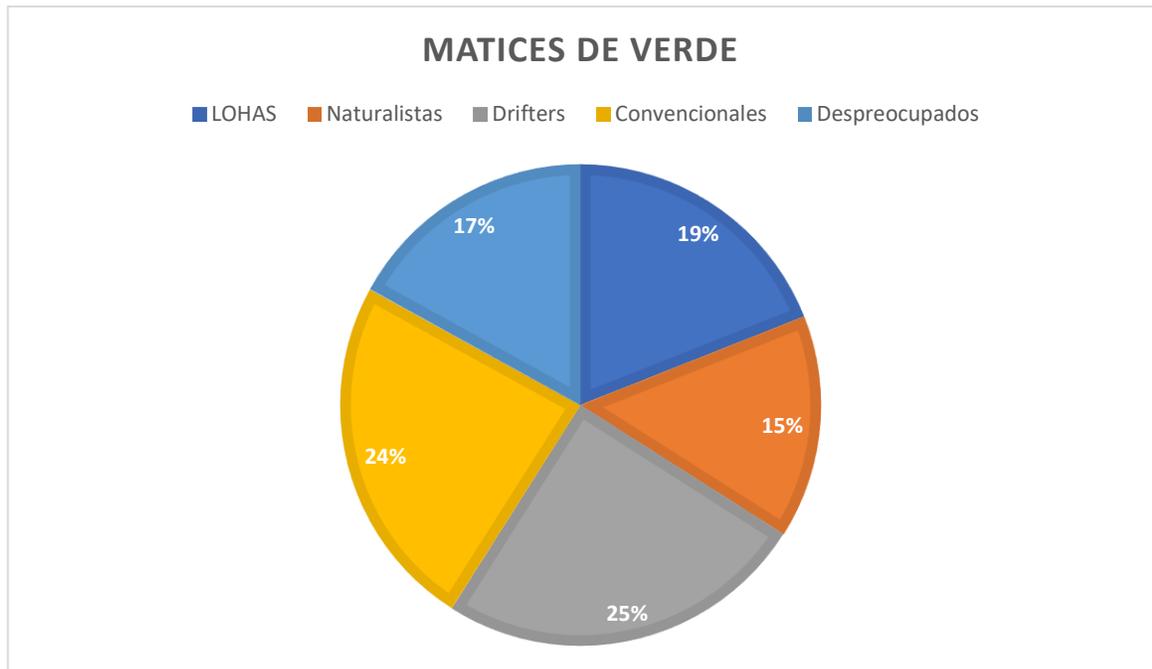


Ilustración 7: Distribución de las matices de verde (adultos norteamericanos)

Elaboración propia con información de (Ottman, 2011)

1. LOHAS: (por sus siglas en inglés – estilo de vida de salud y sostenibilidad), representan el 19% de los adultos norteamericanos, son el segmento más consciente en el tema ambiental, ven una conexión universal entre la salud y la preservación global, utilizan productos que soporten tanto el bienestar personal como el del planeta y tienden a ser menos sensibles al precio que los demás segmentos en especial por los productos verdes.
2. Naturalistas: representan el 15% de los adultos norteamericanos, tienen un estilo de vida saludable y creen en la filosofía de mente – cuerpo – espíritu, además del poder de la oración, son motivados por palabras como “antibacterial” o “natural”, se preocupan por los daños de los químicos, y son comprometidos con la sostenibilidad, pero no están tan dedicados a compras, comportamientos verdes o al reciclaje como los LOHAS.
3. Drifters: representan el 25% de los adultos norteamericanos, reaccionan más por tendencias que por creencias, no tienen integrados sus valores y éticas a su estilo de vida, consideran lo verde como tendencia y se pueden ver por ejemplo con un automóvil híbrido no por ahorrar dinero o gasolina sino por cómo se ven manejando uno.
4. Convencionales: representan el 24% de los adultos norteamericanos, reaccionan ante lo verde por razones prácticas, por ejemplo, invierten en una nevera con ahorro de energía principalmente porque va a reducir la factura, saben de los problemas ambientales, pero no están tan motivados por compras verdes por razones de salud o ambientales.
5. Despreocupados: representan el 17% de los adultos norteamericanos, muestran el menor interés por la responsabilidad ambiental, aunque mencionan que se

preocupan por proteger el medio ambiente son poquitos los que reciclan. (Ottman, 2011)

3.4 ANÁLISIS DOFA

3.4.1 Debilidades

- No tener dentro de la estructura de la compañía a un experto en mercadeo, que les facilite la promoción y comunicación de la marca.
- Desconocimiento de los mercados extranjeros.
- Falta de certificaciones y procesos estandarizados para la gestión ambiental y de procesos.
- Estimación de la demanda y manejo de los clientes de forma manual.
- Concentración del conocimiento en pocas personas en términos técnicos y comerciales.
- Concentración de compradores.
- Costos ocultos asociados con ajustes o información manual que no se identifique de manera oportuna.

3.4.2 Oportunidades

- Ayudas de Procolombia a productores colombianos con vistas a exportar.
- Imagen que tienen de las plantas colombianas en el exterior, para impulsar la marca y llegar a nuevos mercados.
- Tratados económicos que tiene Colombia con distintos países en el mundo y que le permiten exportar sin impuestos.
- Darse a conocer como uno de los viveros B2B más grande en Colombia.
- Ferias especializadas que se realizan en Colombia y el mundo de compradores expertos que conozcan las necesidades de intermediación en la cadena.
- Asesorías brindadas por Procolombia para desarrollar planes de negocios que impulsen a exportar a Estados Unidos, Países Bajos y Panamá.
- Llegar a nuevos clientes en zonas del país que aún no han sido exploradas.
- Crecimiento de la capacidad gremial de Colviveros.
- Al no existir clara reglamentación sobre las plantas de este tipo, pueden apoyarse en Colviveros para implementar un esquema regulatorio desde su conocimiento del producto y del mercado.

3.4.3 Fortalezas

- Políticas y procesos eco amigables.
- Experiencia en el sector por más de 20 años.
- Contar con una producción y distribución propia en el país.

- Contactos con la Universidad Católica de Oriente para procesos de reproducción de plantas más complejas, por ejemplo, las orquídeas que se reproducen por esporas y necesitan un medio aséptico.
- Fidelidad de clientes
- Servicio personalizado
- Relaciones y liderazgo en el gremio de viveristas

3.4.4 Amenazas

- El cambio de clima y sus efectos pueden provocar daños en el producto y en el proceso de sembrado.
- Falta identificación de los productos con imágenes y denominación que dificultan la venta y aumentan el riesgo de error en el despacho.
- Aranceles muy altos que impidan la entrada a un país.
- Zonas del país con difícil acceso, que impiden el transporte o ponen en riesgo la seguridad de los empleados y la mercancía.
- Decisiones de regulación por parte de las entidades del Estado que desconocen la realidad y las necesidades del negocio.
- Modificaciones en las necesidades de los clientes principales.
- Entrada de nuevos competidores o crecimiento de los actuales.

3.4.5 Análisis DO, DA, FO, FA

	Debilidades	Fortalezas
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar a Procolombia con su conocimiento en mercados internacionales y en el proceso exportador para impulsar los productos de Plantas del Tambo S.A.S en el exterior. • Definir dentro de la estructura de mercadeo y dentro del plan comercial de la compañía un encargado de comunicar los diferenciales de marca para monetizar la diferenciación y 	<ul style="list-style-type: none"> • Dentro de la imagen a comunicar en el proceso de exportación aprovechar la imagen de las plantas colombianas en el mundo y potencializar el hecho de ser una empresa con procesos cuidadosos con el medio ambiente, como un diferenciador de marca. • Potencializar los productos a través de procesos de alta calidad. Es decir, producción responsable con el medio ambiente y entrega oportuna sin intermediarios. • Aprovechar la relación con Colviveros, para representar a Colombia en ferias

	<p>apalancar la marca en ella.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar certificaciones y procesos estandarizados para la gestión ambiental de procesos, que den un valor agregado a la compañía. • Uso de la marca país y los tratados económicos para exportar. 	<p>especializadas con compradores expertos.</p>
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar planes de exportación a países con los que Colombia tenga acuerdos económicos que permitan la entrada sin aranceles al mercado. • Contar con una planeación de la producción para minimizar las pérdidas en caso de heladas o sequías que puedan dañar los productos. • Documentar información técnica y comercial, que le permitan a la compañía tener un respaldo cuando un trabajador falte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la experiencia en el sector para tener un programa de pronóstico del clima y sus posibles alteraciones, que garantice los niveles de producción necesarios durante todo el año. • Utilizar la experiencia en el mercado colombiano para identificar los mejores mercados en el mundo y la oportunidad real de la compañía en ellos. • Mediante la investigación y los procesos con la Universidad Católica de Oriente, optimizar la reproducción de las plantas y su conservación.

Tabla 5 Análisis DO, DA, FO, FA

4. RESULTADOS

4.1 OBJETIVO ESPECÍFICO 1: IDENTIFICAR LOS SEGMENTOS DE MERCADO

Se definen cada uno de los segmentos potenciales para la compañía, porque se pretende clarificar todos los segmentos para elegir al que se desea llegar, el mercado meta, las principales opciones para este producto son:

4.1.1 MERCADO NO DISCRIMINADO

Personas del común y tráfico que pasa por la zona del vivero y que desea comprar una planta para decoración de su hogar o regalos principalmente. Se caracterizan por ser personas naturales en su mayoría ubicadas geográficamente cerca al negocio, este un segmento amplio donde puede entrar cualquier tipo de cliente con cualquier tipo de interés, en este segmento se ignorarían las diferencias entre los segmentos del mercado y se intentaría llegar al mercado completo con una sola oferta, se buscaría atraer al mayor número de compradores (Philip Kotler & Armstrong, 2012)

4.1.2 VIVERISTAS

Empleados y dueños de viveros que se dedican a vender al consumidor final o al público en general plantas ornamentales en maceta, son viveros reconocidos por Colviveros y buscan a Plantas del Tambo S.A.S como un proveedor. Se consideran negocios por su rol de intermediación dentro del ciclo comercial.

4.1.3 ARQUITECTOS

Reconocidos por la Sociedad Colombiana de Arquitectos e Ingenieros (SAP), dueños de firmas o no, su principal objetivo es encontrar las plantas ornamentales para los nuevos proyectos de construcción que realizarán. Dada su actividad dentro del ciclo comercial del negocio, se caracterizan como B2B.

4.1.4 PAISAJISTAS

Según la sociedad colombiana de arquitectos paisajistas, es un arquitecto paisajista quien lleva a cabo la investigación y asesora en la planeación, diseño y cuidado del entorno y espacios exteriores, en ambos casos dentro y más allá del entorno construido y su conservación y sostenibilidad del desarrollo (SAP- Sociedad Colombiana de Arquitectos Paisajistas, n.d.) donde para el desarrollo de esta actividad utilizan mucho las plantas vivas, en especial porque actualmente hay una tendencia positiva frente al cambio de productos del común por otros ecológicos, que aunque sean más costosos las personas están dispuestas a comprarlos por beneficios personales y medio ambientales (Arroyave, 2015). Similar a lo definido para arquitectos y viveristas, los paisajistas son considerados negocios.

4.1.5 SÚPER TIENDAS Y TIENDAS DE ESPECIALIDAD

Supermercados, hipermercados y almacenes de construcción en Colombia que ofrecen a sus clientes plantas vivas en maceta para la decoración, que venden al por menor y están enfocados al público en general.

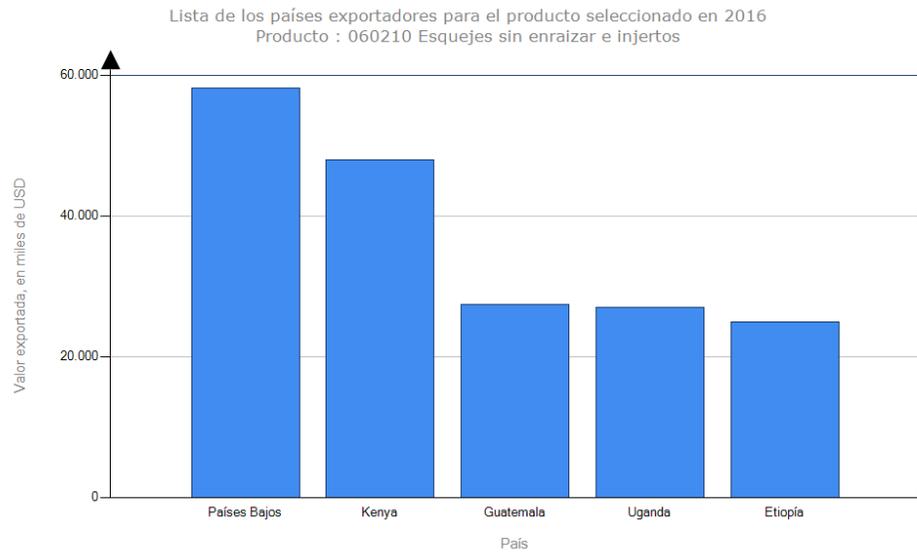
4.1.6 IMPORTADORES DE ESQUEJES SIN ENRAIZAR

Este segmento es similar al de los viveristas, deben cumplir con las mismas características, pero es un segmento del mercado internacional, en este caso al cliente se le vende un producto no terminado y por eso se necesita que tenga conocimiento en agronomía y en el proceso para enraizar y crecer el esqueje, la diferencia con los viveros locales es que no se les da un producto casi terminado sino por el contrario le falta una parte muy importante que necesita espacio y tiempo por eso también necesita contar con la infraestructura necesaria, por lo tanto, este segmento internacional sería exclusivamente para viveristas (o un gremio comparable) en otros países.

Este segmento busca variedades que no existen o no tienen la misma calidad en su país que en Colombia, en este caso variedades de zonas tropicales, además Colombia cuenta con la ventaja del clima, al no tener estaciones todo el año, es apto para reproducir plantas, y el clima templado hace que las estas crezcan más rápido y sin necesidad de altas inversiones.

Evaluando la posibilidad de exportar productos de Plantas del Tambo S.A.S, se analizó el comportamiento de la comercialización de los esquejes sin enraizar en el mundo, este producto cuenta con la partida arancelaria número 06.02.10. Es importante destacar que el análisis no incluye información de otras plantas como las flores de corte, ya que este producto representa una mayor cantidad en las exportaciones colombianas que los esquejes sin enraizar e injertos.

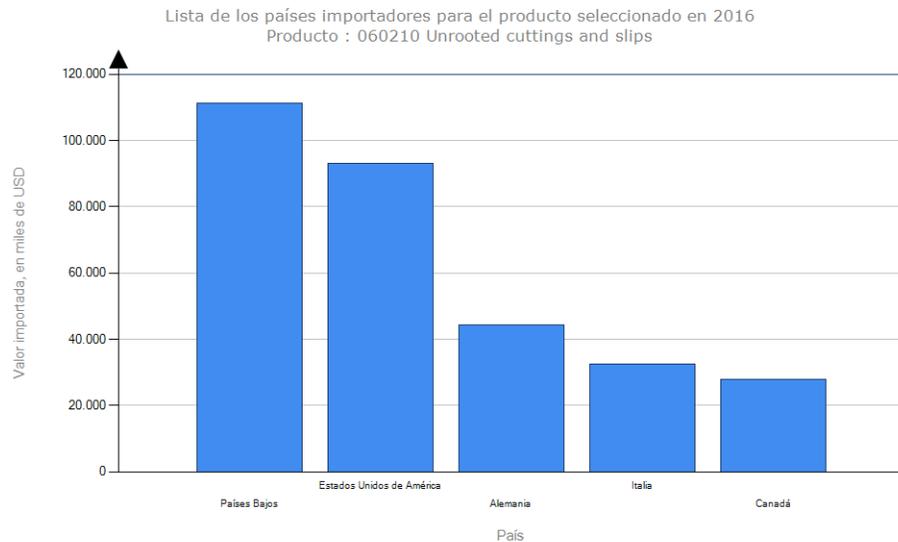
En el mundo el principal exportador de este producto, lo que lo hace a su vez la mayor competencia para Colombia, es Países Bajos que en 2016 exportó 58,14 millones USD, que representó el 12.9% de las exportaciones mundiales, seguido por Kenia con 47,93 millones USD lo que representó el 10.6%, mientras que Colombia exportó 3,91 millones USD, lo que representó el 0.9% y su posición relativa en las exportaciones mundiales es 26, es importante destacar que Colombia entre 2015 y 2016 tuvo una tasa de crecimiento anual del 39% en los valores exportados.



(Trade Map, 2016)

Ilustración 8 Lista de países exportadores de Esquejas sin enraizar

Países Bajos aparte de ser el mayor exportador es también el mayor importador, lo que lo convierte en un cliente potencial que en 2016 importó 111,39 millones USD que representa casi el doble de lo que exportó, esto representó una participación del 23.8% en las importaciones mundiales, seguido por Estados Unidos que importó 93,07 millones USD, el cual representó el 19.9% del mercado mundial.



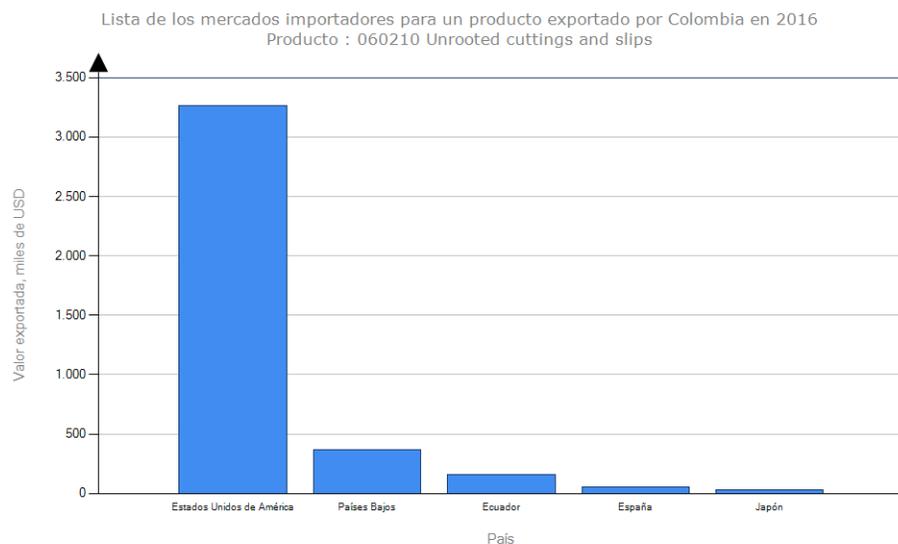
(Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Trade Map, 2016b)

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Ilustración 9 Lista de países importadores de Esquejas sin enraizar

Al evaluar solo Colombia para la partida arancelaria de esquejes sin enraizar, se encontró que el principal socio comercial es Estados Unidos, como se puede ver en la gráfica lo que importó desde Colombia es mucho mayor que del resto de países, en 2016 Colombia exportó al mundo 3,91 millones USD, donde 3,26 millones USD fueron a Estados Unidos lo que represento el 83.4%, y a Países Bajos, que es el segundo en el ranking con 365 mil USD lo que representó el 9.3%.

Al analizar todas las partidas arancelarias que exportó Colombia en 2016 el valor total de las exportaciones fue de 30,98 mil millones USD entre todos los productos, por lo que los esquejes representaron solo el 1,3% de las exportaciones colombianas, pero es un producto que aumento a más del doble sus exportaciones entre 2013 y 2016.

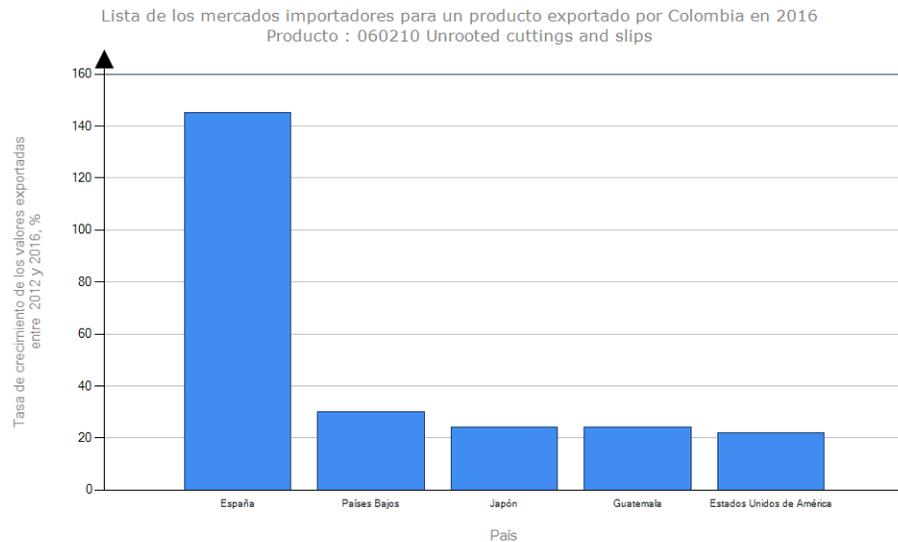


(Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas Trade Map, 2016)

Ilustración 10 Lista de mercados importadores para un producto exportado por Colombia

En términos de crecimiento, los países que en 2016 mostraron un mayor crecimiento para importar el producto estudiado desde Colombia fueron España con un 145%, seguido por Países Bajos con un 30%, esto quiere decir que España se está volviendo un mercado importante, en 2016 se exportaron 57 mil dólares y es el 4to país en el ranking. Si conserva este crecimiento, rápidamente representara una mayor participación entre los países importadores de este producto; el crecimiento de Países Bajos también representa un avance porque este país, como se mencionaba anteriormente, es el mayor importador de este producto y esto significa

que Colombia está creciendo en el posicionamiento de estas importaciones, lo que aumenta la demanda.



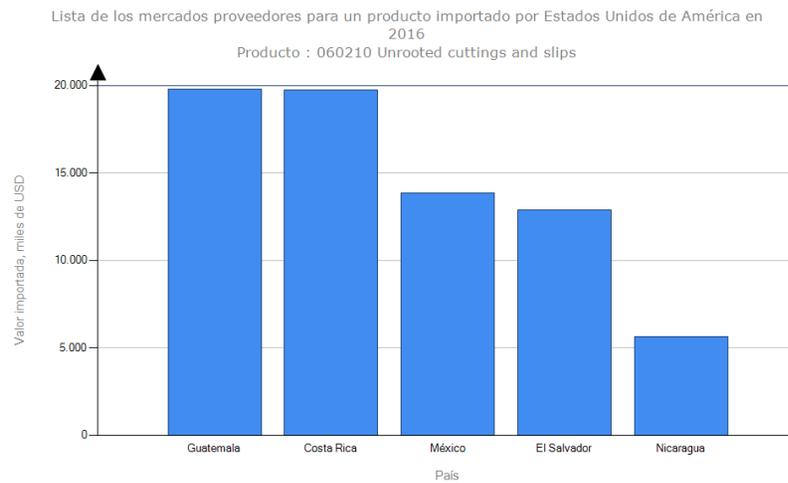
(Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas Trade Map, 2016)

Ilustración 11 Lista de mercados importadores para un producto exportado por Colombia

A continuación, se analizaron 3 países que son considerados como un posible mercado meta para los productos de Plantas del Tambo S.A.S. Se seleccionaron primero a Estados Unidos, porque anteriormente se vio que en el producto específico es el mayor importador y porque en las exportaciones colombianas representa la mayor parte; segundo a Países Bajos porque como se verá más adelante es un país ubicado estratégicamente y con un desarrollo tecnológico que hace que sea un mercado meta no solo para ventas en Países Bajos sino también a los demás países de Europa; el tercero es Panamá, este fue por pedido del gerente de Plantas del Tambo, Agustín Bernal que manifestó su interés por conocer más de este país porque ya otros viveros han tenido la experiencia de exportar a este país como mencionábamos anteriormente y habían tenido una buena experiencia.

Estados Unidos:

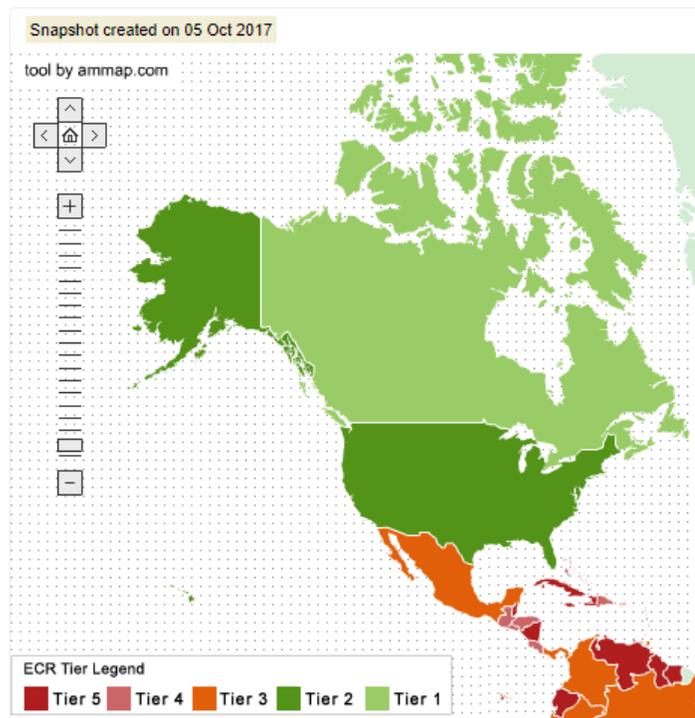
Según la información anterior, se puede ver que Estados Unidos es el segundo importador de este producto en el mundo, lo que lo convierte en un cliente potencial, los principales países que exportan a Estados Unidos son Guatemala que vendió 19,8 millones USD y Costa Rica que vendió 19,73 millones USD, mientras que Colombia en 2016 vendió 2,81 millones USD.



(Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas Trade Map, 2016)

Ilustración 12 Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos

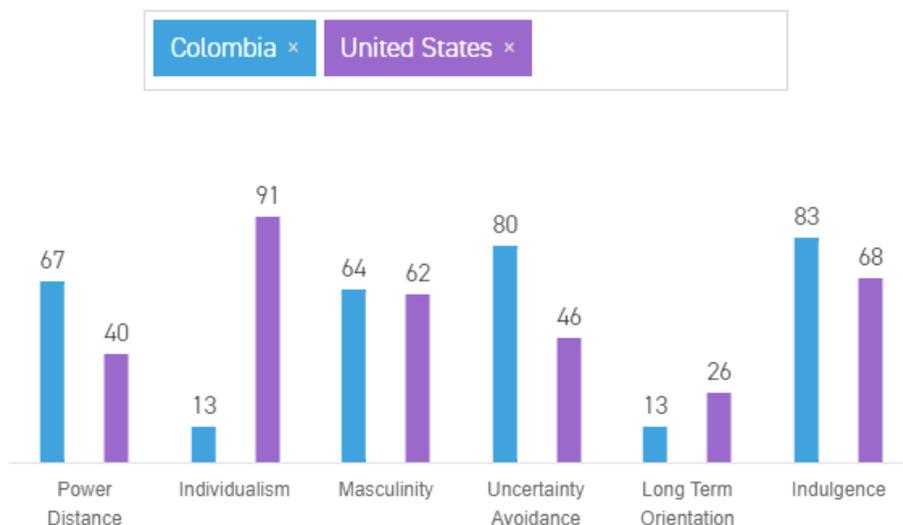
Un aspecto importante es el riesgo país de Estados Unidos que según la página de Euromoney Country Risk tiene una calificación Tier 2, esto significa que tiene un riesgo bajo, esto lo posiciona como un cliente confiable y seguro para hacer negocios.



(Euromoney country risk, 2017)

Ilustración 13 Riesgo monetario de Estados Unidos

Por último, se evaluó la afinidad cultural, se establece que una variable es parecida cuando hay una diferencia menor a 20 puntos, se puede ver que con Estados Unidos Colombia tiene 3 variables parecidas, lo que quiere decir que entre estos países existe un parecido y una afinidad cultural, lo que facilitaría una negociación.



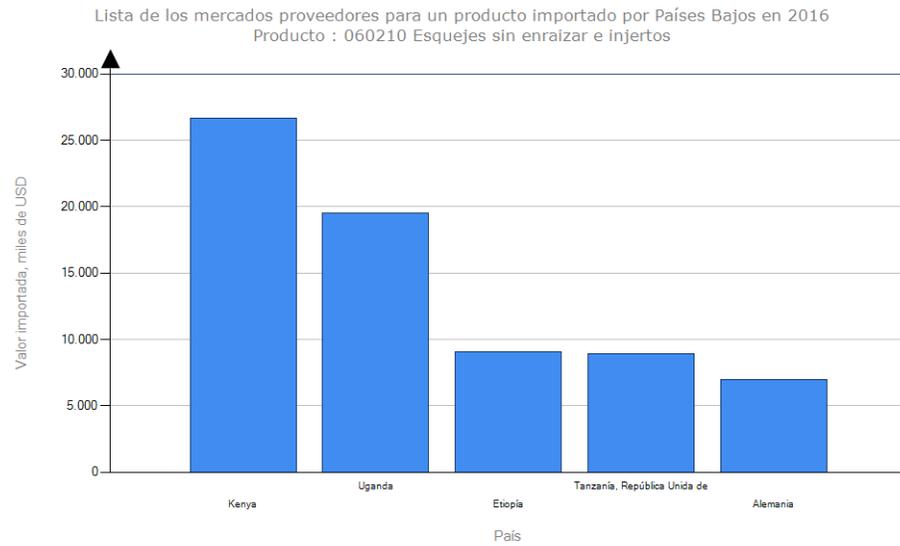
(Hofstede Insights, 2016)

Ilustración 14 Afinidad Cultural Colombia y Estados Unidos

Países Bajos:

Es otro país representativo en la comercialización de esquejes. Se puede ver que es el segundo en importaciones, pero el primero en exportaciones, Países Bajos tiene una ubicación privilegiada y cuenta con puertos y aeropuertos de categoría mundial, esto ha hecho que se convierta en un centro clave para la distribución de Europa, cuenta con más centros de distribución que todos los países europeos y una flota de navegación interior grande (Holland, 2010), por eso es que no solo es un gran importador sino también exportador, y a su vez un cliente potencial para el producto evaluado.

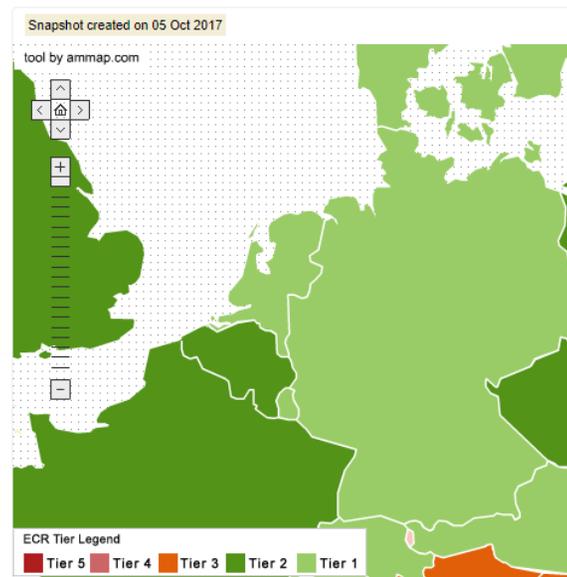
Son los productores más eficientes e innovadores dentro de la industria de la floricultura, todo esto gracias a la investigación y desarrollo tecnológico que han logrado en el área y en la que son pioneros. Además, posee las principales subastas de estos productos, es decir, allí es en donde se llevan a cabo los negocios más importantes del mercado y en donde se definen los precios internacionales de los productos florícolas. En este sentido se convierte no solo en uno de los principales productores y exportadores sino también en uno de los principales compradores, puesto que adquiere productos que luego reexporta hacia otros países. (Cámara de comercio Bogotá, 2015)



(Trade Map. Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas, 2016)

Ilustración 15 Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Países Bajos

Los países que más le venden del producto evaluado son Kenia que vendió 26,67 millones USD y Uganda 19,49 millones USD, mientras que Colombia vendió 299 mil dólares.



(Euromoney country risk, 2017)

Ilustración 16 Riesgo monetario Países Bajos

La Eurmoney Country Risk le otorgó a Países Bajos una calificación Tier 1 lo que quiere decir que su riesgo país es mínimo, lo que al igual que Estados Unidos se tiene una seguridad para hacer negocios con este país.

En términos de afinidad cultural se encontró que entre los dos países solo hay una variable que cumple con lo establecido, lo que los hace poco parecidos entre ellos, esto podría llegar a dificultar una negociación, por esto se recomienda estudiar algunos temas culturales de este país antes de empezar una negociación.

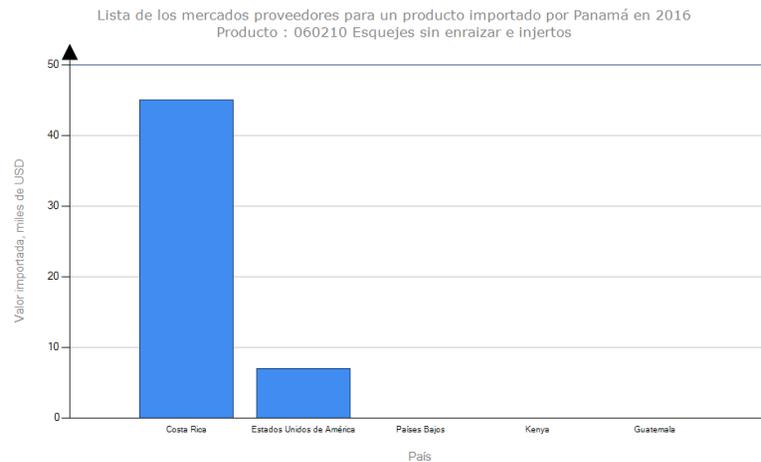


(Hofstede Insights, 2016)

Ilustración 17 Afinidad Cultural Colombia y Países Bajos

Panamá:

Es un país que, como se mencionó anteriormente se evaluó por pedido del gerente de Plantas del Tambo, que le interesa conocer más sobre este país, en parte este país cumple con funciones y características similares a Países Bajos, ya que tiene una ubicación privilegiada, aparte del canal de Panamá que facilita el transporte desde y a donde se necesite, pero está cerca de Colombia lo que facilitaría temas de transporte lo que ayudaría, ya que el producto es un ser vivo, a reducir el riesgo de que el producto se dañe antes de llegar a su destino.

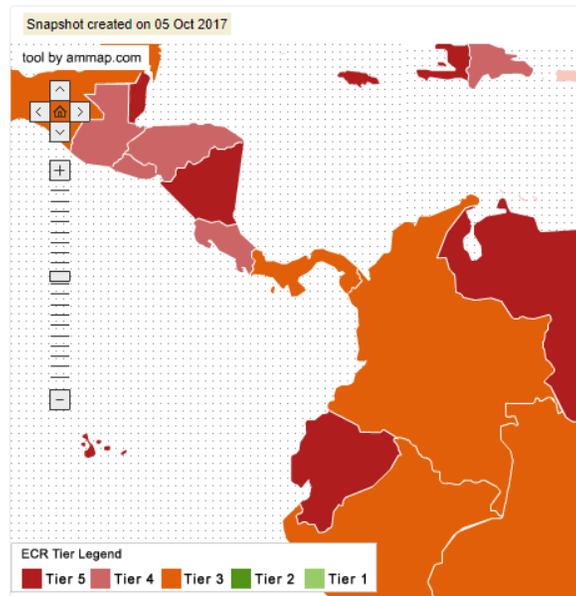


(Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas Trade Map, 2016)

Ilustración 18 Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Panamá

En 2016 casi el único país que le vendió a Panamá fue Costa Rica que vendió 45 mil USD, y solo se compraron 52 mil USD en el mundo, el resto es desde Estados Unidos y los otros países no registraron venta, esto puede ser una ventaja porque se puede ver que no hay una competencia directa en el tema y es un nicho que no ha sido explorado donde está todo por hacer, pero también se puede ver como una desventaja porque puede que la razón es que no se tenga mercado en este país.

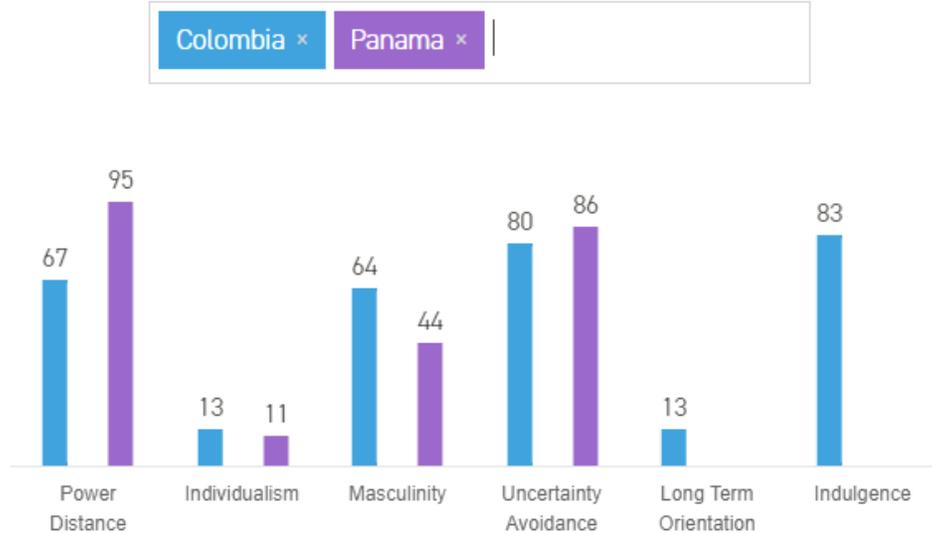
En Euromoney Country Risk le otorgaron una calificación Tier 3 lo que significa que es un riesgo medio, aunque podemos ver que es similar al de Colombia, esto puede hacer que una negociación sea más riesgosa y se recomienda evaluar opciones de seguridad como cartas de crédito.



(Euromoney country risk, 2017)

Ilustración 19 Riesgo monetario Panamá

En temas de afinidad cultural Panamá no tiene puntajes en dos de las categorías, evaluando solo las otras 4 categorías, 2 de estas cumplen con lo establecido lo que haría que entre estos dos países exista un parecido, lo que ayudaría a facilitar una posible negociación.



(Hofstede Insights, 2016)

Ilustración 20 Afinidad cultural Colombia y Panamá

4.1.7 JUSTIFICACIÓN DE LA SELECCIÓN DEL MERCADO META.

El cliente de Plantas del Tambo S.A.S debe ser una persona con conocimientos en el tema de la agronomía ya que ellos deben seguir con el proceso de las plantas porque como es un ser vivo necesita cuidados específicos y poderle enseñar al cliente final, que normalmente no sabe cómo cuidar las plantas.

Como la compañía cuenta con una flota de camiones en Colombia, la única restricción en temas de ubicación es que el lugar tenga vías de acceso y que no comprometa la seguridad de las personas ni del camión, pero en el mercado internacional para empezar con este segmento la restricción se recomienda que por ahora esté ubicado en Estados Unidos. Sin embargo, en este caso, se están desarrollando los contactos y trámites necesarios para identificar la mejor opción logística para atender ese nuevo mercado.

En relación con el tamaño del pedido o la venta no se tiene restricción puede ser desde un pequeño vivero familiar hasta instituciones estatales como lo es el Jardín Botánico de Medellín pero que cuenten con un *RUT* que los identifique viverista, arquitecto o paisajista. Para los clientes nuevos, existe un monto mínimo de compra, que garantiza que en realidad son clientes del mercado B2B y que Plantas del Tambo no está compitiendo con sus clientes en el mercado minorista.

En el mercado en general Jacquelyn Ottman (2011) en su libro dice que todas las generaciones son “verdes”:

- *Baby Boomers* (personas que nacieron entre 1946 y 1964) es la primera generación moderna que es “verde”, fueron los que celebraron el primer día de la tierra en 1970 y más de la mitad de esta generación se consideran “compradores socialmente consientes”.
- Generación X (personas que nacieron entre 1964 y 1977) “tienen los ojos en el mundo”, personajes del mundo del cine y la música transmitieron al mundo temas como la hambruna en Etiopia, esto le abrió los ojos a la generación de los “horrores que estaban tomando lugar en los países desarrollados”.
- Generación Y (personas que nacieron entre 1980 y principios de los 1990) son la generación que tienen los medios digitales a su mando, también conocidos como *Millennials*, los que crecieron con computadores e internet, son los considerados nuevos líderes del movimiento verde moderno y quienes consideran que el cambio climático es causado por el humano, Jacquelyn considera que las personas que tienen esta percepción del cambio climático son casi el doble de propensos a comprar productos verdes que los que creen que es un acontecimiento natural, los *millennials* tuvieron lo verde como parte integral de su educación, las botellas y los vasos de café reusables se ven en todas partes, esta generación busca el balance entre “calidad de vida” y la “búsqueda de la riqueza” y buscan trabajar para empresas socialmente consientes.
- Generación Z lo verde es una parte natural de sus vidas, aprenden sobre problemas ambientales en el colegio, reciclar es una actividad natural, tanto en sus casas como en el colegios están familiarizados con las 3R (Reducir, Reusar y Reciclar), son sensibles por ayudas de limpieza, producción local y bienes de papel reciclable.

4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO 2: SELECCIONAR UN MERCADO META

El mercado meta actual de Plantas del Tambo S.A.S en Colombia, son viveristas, arquitectos y paisajistas acreditados, como se menciona anteriormente el mercado meta de Plantas del Tambo debe conocer acerca del proceso de las plantas y tener conocimientos en agricultura, por lo tanto, se decide continuar con este mercado para seguir potencializando la compañía en el mercado *B2B Business to business* (empresas a empresas).

En el mercado internacional, donde actualmente la compañía no cuenta con ningún segmento, se decide como mercado meta a corto plazo importadores de esquejes sin enraizar en Estados Unidos. Para la elección de este mercado meta, se analizaron las características de los viveristas en Colombia. Por lo tanto, se definió que los importadores del mercado internacional a los que apuntará la estrategia de mercadeo son aquellos que

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

cumplan con el perfil mencionado anteriormente, personas con conocimientos en agronomía y en el cuidado de plantas, que busquen ampliar sus viveros con variedades de plantas tropicales, dado que es el mercado internacional que tiene mayor potencial según las variables analizadas, en el largo plazo el mercado podría expandirse a Panamá y Países Bajos. Sin embargo, dado el tamaño del mercado estadounidense, se recomienda participar de las misiones comerciales y solicitar asesoría de Procolombia para enfocar estos esfuerzos de mercadeo hacia ese país.

Para seleccionar el mercado meta, se evaluó el potencial de los segmentos, en el ámbito nacional según Mauricio Hernández, economista de BBVA Research, el sector de construcción en Colombia va a crecer en 2018 y 2019 3,6% y 4,1% respectivamente, impulsado por viviendas de precios bajos, medios y medios altos (Flórez, 2017). Con este crecimiento y los 40 nuevos centros comerciales que la firma Mall & Retail asegura que se abrirán en Colombia (Dinero, 2017) se confirma que los segmentos de paisajistas y arquitectos tienen potencial y están en crecimiento.

Actualmente la compañía cuenta con los recursos y habilidades para atender segmentos grandes, su capacidad instalada y proyectos de expansión de corto plazo están enfocados en crecer, por lo que un cliente grande como puede ser una constructora de grandes centros comerciales es un mercado meta, incluso es un mercado atractivo porque está desatendido en Colombia ya que es difícil encontrar viveros o proveedores poderosos que puedan satisfacer la demanda de estos grandes negocios y aunque es un mercado atractivo se considera que tienen un alto poder de negociación y trataran de forzar la disminución de los precios, exigir más servicios y enemistar a los competidores (Philip Kotler & Armstrong, 2012). Se decidió no enfocarse en el mercadeo no diferenciado o masivo, porque en este segmento hay mucha competencia, la cual serían los mismos clientes, los viveristas de venta al menudeo; adicionalmente, con base en las definiciones de mercado meta para Plantas del Tambo, los segmentos grandes (mercado no diferenciado y constructoras de grandes centros comerciales) no harán parte del enfoque, sin embargo, en caso de que corresponda a crecimiento vegetativo con oportunidades que puedan ser de fácil acceso y que no requieran inversiones adicionales por parte de Plantas del Tambo, estos clientes podrán ser atendidos.

Los almacenes de cadena o super tiendas no se ven como un mercado potencial porque como no es su producto estrella normalmente no le prestan la atención y cuidado necesario al producto, o no cuentan con personal capacitado, aparte se considera que tienen un alto poder de negociación, pero bajo nivel de rotación.

Con base en lo anterior, se ratifica que los segmentos elegidos corresponden a mercados meta de especialistas (arquitectos, paisajistas, viveristas) que atiendan constructores o cliente final. Y que, en términos de expansión geográfica para crecimiento internacional, se evaluará en detalle el mercado de Estados Unidos con el acompañamiento de Procolombia y Colviveros. Como se explicó anteriormente, la principal característica de estos mercados meta es que ejercen un rol de intermediación dentro del ciclo comercial del negocio, con ellos se construyen relaciones sostenibles en el largo plazo y requieren asesoría personalizada con un enfoque B2B.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

4.3 OBJETIVO ESPECÍFICO 3: ELEGIR UNA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

Para la estrategia de diferenciación es necesario identificar cómo ven los clientes a Plantas del Tambo, se plantea para ello evaluar la perspectiva que tienen los dueños sobre las retroalimentaciones y tener entrevistas a profundidad con algunos clientes.

Se realizará un muestreo no probabilístico, subjetivo por decisión razonada, es decir, mediante criterios elegidos se determina qué tipo de clientes entran a la muestra (¿Cuántos clientes?, ¿Cómo se elegirán, por volumen, por antigüedad, por frecuencia de compra?), el estudio se va a dividir en dos partes. La primera son entrevistas a profundidad, se realizaron a ocho clientes con características diferentes en cuanto a frecuencia de compra, volumen de pedidos, tiempo como clientes y ubicación geográfica que puedan representar el universo de clientes registrados en Plantas El Tambo. Luego de obtener la muestra representativa de clientes (107) para las encuestas y el análisis cuantitativo, las investigadoras definieron hacer entrevistas en profundidad correspondientes al 10% de esta muestra (11 clientes) sin embargo, al momento de seleccionar y contactar a los 11 clientes se encontraron restricciones, geográficas, temporales y de disponibilidad para atender la entrevista. Ver anexo listado de clientes contactados para entrevista en profundidad.

De manera articulada con lo anterior, se propone una encuesta a una muestra significativa (107) que permita validar las hipótesis generadas por las entrevistas a profundidad, no se desarrollará porque es un segmento que tiene un enfoque de relacionamiento cara a cara y no cuentan con acceso tecnológico, además su forma de comunicación es el teléfono fijo donde desarrollan todas sus actividades operativas, pero con la encuesta planteada la compañía puede facilitar su distribución física cuando se vaya a visitar los viveros directamente. La muestra obtenida es de 107 clientes. Para obtener la muestra se utilizó, la fórmula e información a continuación:

- Población **N**: el número de clientes (300),
- Margen de error **e**: que tanto se acerca la respuesta al valor real (5%)
- Nivel de confianza **p**: con cuanta seguridad la muestra refleja de forma precisa la población (80%),
- Una puntuación **Z**: se obtiene con el nivel de confianza, es la cantidad de desviaciones estándar que una proporción se aleja de la media, para un nivel de confianza del 80%, las tablas de probabilidad dicen que (Z=1.28).

La fórmula utilizada para encontrar la muestra fue:

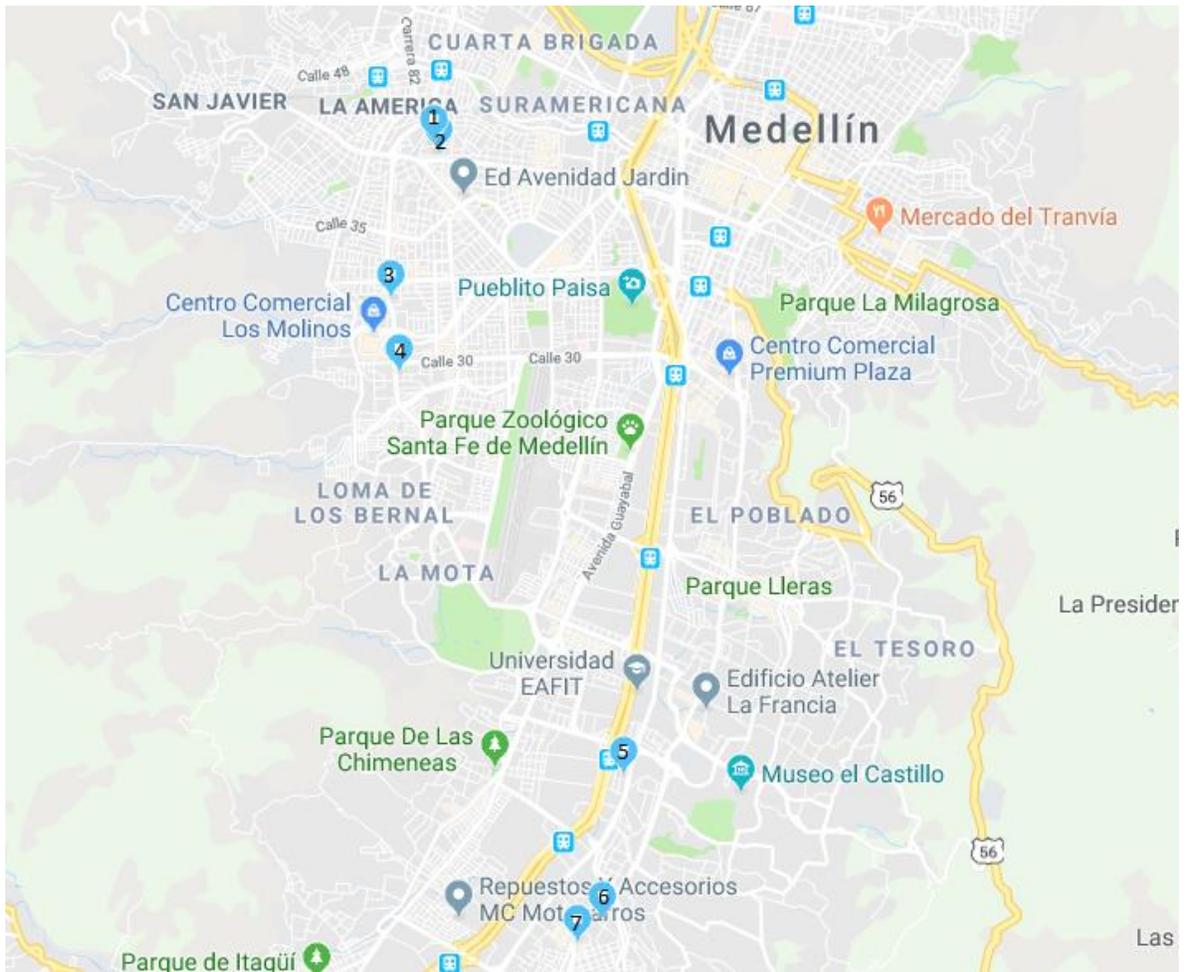
$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

La respuesta a este objetivo se abordará desde dos miradas: Primero, se entrevistará en profundidad a uno de los dueños para entender cuál es la propuesta de valor de Plantas del Tambo y la oferta que presentan a sus clientes; así mismo, se le preguntará acerca de su percepción sobre las relaciones con los clientes, se realizará una entrevista en profundidad, con el fin de indagar, ¿qué imagen tienen los clientes acerca del negocio?, para esto nos enfocaremos en preguntas como: ¿cuándo hay momentos de contacto con los clientes qué comentarios son recurrentes? ¿Cuál es el motivo principal de reclamos o devoluciones? ¿Qué dicen los clientes nuevos acerca de Plantas del Tambo S.A.S? ¿Qué dicen los clientes antiguos acerca del negocio? ¿Cuál consideran ustedes que es su punto débil y cuál su punto fuerte frente a la competencia? ¿Quién lidera la relación con los clientes? ¿Quién está en los momentos de contacto real con el cliente?

Luego de ello, el segundo abordaje será desde la mirada del cliente, se seleccionaron 8 clientes con base en su tamaño, y oficio, es decir, según la distribución de los clientes de Plantas del Tambo, se intentó abordar a todos los segmentos a los que llega actualmente la compañía, como la mayoría de los clientes de Plantas del Tambo son viveros, la mayoría de las entrevistas se enfocaron en ellos, además algunos viveros también ofrecen el servicio de paisajismo, por lo que se abordaban 2 segmentos, como los arquitectos son el nicho más pequeño en Plantas del Tambo, fueron menos los seleccionados. Cabe destacar que es difícil entrevistar a personas del sector, dada la competitividad, la mayoría de los viveristas son celosos con su información y es difícil acceder a ellos, se realizaron entre 15 y 20 llamadas para concretar citas y realizar la entrevista, pero muchas de ellas fueron evadidas o rechazadas, en el caso de los viveros las personas a las que se entrevistó no tienen un nivel alto de educación y se solían confundir o no entender algunos de los términos. A estos clientes se les preguntó, por medio de entrevistas en profundidad, pero sin mencionar el vivero para no sesgar las respuestas y que dieran su percepción real, sobre sus principales proveedores de plantas ornamentales, que características resaltaban de los proveedores que fueran "*top of mind*" o los que primero se les viniera a la cabeza, porque preferían unos frente a los otros, que servicios o características eran esenciales a la hora de elegir un proveedor y por cuales no volverían a comprarle a un proveedor, entre otras que se pueden ver en los anexos del 4 al 10.

Los viveros seleccionados estaban en Envigado, Laureles, La América, Belén La Palma y El Poblado como se puede ver en el mapa a continuación.



1. Vivero Ecológico La América
2. Vivero Norbel
3. Vivero Zerengeti
4. Vivero La Palma
5. Vivero Sol Rojo
6. Vivero La Campiña
7. Vivero La Tinaja

Ilustración 21 Mapa de viveros entrevistados

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

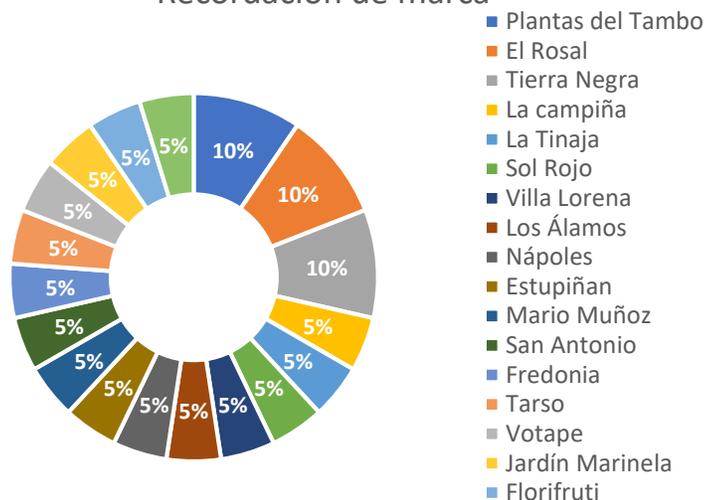
Además, teniendo en cuenta las respuestas se espera poder indagar más y sacar *insights* que permitan determinar cómo ven los clientes la compañía y en que se diferencian de los demás.

De las entrevistas se encontró que:

1. Entrevista a los dueños de la compañía: se realizaron varias entrevistas y una visita al vivero, que no fueron grabadas dada la extensión de la conversación. Pero a través de estas, se obtienen aspectos importantes
 - a. Siempre resaltan que los clientes los relacionan con calidad, buen servicio, productos a tiempo y disponibilidad del material; aunque ellos consideran que no dan abasto y les falta producción para poder cumplirle al cliente.
 - b. Tienen una buena relación con el cliente, pero consideran que la mayor razón por la que prefieren a la competencia es por el precio.
 - c. Creen que les hace falta darle un valor agregado al producto principalmente en la presentación, una materia bonita, por ejemplo; pero al no tener contacto con el consumidor final no saben si esto generaría más valor y si en realidad el cliente lo apreciaría.
2. Entrevistas a clientes: Se realizaron 8 entrevistas a profundidad a un arquitecto paisajista, 2 viveristas y 5 viveristas paisajistas. En ellas se pudo encontrar varios aspectos importantes.
 - a. Los arquitectos paisajistas consideran que Plantas del Tambo es una empresa que vende al por mayor y que no tiene el tiempo y enfoque para suplir sus necesidades, incluso entre ellos prefieren no recomendar a Plantas del Tambo como proveedor por pena de mandar a un cliente de pedidos pequeños, pero al mismo tiempo es un segmento que se podría considerar más flexible al precio porque aparte de economía hay casos donde sus clientes les piden que el producto cumpla con unas características, como en este caso el producto iría directamente al cliente final que los quiere ver bonito en su casa o apartamento y por esto están dispuestos a pagar un más, uno de los casos que comentó la arquitecta en la entrevista fue el de un cantante en Medellín que construyó su casa y a la entrada quería Magnolios (Tipo de árbol) los más grandes que se pudieran y no le importaba cuanto le costaran, esto quiere decir que el precio que están dispuestos a pagar la mayoría de las veces es la decisión del cliente final, esto representa una ventaja para Plantas del Tambo porque según Marcela (Bernal, 2018) es considerado el lugar donde pueden encontrar productos de mejor calidad y variedad que cumplan con las características exigidas pero no en temas de cantidad cuando se necesitan 100 Magnolios por ejemplo.

- b. Existe una preferencia por los productos de Funza (Cundinamarca) o del Valle del Cauca, porque consideran que el precio es menor o porque cuentan con variedades de otros climas, incluso algunos tienen su vivero de producción en otras zonas para autosatisfacerse. Otros consideran que en la región (Medellín y sus cercanías) no se consigue el material y variedad que necesitan, pero aun así ningún proveedor cumple completamente sus necesidades, igual les compran y piden cotizaciones a varios y se van por el que cubra mejor sus necesidades.
- c. Es un sector en el que todos se conocen, pero para llegar a los viveros hay que buscarlos uno a uno y contarles sobre sus productos y propuesta de valor, es un segmento donde el *voz a voz* es importante a la hora de elegir un proveedor y entre los viveros se ayudan, si alguno no tiene un producto entonces les recomiendan otro vivero que pueda que lo tenga, es importante mencionar que es un segmento donde los viveros pueden ser clientes y proveedores entre ellos.
- d. Algunos consideran que es esencial que los proveedores les comuniquen con claridad cuando un producto no está listo o cuando no va a llegar a tiempo el pedido y este es el factor por el que más problemas se tienen en el sector. Como características esenciales la mayoría menciona la calidad y segundo el precio categoría donde Tierra Negra (Vivero de Medellín) es diferenciado, pero en general un servicio que la mayoría exigen pero que no es visto como valor agregado es que se los lleven hasta donde los necesitan, vivero o proyecto y para algunos es importante tener crédito de pago porque ellos tienen clientes que se demoran en pagar.
- e. Plantas del Tambo, es conocido en el mercado por sus precios altos, buena calidad y muy buen servicio de transporte, *“si se les pide hoy llegan mañana”* (Vivero La Campiña, 2018).
- f. Recordación de la marca, se pidió a los entrevistados mencionar tres viveros y con esto se obtuvo, que El Rosal, Plantas del Tambo y Tierra Negra son los viveros que tienen una recordación de marca mayor, aunque no es concluyente dado el tamaño de la muestra.

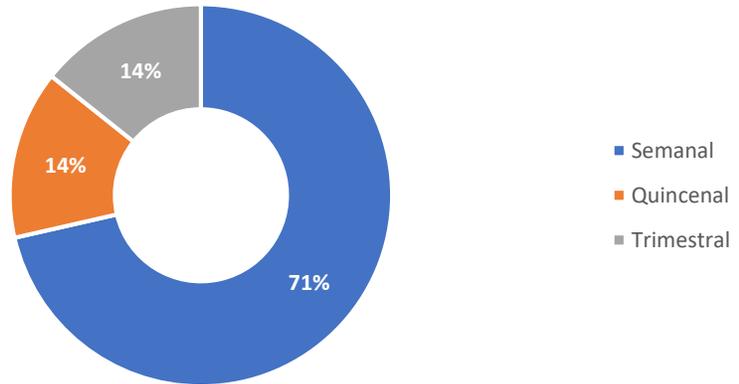
Recordación de marca



Gráfica 1 Recordación de marca

- g. Los viveros se refieren a Plantas del Tambo como “Del Tambo” o “El Tambo”, por lo que se sugiere potenciar este nombre como marca. “...*Estupiñán, Mario Muñoz y vivero el Tambo...*” (Vivero La Campiña, 2018).
- h. Todos los entrevistados mencionaron conocer a Plantas del Tambo, pero sólo dos los mencionaron entre los primeros tres viveros que se les pasan por la mente. Esos dos están ubicados en la América y en Envigado.
- i. La frecuencia de compra está relacionada con el tipo y el tamaño del negocio, los paisajistas son los quienes tienen menor frecuencia, dado que dependen de los proyectos obtenidos y del mercado. Por su parte los viveros medianos y grandes piden semanalmente, mientras que los pequeños piden con menor frecuencia. Actualmente los pedidos son por teléfono a todos los proveedores.

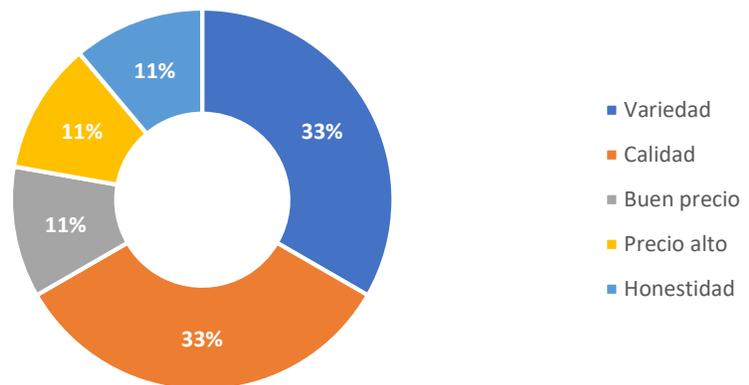
Frecuencia de compra



Gráfica 2 Frecuencia de Compra

- j. A cinco de los entrevistados, se les pidió relacionar a Plantas del Tambo con características, los resultados muestran que es relacionado con buena calidad y variedad en sus productos por la mayoría. Aunque en las respuestas, se obtuvo una contradicción, un entrevistado lo relacionó con buen precio y otro con precios altos.

Caracterización Plantas del Tambo



Gráfica 3 Caracterización Plantas del Tambo

Según Philip Kotler y Armstrong (2012) existen 4 tipos de estrategia de diferenciación, producto, personal, imagen y canal. La estrategia de diferenciación de Plantas del Tambo es una combinación entre producto y personal. Producto, por las características de calidad

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

que los clientes ven en Plantas del Tambo y por su gran variedad de productos. Personal, dada la experiencia de la compañía, se diferencia por el conocimiento de las plantas y que es mejor para cada clima y cliente; además por el servicio que los clientes reciben y la relación de confianza que se crea con ellos.

Para la estrategia de diferenciación de plantas del tambo se recomienda basado en un artículo de estrategia de Harvard Business School (1992) que la compañía debe enfocarse en ofrecer productos de calidad, con un servicio al cliente que construya relaciones que generen un valor superior. Además, en las entrevistas con los clientes se reiteró que la confianza y las relaciones que mantiene la empresa con ellos son importantes y la calidad es uno de los aspectos que caracterizan a Plantas del Tambo. Para esto, puede tener en cuenta los siguientes elementos:

1. Habilitar la página para comprar online, actualizar la oferta con los clientes actuales.
2. Potenciar la entrega rápida
3. Brindar asesorías apoyados en la experiencia en el sector y en los conocimientos agrónomos.
4. Mantener las políticas de recompra para plantas perecederas y brindar asesoría en el cuidado y uso de las plantas.

4.4 OBJETIVO ESPECÍFICO 4: PROPONER UNA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

La propuesta de valor recomendada para la compañía es: ofrecer a los clientes un buen servicio y plantas con calidad y disponibilidad respaldadas por procesos con responsabilidad ambiental y social.

Para posicionar la propuesta de valor en el mercado, se le propone a Plantas del Tambo ofrecer una oferta específica para cada segmento seleccionado:

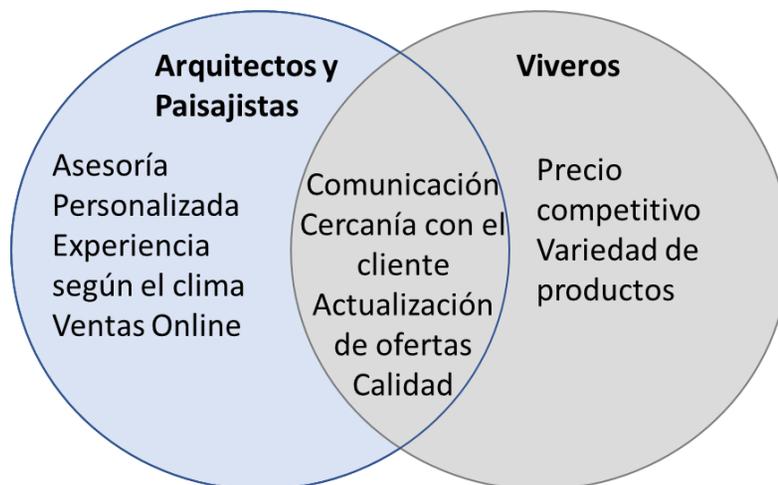
- A los arquitectos y paisajistas brindarles una experiencia de acompañamiento y una asesoría especializada para el desarrollo de sus proyectos, porque normalmente este gremio no cuenta con tanto conocimiento del tema, teniendo en cuenta el clima, condiciones de cuidado y riego y usos que se le darán a las plantas. Así lograría posicionarse por la calidad, la categoría y los atributos del producto.
- En cuanto a las ventas, las ventas a arquitectos y paisajistas podrían hacerse de manera virtual si no es necesaria la asesoría, dado que ellos tienen acceso a la tecnología, se determinó que tienen acceso tecnológico dado a que es un segmento amplio en donde existen personas de diferentes generaciones y las compras online han ido incrementando en el mundo y en Colombia, además, son un segmento que necesita la tecnología para su desarrollo laboral. Esto facilitaría el proceso y les

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ahorraría tiempo, y se podría acoger mejor este segmento sin preocuparse por la cantidad que van a comprar.

- Estar presente en las ferias de Colviveros, hacer presencia además en las asociaciones colombianas y regionales de arquitectos y de paisajismo.
- Referenciar sus productos cuando sean exhibidos en ferias, centros comerciales o lugares públicos que sean vistos por muchas personas.
- Para los viveros Plantas del Tambo necesita ofrecer productos de calidad a un precio competitivo en el mercado, tener cantidad y variedad en los productos. Así obtendría un posicionamiento basado en precio/calidad, categoría y atributos del producto.

Para todos los segmentos es importante la entrega de los productos, que el producto les llegue al vivero o proyecto y que sea rápido. Además, la comunicación es fundamental en el proceso de reconocimiento de la marca, los viveros deben buscar a los clientes para que los conozcan y estar actualizando la oferta y los precios, por lo que se debe mantener una continua búsqueda de clientes nuevos y una actualización de oferta y precios a los clientes actuales. Informar al cliente de las políticas ecológicas y sociales que tiene la compañía. Fortalecer las alianzas con las universidades locales y con las productoras de semillas, que le permitan a la compañía diferenciarse e innovar en el sector, aprovechando que hace varios años la compañía viene trabajando con la Universidad Católica de Oriente, estas alianzas también apoyan la estrategia de posicionamiento en términos de calidad y variedades.



Gráfica 4 Posicionamiento

Cómo se presentará en las recomendaciones, uno de los primeros pasos para orientar el posicionamiento es mejorar la calidad de datos de los clientes, con más detalles sobre sus características y preferencias para contar con una base de datos que facilite la toma de decisiones. El segundo paso es, después de identificadas esas características de los clientes actuales, ajustar los segmentos y la estrategia comercial y de ventas a los

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

mercados meta propuestos. Como tercera actividad, al momento de implementar los cambios, los clientes van a notar una atención más personalizada y enfocada a sus necesidades y preferencias particulares.

Para revisar el impacto de la propuesta de valor y dar un punto de comparación entre la opciones que tiene Colombia para estos segmentos se recomienda implementar las encuestas que se mencionan en el anexo 13, donde encontraran una propuesta de preguntas que se le pueden hacer con cierta frecuencia a los clientes, se recomienda que el cliente no conozca desde que vivero se esta haciendo la evaluación para no sesgar el resultado y tener una comparación mas real.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El mercado meta de Plantas del Tambo S.A.S son viveristas, arquitectos y paisajistas acreditados en Colombia, para seguir potencializando la compañía como la única en el mercado dirigida solo a la venta B2B *Business to business* (empresas a empresas).
- Para el mercadeo *voz a voz*, la forma más común de mercadeo entre viveros, se recomienda crear una estrategia de referidos, para esto se recomienda seguir cinco pasos:
 1. Plantas del Tambo debería generar una experiencia tan buena a sus clientes, basado en la estrategia de posicionamiento planteada, que ellos deseen recomendarlo, porque para ellos es la mejor opción.
 2. Identificar que clientes ya lo están refiriendo a otros y cuáles tienen una red en la que lo podrían referir.
 3. Explicar a los viveros que lo van a recomendar, como recomendarlo, que decir acerca de Plantas del Tambo, aclarar el mercado meta al que van dirigidos y que requisitos deben cumplir.
 4. Ofrecer recompensas a quienes lo recomienden, estas recompensas no necesariamente deben ser económicas. Pueden ser retribuidas de la misma forma, con recomendaciones a otros clientes, alianzas para tener productos en exclusiva, ofrecer una mejor distribución o una oferta preferencial cuando existan nuevos productos.
 5. Mantener un seguimiento a los clientes nuevos y de donde vienen, además agradecer a los viveros o arquitectos que lo han recomendado a nuevos clientes, para que ellos lo sigan recomendando.
- Además, dados los cambios en el mercado y los productos se recomienda hacer búsquedas de clientes por zonas cada seis meses, en las que también se refuercen a los viveros que ya se conocen de la oferta que se tiene y los precios, para activar la marca y buscar llamar la atención de los que han disminuido sus ventas.
- En el ámbito internacional se decide como mercado meta a corto plazo importadores de esquejes sin enraizar en Estados Unidos, pero a mediano plazo Países Bajos y Panamá como mercados potenciales dado el interés de importadores en estos países por los productos de Plantas del Tambo S.A.S. Se evalúan en aspectos como riesgo país, afinidad cultural y competencia. Según el estudio el país con mayor potencial para exportar es Estados Unidos y podría ser el primer destino internacional de la compañía.

- Después de la recomendación de los mercados internacionales, la compañía comenzó a exportar a Miami y actualmente ha exportado 20.000 esquejes a Estados Unidos.
- Pudimos ver que el producto tiene potencial en el ámbito internacional, actualmente tiene mercado, pero todavía no ha sido muy explorado, y aunque tiene algunas complicaciones para su comercialización por ser un ser vivo, la compañía cuenta con una experiencia, tiempo y tecnología que hacen el proyecto más viable, aparte del interés de la compañía por exportar sus productos, después de iniciada esta investigación la compañía empezó a buscar formas de exportar al mercado recomendado, y en este momento se están exportando suculentas a Estados Unidos.
- La diferenciación en Plantas del Tambo debería enfocarse en crear relaciones con los clientes que generen valor, continuando con la calidad ofrecida y ofreciendo un precio que sea competitivo, pero que refleje el valor de la compañía.
- Se recomienda a la compañía crear un plan de conocimiento de los clientes, en el que cada vendedor deba caracterizar dos de sus compradores cada mes. Un perfil de los clientes que cuente cuales son las características del vivero, como son sus clientes y dueños, el tamaño, los productos más comprados, entre otros. Esto puede permitir tener un conocimiento más amplio del mercado y ofrecer a cada cliente lo que el necesita y desea. Luego clasificar los clientes que tienen necesidades o gustos similares.
- Se planteó una encuesta para que la compañía conozca sus clientes y sepa cómo lo ven en el mercado y con qué lo relacionan. Se recomienda que se haga la encuesta a mínimo 107 clientes para que los datos obtenidos sean estadísticamente representativos.
- Una recomendación para incentivar el reconocimiento de la marca es dar un obsequio que sea acorde al tipo de cliente y que pueda tener en la oficina, para que todos los días tengan contacto con la marca. Un ejemplo que puede funcionar con los viveros pequeños es un almanaque, con fotos de las plantas del mes en Plantas del Tambo, y conservar las agendas que se dan mes a mes.
- Dada la relación que hacen los clientes con “El Tambo” se sugiere potencializarlo como su marca, dado que ya tiene recordación en los clientes.
- La estrategia de posicionamiento aconsejada para Plantas del Tambo es una estrategia para cada tipo de cliente. Pero en la que se diferencie por precio/calidad, categoría y atributos del producto.
- Para la estructura de mercadeo, según lo encontrado en el sector y el conocimiento del mercado y de la compañía, se recomienda a Plantas del Tambo tener una auxiliar en mercadeo que pueda empezar con las propuestas sugeridas y estructurar

los planes de mercadeo para los segmentos, así como las activaciones de marca, asesorando a la gerencia. Se entiende que la compañía es pequeña y en el momento no podría tener un departamento de mercadeo, pero este sería un inicio para el momento para empezar e impulsar la compañía en el mercado.

- Con una investigación en la SIC, superintendencia de industria y comercio, se encontró que la marca no está registrada, en los antecedentes marcarios no existen marcas con el mismo nombre, por lo que se recomienda registrar la marca en las clases 31- *"Granos y productos agrícolas, hortícolas y forestales, no comprendidos en otras clases; animales vivos; frutas y verduras, hortalizas y legumbres frescas; semillas; plantas y flores naturales; alimentos para animales; malta"* - y en la clase 35 *"Publicidad; gestión de negocios comerciales; administración comercial; trabajos de oficina"* por lo que la marca podría vender semillas, plantas y flores naturales al por mayor y realizar actividades de oficina (Superintendencia de Industria y comercio, n.d.).

REFERENCIAS

- Agropecuaria. (2011). vivero: Definición de vivero. Retrieved November 25, 2017, from <http://agropecuaria-daniel.blogspot.com.co/2011/04/definicion-de-vivero.html>
- Arroyave, C. A. (2015). *Tendencias de producción y consumo ecológico en Antioquia Artículo de investigación*. Universidad de Medellín. Retrieved from [http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/1213/Tendencias de producción y consumo ecológico en Antioquia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/1213/Tendencias%20de%20producci%C3%B3n%20y%20consumo%20ecol%C3%B3gico%20en%20Antioquia.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bernal, M. (2018). Entrevista a profundidad sobre los viveros en Colombia y su percepción de Plantas del Tambo. Medellín.
- Cámara de comercio Bogotá. (2015). Flores & follajes. *PROGRAMA DE APOYO AGRÍCOLA Y AGROINDUSTRIAL VICEPRESIDENCIA DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ*, 1–42.
- Celis, T., & Solano, A. (2016). Los Anturios abrieron el camino para la exportación de plantas vivas. Retrieved November 6, 2017, from <http://www.agronegocios.co/noticia/los-anturios-abrieron-el-camino-para-la-exportacion-de-plantas-vivas>
- Chao, M., & Fernández, S. (n.d.). *CEO- Disposición y venta de productos GM*. McGraw-Hill Interamericana de España. Retrieved from <http://spain-s3-mhe-prod.s3-website-eu-west-1.amazonaws.com/bcv/guide/capitulo/8448175840.pdf>
- Chapman, K. (2015). Profitable marketing campaigns: Business Source. *Plumbing & Mechanical.* , 33(10).
- Clara, M., Góez, R., & Restrepo Góez, S. (2013). DISEÑO DE MODELO DE PLAN DE MERCADEO PARA MARCAS PROPIAS DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS EN MEDELLÍN.
- Colviveros | Cultivo, Producción, Comercialización Nacional y Exportación de Plantas Ornamentales. (n.d.).
- Cruz Roche, I. (n.d.). *EL MARKETING Y LAS CONDUCTAS ÉTICAS: REGULACIÓN Y AUTORREGULACIÓN*.
- DANE, C. M., & Colviveros. (n.d.). Exportaciones colombianas de plantas vivas. Retrieved November 6, 2017, from <http://www.colviveros.org/Colviveros-datos-viverismo.html>
- Dasgupta, I. (2016). WHY MARKETING MATTERS: Business Source. *Business Today*,

25(20), 124–127.

- Davis, B. (2014). Ben Davis: Why is segmentation useful?: Business Source.
- DIAN, D. de I. y A. N. de C. (2017). RUT. Retrieved February 22, 2018, from http://www.dian.gov.co/contenidos/servicios/rut_presentacion.html
- Dinero. (2017). La construcción de centros comerciales sigue creciendo. Retrieved January 23, 2018, from <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/construccion-de-nuevos-centros-comerciales-en-colombia/247220>
- Disfrutar con el huerto y el jardín. (2013). Esjeque listo para plantar. Retrieved November 25, 2017, from <https://disfrutarconelhuertoyeljardin.blogspot.com.co/2013/10/la-abelia-caracteristicas-y-cuidados.html>
- Dolan, R. (2000). Comentario sobre estrategia de marketing. *Harvard Business School*, (504-S13), 19. Retrieved from <https://promisecreativelinabernal.files.wordpress.com/2012/08/comentario-sobre-estrategia-de-marketing.pdf>
- Empresa Pública Desarrollo Agrario y Pesquero, C. de agricultura y pesca. (2000). Situación Actual del Sector de la Flor Cortada en Andalucía. Retrieved from http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/prospectiva/Flor5_doc.pdf
- Esteban, J., Vargas, G., Horta, J. I., & Alonso, O. M. (2013). PLAN DE MERCADEO PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA CASO: ALMACEN DENTAL JORGE HORTA.
- Euromoney country risk. (2017). *Riesgo monetario de los países en el mundo*. Retrieved from <https://www.euromoneycountryrisk.com/>
- Fiore, M., Silvestri, R., Contò, F., & Pellegrini, G. (2017). Understanding the relationship between green approach and marketing innovations tools in the wine sector. *Journal of Cleaner Production*, 142, 4085–4091. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.026>
- Flórez, G. E. (2017). Así está la construcción en Colombia | Economía | Portafolio. Retrieved January 23, 2018, from <http://www.portafolio.co/economia/asi-esta-la-construccion-en-colombia-501002>
- Franco Restrepo, J. G., Restrepo Restrepo, J. C., & Giraldo, Sánchez, J. C. (2014). La gestión del mercadeo: un aporte a la competitividad de las pequeñas empresas del sector servicios en Medellín. *Pensamiento y Gestión*, 37(1657–6276), 150–174.
- Harvard, B. S. (2000). Sustaining Value. *Harvard Business School*, 3(9-501-045), 1–10.

- Harvard, B. S. (2007). Creating a Marketing Plan An Overview. *Harvard Business School*, (January).
- Harvard Business School. (1992). Marketing implementation. *Harvard Business School*, 62(9-585-024), 197. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=10271038&site=ehost-live>
- Henao, A., Sara, M., Calle, S., De, T., Para, G., Al, O., ... Henao, O. (2013). PLAN DE MERCADEO PARA EL NUEVO RESTAURANTE DE COMIDA MEXICANA EN MEDELLÍN. CASO: GREEN HOT CHILI PEPPER.
- Hernandez Silgado, M., & Restrepo Diez, S. (2014). ESTRATEGIAS DE MERCADEO PARA RECREACIÓN Y ESPARCIMIENTO DE JOVENES UNIVERSITARIOS.
- Hofstede Insights. (2016). *Compare countries - Hofstede Insights*. Retrieved from <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
- Holland, P. in international business. (2010). Puerta de entrada a Europa. Retrieved November 10, 2017, from <https://www.holanda.es/es/negocios-con-holanda/negocios-con-holanda/?por-que-hacer-negocios-con-holanda/puerta-de-entrada-a-europa>
- ICA. (2013). *Bases de dato de viveros registrados*.
- Instituto Colombiano Agropecuario - ICA. (2008). Funciones del ICA. Retrieved November 25, 2017, from <https://www.ica.gov.co/EI-ICA/Funciones.aspx>
- Jaramillo Peña, O. D. (2015). *Plan de mercadeo Café Castillo de Wandra*. Universidad EAFIT. Retrieved from <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/7795?show=full>
- Jiménez, C. (2014). Mercadeo B2B en internet: ¿por dónde empezar?: Business Source. *Debates IESA*, 19(1), 80–81. Retrieved from <http://web.a.ebscohost.com/recursosbiblioteca.eia.edu.co/bsi/detail/detail?sid=74db304e-abc7-4827-81d6-06254c944e2f%40sessionmgr4007&vid=0&hid=4104&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1ic2ktbGl2ZQ%3D%3D#AN=108920369&db=bth>
- Junin al minuto, diario digital. (2017). Cactus y suculentas, la alternativa chic para decorar tu casa | Junín al Minuto. Retrieved November 25, 2017, from <http://juninalminuto.com/cactus-y-suculentas-la-alternativa-chic-para-decorar-tu-casa/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Estrategia de marketing impulsada por el cliente:

- creación de valor para los clientes meta. In G. Domínguez (Ed.), *Marketing* (14th ed., pp. 188–215). Naucalpan: Person Educación de México, S.A.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. (G. Domínguez, Ed.) (decimocuarta edición). México: Pearson. Retrieved from https://profdariomarketing.files.wordpress.com/2014/03/marketing_kotler-armstrong.pdf
- Mesa Correa, D., Martínez Costa, C., Mas Machuca, M., & Uribe Saavedra, F. (2013). *MARKETING EN PERÍODOS DE CRISIS: LA INFLUENCIA DEL MARKETING PROACTIVO EN E...*: Business Source.
- Mosqueda Almanza, R. M., & Montaudon Tomas, C. (2011). Challenges and perspectives in using PIMS methodology to explain the success of the marketing strategy in businesses. *Contaduría y Administración*, (234), 79–99. Retrieved from <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rca/article/viewFile/24923/23378>
- Ndubisi, N. O., & Natarajan, R. (2016). Marketing Relationships in the New Millennium B2B Sector. *Psychology & Marketing*, 33(4), 227–231. <https://doi.org/10.1002/mar.20871>
- Ottman, J. A. (2011). *The New Rules of Green Marketing: Strategies, Tools, and Inspiration for Sustainable Branding*. Berret-Koehler Publishers. Retrieved from https://www.bkconnection.com/static/The_New_Rules_of_Green_Marketing_EXCERPT.pdf
- Pardo, C. I., & Alfonso, W. (2015). *¿Por qué los negocios fracasan en Colombia? Why Entrepreneurs Fail in Colombia?*
- Park, M. H., & Johnston, T. C. (2005). Positioning: The Essence of Marketing Strategy. *Allied Academies International Conference*, 35–38. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/192409737?accountid=27965>
- Parry, M. E. (2009). the Seven Questions of Marketing Strategy. *Darnes Business Publishing University of Virginia*, 1–6.
- Pearce, M. R. (2006). Note on marketing performance assessment. *Richard Ivey School of Business*, (906A16). Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=10271038&site=ehost-live>
- Plantas del Tambo. (2014). Quiénes Somos. Retrieved February 22, 2017, from

- <http://www.plantasdeltambo.com/quienes-somos>
- Procolombia, & Colombia Trade. (n.d.). Oportunidades de Negocio para Empresas de Flores | Colombia Trade. Retrieved November 6, 2017, from <http://www.colombiatrader.com.co/oportunidades/sectores/agroindustria/flores-y-plantas-vivas>
- Pura natural. (2011). Pura Natural: Definicion de Planta Ornamental. Retrieved November 25, 2017, from <http://puranatural.blogspot.com.co/2011/11/definicion-de-planta-ornamental.html>
- Ramo de hortensias. (n.d.). Ramo de Hortensias | Floristería Bourguignon. Retrieved November 25, 2017, from <https://www.bourguignonfloristas.es/f/ramo-de-hortensias>
- Rea Flores, N. I., & Rodriguez Aguirre, A. K. (2014). PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA SUETEX DE LA CIUDAD DE QUITO.
- Santacoloma, A., Cifuentues, M., & Perez, J. F. (2014). *PLAN DE MERCADEO*. Universidad de Medellín. Retrieved from [http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/1163/Plan de mercadeo Tecnialambre S.A.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/1163/Plan_de_mercadeo_Tecnialambre_S.A.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- SAP- Sociedad Colombiana de Arquitectos Paisajistas. (n.d.). Sociedad de Arquitectos Paisajistas Colombia. Retrieved January 29, 2018, from <http://www.sapcolombia.org/profession/howdo.php>
- Superintendencia de Industria y comercio. (n.d.). Consulta Clasificación internacional de Niza. Retrieved May 17, 2018, from <http://serviciospub.sic.gov.co/Sic/PropiedadIndustrial/SignosDistintivos/Reportes/ConsultaClases.php>
- Torres, F. G. (2007). *CUESTIONES ETICAS EN EL MARKETING*.
- Trade Map. Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. (2016). *Perspectivas para una diversificación de países proveedores para un producto importado por Países Bajos en 2016 | Producto : 0602 Plantas vivas, incl. sus raíces, esquejes e injertos y micelios (exc. bulbos, cebollas, tubérculos, raíces y bulbos tuberosos, turiones y rizomas, así como plantas, incl. plantas jóvenes, y raíces de achicoria)*. Retrieved from http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Graph.aspx?nvpm=3%7C528

%7C%7C%7C%7C0602%7C%7C%7C4%7C1%7C1%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1

Trade Map. (n.d.). List of supplying markets for the product imported by Colombia in 2016.

Trade Map, E. del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. (2016a). *Lista de los países exportadores para el producto seleccionado en 2016 | Producto : 0602 Plantas vivas, incl. sus raíces, esquejes e injertos y micelios (exc. bulbos, cebollas, tubérculos, raíces y bulbos tuberosos, turiones y rizomas, así como plantas, i.*

Retrieved from [http://www.trademap.org/\(X\(1\)S\(0zohj53zcpgzltni53pfngbm\)\)/Country_SelProduct_Graph.aspx?nvpm=3%7C%7C%7C%7C%7C0602%7C%7C%7C4%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1](http://www.trademap.org/(X(1)S(0zohj53zcpgzltni53pfngbm))/Country_SelProduct_Graph.aspx?nvpm=3%7C%7C%7C%7C%7C0602%7C%7C%7C4%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1)

Trade Map, E. del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. (2016b). *Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2016 | Producto : 0602 Plantas vivas, incl. sus raíces, esquejes e injertos y micelios (exc. bulbos, cebollas, tubérculos, raíces y bulbos tuberosos, turiones y rizomas, así como plantas, i.*

Retrieved from http://www.trademap.org/Country_SelProduct_Graph.aspx?nvpm=3%7C%7C%7C%7C%7C0602%7C%7C%7C4%7C1%7C1%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1

Trade Map, E. del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. (2016). *Perspectivas para una diversificación de mercados para un producto exportado por Colombia en 2016 | Producto : 0602 Plantas vivas, incl. sus raíces, esquejes e injertos y micelios (exc. bulbos, cebollas, tubérculos, raíces y bulbos tuberosos, turiones y rizomas, así como plantas, incl. plantas jóvenes, y raíces de achicoria).* ITC. Retrieved from

http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Graph.aspx?nvpm=3%7C170%7C%7C%7C%7C0602%7C%7C%7C4%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1

Trade Map, E. del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. (2016). *Perspectivas para una diversificación de países proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América en 2016 | Producto : 0602 Plantas vivas, incl. sus raíces, esquejes e injertos y micelios (exc. bulbos, cebollas, tubérculos, raíces*

y bulbos tuberosos, turiones y rizomas, así como plantas, incl. plantas jóvenes, y raíces de achicoria). Retrieved from http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Graph.aspx?nvpm=3%7C842%7C%7C%7C0602%7C%7C%7C4%7C1%7C1%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1

Trade Map, E. del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. (2016). *Perspectivas para una diversificación de países proveedores para un producto importado por Panamá en 2016 | Producto: 0602 Plantas vivas, incl. sus raíces, esquejes e injertos y micelios (exc. bulbos, cebollas, tubérculos, raíces y bulbos tuberosos, turiones y rizomas, así como plantas, incl. plantas jóvenes, y raíces de achicoria).* Retrieved from http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Graph.aspx?nvpm=3%7C591%7C%7C%7C0602%7C%7C%7C4%7C1%7C1%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1

Trade Map, E. del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. (2016). *Lista de mercados importadores para la partida 0602 de productos colombianos.* Retrieved from http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Graph.aspx?nvpm=3%7C170%7C%7C%7C0602%7C%7C%7C4%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1

Vivero Ecológico La América, M. O. (2018). Entrevista Vivero Ecológico La América. Medellín.

Vivero La Campiña, S. (2018). Entrevista Vivero La Campiña. Envigado.

Vivero La Palma, M. H. (2018). Entrevista Vivero La Palma. Medellín.

Vivero La Tinaja, E. (2018). Entrevista Vivero La Tinaja. Envigado.

Vivero Zerengeti, J. P. (2018). Entrevista Vivero Zerengeti. Medellín.

ANEXOS

○ Cronograma de actividades

TÍTULO DEL PROYECTO:	Estrategia de mercadeo para Plantas del Tambo S.A.S																													
Fecha de inicio:	jul-17																													
Fecha estimada de finalización	may-18																													
Actividad	Semanas																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Segmentación																														
Investigación de fuentes																														
Investigación a través de fuentes primarias																														
Análisis de datos																														
Definición de segmentación																														
Mercado Meta																														
Investigación de fuentes																														
Investigación a través de fuentes primarias																														
Análisis de datos																														
Definición de mercado meta																														
Diferenciación																														
Investigación de fuentes																														
Investigación a través de fuentes primarias																														
Análisis de datos																														
Definición de diferenciación																														
Posicionamiento																														
Investigación de fuentes																														
Investigación a través de fuentes primarias																														
Análisis de datos																														
Definición de posicionamiento																														
Informes																														
Elaboración de informe parcial																														
Entrega de informe parcial																														
Elaboración de informe final																														
Entrega de informe final																														

Anexo 1 Cronograma

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

○ **Consideraciones éticas**

Actualmente se tiene la percepción de que las actividades de mercadeo, principalmente la publicidad y la comercialización, no tienen ética y son manipuladoras de los consumidores, reflejado a través de uso de anuncios publicitarios engañosos, vendedores insistentes y calidad que no coincide con los precios (Torres, 2007), y se considera que es común encontrar complicaciones en el área de mercadeo con publicidad falsa, mal servicio al cliente, manipulación de la información, garantías mentirosas, invasión de la privacidad, contenido sexual en los anuncios, competencia desleal con los competidores, publicidad basada en imágenes de estereotipos, entre otras. Aparte Torres considera que dentro de las empresas el área en la que se suelen cometer más abusos éticos es precisamente en el área de marketing (Torres, 2007).

Algunas de las soluciones propuestas para prevenir estos abusos éticos son establecer un código de ética para ayudar a los responsables del mercadeo, las ventas, la publicidad y otros departamentos a tomar buenas decisiones o una lista de verificación la cual aunque no garantiza una buena decisión, mejora la probabilidad de que la decisión vaya con la ética de la compañía (Torres, 2007).

El autor Cruz Roche, n.d. propone 4 principios y 6 valores como código de ética que le dan a una estrategia de mercadeo y a su vez a la empresa la connotación de ética los principios son:

1. **Responsabilidad del directivo:** los dirigentes deben ser consecuentes con sus actos y aceptar la responsabilidad de sus acciones, además deben esforzarse por garantizar que sus decisiones, sugerencias y labores se dirijan a representar, ayudar y satisfacer a los *Stakeholders*: clientes, organizaciones y sociedad.
2. **Honestidad e integridad:** desde los altos mandos de la organización se debe impulsar la integridad de las personas, el respeto por las profesiones y el honor y dignidad de las labores.
3. **Derechos y deberes en el proceso de intercambio comercial:** los participantes recibirán unos productos y servicios seguros y apropiados al uso solicitado; toda la información acerca de los productos y servicios y por ningún motivo será engañosa;

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

las condiciones de pago y de cualquier tipo se instituirán de buena fe; y existirán métodos convenientes que suministren una indemnización conforme a los incumplimientos y un sistema de recolección y tratamiento de las sugerencias, quejas y reclamos.

4. Relaciones organizacionales: los directivos deben ser consecuentes con su poder influenciador en otras personas de la compañía y por esto, no deben propiciar, generar o fomentar comportamientos que no sean éticos.

Basándose en esos principios se definen los siguientes valores éticos:

1. Honestidad: ser claro y transparente en las relaciones con clientes y *Stakeholders*, quienes tienen relación o pueden ser afectados por las acciones de una compañía.
2. Responsabilidad: tomar las consecuencias de las estrategias organizacionales y decisiones de marketing y asumirlas.
3. Equidad: Encontrar un equilibrio entre las necesidades del consumidor y los intereses de la compañía.
4. Respeto: afirmación de la dignidad de los *Stakeholders*.
5. Transparencia: aportar información real acerca de los procesos de publicidad y mercadeo.
6. Ciudadanía: enfrentar los compromisos económicos, legales, medioambientales y sociales de la compañía para contribuir a la mejora de la comunidad.

Para Cruz Roche, n.d. si se aplican estos valores y principios se podrá una estrategia o acción definir como ética.

Anexo 2 Consideraciones éticas

○ **Clientes contactados para entrevistas**

Nombre del vivero contactado	Entrevistado	Razón
Jardín Botánico Medellín	No	Las llamadas siempre eran transferidas entre diferentes áreas, quedaron de contactar a las entrevistadoras y no lo hicieron

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Tierra Negra	No	Son socios de Plantas del Tambo
Plantas Lindas	No	Quedaron de llamar a confirmar y nunca lo hicieron, al llamar de nuevo el horario para la entrevista nunca pudo ser concretado
Tienda Verde	No	El administrador es el único autorizado para dar entrevistas y estaba incapacitado por más de un mes
Todo Raquira	No	No contaban con tiempo para una entrevista
Vivero La Bomba	No	Los empleados no estaban autorizados a dar entrevistas y el administrador no estaba disponible por varios días
Vivero Ecológico La América	Sí	
Vivero Norbel	Sí	
Vivero Zerengeti	Sí	
Vivero La Palma	Sí	
Vivero Sol Rojo	Sí	
Vivero La Campiña	Sí	
Vivero La Tinaja	Sí	
Arquitecta y Paisajista Marcela Bernal	Sí	
Oviedo centro comercial	No	El paisajista no estaba disponible
Universidad EAFIT	No	El paisajista no estaba disponible
Vivero Los Pinos	No	No contaban con tiempo para una entrevista

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Vivero Raíces	No	Los empleados no estaban autorizados a dar entrevistas y el administrador quedo de llamar, pero no llamo, luego se volvió a llamar y no estaba disponible
Vivero Fitofilia	No	No contaban con tiempo para una entrevista
Paisajista Angela Gómez	No	No contaba con tiempo para una entrevista

Anexo 3 Clientes contactados para entrevista

- **Entrevista a clientes:**

Buenas tardes/días, somos estudiantes de decimo semestre de Ingeniería Administrativa de la universidad EIA y para nuestro trabajo de grado estamos evaluando la propuesta de valor de los viveros en Colombia. Podemos realizarle unas preguntas, ¿Dispone de 15 minutos? ¿Nos permite grabarlo?

1. Zona principal de trabajo.
 - a. Zona metropolitana de Medellín.
 - b. Otras zonas de Antioquia.
 - c. Eje cafetero.
 - d. Región caribe.
 - e. Bogotá y sus alrededores.
 - f. Otras zonas de Colombia ¿Cuál?
2. Área en la que se desempeña:
 - a. Viverista
 - b. Paisajista
 - c. Arquitecto
 - d. Otro, ¿Cuál?
3. Tamaño de la empresa
 - a. Familiar / microempresa
 - b. Pyme
 - c. Grande
4. ¿Con que frecuencia compra plantas ornamentales?
 - a. Semanal
 - b. Mensual
 - c. Trimestral
 - d. Con menor intensidad.

5. ¿Cómo es la entrega? ¿En qué se diferencian los procesos con ellos?
 6. Mencione tres viveros, con que relaciona cada uno.
 7. ¿Qué características son indispensables en la elección de un vivero, cual de esas sería determinante en la preferencia de un proveedor
 8. ¿Cuál es el proveedor con el que ha estado por más tiempo? ¿Cómo lo describiría?
¿Por qué lo prefiere
 9. ¿Cuáles características o servicios fortalecerían su relación con un vivero?
 10. Basado en las plantas que requiere busca más de un vivero o encuentra todo en el mismo lugar
 11. Si es arquitecto o paisajista, ¿Qué otros productos ornamentales suelen utilizar cuando no son plantas?
 12. ¿La oferta actual de viveros en Colombia satisface sus necesidades? Si la respuesta es no ¿Qué considera que es lo que les hace falta a los viveros de Colombia?
- ¿Ha tenido alguna vez algún problema con un proveedor? ¿Dio alguna recomendación o sugerencia a alguno de los viveros proveedores? ¿Cómo fue la respuesta por parte del vivero?
 - Si en la pregunta 4 menciona a Plantas del Tambo, Puede contarnos alguna anécdota con ellos, ¿Por qué los conoce?

Anexo 4 Guía de preguntas entrevista en profundidad

○ **Entrevistas en profundidad**

Entrevista en Vivero La campiña- abril 23 del 2018

Entrevistador 1: E

Entrevistador 2: L

Entrevistado: C

E: Buenas tardes, hoy vamos a hacerle unas preguntas acerca de los viveros en Colombia

E: Ustedes tienen otros viveros, cual es la zona principal de trabajo, tienen más sedes

C: Este es el único vivero que tenemos

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

L: ¿Y a dónde venden? ¿Los clientes vienen acá o ustedes llevan los productos?

C: Si, los clientes vienen acá

E: ¿Vienen acá directamente, ustedes no les llevan nada?

C: No, vienen acá

E: En que área se desempeñan ustedes, solo como vivero o también hacen paisajismo

C: No, solo como vivero

E: ¿Con que frecuencia compran plantas ornamentales?

L: ¿a otros proveedores?

C: Cada ocho días

E: Cada ocho días, listo y como es la entrega ellos se lo traen o ustedes van por ellos

C: si ellos nos lo traen acá, nosotros no tenemos que salir por nada

L: Y ustedes compran allá, pues van y seleccionan o como hacen el pedido

C: No, eso se pide por teléfono.

E: En los proveedores nos puede mencionar los primeros tres en los que piense.

L: Los tres más importantes o con los que tenga más relación.

C: Estupiñán, Mario Muñoz y vivero el Tambo

E: ¿y algo con lo que los distingas? ¿Con qué relacionas cada uno?

L: ¿Cuáles son cualidades que tiene cada uno?

E: o características

C: Ah no, todos son los mismos

E: Pero no digamos, alguno entrega más rápido, tiene más plantas

C: Estupiñán es el que entrega más rápido.

E: y el segundo que nos dijiste, Estupiñán, ¿con qué características lo relacionas?

C: Vende más barato

E: y el ultimo que nos dijiste, Del Tambo, ¿qué características tiene?

C: A Ellos venden más caro

L: Pero porque les gusta

C: Ah porque ellos venden muchas matas que siempre se venden aquí

E: Para ustedes elegir un vivero ¿qué es indispensable?, ¿qué se los traigan?

C: Pues sí que los traigan y el que sea más barato

E-L: Risas

C: Si para poder vender, sino no vendemos

E: ¿Cuál es el proveedor con el que más tiempo llevan?

L: ¿Qué ha estado siempre?

C: Siempre Estupiñán

L: ¿Cuánto llevan con ellos?

C: Uhh treinta años

L: ¿Cuánto tiene este vivero?

C: treinta y ocho años

E: y usted lleva acá todo ese tiempo

C: treinta y tres

E: Super. Aparte del precio, ¿qué servicio o que otra cosa puede fortalecer la relación que tengan ustedes con el proveedor? ¿qué otro servicio aparte del precio que ya nos comentó?

C: No, la calidad del jardín, que es mejor Juan Estupiñán

E: Basado en las plantas que ustedes necesitan, normalmente las encuentran todas en un vivero

L: O tienen que ir a varios

C: No, hay que ir a varios

E: ¿Sí? No hay ninguno que ustedes digan cumple con todas mis necesidades

C: No

L: ¿y todos los viveros en los que ustedes compran son como de Antioquia, o son de otras zonas?

C: No son de Bogotá, Pereira, Manizales

L: ¿Los tres a los que más les compran de donde son?

C: de Bogotá

E: ¿Acá en Colombia normalmente se satisfacen las necesidades de los viveros o hay algún producto que ustedes dicen no eso acá no se encuentra, no se consigue acá?

C: No, sí, hay veces que no se consiguen

E: Ahorita nos hablaste de Plantas del Tambo, algo más para resaltar, alguna cosa que tú digas me gustó mucho de ellos

C: No, el cumplimiento, por ejemplo, que uno les pide esto hoy y ya llegan mañana

E: Alguna vez han tenido problemas con proveedores

C: No, hasta ahora no.

L: Eso era todo, muchas gracias

E: Muchas gracias. (Vivero La Campiña, 2018)

Anexo 5 Entrevista Vivero La Campiña

Entrevista Vivero La Tinaja- abril 23 del 2018

E: Entrevistador 1

L: Entrevistador 2

C: Cliente

E: Buenas tardes

L: Buenas tardes

C: Buenas tardes, de que es la entrevista es que a mi jefe no le gusta mucho que de información de proveedores

E: No, es más, como de la relación con ellos y como compran y se relacionan los viveros en Colombia

E: Tienen más sedes

C: No, sucursales nada más esta

E: ¿Dónde están los clientes principalmente?

L: ¿Aquí en Medellín o hay afuera?

C: No aquí principalmente, pues son muy poquitos los clientes en Barranquilla, Cartagena; que nos han solicitado material de allá

L: ¿Son solo vivero o ustedes también hacen paisajismo?

C: Sí, también hacemos paisajismo, tenemos poda y tala de árboles.

E: Entonces tienen el servicio de mantenimiento también

C: Aja

L: ¿Con qué frecuencia compran plantas a otros viveros?

C: Cada 8 días

L: ¿Cómo es la entrega?

E: ¿Normalmente te las traen o ustedes van por ellas?

C: No, no las traen

L: y el pedido ¿cómo lo hacen?

C: Por teléfono

E: ¿Cuáles son tres viveros que te vengan a la cabeza?

L: Pues sí, como a los que más les compran o algo así

C: Con los que más negociamos, eh Cultivo Los Álamos, El Rosal y ...

E: Cualquier otro que se te venga a la cabeza

C: Mm hay tantos, otro vivero en plantas, en plantas no en artesanías ni nada

E: No, solo plantas

C: ... Y Nápoles, Vivero Nápoles

E: ¿Cuáles características representan a cada uno?

C: ¿Cómo en un producto?

E: No, como en algún servicio

L: Precio, calidad, variedad, algo así

C: Por ejemplo, Nápoles precios, Los Álamos calidad, El Rosal calidad.

L: Lo que ustedes van a comprar lo encuentran en un solo vivero, o tienen que ir a varios

C: No, tenemos que ir a varios. Todo, todo no lo encontramos en uno solo

L: Los viveros en los que compran son de Antioquia o van a muchas partes del país

C: La mayoría son de Bogotá, vamos es a Bogotá, la mayoría de los viveros son de Bogotá. Aquí casi nadie cultiva

E: Algún servicio o característica que ustedes digan es esencial en un proveedor. Si no tiene tal servicio descartado de uno

C: No, no

L: Algo que sea fundamental para que sea tu proveedor

C: No, no sé, no me ha pasado como eso todavía

E: Tienes algún proveedor con el que lleven más tiempo

L: Como el de toda la vida

C: Sí

L: ¿Quién?

C: El Rosal

E: ¿Qué servicio te puede ofrecer un vivero que ayude a fortalecer la relación?

L: Pues, como que hace que la relación sea mejor

C: El tiempo que nos dé de pago, el crédito. Yo creo que eso es lo más importante, porque nosotros también tenemos clientes que nos pagan a mes

L: Ustedes también les venden a otros viveros

C: Sí, también le vendemos a otros viveros

L: ¿Cómo buscan los proveedores?

E: O sea, como encuentran el proveedor

L: o todos llevan toda la vida, pues, ¿cómo se enteran de que hay un proveedor nuevo o que tienen precios buenos?

C: No, ellos llegan acá a Medellín y nos buscan. Empiezan a buscar como todos los viveros, intentan comunicarse con todos los viveros, son ellos los que nos han contactado a nosotros

E: Los de Bogotá que ya llevan tanto tiempo, ¿Cómo los conocieron?

C: Normalmente nos recomendamos entre los viveros, nos llaman y nos dicen ve, nos dimos cuenta de que ustedes están ofreciendo esto, esto y esto

E: OK, se comunican y recomiendan entre viveros

C: Claro

L: ¿Cuándo les falta algo también se comunican, como esto lo tiene tal persona en tal parte?

C: Sí

E: Ya nos contaste que con la oferta de viveros de Antioquia y Medellín no satisfacen lo que ustedes necesitan, pero en Colombia, con los viveros de Colombia logran encontrar todas las plantas que ustedes necesitan

C: A veces, A veces es difícil

E: Han tenido algún problema con un proveedor

C: Sí, incumplidos, nos han quedado mal, es uno esperándolos a veces y no llegan, ah que no completaron, pero no lo llaman a uno a avisarle con tiempo que no le pudieron mandar nada

L: y entonces, con esos proveedores que son incumplidos ¿qué pasa?

C: Ya los va descartando uno, cuando ya ser vuelven incumplidos ya uno no les vuelve a pedir

E: ¿cuándo ustedes hacen el reclamo porque son muy incumplidos ellos reaccionan de alguna forma?

C: Pues, siguen llamando, pero ya para que, después de habernos quedado tan mal

L: pero pues, ninguno te dice te voy a mandar más o algo así

E: normalmente no tienen una respuesta ante las quejas o qué

C: No, ni siquiera de disculparse.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

E: No, se ve como algo normal

L: Ya eso era todo, muchísimas gracias

E: muchísimas gracias, feliz tarde

C: Chao

L: Hasta luego.(Vivero La Tinaja, 2018)

Anexo 6 Entrevista Vivero La Tinaja

Entrevista Vivero Ecológico La América- abril 26 de 2018

L: Entrevistador

C: Entrevistado

L: Buenas tardes

L: Solo tienen este vivero o tienen otras sedes

C: Sí, hay otro punto de venta aquí mismo en la plaza de la América, pero afuera

L: Ustedes solo son vivero, o también tienen servicio de paisajismo o de mantenimiento

C: No, vivero nada más

L: ¿Con qué frecuencia hacen compras de plantas a otros viveros?

C: A los cultivos directamente, cada quince días o cada mes

L: ¿Cómo es el proceso de entrega ellos vienen o ustedes van por ellas?

C: Ellos las entregan, ellos las traen acá

L: ¿Cuáles son los tres cultivos a los que más les compran?

C: No eso no hay certeza

L: O con los que más se relacionan

C: Vea de aquí de Medellín Al Tambo, Al Tambo. A un señor Pedro de por allá de San Antonio y Don Pedro qué es de Fredonia

L: Son iguales los servicios de ellos o ¿qué característica los diferencia, pues, el precio, la calidad, el tiempo de entrega? Por ejemplo ¿El Tambo con qué lo relacionaría?

C: ¿Cómo así?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

L: Tiene un buen precio, o tienen buena calidad o variedad, o entregan rápido

C: Sí, tienen buena calidad y buen precio

L: y los otros dos

C: Igual, las mismas características

L: Todos son más o menos iguales para usted

C: Es que unos venden unas cosas, otros venden otras y otros otras, Por eso es que hay que pedirles a diferentes cultivos

L: o sea, todo no se encuentra en un mismo vivero

C: Exacto, sí

L: ¿Cuál es el proveedor con el que ha estado más tiempo?

C: Con el Del Tambo

L: ¿Hace cuánto están con ellos?

C: Como hace unos ocho años

L: ¿Y hace cuánto existe este vivero?

C: Hace como unos diez años

L: ¿Lo que venden los viveros de Colombia actualmente satisface lo que necesitan o a veces hay cosas que no se pueden encontrar?

C: Hay cosas que no se pueden encontrar

L: ¿Cómo buscan a los proveedores? O ¿Cómo los conocen?

C: No, ellos vienen y ofrecen, ellos siempre son los que buscan a los clientes

L: Ya, muchísimas gracias, hasta luego

C: Bueno niña, hasta luego. (Vivero Ecológico La América, 2018)

Anexo 7 Entrevista Vivero Ecológico La América

Entrevista Vivero Zerengeti- abril 26 de 2018

L: Entrevistador

C: Entrevistado

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

L: Buenos días, mi nombre es Laura Valencia, mucho gusto

C: Mucho gusto

L: Ustedes tienen otras sedes o puntos de venta, o solo están acá

C: solamente esta sede

L: Sus principales clientes son personas que vienen hasta acá o también les venden a otros viveros

C: Generalmente es al público en general y entre viveros también tenemos como digamos negociaciones. Cuando uno no tiene algo y necesita entregar un pedido

L: Algo como un trueque

C: **Sí**, se hace ese negocio

L: Ustedes, además de ser vivero, tienen algún otro servicio

C: Paisajismo, tala de árboles, diseño de jardines y mantenimiento de jardines

L: ¿Lo que venden, todo es producido por ustedes o compran a otros viveros?

C: Nada se produce acá, pues, nosotros no producimos, todo se compra sobre todo del Valle, del Tolima y de Fusagasugá

L: ¿Más o menos con qué frecuencia compran plantas?

C: Semanalmente llega camión

L: ¿Siempre llega camión, o ustedes algunas veces van por mercancía?

C: No, nosotros no salimos

L: Siempre la traen

C: Aja, sí

L: ¿Cuáles son los tres viveros con los que más relación tienen?

C: Vivero El Rosal, Vivero Villa Lorena y Vivero Votape

L: ¿Qué caracteriza a cada uno? O ¿Qué los diferencia?

C: Sobre todo, son en tres puntos de Colombia ubicados a distinta altitud, pues digamos en Fusa se producen las matas que son de un clima más fresco maticas de florecitas y eso

así. En el Valle ya se produce plantas que son para un clima más caliente, entonces si es para tener de todo

L: ¿Pero, no hay una característica como precio, calidad, cumplimiento?

C: La calidad es igual tanto en el Valle como en Fusa, el cumplimiento es igual, porque te digo ya ellos le avisan a uno con tiempo si no lograron completar el camión, entonces te dicen no no podemos viajar esta semana porque no completamos camión, pero para la próxima, pero casi nunca ocurre eso

L: ¿Compran algo en Antioquia?

C: Muy poquito, en algunos viveros de Oriente, pero más bien poco

L: ¿Con qué vivero han estado por más tiempo, pues como el proveedor que tienen hace más tiempo?

C: Los viveros de Fusagasugá

L: ¿Cómo conocen ustedes los viveros? ¿Ellos los buscan o ustedes van?

C: Ha sido de las dos maneras

L: ¿La oferta de Colombia satisface lo que necesiten o algunas veces se han quedado sin plantas porque no hay?

C: No, no se queda sin plantas. Pasa algo particular en las plantas como en todo, que hay plantas que se ponen de moda, entonces digamos ahora vienen y le preguntan a uno por matas que se usaron hace rato y uno queda de conseguirse a la persona, pero no se puede conseguir, pero es porque ya nadie la cultiva, porque ya no se vende, pues rara vez preguntan entonces la gente se dedica a cultivar lo que más se está vendiendo

L: ¿Alguna vez han tenido algún problema con un proveedor?

C: A veces de material que llega un poco regular, entonces uno hace como el reclamo

L: ¿Cuándo esto ocurre hacen el reclamo y los viveros les responden?

C: Sí, sí se responde porque eso pasa muy pocas veces, porque los proveedores saben en qué punto debe estar el material para que sea despachado, o sea si ellos ven que esta plantica está muy pequeñita, pues ellos ya conocen el tema, entonces saben cuándo una planta está ya en buenas condiciones para ser despachada

L: ¿De los viveros que conocen de Oriente, tienen relación con Plantas Del Tambo?

C: Sí, sí los conocemos

L: ¿Tienen relación con ellos?

C: Sí, no mucho, así como el Valle, el Tolima y Fusa, pero sí. Nosotros también les compramos a ellos

L: ¿Qué es lo que más les compran?

C: Maticas de flor que se cultivan en ese clima, ellos están ubicados en La ceja, entonces lo que se produce en La Ceja que son algunas plantitas de flor

L: ¿Qué características tienen o con qué los relacionan a ellos?

C: Características

L: Por ejemplo, calidad, distribución, precio

C: Todo, todas las anteriores, es que como te digo, uno pide necesito 20 maticas de estas, no que pena no está en condiciones, todavía no está la matica como para salir, se demora 8 días o 15 días o un mes. Por ejemplo, estos días estaba necesitando unas aves del paraíso y llame a una parte y llame a la otra y entre los viveros que llame fue Plantas del Tambo y me dijeron: no por ahí en 3 meses están, no están todavía como para despacharlas

L: ¿Eso le parece positivo?

C: Claro es mejor, porque imagínate, ellos le dicen a uno sí, sí la tenemos, yo llamo al cliente y le digo sí, sí las tengo, el cliente me dice necesito 110 y yo los llamo y les digo todo lo que necesito y llega eso y yo digo: ah, ¿qué es esto por Dios? Después llega el cliente y ya me dice que no me lo va a recibir. Perdemos nuestra calidad y ese es un problema. Entonces muy bueno que de una vez haya claridad, que haya claridad desde un principio.

L: Bueno, muchísimas gracias

C: No, con mucho gusto, hasta luego niña

L: muchas gracias, hasta luego.(Vivero Zerengeti, 2018)

Anexo 8 Entrevista Vivero Zerengeti

Entrevista Vivero La Palma- abril 26 de 2018

L: Entrevistador

C: Entrevistado

L: Buenos días

C: Buenos días

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

L: ¿Tienen más sedes del vivero?

C: Es el único punto de venta

L: ¿Les venden a otros viveros o solo al público en general?

C: Al público y a otros viveros, pues a otros viveros nos intercambiamos mercancía cuando uno necesita

L: ¿Además de los productos del vivero, que otros servicios ofrecen?

C: Vivero, paisajismo, decoración

L: ¿Con qué frecuencia compran plantas ornamentales a otros viveros? ¿o todo lo producen ustedes?

C: Nosotros no producimos nada, todo lo compramos ya listo

L: ¿Con qué frecuencia compran?

C: Cada 8 días se traen diferentes carros de todas partes

L: En la entrega, ¿Siempre son los viveros los encargados de traer la mercancía o alguna vez ustedes van por ella?

C: Ellos siempre nos los traen

L: ¿Con cuáles viveros tienen más relación? ¿Cuáles se le vienen a la cabeza? O ¿Cuáles son a los que más les compran o tienen más relación comercial?

C: Vivero Florifruti, Vivero Jardineros, Vivero Jardín Marinela, Walter

L: ¿Qué los diferencia entre ellos? ¿Cuál es su característica más especial?

C: No, ellos casi todos producen las mismas plantas, pero nos gusta más es como mirar la calidad

L: ¿La calidad es lo más importante para ustedes?

C: Sí

L: ¿Pero en cuanto a los viveros que nos mencionó, todos tienen la misma calidad?

C: Unos tienen plantas más bonitas que otras y los precios también a veces son diferentes

L: ¿Cuál es el proveedor con el que han estado por más tiempo?

C: Florifruti

L: ¿Dónde está ubicado el vivero?

C: En Bogotá, ah y Jardineros también

L: ¿Tienen relación con algún vivero de Antioquia?

C: No, son viveros muy pequeñitos, se les compra muy poquito

L: ¿Ni de Oriente?

C: De Oriente muy poquitico

L: ¿Encuentran las plantas que necesitan en un solo lugar o necesitan ir a varios?

C: No, a varios

L: ¿La oferta de Colombia, les es suficiente o alguna vez han necesitado una planta y no la han encontrado?

C: No, casi siempre se encuentran las plantas

L: ¿Han tenido alguna vez problemas con un proveedor?

C: No

L: ¿Cómo encuentran los proveedores? ¿Ustedes los buscan o ellos los buscan a ustedes?

C: Ellos nos buscan a nosotros, ellos vienen y nos ofrecen lo que producen

L: Entonces, ¿Con los viveros Antioqueños no tienen ninguna relación?

C: No, pues Tierra Negra ellos son productores, pero casi no les compramos a ellos, porque no podemos competir con los precios de ellos y de Antioquia, pues viveros de Oriente poquitos

L: y en los viveros de Oriente que mencionas, ¿Conocen Plantas del Tambo?

C: Plantas del Tambo, sí le compramos

L: ¿Qué le compran?

C: Todo lo que ellos producen, más que todo las flores

L: ¿Por qué se diferencian ellos?

C: Porque ellos tienen muchas plantas que otros viveros no traen

L: ¿En la relación con ellos, la calidad y el precio son buenos?

C: Sí, claro que sí

L: Listo muchísimas gracias

C: Con gusto niña, a la orden

L: Hasta luego

C: Hasta luego (Vivero La Palma, 2018)

Anexo 9 Entrevista Vivero La Palma

Entrevista Vivero Sol Rojo- abril 23 de 2018

E: ¿Cuál es la zona principal del vivero?

C: La principal sede es en El Poblado, pero hay en las vegas y Llano grande. Pero las zonas donde más se vende es el poblado envigado y sabaneta.

E: ¿Solo se desempeña como vivero?

C: No, también en paisajismo, diseño de exteriores, mantenimiento, jardines verticales, comercialización y producción de materia prima como tierra.

E: ¿Cuál es la frecuencia de compra?

C: Semanal

E: ¿Cómo es la entrega?

C: Siempre la traen hasta el vivero y el proveedor los deja en el punto que se necesita.

E: 3 viveros que se vengán a la cabeza

C: Tierra Negra, La campiña y La tinaja

E: ¿Por qué se diferencian?

C: Tierra Negra porque tienen precios parecidos a los de nosotros, La Tinaja por la organización, La Campiña muy buena atención.

E: ¿Cuál es el proveedor con el que más tiempo ha estado?

C: La provincia de Santiago Duque, porque es excelente y tienen buena atención buen producto y calidad.

E: ¿Para ustedes que factor puede fortalecer la relación con un vivero?

C: Todo influye, pero creo que la más importante es la calidad, si usted le llega a un cliente con precio y calidad ya tiene todo, la calidad del producto.

E: ¿Encuentran todo en un mismo proveedor?

C: No, en diferentes, no todo lo tiene el mismo proveedor, o si lo tiene es más caro o más feo, depende, hay unos proveedores que manejan el mismo producto, pero más caro más cerca, depende de la disponibilidad hay unos que tienen 200 otros 500 y uno necesita 1000 plantas le toca sacar de todos, dependiendo del pedido y lo que necesite.

E: ¿Con la oferta de Colombia satisfacen la necesidad?

C: Si todos

E: ¿Compras afuera de Antioquia?

C: Todo viene del espinal o Pereira, dependiendo del clima hay proveedores para cada uno.
Anexo 10 Entrevista Vivero Sol Rojo

Entrevista a Marcela Bernal (Arquitecta)- abril 6 de 2018

E: ¿En qué zona te desarrollas laboralmente?

C: Mas que todo oriente, en las palmas por la escuela y ahora en el sector de Tarso.

E: ¿Con que frecuencia compras plantas?

C: Cada 3 meses que es normalmente cuando me sale un paisajismo.

E: ¿Utilizas normalmente plantas en tus diseños?

C: Si mucho

E: ¿Cuál es el proceso de entrega?

C: Una que hice en estos días fue la parcelación de prado largo, me reuní con la junta y me dijeron que querían hacer el paisajismo de la vía, yo escogí las especies y en el plano les ponía las especies y empecé a llamar a los viveros a preguntar precios, llame a plantas del tambo, todo se hizo en magnolios, y no los tenía entonces llame a Tierra Negra que si los tenía y me los vendió. Otro es el que estoy trabajando es en Tarso entonces los compre allá porque queda más fácil.

E: ¿En tarso si tienen buena oferta?

C: Lo que pasa es que como al lado del proyecto queda un vivero con muchos nativos y muchas palmas entonces queda fácil.

E: Y la entrega de Tierra Negra, ¿Ellos lo llevan?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

C: Raúl (dueño de Tierra Negra) fue y vio el proyecto, le dije que necesitaba, eran 100 magnolios, él dijo que los tenía y de cual dimensión, y me dijo como los vamos a contratar, con transporte, con siembra, con tierra, y yo se lo pedí con transporte y tierra pero sin siembra porque la siembra la hacíamos nosotros, y me los llevo en el camión, me los dejaron al lado de cada hueco y nosotros los sembramos.

E: Si le dices mañana que necesitas 100 magnolios ¿los tiene o toca esperar?

C: A mí me dijeron el presupuesto es tanto, a mí me hubiera fascinado comprar los de Plantas del Tambo pero valen el 3ple que los de Tierra Negra por el tamaño, los de Tierra Negra son más pequeños, entonces ahí va mucho lo que uno quiera, tiene que jugar con el precio, el tamaño y lo que le diga el cliente que si, por ejemplo un vecino mío, Maluma, (cantante colombiano) compro unos magnolios, 3 de 4 millones de pesos cada uno, pero el tamaño es gigante, entonces también va mucho en el tamaño y el presupuesto, en ese caso el presupuesto pesa mucho, uno puede comprar menos y más grandes.

E: ¿Cuáles son 3 viveros que se te vienen a la mente?

C: Tierra Negra, Plantas del Tambo, pero no se me viene como proveedor, no siento que tiene atención al público, sino cuando tengo el negocio y voy donde Agustín (dueño de Plantas del Tambo) a comprar las plantas, Sol Rojo y el de Tarso, que se me olvido el nombre.

E: ¿Con que relaciones a cada vivero?

C: Tierra Negra con plantas de clima frio, entonces me va muy bien cuando voy arriba pero cuando voy a Medellín hay plantas de tierra caliente, entonces lo identifico con que tienen surtido para los diferentes climas que voy a trabajar, no puedo comprar plantas en Rionegro para llevar a Tarso. Sol Rojo lo relaciono con todo mezclado, casi no lo consumo, lo conozco, pero no lo consumo. Plantas del Tambo con producción de azaleas bifloras suculentas, y magnolios grandes, una cualidad es la calidad, tienen matas todas fértiles me parecen muy bonitas y que tienen gran variedad de suculentas que son difíciles de conseguir, y por precio porque a mí me dan buen precio, pero a mí me da pena recomendarlo, me parece inconveniente que vayan porque no tienen atención al público, pero la gente que uno ha recomendado que va a comprar muchas suculentas a esos sí.

E: ¿A un arquitecto le recomendarías PT?

C: No, a ellos les recomendaría Tierra Negra, pero es por pena de decirle a Chelo (dueña Plantas del Tambo) mira este que va a comprar 10 maticas no les paga hacer un viaje de 10 maticas, no lo relaciono con atención al público, porque ellos tienen más de producción grande.

E: ¿Y si es un paisajismo grande?

C: No sé si tienen esa atención al público personalizada, y es quitarle tiempo y decirle mira este señor y que le de la ronda para que vea que le sirve, mientras que el otro ese es el

servicio entonces es sin pena, no lo relaciono con venta al público sino con producción y al que me pregunta le digo no ellos son productores. Pero por ejemplo mi hijo a llevado a una amiga que va a comprar 500 suculentas porque quería revender entonces ya no es penoso, pero no puedo mandar a uno que va a comprar 4.

E: Cuando vas a escoger un vivero ¿Qué es indispensable?

C: Variedades y tamaño, si uno va a comprar frutales y no tiene mangos ni guayabos ni mandarinos, hay unos viveros que son 4 palitos entonces no, en la costa no hemos podido encontrar frutales, la gente es más dejada, se les seca no sacan semillas.

E: ¿Qué características o servicio te puede ofrecer un vivero para fortalecer la relación?

C: Lo primero es calidad, si la planta se quemó uno sufre mucho, una vecina sembró unos guayabos gigantes y ya tiene 4 quemados, que uno certifique que lo que se lleva va a funcionar, así sea barato o costoso que va uno a recomendar, también me parece importante la asesoría que le digan a uno eso si le funciona en este clima esto no, el riego, la sombrita, hay especies que uno no domina que son nuevas y uno quisiera saber cómo funcionan, o tengo 3 tipos de aguacates, este da más que este o este no le da a los 2600m de altura, y el precio que es importante pero no es lo más importante porque no es tanta la diferencia.

E: ¿Encuentras todo en un vivero?

C: Casi siempre encuentro todo acá, en la costa si da mucha brega, lo único que me hace falta son los 7 cueros porque son difíciles de propagar, tienen muy buen surtido, si hay los mismos en varios viveros prefiero quedarme con el que los tiene todos en especial por el transporte.

E: ¿Las plantas las usas mucho para decorar o utilizas otros productos?

C: Las plantas es lo ideal, es la primera opción, me parece más rico todo con plantas, piedras sería lo único que las remplazaría, no me gustan los cercos, sino antes que las plantas cubran el cerco, por mantenimiento incluso, el mantenimiento de las cosas es muy difícil, el árbol se mantiene casi solos, todo es más difícil de mantener que una planta, algo de concreto, hierro o madera, la mata solo necesita riego y abono aparte es más digerible para cualquier persona, una escultura siempre hay 20 a los que le gustan y 20 a los que no siempre hay opositores pero un árbol todos dicen a un árbol normal.

E: ¿Has tenido problemas con un proveedor?

C: Algo que me moleste es que haga un pedido y me manden algo diferente o de tamaños diferentes, pero no me ha pasado, porque yo voy y miro la planta y esa me llevan, pero sería algo que no soportaría.

E: Eso es todo y muchas gracias.

Anexo 11 Entrevista Marcela Bernal- Arquitecta

*Entrevista Vivero Norbel***

**Esta entrevista fue realizada y tomó un tiempo de 2 minutos, pero no será tomada en cuenta, dado que hubo inconvenientes con la persona entrevistada, tuvo una actitud negativa todo el tiempo y no se sentía cómoda con las preguntas al punto de irrespetar a los entrevistadores, por lo que termino antes y no fue muy concluyente. Además, dado su contenido irrespetuoso, se decide que no se transcribirá.

Anexo 12 Entrevista Vivero Norbel

○ **Encuesta a Clientes (sugerencia)**

Buenos días/ buenas tardes, para Plantas del Tambo crecer y mejorarse para sus clientes es muy importante, por lo queremos saber que piensa usted de nosotros. Para esto le realizaremos una encuesta de 3 minutos aproximadamente, muchas gracias

1. Zona principal de trabajo.
 - a. Zona metropolitana de Medellín.
 - b. Otras zonas de Antioquia.
 - c. Eje cafetero.
 - d. Región caribe.
 - e. Bogotá y sus alrededores.
 - f. Otras zonas de Colombia ¿Cuál? _____
2. Área en la que se desempeña: (Puede seleccionar más de una respuesta)
 - a. Viverista
 - b. Paisajista
 - c. Arquitecto
 - d. Otro, ¿Cuál? _____
3. Tamaño de la empresa
 - a. Familiar / microempresa
 - b. Pyme
 - c. Grande
4. ¿Con que frecuencia compra plantas ornamentales?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- a. Semanal
 - b. Mensual
 - c. Trimestral
 - d. Con menor frecuencia
5. Si tuviera que describir a Plantas del Tambo solo con una opción, ¿cuál elegiría?
- a. Variedad de productos
 - b. Precio Alto
 - c. Buenos precios
 - d. Calidad
 - e. Honestidad
6. ¿Ha tenido problemas con Plantas del Tambo?
- a. No
 - b. Sí ¿Cuál? _____ ¿Cuándo comentó lo sucedido, le dieron solución?

7. ¿Qué considera que debemos mejorar?
- _____
8. ¿Hace cuánto es cliente de Plantas del Tambo?
- a. 2 años o menos
 - b. Entre 2 y 5 años
 - c. Entre 5 y 10 años
 - d. Hace más de 10 años
9. ¿Cómo conoció a Plantas del Tambo?
- a. Referencias de otros viveros
 - b. Ellos lo buscaron
 - c. Los encontró en internet o en directorio telefónico

d. Otra ¿Cuál? _____

10. Recomendaría a Plantas del Tambo

a. Sí

b. No ¿Por qué? _____

Anexo 13 Encuesta a los clientes (sugerencia)