

EL MARKETING INTERNACIONAL: CASO FLORICULTOR DE TIJUANA, BAJA CALIFORNIA – SAN DIEGO, CA

INTERNATIONAL MARKETING: FLORICULTOR CASE FROM TIJUANA, BAJA CALIFORNIA - SAN DIEGO, CA

Autores: Blanca Estela Bernal Escoto

Malena Portal Boza

Duniesky Feitó Madrigal

Institución: Universidad Autónoma de Baja California, México

Correo electrónico: blancab@uabc.edu.mx

RESUMEN

El presente trabajo consiste en la elaboración de un plan de marketing internacional para una empresa florícola con sede binacional en Tijuana Baja California México y en San Diego California; cuya principal actividad comercial es la de producción y comercialización de flor de corte bajo, siembra protegida con dos predios en funcionamiento en la actualidad, uno ubicado en playas de Rosarito B.C. y el otro en la ciudad de Tijuana, B.C., en conjunto suman más de ocho hectáreas de producción, de igual forma subcontratan a seis productores locales más ubicados en la entidad. El análisis situacional se realizó mediante la aplicación del método FODA. Este plan tiene como propósito detectar las estrategias resultantes del análisis situacional que le permitan a la empresa identificar la ventaja competitiva que posee frente a sus rivales, centrada en el valor compartido y la integración horizontal de sus grupos de interés. Con respecto a dicho análisis, se determinó que la empresa sujeta de estudio, centra su ventaja competitiva en la diferenciación, porque ofrece a sus clientes comerciales la flor de corte entregada en un solo paso, lo que significa una ventaja inigualable para los clientes distribuidores minoristas, por lo que la propuesta de valor que actualmente ofrece la empresa se centra en su calidad superior, el precio que ofrece, su rapidez en la entrega, en el diseño, experiencia y funcionalidad.

Palabras clave: Floricultura, Mercadotecnia Internacional y Ventaja Competitiva.

ABSTRACT

This work involves the development of an international marketing plan for one floriculture binational company based in Tijuana Baja California Mexico and San Diego in California; whose core business is the production and marketing of low-cut flower planting protected with two farms in operation today, one located in Rosarito BC and the other in the city of Tijuana, BC, together total more than eight hectares of production; likewise outsourced to six local producers located in the state. The situational analysis was performed by applying the SWOT method. This plan aims to identify strategies resulting from the situational analysis that will enable the company to identify the competitive advantage it has over its rivals, focusing on shared value and horizontal integration of its stakeholders. It was determined that the company subject of study, focuses its competitive advantage in differentiation, offering its business customers cut flower delivered in one step, which means an unequalled to dealers advantage retailers, therefore the value proposition offered by the company currently focuses on its superior quality, the price offered, its speed of delivery, design, experience and functionality. The company belongs to the business market, mainly wholesalers serving market, which in turn distribute it through a different supermarket chains to final consumers. Its main selling technique is to solve problems, since it is adapted to the specific needs of each of its customers, offering additional services: consulting, logistics and transport.

Keywords: Floriculture, International Marketing and Competitive Advantage.

INTRODUCCIÓN

La empresa sujeta de estudio bajo un contexto de oportunidades que se presentan para México y particularmente el estado de Baja California, dado la recuperación mundial en sectores económicos con mayor potencial de crecimiento basado en criterios económicos y prioridades de desarrollo objetivas. La compañía está enfocada al sector primario con especialidad en los negocios cuyas fases de crecimiento son: la logística (transporte especializado en un ambiente controlado)- agroindustria; así como la exportación de flor de corte e importación de fertilizantes, a través de la floricultura protegida (invernaderos de flor de corte).

La empresa nació en el 2010 como una idea de intermediación del floricultor a los distribuidores mayoristas (Business to Business), mediante el desarrollo de un sistema

integral de transporte que por medio de su sistema de cadena en frío exclusivo prolonga la vida y calidad del producto, con el apoyo financiero de la Secretaría de Economía denominado capital semilla en la categoría de alta tecnología, pero se dieron cuenta de que en la localidad existía una carencia de la cultura de la venta anticipada y la negociación entre pequeños floricultores, por lo que se vieron en la necesidad de alargar su cadena de valor hacia atrás, volviéndose de productores de flor a partir del mes de mayo de 2013, a finales de diciembre del mismo año se implementaron los servicios de consultoría floral y en el área de la biotecnología y nanotecnología aplicados a la agroindustria.

En consecuencia en el 2011 fueron reconocidos con el premio nacional al mérito en ciencia y tecnología de alimentos otorgado por CONACYT, tomando en cuenta sus oportunidades de crecimiento en el sector de la agricultura regional y actividades claves tales como: la consultoría y soporte técnico ofrecidos adicionales a la venta de la flor, la inclusión del servicio de transporte (software de sistema integral en frío) lo cual le permite prolongar el ciclo de vida de las flores en su estado de botón hasta por 30 días más comparado con la competencia para el desarrollo de profesionistas y emprendedores.

MATERIALES Y MÉTODOS

La empresa se localiza en Rosarito, Baja California, México y es reconocida por que produce y comercializa flores de corte con agricultura protegida y sistemas tecnológicos innovadores. Actualmente, comercializa su producción a clientes importantes en Estados Unidos y según su director general, busca aumentar vertiginosamente la capacidad y oferta exportable. La cercanía de la empresa con la frontera a solo 45 minutos, le proporciona su principal distinguo competitivo porque lo ubica estratégicamente cerca con el mercado más grande de América en flor de corte y el Estado de la Unión de Norteamérica con el mayor porcentaje de consumo de flores. Actualmente los clientes pagan altos costos logísticos trayendo producto desde Sudamérica, con problemáticas de pérdida de calidad del producto debido a las horas de viaje de Colombia y Ecuador, quienes ocupan los primeros lugares en exportación de este producto. Los cambios de los precios de hidrocarburos repercuten en el pago que se hace de fletes aéreos, así como la apreciación de la moneda colombiana y

ecuatoriana. Reduciendo con esto el tiempo de entrega, los precios de venta y el número de participantes en el proceso.

En respuesta a la demanda de fabricación de transporte refrigerado especializado para el sector agroindustrial, la empresa sujeta de estudio desarrolló un nuevo concepto bajo trámite de patente, simultáneamente con un servicios de apoyo (Consultaría) a negocios en la Agricultura e incursionando en el sector agrícola de flores de corte, una vez resuelta la falta de plataformas de desarrollo de este negocio a través de un modelo de infraestructura en Logística. Los Estudios muestran que la empresa se encuentra alineada a las iniciativas tecnológicas del Plan de Desarrollo Económico de Baja California 2014-2019 debido a que incorpora innovación en el transporte de agro productos así como una profesionalización en su estructura organizacional que facilite su gestión integral y su gran potencial en el área agrícola para el sector de la exportación.

Con respecto al transporte de flor de corte es una enorme oportunidad de negocio para México y en este caso en particular para la empresa sujeta de estudio, dado que el emplear una cadena de distribución en «frío» implica que el producto se envíe en cajas refrigeradas del productor de flor a los comerciantes mayoristas, proveyendo temperatura controlada, humedad, y condiciones atmosféricas bajo control. Los países que dominan el escenario del mercado de la flor radican su fuerza en el transporte aéreo y son sus aeropuertos bases de apoyo logístico en la distribución del producto.

Metodología

Como se mencionó al inicio del documento el objetivo de la investigación consiste en la elaboración de un plan de marketing internacional para la empresa (caso de éxito) que le permita caracterizar las estrategias competitivas que posee derivado de su participación binacional. Para ello se utilizará información proveniente de las bases de datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Se trabajará con la información de las diversas fuentes donde se incluyen los censos económicos, de población y vivienda, encuestas inter censales y bancos de información económica.

Las variables que serán utilizadas en el estudio constituyen una representación de la mezcla de mercadotecnia, la táctica que se implementará para cada una y el objetivo que se cumple.

El presente estudio se desarrolló mediante el método descriptivo de corte transaccional. De acuerdo con una entrevista realizada al Director General de la empresa del caso de estudio (L.N.I. José Luis Valenzuela Pérez) señaló que la empresa cuenta con cuatro segmentos de negocio (Véase Figura 1).

- a) Flowers: comercialización para exportación, ofrece a sus clientes productos agrícolas y flores con un modelo de negocio diferenciado e sus competidores.
- b) Logistics: logística especializada en el sector primario, integrando una tecnología de conservación de los productos perecederos durante el transporte terrestre, inhibiendo el daño del producto e incrementando la calidad de entrega, todo a través de sus unidades inteligentes de transporte monitoreada y controlada a distancia vía SMGS y satelital.
- c) Technologies: provee soluciones en tecnologías de la información y comunicaciones para el control y monitoreo de procesos, servicios y productos de nuestros clientes, en el cumplimiento de los estándares internacionales en los mercados globales.
- d) Consultoría: Consultoría para el desarrollo de negocios post-incubadora, financiamiento, asesoría en fondos de programas gubernamentales y privados para personas físicas y morales que requieran soluciones financieras en el sector primario.

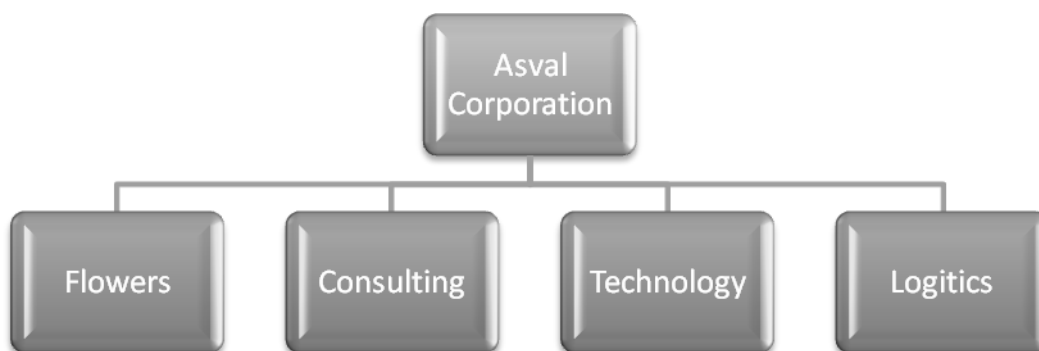


Figura 1. Organigrama General. Elaboración propia con base en información proporcionada por Valenzuela (2013).

Su Misión, es posicionarse como una empresa floricultora innovadora que ofrece productos amigables con el medio ambiente. Y su visión es ofrecer modelos de

negocios integrales de floricultura con valor agregado para generar negocios sustentables.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el país se identificaron únicamente cinco empresas exportadoras de flores registrada en el directorio de exportadores de Bancomext (2015), de las cuales sólo dos de ellas son productoras de este tipo de bien, el resto se dedican a la comercialización exclusiva de sus productos o fungen como intermediarios de otros; de igual forma, el poder económico de estas empresas se manifiesta en el total de personal ocupado que poseen y en el promedio de ventas que registran anualmente (Véase Tabla 1).

| Razón social | Sector | Entidad federativa | Ciudad | Rango de venta ¹ | Empleados |
|--------------------------------------|------------|---------------------|---------------------|-----------------------------|-----------|
| Agroindustrial | | | | | |
| Berbus, S. DE R.L. M.I. | Agrícola | Veracruz | Veracruz | 50,001 - 250,000 | 0 - 25 |
| Comercializadora | | | | | |
| Rajoy, S.A. de C.V. | Comercial | Distrito federal | Distrito federal | 0 - 50,000 | 0 - 25 |
| Empresa | | | | | |
| Agroproductos, S. De R.L. de C.V. | Industrial | Distrito federal | México | 50,001 - 250,000 | 0 - 25 |
| Fresh Bounty de México, S.A. de C.V. | Comercial | Baja california sur | La paz | 50,001 - 250,000 | 0 - 25 |
| Rancho los Pilares | Comercial | Estado de México | de Estado de México | 250,001 - 1,000,000 | 26 - 50 |

Tabla 1. Empresas con altas ventas de la producción florícola al exterior.

Nota.¹Cantidad expresada en dólares. Elaboración propia con información de la página de Bancomext (Directorio de Exportadores), consultado el 08/08/2015 de la página <http://www.bancomext.com/>.

Lo anterior se conseguirá únicamente mediante la creación de un clúster floricultor mexicano, además, la relación que tiene con la mayoría de sus clientes se encuentran en la etapa de expansión, puesto que ya dejaron en claro que puede aportar de valor cada uno para solidificar sus marcas mediante la creación de valor compartido, lo que ha dado origen a alianzas estratégicas entre ambos. Ahora, el siguiente paso es detectar otras necesidades por cubrir para ofrecer cada vez más variedad de productos a los clientes actuales, lo que fortalecerá aún más la imagen de la compañía, lo cual le permitirá atraer a nuevos clientes, incrementando con esto su productividad y utilidades.

De acuerdo con la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA, 2015) el consumo de flores y plantas a nivel mundial se incrementa de 10 a 15% en todos los países importadores. Esto se debe a la globalización y al incremento en los ingresos por persona, lo que permite un mayor consumo de flores en la mayoría de los países (e.g. esto se puede observar en los países desarrollados en donde el consumo de flores mantiene una relación estrecha con el ingreso per cápita¹, la población urbana por habitante² y el valor presente neto³). La industria florícola mexicana es reconocida como una de las más prometedoras en la actualidad, esto gracias a que existe gran demanda nacional y especialmente a que la flor de corte mexicana tiene una gran aceptación en el mercado estadounidense. Actualmente, la producción de flores y plantas de ornato ocupa más de 21 mil hectáreas distribuida principalmente entre los estados de México, Puebla, Morelos, Michoacán, Jalisco, San Luis Potosí y Baja California; a su vez es considerada como una de las fuentes más importantes generadoras de empleos del país, este sector registra aproximadamente al año 188 mil puestos de trabajos permanentes, 50 mil eventuales y hasta un millón indirectos. Además esta industria presentó un crecimiento anual del 14% en la producción nacional (Torres, 2014).

Con relación a la producción nacional de las flores de ornato el 75% se realiza a cielo abierto y el 25% en invernaderos y viveros, entre las principales flores que se producen se encuentran siete especies (Véase Figura 2). En particular, las especies que se destinan a para exportación (hacia Estados Unidos y Canadá), se encuentran la rosa,

¹ Ingreso promedio de una población en específico.

² Población que habita en zonas con más de 2,500 personas y que tienen una representación con respecto al total de la población significativa.

³ Es una estimación de los ingresos que se obtendrán en un futuro pero en valor actual.

crisantemo, tulipán, liliun, gerbera, cymbidium, fresia y anturio como flores de corte (Productores del sur de Veracruz, 2014).

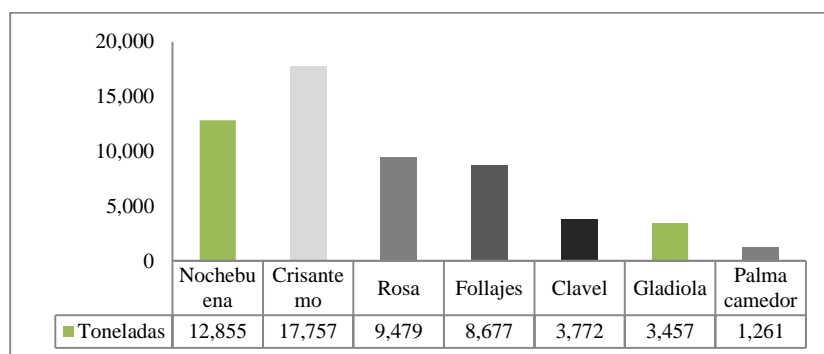


Figura 2. Flor producida anualmente en México según su tipo y cantidad. Elaboración propia con información de “Floricultura mexicana, gran industria en el anonimato,” por Productores del Sur de Veracruz, 2014, consultado el 09/08/2015 de <http://www.productoresdelsur.org/mx/noticias/floricultura-mexicana-gran-industria-en-el-anonimato/>.

Con respecto al total de la producción anual del estado de Baja California, únicamente se encontraron registros de las aportaciones realizadas por los municipios de Ensenada y Playas de Rosarito, en la Tabla 2 se presentan los datos referentes al total de hectáreas (ha) sembradas y cosechadas, su producción total y el rendimiento que estas generan, así como el valor de la producción que aporta cada una (Servicios de Información Agropecuaria y Pesquera [SIAP], 2013).

| Ubicación | Superficie | | Producción | Rendimiento | PMR | Valor Producción |
|----------------------|------------|-----------|------------|-------------|-----------------------|-------------------|
| | Sembrada | Cosechada | | | | |
| | (ha) | (ha) | (ton) | (ton/ha) | (\$/ton) ² | (\$) ² |
| 1 Ensenada | 232 | 229 | 2,683.10 | 11.72 | 17,534.36 | 47,046.45 |
| 2 de Playas Rosarito | 52 | 51 | 624 | 12.24 | 24,703.53 | 15,415.00 |
| Total | 284 | 280 | 3,307.10 | 150,849.61 | 42,237.89 | 62,462.45 |

Tabla 2. Producción agrícola anual (flor de corte) del estado de Baja California del 2013

*Nota.*¹Precio Medio Rural; ²Cantidad expresada en miles de dólares. *Elaboración propia con información de la página del SIAP (Anuario Estadístico de la Producción Agrícola), consultado el 11/06/2015 de la página <http://www.siap.gob.mx/agricultura-produccion-anual/>*

Con respecto a la contribución que realiza el estado de Baja California a las exportaciones de flores de corte, se puede asegurar que su principal mercado es el estadounidense –hasta en un 86%–; el resto es comercializado al consumo nacional (Gobierno del estado de Baja California, 2014).

Una vez realizado el diagnóstico situacional, el análisis de la industria, así como el tipo de rivalidad existente entre sus participantes, la determinación del mercado al que se va a tender la empresa, su composición y comportamiento, es necesario realizar la mezcla de mercadotecnia internacional más conveniente para está, con el propósito de aprovechar al máximo las estrategias resultantes.

El método de segmentación que utiliza la empresa sujeta de estudio es el diferenciado por territorios, este se centra específicamente en sus clientes industriales mayoristas de flor de corte del sur de California, ubicados principalmente en San Diego y Carsbald CA.

Al realizar el análisis del mercado se identificó que para cada UEN- Unidades Estratégicas de Negocio que conforma los servicios adicionales (consultoría, transporte y logística) se concluyó que estaba conformado por: floricultores de la región, proveedores locales, y distribuidores mayoristas del sur de California, E.U. En donde las principales razones de compra detectadas fueron: a) La flor de corte es adquirida para su venta posterior a supermercados y florerías del sur de California (Bouquets), y b) Los servicios adicionales son ofrecidos a todos los participantes en la cadena de suministros, bajo la cultura del valor compartido.

Como resultado del análisis de la industria se obtuvieron las estrategias resultantes de la Matriz FODA, mismas que se presentan a continuación así como el objetivo que ayudarán a alcanzar las siguientes estrategias de la mezcla de mercadotecnia (Véase Tabla 3):

| Estrategia de la mezcla de mercadotecnia | Objetivo | Táctica | Acciones a realizar (operativo) | Tiempo |
|---|--|--|--|---------------|
| Producto | | | | |
| Desarrollar una estrategia con base en la diferenciación y calidad de sus productos con la finalidad de incrementar su participación en el mercado. | Incrementar en un 50% su participación en el mercado | Diseñar campaña comercial con base en el método de posicionamiento de la diferenciación. | Desarrollar productos únicos en base a las especificaciones de cada cliente. Desarrollar productos nuevos para mercados ya existentes. Abarcar nuevos mercados con productos ya existentes. Abarcar mercados nuevos con productos nuevos. | Un año |
| Precio | | | | |
| Aprovechar el respaldo económico de sus clientes comerciales internacionales para reducir el posible riesgo financiero que implican las barreras de salida. | Disminuir un 20% el riesgo financiero. | Realizar operaciones comerciales con base en el financiamiento de terceros. | Desarrollo de actividades y alianzas duraderas y sólidas. Las compras anticipadas realizarlas con el financiamiento de los clientes. | Un año |

| | | | | |
|--|---|---|--|------------|
| Desarrollar una estrategia con base en liderazgo en costos bajos totales para hacer frente al impacto de la inflación y la devaluación de forma tal que sus costos y precios de venta no se vea reflejado. | Mantener estables sus precios de venta hasta por seis meses. | Diseñar sistema de compras centrado en los costos compartidos | Realizar compras conjuntamente con otros productores locales- valor compartido- Fomentar entre sus miembros la economía de escala. | Seis meses |
| Generar convenios con los proveedores extranjeros de bulbos y semillas para adquirir volúmenes que permitan implementar la economía de escala y reducción de costos. | Desarrollar para el mes de enero de 2016 por lo menos tres convenios con proveedores extranjeros. | Desarrollar convenios de proveeduría exclusiva para la empresa y los productores locales a precios preferentes. | Realizar convenios con plazos promedios de pago a 30 días con base a los volúmenes de compra. Establecer políticas por pronto pago. Fomentar entre sus miembros la economía de escala. | Seis meses |

Continuación...

Estrategia de la mezcla de mercadotecnia

| Objetivo | Táctica | Acciones a realizar (operativo) | Tiempo |
|--|---|---|---------------|
| Plaza | | | |
| Ampliar su cobertura geográfica mediante el aprovechamiento de productores óptimo de la curva de la experiencia de sus clientes. | Desarrollar una red de productores locales a finales del mes de febrero de 2015. | Promover la recomendación de boca en boca. Formalizar los convenios mediante el valor compartido. Asegurar la producción mediante compras anticipadas. | 6 meses |
| Disminuir el impacto de su insuficiente capacidad instalada subcontratando a pequeños microempresarios, con la finalidad de cumplir con la demanda actual y potencial. | Desarrollar actividades y alianzas estratégicas con productores de la región para enero 2015. | Formalizar la red de distribución florícola de la región. Proveer de consultoría especializada a los productores locales. Ofrecer el servicio de transporte especializado a los participantes. Realizar compras compartidas y recíprocas. Conformar el primer clúster floricultor del país. | 6 meses |
| Promoción | | | |
| | | Proveer de estantes e impresos a las principales marcas distribuidoras. | 1 año |

| | | | | |
|--|--|--|---|-------------------------------------|
| <p>Desarrollar un programa promocional con base en el Trademarketing a fin de incrementar la participación de la marca en los establecimientos de sus clientes que le permita posicionar su marca.</p> | <p>Desarrollar presencia comercial de la marca en cinco de los establecimientos minoristas del sur de California.</p> | <p>Diseñar e implementar programa promocional.</p> | <p>Hacer publicidad compartida en el punto de venta.</p> | |
| <p>Promover un sistema de información abierta y redes de colaboración con productores y proveedores locales que permitan equilibrar su postura comercial frente a los clientes internacionales.</p> | <p>Desarrollar un sistema integral de marketing que divulgue y promueva las buenas prácticas del sector para mayo de 2015.</p> | <p>Desarrollar sistema de información que agrupe y vincule a todos los stakeholders en la búsqueda de información en la web.</p> | <p>Diseñar un sistema de información de marketing. Desarrollo de red social profesional (Linked.in) Promover el intercambio de información.</p> | <p>10 mese</p> |

Tabla 3. Programas de mercadotecnia internacional.

Nota. Elaboración propia con base en la información recabada durante el proceso de análisis.

CONCLUSIONES

La demanda del producto (flor de corte) ha presentado un notable crecimiento en los últimos cinco años principalmente en la rosa en sus diversas variedades, pero en el último año, se ha presentado una demanda creciente de la flor mexicana, las personas siempre tienen razones de tipo personal, religioso o cultural que los motivan a su adquisición. Además, cada vez se hacen más presentes los notables cambios tecnológicos y económicos que debe afrontar la industria, por lo que la empresa se caracteriza en la innovación tecnológica, por lo que constantemente se están innovando los procesos de este sector, desde los sistemas de riego automatizados, los sistemas de información de proveedores, mercado, sus tendencias y demanda (CRM) hasta la implementación de softwares que monitorean la calidad del producto a través de un satélite y se regula su temperatura a distancia; lo que permite desarrollar un Marketing internacional enfocado al mercado con base en relaciones estratégicas.

El crecimiento acelerado de la empresa sujeta de estudio se debe a que constantemente está analizando las necesidades de sus clientes, por lo que desarrolló una cadena de valor integral que lleva el producto al cliente directamente desde el campo en un solo paso; pero no solo eso, una de sus metas a corto plazo, es ofrecer este modelo de negocio en donde cada día más floricultores formen parte y se sumen al crecimiento productivo del sector, en lugar de estar peleando entre sí. Finalmente, se puede concluir que definitivamente si se visualiza una oportunidad atractiva para el proyecto de la empresa, porque se detectaron más de diez pequeños negocios productores de flor que necesitan apoyo para formalizar y comercializar sus productos. Con respecto a la rivalidad del sector, se detectaron 15 micro empresarios que trabajan bajo la informalidad y la rotación de personal, es una característica típica de este sector, lo que implica que los costos de reclutamiento, selección y capacitación de los jornaleros (as) es muy elevado, por lo que el contar con una fuerza laboral compartida por etapa o proceso puede ser una buena opción en estos momentos.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- BANCOMEXT.: *Directorio de Exportadores*, 2011. Disponible en <http://www.bancomext.com> Visitada el 25 de febrero de 2010.
- BERNAL.: Plan estratégico, Asval Flowers, Co. Tijuana, B.C, 2013.
- BERNAL Y VILLALÓN.: *Plan Estratégico integrado*, Tijuana, B.C, Asval Flowers, Co, 2012.
- BERNAL.: *Propuesta de solución tecnológica, cadena de valor*, Tijuana, UABC, 2012.
- BERNÁRDEZ.: *Capital intelectual*, 2005.
- CONSEJO MEXICANO DE LA FLOR A.C.: *Plan rector de sistema producto flor*, Baja California, 2008. Disponible en <http://www.conmexflor.org/>. Visitada el 25 de febrero de 2010.
- Departamento de agricultura de los estados unidos. Disponible en <http://www.usda.gov>. Visitado el 28 de marzo de 2014.
- Dirección de Promoción y Desarrollo Económico del Ayuntamiento de Playas de Rosarito. Disponible en <http://www.rosarito.gob.mx/rosaritov/cotuco/default.aspx>. Visitado el 23 de marzo de 2014.
- El Directorio de proveedores de insumos agrícolas en Baja California, 2013. Disponible en <http://www.oeidrusbc.gob.mx/sispro/algodonbc/INSUMOS/DirecProveInsumos.pdf> Visitado el 02 de marzo de 2014.
- ESPEJEL; CAMARENA Y SALGADO.: *Marketing agroalimentario, Aplicaciones metodológicas y estudios de casos en el contexto global*, PEARSON, México, 2013.
- FISHER, L.: *Mercadotecnia*, 4ta, edición, McGra-wHill, México, 2011.
- FLORES Y OSUNA.: *La producción de flor en Baja California*, 2014. Disponible en http://www.bajaeco.com/colabor/2006/rluque_01.cfm. Visitado el 25 de marzo de 2014.
- KOTLER Y AMSTRONG.: *Principales variables de segmentación para mercados corporativos*, Pearson, México, 2009.
- KOTLER, P. Y KELLER.: Dirección de Mercadotecnia, 12 va. edición, Ed. Prentice Hall, México, 2006.
- MONTERO; ZAPATA; VÁZQUEZ Y SÁNCHEZ.: *Mercadotecnia, Un modelo aplicable a la micro, pequeña y mediana empresa*, Ediciones ILCSA SA de VC, México, 2012.

- MOSQUERA; ARGUMEDO Y MORALES.: *Competitividad de la pequeña empresa del sector ornamental en Atlixco, México*, 2010. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265419645003>. Visitado el 26 de marzo de 2014.
- OROZCO, M.: *Entre la competitividad local y la competitividad global: floricultura comercial en el Estado de México*, 2007. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/105/10504506.pdf>. Visitado el 13 de marzo de 2014.
- PROMEXICO.: *Guía básica del exportador*, 2013. Disponible en <http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/82/1/images/GuiaBasicaDelExportador.pdf>. Visitado el 01 de abril de 2014.
- Red de valor de la flor de corte de Mexicali*, 2014. Disponible en http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S200709342012000300012. Visitado el 28 de marzo de 2014.
- Red social oficial*, 2013. Disponible en <https://www.facebook.com/ASVALCorporation?fref=ts>. Visitado el 25 de noviembre de 2013.
- SAGARPA, 2014. Disponible en <http://www.sagarpa.gob.mx/agricultura/Paginas/Padrones.aspx>. Visitado el 22 de marzo de 2014.
- SEFOA, 2013. Disponible en <http://www.sefoa.gob.mx/>. Visitado el 19 de marzo de 2014.
- W.L. Y HILL, C.: *Administración Estratégica Un Enfoque Integral*, 9na ed., México: Cengage Learning, 2011.
- MATA, D.; FACCIUTO, G. Y BULLRICH, L.: *Pasado y presente de la floricultura Argentina*, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria -INTA ediciones, 2013. Disponible en http://inta.gob.ar/documentos/floricultura-pasado-y-presente-de-la-floricultura-argentina/at_multi_download/file/INTA%20Floricultura%20%20pasado%20y%20presente%20de%20la%20floricultura%20argentina.pdf. Visitado el 29 de marzo de 2014.
- TORRES, R.: *Floricultura mexicana: Gran industria en el anonimato*, Tierra Fértil, 2014. Disponible en <http://tierrafertil.com.mx/floricultura-mexicana-gran-industria-en-el-anonimato/>. Visitado el 02 de marzo de 2014.

SAGARPA.: *Garantizada la disponibilidad de flores para cubrir la demanda nacional,*
2012. Disponible en
<http://www.sagarpa.gob.mx/Delegaciones/distritofederal/boletines/Documents/B0122012.pdf>. Visitado el 20 de abril de 2014.

PRODUCTORES DEL SUR DE VERACRUZ.: *Floricultura mexicana, gran industria en el anonimato,*
2014. Disponible en:
<http://www.productoresdelsur.org/mx/noticias/floricultura-mexicana-gran-industria-en-el-anonimato/>. Visitado el 2 de abril de 2014.