PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE INTEGRACION CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

PLAN DE MARKETING PARA LA EXPORTADORA DE ROSAS ECUAGARDEN, ENFOCADO EN EL INCREMENTO DE VENTAS EN EL MERCADO CANADIENSE

LINA ABIGAIL SÁNCHEZ REYES

DIRECTOR: MBA. JUAN CARLOS LATORRE

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

ESTRATEGIA DEL SECTOR EMPRESARIAL PRIVADO Y PÚBLICO EN EL MERCADO LOCAL Y GLOBAL

QUITO, JUNIO - 2023

DIIRECTOR:

MBA. Juan Carlos Latorre

LECTORES:

Mtr. Francisco Moscoso

Mtr. Santiago Muñoz

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres, quienes realizaron un gran esfuerzo por guiarme y llevarme hasta este momento. Estoy agradecida por sus consejos y guía en esta etapa de mi vida, por la confianza depositada en mí y por el apoyo cuando me quería rendir.

A mi director de trabajo de titulación por brindarme la guía necesaria para desarrollar y concluir este proyecto de la mejor forma. Además de la paciencia y conocimiento depositado a lo largo de estos meses.

A la Ing. Paola Vanegas quien me permitió realizar este proyecto en base a su exportadora de flores y quien me ha brindado la apertura a la información necesaria para desarrollarlo.

Finalmente, agradezco a mi mejor amiga, quien me escuchó y aconsejó durante mis dificultades universitarias y a mis amigas de la universidad, quienes hicieron de esta compleja etapa de mi vida más fácil de sobrellevar.

DEDICATORIA

Dedico el presento proyecto a mi familia, quienes han sido un apoyo primordial a lo largo de mi carrera universitaria. En especial, a mis padres quienes son el pilar que me ha motivado a lo largo de mi desarrollo profesional y a quienes considero que este trabajo es tan suyo como mío.

A mi madre, quien es la persona más valiente y fuerte que conozco, quien me enseñó valores y forjó mi desarrollo personal y profesional; además de ser mi modelo a seguir y mi gran amiga.

A mi padre, quien considero un ejemplo de superación, me enseñó que la perseverancia y la constancia pueden superar a las adversidades que se presenten.

A mi hermana, quien me ha brindado su apoyo para continuar y el brillo en sus ojos que me motivó a ser mejor persona y profesional.

A mi perrito Aldo, quien ha estado presente en todas las noches de deberes y estudio a lo largo de mi carrera y quien ha sido mi salvavidas emocional en tiempos difíciles.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO iii
DEDICATORIA iii
RESUMEN EJECUTIVO xi
ANTECEDENTES 1
OBJETIVO GENERAL 2
Objetivos específicos 2
RELEVANCIA DEL ESTUDIO 2
DISEÑO METODOLÓGICO 3
1. MARCO TEÓRICO 5
1.1 Organigrama 5
1.2 Cadena de valor 6
1.3 Análisis PESTEL 7
1.3.1 Factores políticos 8
1.3.2 Factores económicos 8
1.3.3 Factores socioculturales 8
1.3.4 Factores tecnológicos 8
1.3.5 Factores del entorno 8
1.3.6 Factores legales y regulatorios 8
1.4 Las 5 fuerzas de Porter 9
1.4.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores. 9
1.4.2 Poder de negociación de proveedores. 9
1.4.3 Poder de negociación de compradores. 9
1.4.4 Amenaza de productos sustitutos. 10
1.5 Matriz FODA 10
1.6 1.6 Investigación de mercados 11
1.6.1 Definición del problema. 11
1.6.2 Desarrollo del enfoque del problema. 11
1.6.3 Formulación del diseño de investigación. 11
1.6.4 Recopilación de datos. 12
1.6.5 Preparación y análisis de datos. 12
1.6.6 Elaboración y presentación del informe. 12
1.7 Modelos para estrategias de marketing 12
1.7.1 Estrategia de segmentación. 12
1.7.2 Buyer – persona. 13
1.7.3 Estrategia de posicionamiento. 13

1.7.4 Estrategia de diferenciación. 13
1.7.5 Estrategia de crecimiento. 13
1.7.6 Estrategia competitiva. 14
1.8 1.8 Marketing MIX 14
1.8.1 Producto. 14
1.8.2 Precio. 14
1.8.3 Distribución. 14
1.8.4 Comunicación. 14
1.9 Beneficios y presupuesto 16
1.9.1 Presupuesto. 16
1.9.2 Beneficios. 16

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE ECUAGARDEN Y SU MERCADO 16
2.1 Análisis Interno 17
2.1.1 Reseña Histórica. 17
2.1.2 Misión. 17
2.1.3 Visión. 18
2.1.4 Valores corporativos. 18
2.1.5 Objetivos Corporativos. 19
2.1.6 Organigrama. 19
2.1.7 Cadena de valor. 20
2.1.8 Mapa de procesos. 23
2.2 Análisis Externo 24
2.2.1 Análisis PESTEL. 24
2.2.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter. 30
2.2.3 Análisis FODA. 35

3. 3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO 39
3.1 Entrevistas 39
3.1.1 Entrevista a Gerente de ventas. 39
3.1.2 Entrevista a Ejecutiva de ventas. 42
3.1.3 Entrevista a Asistente de ventas. 46
3.1.4 Entrevista a Trabajadora Social. 47
3.2 Observación 48
3.2.1 Cultivo. 48

3.2.2 Post Cosecha. 51
3.2.3 Embonchado 58
3.3 Encuestas 61
3.4 Caracterización de la oferta 68
3.5 Caracterización de la demanda 71
3.5.1 Comportamiento y frecuencia de compra. 71
3.5.2 Perfil del consumidor canadiense. 71
3.5.3 Demanda actual. 72
3.5.4 Demanda potencial. 72
3.5.5 Demanda insatisfecha. 74

4. ESTRATEGIAS DE MARKETING 75
4.1 Segmentación 76
4.1.1 Perfiles de segmentos. 76
4.1.2 Definición del mercado meta. 77
4.1.3 Buyer Persona 77
4.2 Posicionamiento 79
4.3 Diferenciación 79
4.4 Crecimiento 80
4.5 Estrategia Competitiva 82
4.6 4Marketing Mix 83
4.6.1 Producto. 83
4.6.2 Precio. 85
4.6.3 Distribución. 86
4.6.4 Comunicación. 90
4.7 Inbound Marketing 95

5. PRESUPUESTO Y BENEFICIOS 98
5.1 Presupuesto y gastos de marketing 98
5.2 Proyección de ventas 99
5.3 Proyección de utilidades 103
5.4 Estado de resultados 103
5.5 Beneficios 106
5.5.1 Beneficio Económico. 106
5.5.2 Beneficio social. 107
5.5.3 5.5.3 Beneficios ambientales. 108

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 108
Conclusiones 108
Recomendaciones 110
BIBLIOGRAFÍA 114
ANEXOS 119

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.Ejemplo de organigrama de una empresa comercial 6
Figura 2.Cadena de valor de Porter 7
Figura 3.Diagrama general de un mapa de procesos 7
Figura 4.Estructura general de un análisis PESTEL 9
Figura 5.Estructura general de un análisis de las 5 fuerzas de Porter 10
Figura 6.Estructura general de un análisis FODA 11
Figura 7.Marketing Mix 15
Figura 8.Ubicación de Ecuagarden 17
Figura 9.Organigrama de la exportadora Ecuagarden 19
Figura 10.Cadena de valor de Ecuagarden 21
Figura 11.Mapa de procesos de Ecuagarden 23
Figura 12.Partida arancelaria canadiense de las rosas 29
Figura 13.Análisis Pestel 30
Figura 14.Cinco Fuerzas de Porter 34
Figura 15.Matriz FODA 35
Figura 16.Proceso de Cultivo N°1 48
Figura 17.Proceso de Cultivo N°2 49
Figura 18Proceso de Cultivo N°3 49
Figura 19.Proceso de Cultivo N°4 50
Figura 20Proceso de Cultivo N°5 50
Figura 21.Proceso de Cultivo N°6 51
Figura 22.Proceso de Cultivo N°7 51
Figura 23.Proceso de Post Cosecha N°1 52
Figura 24.Proceso de Post Cosecha N°2 52
Figura 25Proceso de Post Cosecha N°3 53
Figura 26.Proceso de Post Cosecha N°4 53

Figura 27Proceso de Post Cosecha N°5 54
Figura 28.Proceso de Post Cosecha N°6 54
Figura 29.Proceso de Post Cosecha N°7 55
Figura 30.Proceso de Post Cosecha N°8 55
Figura 31. Proceso de Post Cosecha N°9 56
Figura 32. Proceso de Post Cosecha N°10 56
Figura 33. Proceso de Post Cosecha N°11 57
Figura 34.Proceso de Post Cosecha N°12 57
Figura 35.Proceso de Post Cosecha N°13 58
Figura 36.Proceso de Embonchado N°1 58
Figura 37.Proceso de Embonchado N°2 59
Figura 38.Proceso de Embonchado N°3 59
Figura 39.Proceso de Embonchado N°4 60
Figura 40.Proceso de Embonchado N°5 60
Figura 41.Proceso de Embonchado N°6 61
Figura 42.Tiempo de relaciones comerciales con Ecuagarden 62
Figura 43.Razones de preferencia de Ecuagarden como proveedor 62
Figura 44.Opciones de países proveedores de rosas a mayoristas canadienses 63
Figura 45.Países proveedores de rosas a mayoristas canadienses 63
Figura 46.Factores que considerar de los proveedores ecuatorianos 64
Figura 47.Experiencia con Ecuagarden como proveedor 65
Figura 48.Respuestas sobre experiencia con Ecuagarden como proveedor 65
Figura 49.Requerimientos del consumidor final respecto a rosas 66
Figura 50.Proyecciones de crecimiento con proveedores ecuatorianos 66
Figura 51.Oportunidades de mejora para Ecuagarden 67
Figura 52.Empresas importadoras relacionadas al sector florícola en Canadá 73
Figura 53.Buyer persona de Ecuagarden 78
Figura 54.Matriz de Ansoff 81
Figura 55.Empaques de rosas de Ecuagarden 83
Figura 56.Empaques de rosas de Ecuagarden con marca 84
Figura 57.Categorías generales de variedades de rosas de Ecuagarden en página web 85
Figura 58.Variedades de rosas por categoría general de Ecuagarden en página web 85
Figura 59.Información general del comprador potencial N°1 87
Figura 60.Información general del comprador potencial N°1 88
Figura 61.Información general del comprador potencial N°2 88

Figura 62.Proceso de transporte de Ecuagarden 89
Figura 63.Presentación general de Expo Flor Ecuador 90
Figura 64.Presentación general de Canada Blooms 91
Figura 65.Variedades de rosas lavanda 92
Figura 66.Variedades de rosas naranja 92
Figura 67.Variedades de rosas amarillas 93
Figura 68.Ejemplo de perfil en Connect Americas 94
Figura 69.Enlace de contacto de la página web de Ecuagarden 95
Figura 70.Características de una variedad de rosa Ecuagarden 96
Figura 71. Visualización de página “Paint My Rose” 96
Figura 72.Contenido de calidad de Ecuagarden 97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.Propuesta de diseño metodológico 3
Tabla 2.Esquema de recolección de datos 4
Tabla 3. Top 10 de los principales exportadores de flores a Canadá 68
Tabla 4. Principales exportadores de flores a nivel mundial en 2021 69
Tabla 5. Principales empresas ecuatorianas exportadoras de flores a nivel mundial en 2021 70
Tabla 6. Principales empresas ecuatorianas exportadoras de rosas a Canadá en 2022 70
Tabla 7.Determinación de la demanda actual de los clientes canadienses de Ecuagarden 72
Tabla 8. Determinación de la demanda potencial de Ecuagarden 73
Tabla 9. Determinación de la demanda actual de Ecuagarden 74
Tabla 10. Determinación del pedido semanal del cliente canadiense con y sin la promoción aplicada 86
Tabla 11. Gastos detallados de marketing 98
Tabla 12. Determinación de la cobertura de demanda real sin la propuesta 99
Tabla 13. Proyección de ingresos sin la propuesta 100
Tabla 14. Determinación de la cobertura de la demanda real con la propuesta 100
Tabla 15. Proyección de ingresos con el proyecto 101
Tabla 16. Diferencia porcentual de ingresos proyectos con y sin el proyecto 101
Tabla 17. Índice de crecimiento de ventas 102
Tabla 18.Proyección de utilidades
106**¡Error! Marcador no definido.**
Tabla 19. Estado de resultados proyectado sin el proyecto 104

Tabla 20. Estado de resultados proyectado con el proyecto 105
Tabla 21. ROI de marketing 106
Tabla 22. Calculo del VAN y TIR 11

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de este trabajo de integración curricular es analizar el mercado canadiense con relación al sector florícola. En específico, la comercialización de la rosa ecuatoriana en el mercado mayorista canadiense que provee a supermercados y floristerías. De esta forma, se evaluó a Ecuagarden conociendo sus ventajas y debilidades como organización con relación a sus ventas, metas comerciales y estrategias, con el objetivo de incrementar el volumen de ventas de la organización en el mercado canadiense. Por tanto, se llevó a cabo una propuesta de plan de marketing, que consta de los siguientes puntos abordados: En el primer capítulo se presentó los fundamentos teóricos en los cuales se apoyó esta investigación. Seguidamente, en el segundo capítulo se realizó un diagnóstico externo e interno y se conoció la situación actual de la organización con relación a procesos productivos, misión y visión. Así como también el entorno político, económico, ambiental, social, etc. De esta forma, se establecen las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización. A continuación, en el tercer capítulo, mediante una investigación de mercado, se conoció información a profundidad sobre el producto, gestión de ventas, el perfil de consumidor y

procesos productivos, además de, la demanda y la oferta del sector. Toda esta información recopilada en el capítulo tres fue útil en la elaboración de estrategias del siguiente capitulo.

A continuación, en el capítulo cuatro, se señalan las estrategias propuestas , las cuales tienen congruencia con los aspectos diferenciadores de la organización y las ventajas competitivas de la misma. Por lo tanto, las estrategias abordaron varios de los puntos establecidos en el foda realizado anteriormente en el capítulo dos sobre Ecuagarden. Finalmente, en el capítulo cinco, se realizó un análisis financiero que permitió visualizar el presupuesto necesario para la implementación de las estrategias planteadas. Las mismas que tienen por objetivo el incremento de las ventas de rosas de la empresa en el mercado canadiense.

En el capítulo cinco también se presentó los ingresos y utilidades que se podrían obtener con la aplicación de la propuesta proyectada a 5 años. Se realizó una comparación entre los estados de resultados proyectados con y sin la propuesta de marketing. De tal forma que el diferencial de utilidades y los porcentajes de crecimiento de ventas, muestran la viabilidad del proyecto y el cumplimiento de los objetivos establecidos para el mismo.

Finalmente, se emiten las conclusiones y recomendaciones pertinentes de acuerdo con los resultados obtenidos a partir de la investigación realizada, con el propósito de su futura aplicación por parte de Ecuagarden.

TÍTULO

Plan de marketing para la exportadora de rosas Ecuagarden, enfocado en el incremento de ventas en el mercado canadiense

ANTECEDENTES

El Ecuador es un país que cuenta con las condiciones geográficas y ambientales adecuadas para que una flor tenga un buen crecimiento. Asimismo, la temperatura del país es estable a lo largo de todo el año, lo cual permite que la cosecha sea estable.

De esta forma, la rosa ecuatoriana se diferencia de las otras por diferentes características, entre ellas: su grosor, tamaño del tallo, durabilidad y variedad de colores. Es así como el mercado de exportación de flores constituye un gran aporte en la economía ecuatoriana, constituyendo un 4.5% de participación de las exportaciones totales del país en el año 2022, según el informe del Banco Central. (*Evolución de La Balanza Comercial Por Productos*, n.d.)

Este mercado representa un incremento con relación a años anteriores como lo menciona Expoflores en sus informes anuales.

> *"Hasta noviembre de 2022, las exportaciones de flores alcanzaron USD 870 millones, esto significa un incremento del 3% en relación al mismo periodo en 2021. Si se analiza únicamente noviembre de 2022, las exportaciones llegaron a USD 83 millones, valor 5% mayor en comparación con noviembre de 2021"* (*ESTADÍSTICO MENSUAL REPORTE ENERO 2023 Contenido*, n.d.)

Los principales destinos de exportación del país según Expoflores son: Estados Unidos, Kazajistán, Rusia, Canadá y la Unión Europea. De entre estos mercados, Canadá es uno de los que más ha crecido en relación con los otros. Siendo el cuarto destino de exportación por encima de la Unión Europea, exportando 33 millones de dólares en valor FOB (Free On Board) (*Free On Board*) a este destino.

Es así como el gobierno ha considerado la elaboración de un tratado comercial con Canadá. Los convenios comerciales traen consigo varios beneficios para los países involucrados, entre ellos el desgravamen de aranceles. De modo que el sector florícola se beneficiaría en un mercado con proyecciones de crecimiento.

Con los antecedentes expuestos previamente es como Ecuagarden al ser una exportadora de rosas con varios destinos de comercio internacional entre los que destacan: Estados

Unidos, Rusia, Ucrania, Alemania, etc. Por tanto, al tener un mercado sin gran impacto en Canadá quiere incrementar su volumen de ventas y aprovechar su potencial.

PROBLEMA

¿Cuál es el plan de marketing de la exportadora de rosas Ecuagarden, enfocado en el incremento de ventas en el mercado canadiense?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de marketing para la exportadora de rosas Ecuagarden, enfocado en el incremento de ventas en el mercado canadiense

Objetivos específicos

- Recopilar las fundamentaciones teóricas para el plan de marketing.
- Realizar un diagnóstico situacional de la exportadora Ecuagarden y de su mercado.
- Desarrollar una investigación de mercado para conocer la oferta y demanda.
- Formular estrategias de marketing para incrementar las ventas de rosas de la empresa en Canadá.
- Determinar el presupuesto y los beneficios proyectados con el plan de marketing.

RELEVANCIA DEL ESTUDIO

Al cumplir con los objetivos planteados en el presente proyecto se puede plantear la factibilidad de su aplicación empírica. Por tanto, la recopilación de información sobre ventas y clientes potenciales en el mercado canadiense en conjunto con diferentes herramientas brindará a la empresa un panorama de decisión en Canadá.

Las herramientas y estrategias adquiridas en la carrera de negocios internacionales se aplicarán al elaborar este proyecto. Las cuales tienen fundamentación teórica y de las que se ha verificado su eficacia en su aplicación, consiguiendo los resultados esperados. De igual forma, se contará con información interna de la empresa que será fundamental en el desarrollo del plan.

La exportadora Ecuagarden tiene un mercado no cuantioso en Canadá en comparación con sus ventas en otros países como: Estados Unidos, Alemania o Rusia. Por tanto, el

proyecto en cuestión podrá brindar una perspectiva abierta para la empresa sobre la decisión de la implementación del plan de marketing.

Es así como la viabilidad del proyecto de incremento de ventas en el mercado canadiense será determinado por los resultados de la investigación realizada, en relación con las estrategias de marketing planteadas puede beneficiar la comercialización del producto y la imagen de la exportadora en Canadá.

DISEÑO METODOLÓGICO

Tabla 1. Propuesta de diseño metodológico

Factor	**Tipos**
Tipo de estudio	Exploratorio, Descriptivo
Tipo de diseño	Transversal
	Muestral
	Cuantitativo, Cualitativo
	No experimental

Fuente: Guía de titulación de integración curricular PUCE 2023

Esta investigación utilizó dos tipos de estudio, el exploratorio debido a que se buscó examinar la pregunta de investigación planteada. Así como el descriptivo, en el que se recolectó información que aportó una relación con la información recopilada a lo largo de esta investigación.

Por otro lado, se utilizó un diseño transversal porque la recopilación de información obtenida de fuentes externas en el periodo de tiempo utilizado para realizar este proyecto. Así también, se empleó un diseño muestral, tomando una porción de la población como muestra representativa del mercado.

Finalmente, el estudio fue cuantitativo y cualitativo, puesto que se cuantificó estadísticas y datos sobre la demanda, mercado potencial y ventas necesarios para el proyecto. Por otro lado, con respecto a el enfoque cualitativo se refirió al uso de entrevistas y observación a fuentes primarias para el desarrollo de estrategias que reflejaron un incremento en el volumen de ventas.

Tabla 2. Esquema de recolección de datos

Tipo de Fuente	Fuente	Técnica de recolección	Instrumento	Procesamiento de datos
Primaria	Personal de la organización	Entrevistas	Guía de entrevista	Resumen narrativo
Primaria	Clientes	Encuestas	Cuestionario	Estadísticas descriptivas, tablas, figuras
Primaria	Operaciones	Observación	Guía de observación	Descripciones y evidencias
Secundaria	Registros de Gremios exportadores de Flores	Investigación documental	Notas bibliográficas	Resumen narrativo, Tablas, Figuras
Secundaria	Libros teóricos referenciales, fuentes de internet, revistas indexadas	Investigación documental	Notas bibliográficas	Resumen narrativo, Tablas, Figuras
Secundaria	Registros de la organización	Investigación documental	Listas de verificación	Tablas, Figuras

Fuente: Guía de Trabajo de Integración Curricular PUCE (2023)

Como se puede apreciar en esta matriz, se utilizaron diferentes fuentes de información debido a qué se tuvo acceso a las mismas de primera mano y de forma documental. En toda la información primaria que se utilizó, se encuentran las entrevistas y encuestas al personal de la organización. Estos métodos de recolección de información fueron utilizados con el objetivo de conocer a fondo el proceso de exportación de rosas hasta que llega a su destino. De forma que se pudieron reconocer variables que aportaron en la investigación propuesta.

El desarrollo de este trabajo se dividió en cinco capítulos, en los cuales se expuso la información correspondiente a cada uno. De tal forma que se pudo llevar a cabo el plan de marketing para la exportadora de rosas de Ecuagarden enfocado en el incremento de ventas en el mercado canadiense.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Organigrama

Es una herramienta que permite a las empresas visualizar la estructura interna de los integrantes de los equipos de trabajo de una empresa. De igual manera, permite identificar claramente los roles de cada integrante y los departamentos a los que pertenece.



Figura 1. Ejemplo de organigrama de una empresa comercial

Fuente: (MyBib Contributors, 2023)

1.2 Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta que una empresa utiliza para analizar las actividades que aportan valor en los procesos responsables del desarrollo de sus productos o del funcionamiento interno de su organización.

Por tanto, en esta investigación proveerá un panorama que permita visibilizar las actividades de valor y poder desarrollar una ventaja competitiva a partir de ellas.

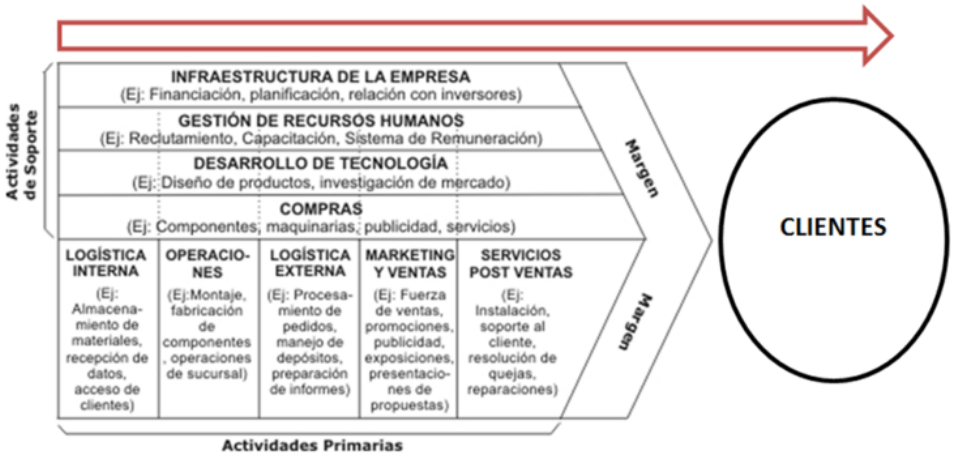


Figura 2. Cadena de valor de Porter
Fuente: (Sobejano, 2016)

- **Mapa de procesos**

Se refiere a un diagrama que muestra el funcionamiento y la relación que existe entre los procesos de una empresa. De esta forma, el gráfico debe mostrar las áreas y los responsables que participan en cada proceso.

Un mapa de procesos da visibilidad a los colaboradores de una empresa sobre el impacto que tienen sus actividades en otras áreas y en el esquema general. Asimismo, brinda un panorama sobre los riesgos que existen dentro de este esquema de procesos y que medidas se deberían tomar para poder mitigar estos riesgos.

Por lo tanto, según lo explicado anteriormente los mapas de procesos otorgarán a este proyecto oportunidades de mejorar e innovación. Por tanto, los mapas de procesos son una gran herramienta para la mejora continua.

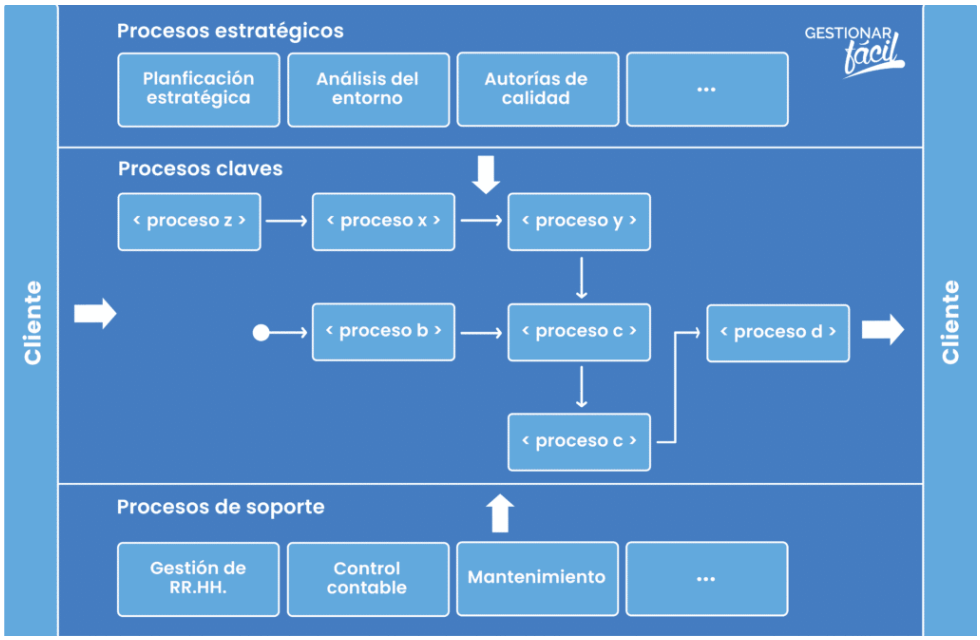


Figura 3. Diagrama general de un mapa de procesos
Fuente: (David Polo Moya, 2020)

1.3 Análisis PESTEL

Esta es una herramienta estratégica que analiza 6 componentes: factores políticos, económicos, socioeconómicos, tecnológicos, entorno y legales. Así como en esta investigación el análisis PESTEL permite analizar el impacto de estos factores en la competencia y la industria.

1.3.1 Factores políticos

Están enfocados en el impacto que tienen las acciones políticas en la economía y a las industrias del mercado. Por tanto, factores como políticas fiscales, aranceles y tratados comerciales tienen influencia en un mayor o menor grado de acuerdo con la industria.

1.3.2 Factores económicos

Se refiere al clima económico en general y aspectos específicos como: tipos de cambio, tasa de inflación y tasas de interés. Como lo menciona Thompson "Los factores económicos también incluyen condiciones en los mercados para las acciones y bonos, los cuales afectan la confianza del consumidor y el ingreso discrecional." (Thompson, 2015)

1.3.3 Factores socioculturales

Este tipo de factores abarca los valores, costumbres, estilos de vida, entre otros, que afectan en mayor o menor medida a las industrias. Los factores socioculturales varían de acuerdo con el país, la región o ciudad, es decir, varían incluso localmente.

1.3.4 Factores tecnológicos

Hace referencia a los cambios tecnológicos y su impacto en la sociedad. Esto es debido a que los avances e innovaciones tecnológicas pueden dar nacimiento a nuevos negocios o industrias de mercado, de acuerdo con las nuevas necesidades que surjan en los consumidores.

1.3.5 Factores del entorno

Los factores del entorno se refieren los factores ambientales y de índole ecológico, tales como: el cambio climático, la contaminación, entre otros. Debido a que pueden afectar directa o indirectamente a las empresas, ya sea en sus procesos internos o en sus ventas directamente.

1.3.6 Factores legales y regulatorios

Hacen referencia a las leyes y normativas que las empresas tienen que seguir para poder estar en funcionamiento y ofrecer sus productos o servicios. Es así como estas leyes o regulaciones pueden ser laborales, referentes al consumidor, de seguridad, etc.

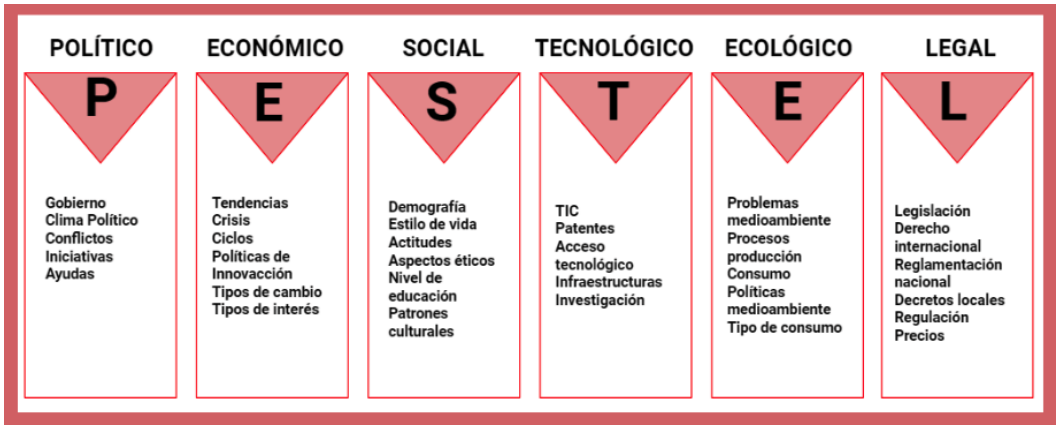


Figura 4. Estructura general de un análisis PESTEL
Fuente: (José Angel Saavedra, 2022)

1.4 Las 5 fuerzas de Porter

Este es un modelo estratégico que se fundamenta en cinco fuerzas, las cuales determinan la competitividad de una empresa. De esta forma, este modelo permite a la investigación formular estrategias en base al análisis realizado. Estas fuerzas se dividen en:

1.4.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Es importante tomar en cuenta las barreras de entrada que existen para la competencia en el mercado objetivo. Si las barreras de entrada existentes no son accesibles, no se considera como una oportunidad.

1.4.2 Poder de negociación de proveedores.

El poder de negociación hace referencia a la capacidad que tienen los proveedores para elevar los precios de sus productos. Por tanto, mientras menos proveedores existan en el mercado, más poder de negociación poseen.

1.4.3 Poder de negociación de compradores.

Los compradores pueden llegar a tener un gran poder sobre los precios de los productos o servicios. Esto se debe a que los consumidores pueden exigir una reducción de precios, mejor calidad, etc. Mientras que la competencia puede aprovechar esto para responder a la solicitud de los compradores con ofertas tentadores.

1.4.4 Amenaza de productos sustitutos.

En el mercado pueden existir varios productos que cumplan funciones similares o idénticas al producto de una empresa. Es así como la existencia de una gran cantidad de productos sustitutos puede afectar a la rentabilidad de la empresa[SMS1].



Figura 5. Estructura general de un análisis de las 5 fuerzas de Porter
Fuente: (Toro, 2020)

1.5 Matriz FODA

Es una matriz utilizada como parte de una estrategia que tiene como objetivo lograr un equilibrio entre la situación interna de la empresa y el entorno externo. Por tanto, esta herramienta brinda un panorama general de la situación de la organización y permite un análisis claro para el desarrollo de estrategias.



Figura 6. Estructura general de un análisis FODA
Fuente: (Cerem Business School, 2019)

1.6 Investigación de mercados

Investigación de mercado se puede definir como un proceso que identifica, recopila y analiza información con el objetivo de facilitar la toma de decisiones en problemas u oportunidades que tengan relación con el marketing.

Este proceso aporta información objetiva que refleja la situación real de la empresa y se divide en 6 pasos:

1.6.1 Definición del problema.

Este es el primer paso de la investigación de mercados, en el cual se define el problema en cuestión. Es así como se debe considerar el objetivo del estudio, antecedentes e información necesaria para determinarlo. Este primer paso brinda el sustento para continuar con una investigación idónea.

1.6.2 Desarrollo del enfoque del problema.

Esta fase implica la determinación de la forma en la que se va a abordar el problema, sin detalles específicos. Simplemente, brindando un panorama general sobre la estructura de lo que se desarrollará a continuación.

1.6.3 Formulación del diseño de investigación.

Hace referencia al diseño de investigación que se va a llevar a cabo. Es así como se mostrará con detalle los procesos necesarios para obtener la información y poder formular la estructura de un estudio que pueda someter a prueba la hipótesis de la investigación. Por tanto, se determinará la definición del tipo de investigación, las variables, etc.

1.6.4 Recopilación de datos.

En esta fase se realiza un trabajo de campo en la cual se recopila la información mediante entrevistas o encuestas. Por lo tanto, se debe seleccionar correctamente a los sujetos que brindaran la información solicitada.

1.6.5 Preparación y análisis de datos.

Incluye organizar los datos de la[Ui2] mejor forma para el análisis. Posteriormente, se analizan los datos con el objetivo de obtener toda la información que esté relacionada con el problema de la investigación.

1.6.6 Elaboración y presentación del informe.

Se realiza una síntesis de los resultados recopilados más importantes, incluyendo el problema descrito, el diseño de la investigación, el enfoque, procedimientos utilizados, etc. Así finalmente se presenta esta información en un formato que sea de fácil comprensión para el lector y la toma de decisiones.

1.7 Modelos para estrategias de marketing

1.7.1 Estrategia de segmentación.

Es un proceso mediante el cual una empresa divide su mercado objetivo en subconjuntos, en base a diferentes características. De tal forma que esta segmentación puede ser de utilidad para la organización, para aumentar la intensidad de sus estrategias de marketing de acuerdo con cada segmento de clientes.

Según el libro Principios de marketing, la estrategia de segmentación se define como "…la división de un mercado en grupos más pequeños de compradores con necesidades, características o conductas distintivas que podrían requerir productos o combinaciones de marketing mix distintos. La empresa identifica distintas formas de segmentos del mercado

y desarrolla perfiles de los segmentos resultantes." (Principios de Marketing - Pontificia Universidad Católica Del…., 2018)

1.7.2 Buyer – persona.

Se refiere a un perfil de un cliente ideal utilizado en marketing, el cual está basado en el comportamiento del consumidor, necesidades, ubicación geográfica, etc.

Es así como según Iglesias Álvarez y Adriana "Para localizar o crear un *buyer* persona es imprescindible contar con todos los datos que la empresa pueda proporcionar sobre clientes reales, incluso entrevistando o encuestando a clientes para averiguar algunos datos: edad, empleo, hobbies, creencias, hábitos de consumo, metas, retos y preocupaciones, influencias, etc.…" (Iglesias Álvarez, 2021, p. 48)

Este tipo de perfil ayuda a crear contenido de valor, su objetivo es que sea más relevante y atractivo para su perfil de cliente objetivo.

1.7.3 Estrategia de posicionamiento.

La estrategia se entiende como el proceso que se debe realizar para que un producto tenga un lugar distintivo y relevante dentro del mercado. Asimismo, "…el proceso de posicionar el producto en la mente de los consumidores" (Sicurello, 2009)

De tal manera que la empresa puede identificar los aspectos diferentes que le brindan valor al producto y sostener en estas su posición en el mercado.

1.7.4 Estrategia de diferenciación.

Se refiere a la estrategia que tiene por objetivo comprar el distintivo de un producto o servicio en relación con los competidores del mercado. La diferenciación se puede dar en distintas etapas de la elaboración de un producto, se puede dar en: procesos, enfoque, liderazgo, etc.

1.7.5 Estrategia de crecimiento.

Esta estrategia abarca las acciones realizadas por una organización que tienen el objetivo de aumentar la presencia comercial de una empresa en el mercado. Por tanto, se incrementa su participación en el mercado y puede generar una ventaja competitiva dentro del mismo. Es así como finalmente se concluye que "Una estrategia de crecimiento intensivo es recomendable para una empresa cuando ésta no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos de que disponen los mercados que atiende." (Estrategias de Marketing: Un Enfoque Basado En El Proceso De..., 2015)

1.7.6 Estrategia competitiva.

Hace referencia a las acciones de carácter defensivo u [Ui3]ofensivo de una organización para poder tener una posición con la que se pueda defender en el mercado. Es así como existen 3 estrategias genéricas a usarse individualmente o en conjunto para conseguir esta posición, estas son: liderazgo en costos diferenciación y enfoque.

1.8 Marketing MIX

Se refiere a la recopilación de los elementos comunes del marketing tradicional que tiene como objetivo ayudar a las empresas a programar las acciones que deben realizar para incrementar la fidelización de sus clientes.

El marketing mix se dividen en 4 factores:

1.8.1 *Producto*.

Es el factor de mayor relevancia puesto que se refiere a los bienes o servicios ofrecidos por la empresa a los consumidores. En otras palabras, es el medio utilizado por una organización para satisfacer las necesidades del mercado.

1.8.2 Precio.

Es el valor monetario impuesto al producto ofrecido por una organización, el cual va a depender de varios factores como: costos, mercado, competencia, procesos, etc. Asimismo, el consumidor es quien también puede establecer los precios mediante su poder de negociación en el mercado,

1.8.3 Distribución.

Hace referencia a los procesos y acciones realizadas para distribuir el producto en diferentes puntos de venta. la distribución puede variar de acuerdo con el mercado, consumidores y los recursos disponibles por la empresa.

1.8.4 Comunicación.

Este factor se refiere a la manera en la que se van [Ui4]a dar a conocer los productos al consumidor. Esto se puede realizar mediante publicidad, promociones, etc.



Figura 7. Marketing Mix
Fuente: (Marketing Mix Introduction | Introduction to Business, 2023)

- Inbound de Marketing

Esta metodología estaba basada en la creación de contenidos de calidad que se encuentren afines con el cliente potencial. Es así como según Alberto Blanco, "Es importante comprender los distintos estados por los que pasa ese cliente potencial, desde que es un completo desconocido, hasta que termina convirtiéndose en cliente, y posteriormente, en un prescriptor o promotor de nuestra marca" (Blanco, 2019)

Es así como se divide en cuatro fases:

a. Atraer: en esta fase se comienza atrayendo a nuevos clientes, de acuerdo al perfil establecido con la creación del *buyer* persona de la organización.
b. Convertir: una vez que se tiene un contacto con el cliente potencial es esencial que interactúe con la página web.
c. Cerrar: en este momento, el cliente potencial se convierte en un cliente actual y se recopila información para la siguiente etapa.
d. Fidelizar: una vez que se encuentra realizada la compra, se continua con la fidelización de esa relación existente. De tal forma, que esta sea una interacción se busca la satisfacción del cliente y establecer una relación con el cliente canadiense a largo plazo.

1.9 Beneficios y presupuesto

1.9.1 Presupuesto.

El presupuesto es un factor de gran importancia, puesto que puede ser una limitante para encontrar las mejores decisiones. Por tanto, el prepuesto ayuda a determinar el capital con el que se puede llevar a cabo el plan de marketing.

1.9.2 Beneficios.

Por otro lado, los beneficios se refieren a las repercusiones que tendría la realización del plan de marketing. De tal forma que se podría determinar la rentabilidad del proyecto y el valor para la empresa.

Asimismo, es importante recalcar que varios proyectos cuentan con un impacto social indirecto. Es así como el proceso de determinación de beneficios puede desarrollar impactos económicos y financieros para la empresa sino también [Ui5]sociales, ecológicas, etc.

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE ECUAGARDEN Y SU MERCADO

2.1 Análisis Interno

2.1.1 Reseña Histórica.

Ecuagarden es una exportadora de rosas que lleva en funcionamiento 37 años con su oficina principal ubicada en Tabacundo, en específico en la Panamericana Norte Km 2 1/2, Barrio. Ugsha, Tabacundo - Ecuador. La exportadora cuenta con una plantación en ecológica con un aproximado de 250 empleados. Los clientes principales de la organización son consumidores mayoristas pertenecientes a Estados Unidos, Ucrania, Alemania, Rusia, Holanda, Inglaterra y Japón. Asimismo, según su página web han sido galardonados con varios por sus rosas "…también nos hemos hecho merecedores a la Rosa de Platino en la feria Agriflor en la ciudad de Quito, por mejor diseño y presentación" (Ecuagarden, 2022)

La empresa fue fundada en 1985 y desde su fundación ha ido creciendo y llegando a más destinos comerciales. Su producto se caracteriza por su excelente calidad y estándares de producción, así como por sus servicios logísticos y comerciales.

Es así como Ecuagarden continuamente busca expandir su mercado hacia nuevos destinos comerciales, manteniendo su producto y servicio de calidad por los cuales son reconocidos en el mercado.



Figura 8. Ubicación de Ecuagarden
Fuente: (Google maps, 2023)

2.1.2 Misión.

Somos productores y exportadores de rosas de la mejor calidad para todos los mercados del mundo, ofreciendo aparte de la mejor calidad en nuestras rosas, damos un servicio diferente, amable, personalizado y de respuestas inmediatas. (Ecuagarden, 2022)

2.1.3 Visión.

Ser una finca reconocida a nivel mundial por la excelencia y responsabilidad tanto social como con el medio ambiente en la producción y exportación de rosas. (Ecuagarden, 2022)

Los pilares de nuestra gestión se basan en:

- Un equipo de trabajo competente y comprometido con la empresa.
- Tecnología e infraestructura apropiadas.
- Innovación permanente.
- Estándares de seguridad para todos nuestros colaboradores.
- Respeto al medio ambiente

Esto nos ha permitido ser una organización rentable que contribuye al desarrollo de nuestro país.

2.1.4 Valores corporativos.

- Lealtad
- Puntualidad
- Disciplina
- Orientación al cliente
- Iniciativa
- Compromiso
- Trabajo en Equipo
- Desarrollo Humano
- Responsabilidad Social
- Responsabilidad ambiental

2.1.5 Objetivos Corporativos.

- Aumentar la participación del exportador en el mercado internacional
- Maximizar la rentabilidad de la empresa
- Reducir el impacto ambiental en la cadena productiva
- Mejorar la calidad de las rosas ofrecidas al cliente
- Incrementar la eficiencia en los procesos logísticos

2.1.6 Organigrama.

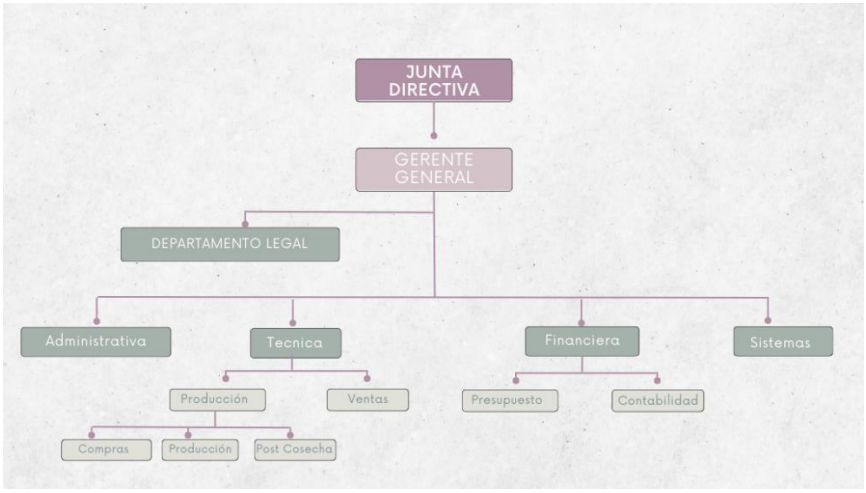


Figura 9. Organigrama de la exportadora Ecuagarden
Fuente: Gerente de ventas de Ecuagarden

En este organigrama de la exportadora de rosas Ecuagarden se puede observar la estructura organizacional de la misma. En la cual, se puede visualizar los departamentos existentes y las subdivisiones en cada uno de ellos.

Es así como en la parte superior del organigrama se encuentra la junta directiva de la organización, quien está encargada de tomar las decisiones estratégicas de la organización y de establecer políticas u objetivos para la empresa.

En segunda posición se encuentra el gerente general quien es el líder dentro de la organización y se encarga de dirigir la misma. Es así como controla las operaciones y el correcto funcionamiento de la empresa.

Inferior al gerente general se encuentra el departamento legal encargado de brindar asesoría en cuestiones legales en las que este involucrada la organización. Asimismo, inferior al departamento legal se encuentra los departamentos: administrativo, técnico, financiero y de sistemas.

De una manera más específica cada departamento se centra en un área central del funcionamiento de la empresa. Por ejemplo, en el departamento técnico existe una subdivisión entre la producción y ventas, siendo la producción dividida en subprocesos como compras, producción y post cosecha. La misma situación sucede con el departamento financiero que abarca el presupuesto y la contabilidad.

Es así como este organigrama brinda a Ecuagarden un panorama estructurado sobre la línea de actividades que maneja la organización, mostrando de manera grafica la línea de comunicación y facilitando la eficiencia de la empresa.

2.1.7 Cadena de valor.

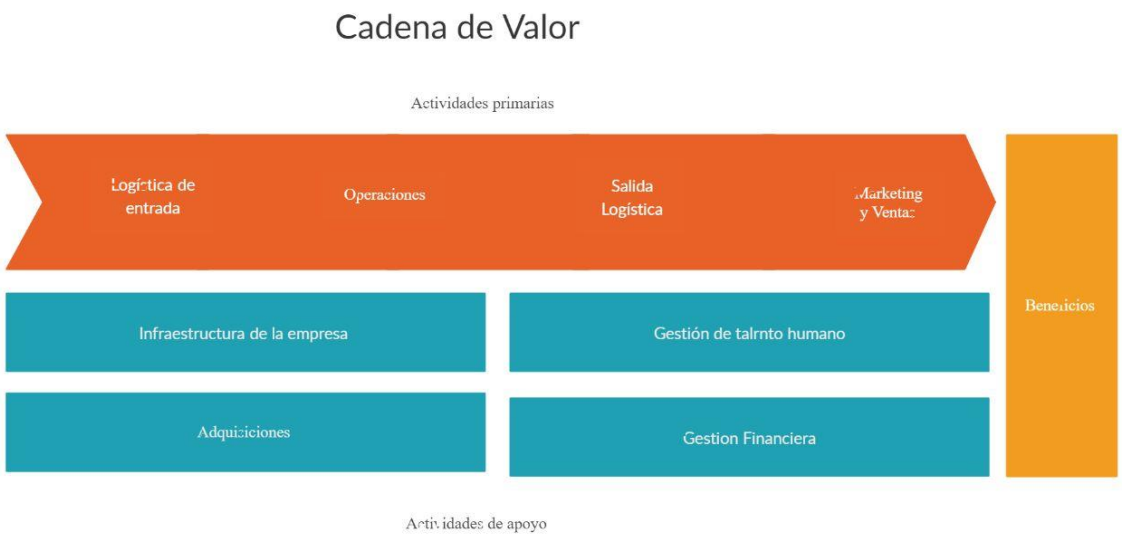


Figura 10. Cadena de valor de Ecuagarden
Fuente: (Ecuagarden, 2023)

Dentro de la cadena de valor de Ecuagarden se encuentran las actividades divididas entre primarias y de apoyo. Es así como dentro de las primarias se puede encontrar la logística de entrada, operación, logística de salida y Marketing y Ventas. Este proceso inicia con la recepción de materias primas, que en este caso se refiere a las plantas base para el cultivo de rosas. Asimismo, se encuentra el sustrato, fertilizantes y demás productos químicos necesarios para el cultivo. Posterior a esta actividad se necesita preparar el terreno para el cultivo, que incluye la limpieza de maleza, aplicación de fertilizantes, etc. Una vez que la tierra se encuentra lista se procede a sembrar las semillas, asegurando un crecimiento saludable. Es así como a esta plantación se realiza mantenimientos constantes para asegurar su calidad, este mantenimiento incluye la aplicación de fertilizantes, el riego, etc.

Una vez que las rosas están en las mejores condiciones se procede con la cosecha de estas. A continuación, se procede a seleccionar de entre las rosas cosechadas las de mejor calidad; y clasificándolas según su tamaño y color. Adicional se realiza una adición de productos químicos necesarios para su conservación durante su futuro proceso de transporte.

Cuando este proceso haya finalizado se procede a colocar las rosas dentro de cajas de cartón que están diseñadas para mantener la integridad de estas. Con el embalaje de las rosas completo se procede a transportarlas hasta su medio de transporte con destino a su comprador. Este transporte corresponde a camiones especializados con refrigeración para mantener las condiciones que necesitan las rosas para garantizar su calidad.

Por otra parte, marketing y ventas este encargado de identificar los mercados potenciales y realizar investigaciones de mercado. Posterior a estas acciones se encargan de elaborar estrategias de marketing y promoción de productos. Una vez gestionadas las ventas se realiza un seguimiento a las mismas y se realiza un análisis con el objetivo de evaluar el éxito de las estrategias implementadas.

De manera similar se encuentras las actividades de apoyo, las instalaciones físicas de Ecuagarden se encuentran en Tabacundo donde también se encuentra sus diferentes fincas y su sede principal. Con referente a las adquisiciones de la empresa, la exportadora primero identifica las necesidades dentro del inventario de materia prima, realiza el pedido de estas con su proveedor seleccionado. Posterior, se realiza la recepción del pedido y se verifica la calidad de estos para finalmente realizar la gestión de inventarios.

Con relación a la gestión del talento humano, son los encargados de seleccionar el personal adecuado de acuerdo con el perfil buscado para cada puesto. Así como capacitar al personal e influir en su productividad.

Finalmente, la gestión financiera incluye actividades como el presupuesto, contabilidad, tesorería, etc. De tal forma que mantiene el flujo de efectivo y la imagen financiera de la compañía.

2.1.8 Mapa de procesos.

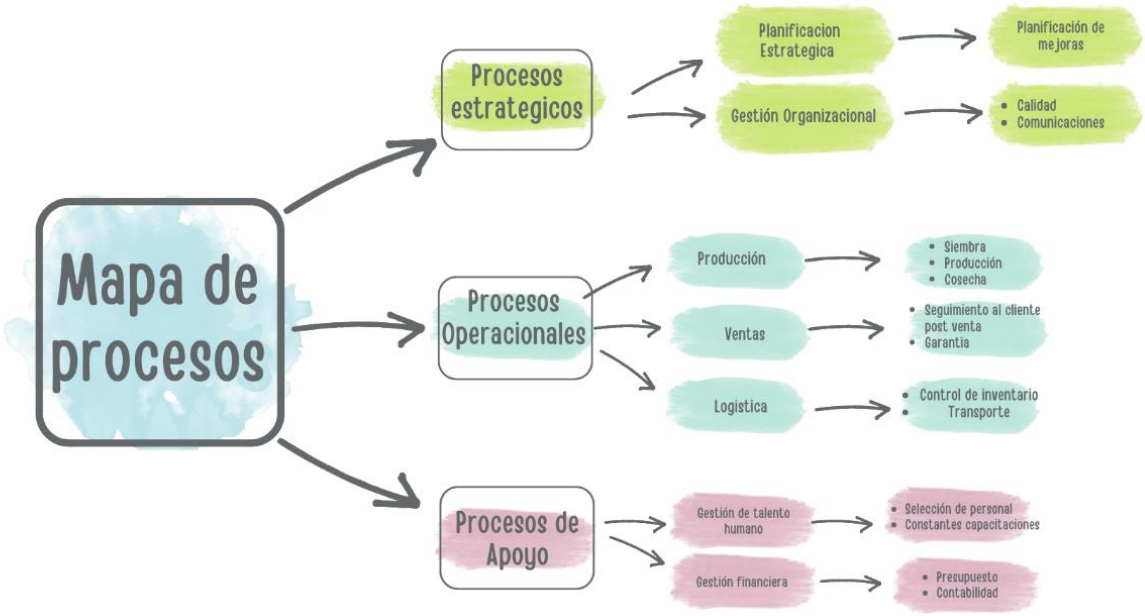


Figura 11. Mapa de procesos de Ecuagarden
Fuente: (Ecuagarden, 2023)

Dentro del mapa de procesos de Ecuagarden, se encuentra en primera posición los procesos estratégicos, dentro de los cuales se encuentran la planificación estratégica y la gestión organizacional. Estos procesos abarcan la definición de la dirección de la organización, así como de objetivos a corto y largo plazo. Asimismo, el desarrollo de estrategias para alcanzar los objetivos, la asignación de recursos, entre otras actividades, son competencia de los procesos estratégicos.

Por otro lado, se encuentran los procesos operacionales que comprende la producción, ventas y la logística. Estos se concentran en la transformación de materias primas en el producto final para finalmente comercializarlo. En cuanto a la logística, Ecuagarden se encarga de asegurar su proceso de logística y que sus productos se entreguen a sus clientes en el lugar y hora acordada. Es así como resulta clave el seguimiento y monitoreo de este proceso hasta el momento de su llegada. De tal forma, que afianzar una relación con los clientes mediante estos procesos productivos resulta clave para la organización.

Finalmente se encuentran los procesos de apoyo que brindan soporte a las actividades productivas, siendo complementarias para el óptimo funcionamiento de la organización. en este caso para Ecuagarden sus principales procesos de apoyo son la gestión de talento

humano y la gestión financiera. Ecuagarden maneja constantes capacitaciones a los empleados que trabajan directamente con el cultivo, priorizando la calidad del producto y de mantener actualizado a su personal con las nuevas técnicas y conocimientos. Asimismo, la gestión financiera brinda la liquidez para que se pueda implementar las operaciones productivas establecidas por la dirección estratégica.

2.2 Análisis Externo

2.2.1 Análisis PESTEL.

A continuación, se realizará el análisis PESTEL de la exportadora Ecuagarden con el objetivo de identificar las oportunidades y amenazas existentes en el mercado canadiense. De esta forma, se analizará la información del sector desde diferentes aspectos:

- Político

Como punto de partida es importante analizar el contexto político general de Canadá. Actualmente se encuentra como primer ministro, Justin Trudeau del Partido Liberal, quien se ha mantenido en ese cargo desde 2015 hasta la actualidad.

Es así como en 2022, el gobierno firmó un acuerdo con el Nuevo Partido Democrático (NDP), el cual podría resultar beneficioso para Trudeau. Este acuerdo se centra en el apoyo iniciativas clave para el gobierno y a cambio se promoverá las iniciativas de la NDP, iniciando con las relacionadas con la salud, como la atención odontológica y farmacéutica. Sin embargo, este acuerdo es muy frágil, tal como lo menciona la Coface en su análisis sobre Canadá, “El acuerdo no es vinculante y, por lo tanto, es frágil y los desacuerdos, en particular sobre política social, podría ponerlo en peligro.” (Coface, 2023)

De igual forma, el gobierno federal ha tenido algunos enfrentamientos con los gobiernos conservadores de Saskatchewan y Alberta relacionados con las políticas públicas climáticas y su supuesta influencia negativa en la industria del petróleo y el gas. Por otro lado, en cuanto a las relaciones con Estados Unidos, según la Coface, “Las relaciones con EE. UU., que eran tensas bajo Donald Trump, parecen estar más tranquilas bajo la

administración de Biden. Sin embargo, siguen existiendo diferencias en cuanto a las políticas energéticas y comerciales." (Coface, 2023).

En cuanto a las relaciones existentes entre Ecuador y Canadá, según el Gobierno de Canadá existe un comercio bilateral en crecimiento con Ecuador, el cual va tomando mayor relevancia en la relación entre las dos naciones. (Government of Canada, 2022)

Asimismo, con respecto a las relaciones comerciales, Canadá mantiene una relación comercial enfocada en mayor parte de los productos agrícolas. "La relación comercial entre Canadá y Ecuador es complementaria sobre todo en la mayor parte del comercio de productos agrícolas: frutas tropicales, flores, cacao y mariscos a Canadá; y trigo, lenteja, avena, cebada y arvejas a Ecuador." (Government of Canada, 2022)

Por otro lado, en relación con los requisitos necesarios para comercializar en el mercado canadiense es importante mencionar que el país es exigente con los productos de consumo humano. Es así como para las flores, en específico las rosas, Canadá exige que el producto debe estar en condiciones libres de plagas, tierra y libre de suciedad. Asimismo, el producto debe estar sujeto a inspección. (Government of Canada, 2021)

- Económico

Según Datos macro el PIB de Canadá en el 2022 fue de 2.033.676 M€ y con una tasa de crecimiento de 3,4% con relación al 2021. (Datosmacro, 2023). Sin embargo, según la Coface, los efectos de la inflación y del crecimiento de la tasa de interés también se hicieron presentes a finales del 2022. Por tanto, las familias canadienses verán afectados sus niveles de deuda porque son vulnerables al aumento en los costos de endeudamiento. (Coface, 2023)

Asimismo, en el comercio internacional existe un superávit comercial en el mercado de bienes de Canadá para inicios del 2023, tal como lo muestra Statistics Canada:

> "En enero, las exportaciones de mercancías de Canadá aumentaron un 4,2%, mientras que las importaciones aumentaron un 3,1%. Como resultado, el superávit comercial de mercancías de Canadá con el mundo se amplió de $ 1200 millones revisados en diciembre de 2022 a $ 1900 millones en enero de 2023." (Canada, 2023)

Bajo la misma línea comercial, se tiene que considerar que las materias primas y agrícolas continuaran como base del incremento de exportaciones. Sin embargo, existe una débil

proyección comercial de Estados Unidos, lo cual puede afectar a las exportaciones de productos manufacturados.

Además, igualmente según Coface "Después de elevar su tasa de interés clave en 425 puntos básicos entre marzo de 2022 y enero de 2023, se espera que el Banco de Canadá la mantenga en 4,5% en 2023" (Coface, 2023)

Por tanto, Canadá es un país con una economía en constante cambio que presenta proyecciones de crecimiento. Es así como Ecuagarden puede aumentar sus ventas dentro de un mercado óptimo para el producto.

- Socioculturales

Es importante considerar, los siguientes datos Canadá tiene 39 millones de habitantes y una tasa de desempleo de 5% en este año. (Datosmacro, 2023). Asimismo, se encuentra el IDH o Índice de Desarrollo Humano, este es un índice que toma como referencia, variables como nivel de vida digo, conocimientos y vida larga y saludable. Según Datosmacro "En 2021 el índice de desarrollo humano (IDH) en Canadá fue 0,936 puntos, lo que supone una mejora respecto a 2020, en el que se situó en 0,931.2" (Datosmacro, 2023).

En relación con la demanda de flores en Canadá, ha tenido un constante crecimiento y decrecimiento a lo largo de los últimos años. específicamente coma el mercado de las floristerías lucha por mantenerse vigente dentro del mercado, teniendo como competencia principal a los supermercados, los cuales presentan arreglos florales a bajos precios. Por tanto, el mercado canadiense ha optado por importar flores aún bajo costo. Es así como Colombia es uno de sus principales proveedores al tener un arancel 0 en las flores. (Proecuador, 2018)

Sin embargo, el reciente crecimiento económico de Canadá podría brindar la posibilidad del aumento de la demanda en este mercado. La industria floristas en Canadá deberá centrarse en la innovación para poder prevalecer en el mercado coma tal como lo menciona *Ibisworld*

> "Para mejorar las ganancias, los floristas se enfocarán en arreglos innovadores de precio premium que se diferencien de los arreglos tradicionales vendidos por otros minoristas. Además, muchos

> floristas ampliarán su presencia en línea y sus ofertas de servicios para retener y hacer crecer su base de clientes." (IBISWorld - Industry Market Research, Reports, and Statistics, 2017)

- Tecnológicos

El sector florícola es uno de los más representativos en la oferta exportable del Ecuador. Por tanto, para competir dentro del mercado es importante priorizar la calidad, la entrega y la productividad en la producción. Es así como los avances tecnológicos se convierten en una de las herramientas clave en el crecimiento de la organización.

Uno de los ejemplos de innovación en Ecuador es Ecoroses, la cual maneja un sistema moderno de riego. Este sistema es automatizado y permite que la flor producida tenga un adecuado crecimiento y calidad. (Ecoroses, 2020)

Como esta empresa ecuatoriana hay muchas otras florícolas exportadoras en el país que innovan sus procesos productivos, aumentando su productividad e ingresos.

Dentro de las innovaciones tecnológicas en la industria florícola se puede encontrar las siguientes:

a. Tecnología de iluminación led: Es una gran opción para los cultivos de flores que se dan en interiores. Debido a que esta tecnología permite la cantidad de luz que reciben las plantas, un aspecto que puede influir en la producción y calidad de las flores.
b. Sensores de movimiento ambiental: Son de gran ayuda, puesto que ayudan a que los cultivos tengan las condiciones adecuadas para el crecimiento de las flores.
c. Software de gestión de cultivos: Este sistema permite el control y monitoreo del crecimiento de las plantas. Lo cual influye positivamente en la calidad de las plantas.

Por tanto, se puede concluir que las innovaciones tecnológicas son un factor importante en la industria de las flores. Puesto que permiten mejorar la eficiencia en la producción y la calidad de las flores.

- Ecológicos

Tomando en consideración que para la población canadiense los productos ecológicos son los preferenciales dentro de su consumo, es importante considerar que las certificaciones y el manejo amigable con el medio ambiente genera una mayor competitividad en las rosas ecuatorianas.

En Ecuador es importante cumplir con la normativa de Agrocalidad para poder comercializar el producto a nivel nacional e internacional. Por tanto, en este caso la certificación sanitaria para exportación es la encargada de verificar que el producto cumpla con los requisitos necesarios para esta actividad. De tal forma que, se asegura que las flores se encuentren libres de plagas u otros contaminantes que puedan repercutir en el ecosistema del país receptor del producto. (Agrocalidad, 2015)

Igual importancia en esta categoría tiene los riesgos naturales existentes como lluvias, plagas, deslaves y demás agentes externos que pueden repercutir en mayor o menor medida a la producción de flores. Dentro de los cuales se encuentran:

- Suelo: Este es un factor de gran relevancia para el crecimiento de las rosas, debido a que las condiciones de este pueden afectar a la calidad de las flores.
- Clima: Las condiciones climáticas en general pueden determinar el crecimiento de las rosas, puesto que estas son plantas sensibles.
- Contaminación del aire y del agua: la contaminación puede afectar considerablemente a la salud de la planta y por consecuencia a su producción.

Por tanto, es importante considerar estos factores como riesgos potenciales y elaborar políticas de riesgo en caso de afectación por los acontecimientos mencionados.

- Legal

Dentro del ámbito legal existen varias reglamentaciones, normativas y leyes que se deben cumplir para no tener inconvenientes en el proceso de exportación. Varias de estas tienen relación con la calidad del producto, etiquetado y embalaje, etc. Asimismo, como se mencionó anteriormente el certificado fitosanitario es igualmente indispensable para que se autorice a exportar.

060390003404	Rosas - flores cortadas - secas (Rosa spp.)

Figura 12. Partida arancelaria canadiense de las rosas
Fuente: (Report - Trade Data Online - Import, Export, and Investment - Innovation, Science and Economic Development Canada, 2023)

No obstante, es importante mencionar que entre todos los ejemplos de normativas mencionadas antes, uno igualmente relevante es el reglamento del COPCI (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones). En el cual existen diferentes clausulas reglamentarias, un ejemplo de estas se refiere a los tributos al comercio exterior, establecido en el Capítulo II,

> "Art. 109.- Nacimiento de la Obligación Aduanera.- (Sustituido por el num. 4 del Art. 3 de la Ley s/n, R.O. 150-2S, 29-XII-2017).- La obligación aduanera nace con el ingreso de mercancías al territorio aduanero, o con la salida de mercancías de dicho territorio, que se encuentran sometidas a la potestad aduanera. Dicha obligación se perfecciona en el momento de producirse la aceptación de la declaración aduanera de mercancías por parte del sujeto activo o en el momento en que se constate que se generó la misma." (COPCI, 2010)

Asimismo, se encuentra relevante de acuerdo con las preferencias de consumo de productos orgánicos de la población canadiense, tomar en cuenta la certificación de sello verde. El cual es un certificado otorgado por el Ministerio del Ambiente de Ecuador y que, según el mismo, se define como

> "…la Marca Institucional que otorga el Ministerio del Ambiente, a través de sus incentivos a toda actividad del desarrollo nacional que optimiza los recursos naturales en sus procesos, demostrando cumplir más allá de la normativa legal con el fin de reducir los impactos ambientales negativos hacia el entorno natural, en especial ecosistemas sensibles y con ello mejorar la calidad de vida de nuestros ciudadanos." (Ministerio del Ambiente, 2019)

A pesar de que este no es un certificado legal, este es otorgado como su definición lo dice es otorgado cuando una empresa cumple más allá de sus requisitos legales. Lo cual representa un compromiso por parte de la organización en cuanto a prácticas de cuidado ambiental. Por tanto, es igual de relevante como las otras certificaciones normativas para exportar al exterior.

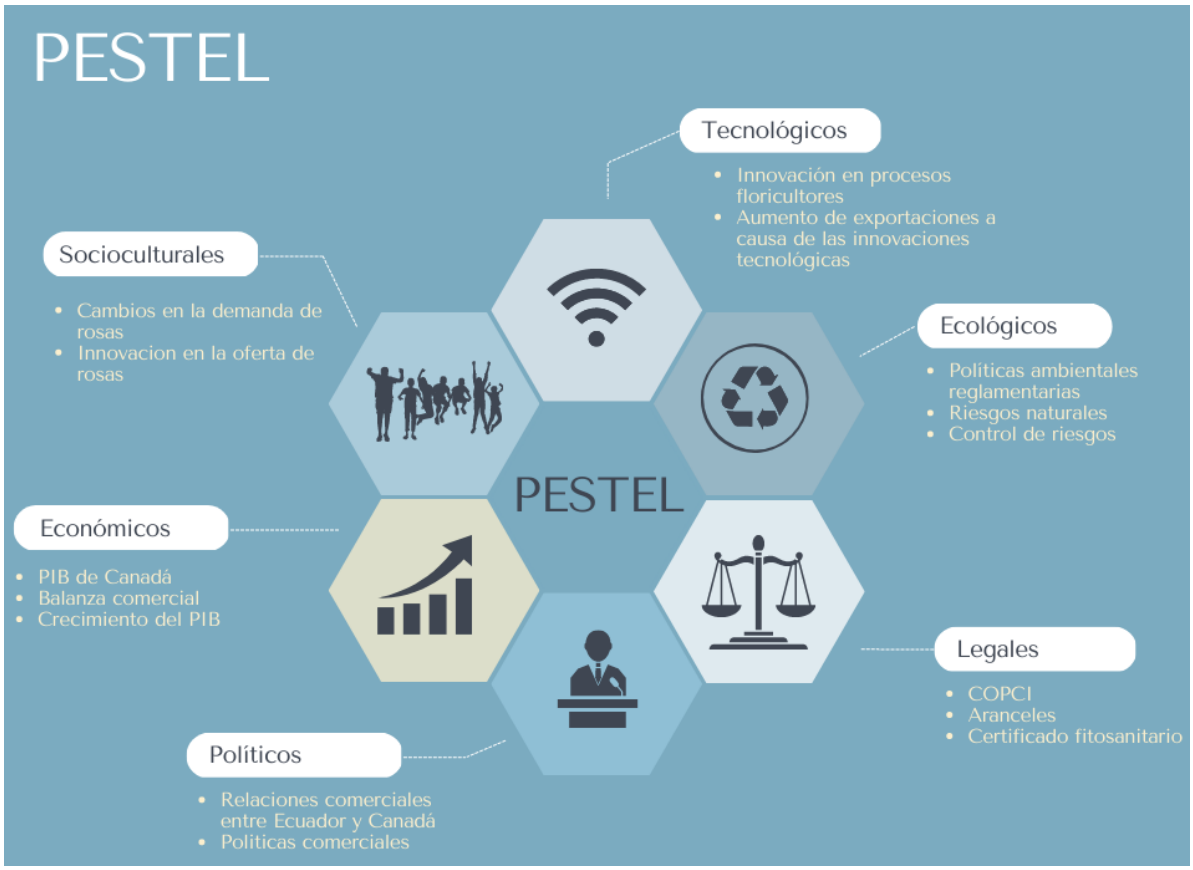


Figura 13. Análisis Pestel
Fuente: (Ecuagarden, 2023)

2.2.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

- Entrada potencial de nuevos competidores

Ecuador al ser reconocido en el sector exportador internacional por sus principales productos exportados, entre ellos sus flores; cada vez más empresarios están interesados en incursionar en este sector de mercado. Puesto que el incremento de exportaciones de este producto ha aumentado este año. Tal como lo menciona Angulo,

> "De acuerdo a cifras del Banco Central del Ecuador (BCE), de enero a noviembre de 2022, el 73 % de las exportaciones de flores lo concentran las rosas. En este mismo período, las rosas se exportaron en $ 638 millones, lo que implica un crecimiento del 6 %. En toneladas se exportaron 115.800, equivalente a un crecimiento del 1 %." (Angulo, 2023)

Por tanto, al permanecer las flores dentro del mercado como un producto de comercialización en crecimiento, el interés por formar parte de este mercado en Ecuador aumenta.

Asimismo, es importante considerar que a pesar de que se cataloga a Canadá como un ambiente propicio para el comercio, hay ciertas barreras de entrada que pueden enfrentar los exportadores al entrar al mercado canadiense:

En primer lugar se encuentran las normas y regulaciones que se ha tratado anteriormente, estas son de carácter legal y permiten que el producto pueda comercializarse libremente en el mercado canadiense. Los aranceles igualmente constituyen una barrera de entrada importante puesto que su objetivo es proteger la industria local.

Por otro lado, también se encuentran las diferencias culturales existentes entre Canadá y Ecuador. Principalmente, en la cultura de negocios puesto que, aunque se cumpla con todas las regulaciones legales y comerciales para ingresar al mercado; si no se entiende la cultura de negocios del mercado canadiense no se podrá tener éxito.

Por último, se encuentra la distancia geográfica que afecta principalmente a la logística y los costos que implica comercializar a un país que se encuentra muy alejado geográficamente.

Por tanto, Ecuagarden tiene que comprender que, aunque el mercado canadiense es un espacio óptimo para los negocios y el comercio exterior; las barreras comerciales para ingresar al mercado pueden ser un inconveniente al inicio de las operaciones comerciales y de marketing.

- Amenaza de productos sustitutos [SMS6]

Dentro del mercado existen la amenaza de varios productos sustitutos, específicamente otras flores. Como los claveles, lirios crisantemos, orquídeas, etc. Las cuales están dentro de la línea de productos de las rosas, aunque estas no tengan el mismo valor atribuido por los consumidores. Por lo general esta gama de productos son utilizados como obsequios o eventos sociales como bodas, misas religiosas y demás ocasiones especiales.

Por otro lado, un nuevo producto que ha estado tomando importancia dentro de este sector de mercado son las flores artificiales. La ventaja competitiva que tiene este producto es

que no se deterioran con el tiempo y no requiere de los mismos cuidados de una rosa normal. Asimismo, es importante destacar que las rosas artificiales representan un ahorro a largo plazo, puesto que al tener una mayor durabilidad, no se tiene que gastar periódicamente en comprar rosas frescas.

Por otro lado, entre otros productos que no están en la misma gama de productos, dependiendo del uso que se quiera dar a las rosas. Entre ellos se encuentran los chocolates, lavanda, miel, sándalo, etc. Los cuales son considerados como obsequios al igual que un ramo de rosas frescas.

- Rivalidad entre competidores existentes

Al ser un mercado diverso a nivel internacional, son varios los exportadores de rosas que se encuentran en constante competencia por tener mayor influencia dentro del mercado. Esto es a causa del nivel de ingresos que representa y que el mercado de las flores abarca varios tipos de tallos, tamaños y colores. De tal forma que se puede especializar el producto ofertado según estas características. Entre los competidores locales de Ecuagarden se puede encontrar a Floraroma, Welyflor, etc.

Por tanto, los competidores de Ecuagarden no están comprendidos solamente dentro del país, sino también externos. Un ejemplo de competidor externo más cercano es Colombia, el cual trata de igualar la calidad de la rosa a un bajo costo. Tal como lo mencionan las estadísticas

> "Solo en febrero de 2021 Canadá importó casi US$11 millones en rosas. De estos, US$6,9 millones fueron pagados a varios productores colombianos. En volumen, las cifras oficiales reportadas por Statistics Canadá, dan cuenta de que las rosas colombianas representan cerca del 60% de las importaciones de este producto." (Zuluaga, 2022)

Por tanto. Se puede inferir que las rosas colombianas tienen una gran aceptación en el mercado canadiense, siendo las principales en las importaciones canadienses en este sector del mercado.

Sin embargo, las diferencias entre una rosa ecuatoriana y una colombiana son evidentes para el consumidor. Tal como lo demuestra el 40% del mercado canadiense que prefiere la calidad de la rosa ecuatoriana. "En segundo lugar está Ecuador, que explica un poco

menos del 40%, y cuyo producto también ha venido posicionándose en esta parte del mundo.” (Zuluaga, 2022)

- Poder de negociación del proveedor

La relación con los proveedores es importante para asegurar insumos y materia prima de calidad y descuentos en varias ocasiones. Asimismo, el establecer una buena comunicación y desarrollar una relación cercana puede beneficiar para ampliar los plazos de pago y descuentos en las compras rutinarias para la empresa. Dentro de los proveedores de semillas para su cultivo, se puede encontrar las siguientes:

a. Florisol: esta es una empresa dedicada a la producción y comercialización de flores y semillas de rosas de diferentes variedades.
b. Fides Ecuador: Es una empresa enfocada en la producción y venta de semillas, entre ellas, las rosas.
c. Agroflor: Es una organización que produce y comercializa flores y plantas ornamentales, y dentro de ellas semillas de rosas.

De tal forma, que para Ecuagarden construir relaciones a largo plazo, resulta clave para afianzar la relación con los proveedores. Es así como los proveedores podrían resultar una ventaja clave para la organización y el producto final ofertado a los consumidores canadienses.

Por otro lado, también es importante considerar que los proveedores de semillas tienen cierto poder de negociación, puesto que ellos son quienes proporcionan la materia prima principal para el cultivo. Sin embargo, los exportadores de rosas ecuatorianas por lo general trabajan con una gran cantidad de producción, es así como eh según el impacto y la importancia de la industria florícola del Ecuador; los exportadores pueden tener más poder de negociación en la relación con los proveedores.

- Poder de negociación del cliente

El mercado canadiense cuenta con una numerosa oferta de flores de diferentes tipos, por tanto, el cliente tiene gran poder en elección de una gran influencia dentro del sector. Es decir, los clientes canadienses pueden escoger otro proveedor de rosas fácilmente.

Entre los compradores los destacados de rosas en Canadá, se pueden encontrar las tiendas especializadas en flores, floristerías, eventos, mayoristas, etc. Por tanto, al tener una gran variedad de clientes en un mismo mercado, su poder de negociación aumenta.

Otra variable por considerar es que el comprador cada vez exige una mejor calidad a un bajo precio y es ahí donde entra la rosa colombiana que, aunque no se compara en calidad si tiene un bajo precio en comparación a la rosa ecuatoriana.

Finalmente, también las barreras arancelarias y no arancelarias también tienen influencia en el poder de negociación del cliente canadiense. Debido a que qué hiciste saltos u otras barreras relacionadas con este, los exportadores ecuatorianos pueden entender un mercado con menos competencia. Lo cual conlleva a qué tengan mayor poder para fijar los precios y mayor poder en la negociación.



Figura 14. Cinco Fuerzas de Porter
Fuente: (Escuela Europea de excelencia, 2020)

2.2.3 Análisis FODA.

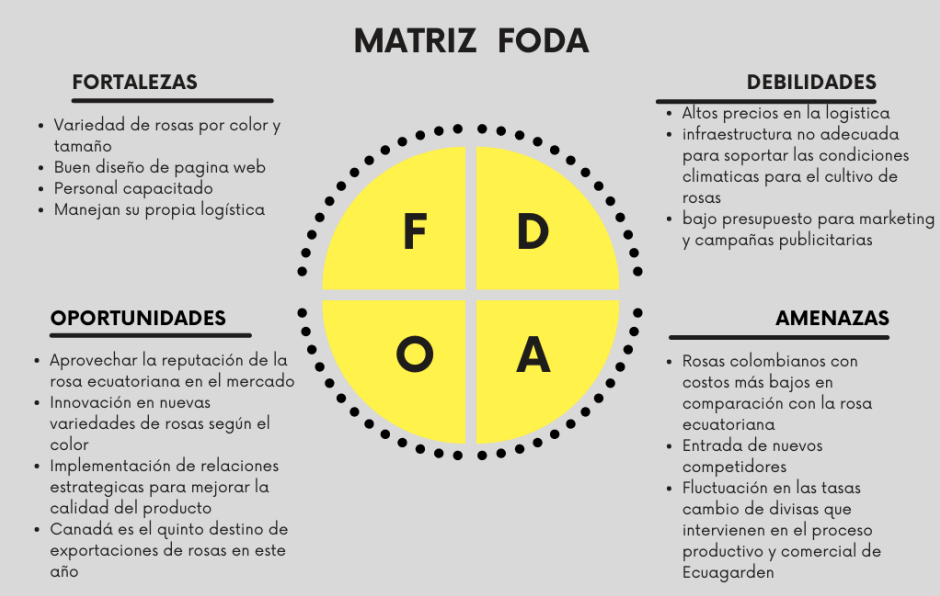


Figura 15. Matriz FODA
Fuente: (Ecuagarden, 2023)

- F1O2

La relación existente entre la fortaleza de tener una variedad de rosas por color y tamaño y la oportunidad de innovación en nuevas variedades de rosas según el color, recae en la competitividad de la empresa y las preferencias de consumo de los clientes.

Por tanto, la demanda cada vez es más exigente y las empresas necesitan estar actualizados en tendencias y preferencias los consumidores buscan. De tal forma que, implementar una estrategia enfocada en esta fortaleza y debilidad podría aumentar la competitividad de la organización, así como expandir su cartera de clientes.

- F2O3

La relación entre la fortaleza de Ecuagarden de tener un buen diseño de página web y la oportunidad de implementar relaciones estratégicas que mejoren la calidad del producto, tiene una influencia directa entre ellas. Esto se debe a que, al tener una página web dinámica, accesible y de fácil comprensión para el consumidor, aumenta el tráfico en la web.

De tal forma que al incrementar las visitas en la página web y mejorar la imagen de la marca ante el público, la empresa aumenta su credibilidad. Es así como esto origina una mayor confianza en la marca y aumenta el interés de interesados externos en trabajar en conjunto con la exportadora.

- F3O1

Existe una estrecha relación entre la fortaleza de tener un personal capacitado y la oportunidad de aprovechar la reputación de la rosa ecuatoriana en el mercado. Debido a que un personal capacitado en las diferentes áreas de la organización puede incrementar la productividad de la producción en general y mejora la calidad de los productos ofrecidos.

Por lo tanto, con un producto de calidad y un buen equipo de marketing se puede aprovechar esta oportunidad y llegar al sector de mercado proyectado por la organización. Por consecuencia, al aumentar el marketing teniendo como fundamento estructural esta oportunidad, el equipo de ventas puede incrementar en conjunto sus ventas y ampliar su mercado.

- F4O4

El manejar directamente la logística de transporte de las rosas tiene una gran influencia en explotar la oportunidad de que Canadá sea el quinto destino de exportación de las rosas ecuatorianas.

Esto se debe a que mientras que Ecuagarden se encarga de manejar su logística, asegura la calidad y frescura del producto durante el proceso de envío. De tal manera que ofrecer la garantía de un producto de calidad hasta el momento de su llegada, aumenta la satisfacción del cliente con el producto y el servicio agregado; por tanto, aumenta la reputación de la organización en el mercado internacional.

Es así como manejar directamente la logística puede ayudar al incremento de la productividad en el producto ofrecido y la reputación de este, obteniendo como resultado una mayor capacidad para satisfacer la demanda por parte de Ecuagarden.

Por lo tanto, se debe considerar la estrategia de diferenciación para poder manejar la relación entre esta fortaleza y esta oportunidad en el mercado canadiense. De esta forma, se puede destacar de entre los demás exportadores ecuatorianos que tratan de posicionarse dentro del mercado.

Por otro lado, también es importante analizar las debilidades y amenazas y conocer las estrategias que se podrían implementar en cada caso. Es así como encontramos las siguientes:

- D1A1

La relación que existe entre la debilidad de tener altos precios en la logística y la amenaza de las rosas colombianas con costos más bajos en comparación con las rosas ecuatorianas se encuentra en la competencia en el mercado internacional de rosas.

Esta afirmación se refiere a que, si Ecuagarden no logra reducir sus costos logísticos, la empresa podría perder competitividad en el mercado. Por tanto, las empresas colombianas se pueden beneficiar y aumentar su cartera de clientes en Canadá. Es así como al tener mayor presencia y tener una mejor reputación en el mercado en relación con costos, en un posible escenario futuro las rosas colombianas podrían llegar a monopolizar el mercado de rosas en Canadá.

Es así como finalmente se concluye que Ecuagarden tiene que buscar la forma de reducir los costos logísticos. De tal manera que este no sea un obstáculo en las negociaciones que se realicen con potenciales clientes.

- D2A2

Existen una relación directa entre la debilidad de tener un nivel de infraestructura no adecuada para soportar las condiciones climáticas para el cultivo de rosas y la amenaza de entrada de nuevos competidores. Esto se debe a qué una organización puede no contar con la infraestructura adecuada para enfrentar situaciones climáticas, y esto puede afectar a la calidad y el volumen de producción de flores.

Esta desventaja con relación a otros competidores puede ser una oportunidad para que nuevos competidores puedan entrar al comercio con una infraestructura preparada para

estos contingentes ambientales. Lo cual ocasionaría que estos nuevos competidores de aumento en su productividad y sean más competitivos ante el mercado.

Por tanto, la debilidad de no contar con una infraestructura adecuada integrada para desastres naturales puede significar una oportunidad para los nuevos competidores que desean ingresar en este mercado[SMS7].

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

A lo largo de este capítulo se desarrolló la investigación sobre la exportadora Ecuagarden, de tal forma que la información recopilada a continuación pueda brindar un panorama más específico que permita tomar las mejores decisiones con respecto a la estrategia de marketing que se utilizaran para conseguir los objetivos establecidos en este proyecto.

3.1 Entrevistas

3.1.1 Entrevista a Gerente de ventas.

La primera entrevista se realizó vía telefónica y mediante conversaciones de WhatsApp el 02 de mayo del 2023 a Paola Vanegas, por cuestiones de su disponibilidad de agenda. Paola ha colaborado con toda la información relacionada a la gestión de ventas de Ecuagarden y a quien se ha realizado la entrevista con su previa autorización. El enlace de la grabación se encuentra en el anexo A.

Por tanto, a continuación, se presenta una recopilación de las respuestas proporcionadas por la entrevistada a las preguntas planteadas.

Como primer punto se preguntó cuál era el giro de su empresa, a lo cual contesto que su empresa estaba dedicada a la producción y comercialización de rosas. Por otro lado, en cuanto al elemento diferenciador que tiene Ecuagarden en comparación a otras rosas ecuatorianas, la entrevistada considera que es el servicio al cliente. Esto se debe a que ella considera que casi todos manejan la misma calidad en rosas, pero en Ecuagarden destaca el servicio.

Por otro lado, en cuanto a la estrategia que maneja la empresa para comercializar en otro país está enfocada en primero evaluar la cultura del país comprador. Posteriormente, los encargados de ventas o representantes de la organización asisten a ferias internacionales y visitan a los clientes personalmente. Entonces, Ecuagarden no maneja la misma estrategia en cada país, más bien se adapta a la cultura de cada uno.

De la misma forma, en cuanto al perfil de consumidor que maneja la organización en Canadá, Paola menciono que son *wholesaler*, es decir, un mayorista o empresa mayorista. Bajo esta misma inquietud, se preguntó cuál era la experiencia con el consumidor en el

mercado canadiense. A lo cual contesto que los compradores son personas serias en los negocios y que aprecian la rosa de alta calidad.

Asimismo, en cuanto a las oportunidades de negocio se preguntó en específico: ¿Cómo identifican nuevas oportunidades de negocio y cuál es su plan de acción?

La entrevistada expresó que dentro del negocio existen varias oportunidades, tal como ella misma lo expresa

"Hay muchas oportunidades de negocio en el mismo negocio valga la redundancia… las flores en general son protagonistas a lo largo de nuestra vida. Cuando nacemos damos flores, y durante toda nuestra vida siempre están presentes en los momentos más importantes, hasta cuando morimos. Depende la oportunidad tenemos el plan de acción ya que no todas las oportunidades se presentan igual." (Paola Vanegas, 2023)

Es así como para su organización las oportunidades siempre están presentes y dependiendo cada una de ellas, se toma un plan de acción.

En cuanto al contexto internacional del sector, se preguntó lo siguiente: En su opinión ¿Considera que el sector florícola ecuatoriano está enfrentando una crisis?

De acuerdo con la entrevistada, dentro del ámbito internacional existe una crisis en general, guerras, inflación y demás factores que perjudican al sector. Sin embargo, internamente también existe un problema a causa del gobierno. Esto se debe a que, según Paola, el gobierno no brinda subsidios al sector. Tal como es el caso de Colombia y Holanda que tienen subsidios agrícolas y en químicos, además de tratados de libre comercio que favorecen al sector.

Por otro lado, dentro del contexto de la pandemia se preguntó sobre el impacto que causo a la organización, en específico ¿Cuál fue el impacto que tuvo la pandemia en su gestión de ventas?

Según Paola, la pandemia trajo consigo un impacto positivo, puesto que los supermercados no dejaron de hacer pedidos. Esto se debe a que las personas no dejaban de comprar sus flores y tal como lo dice, las personas en la pandemia, en especial en Estados Unidos, ponían flores a los santos y demás imágenes religiosas. Entonces si se tuvieron unas buenas ventas y que catalogaron a las flores como un producto de esperanza.

Asimismo, en lo referente a las ventas se consultó sobre los periodos más bajos para la empresa. A lo cual, se conoció que la temporada más baja es en verano, en específico, en

los meses de julio y agosto. Esto se debe a que la gente sale de vacaciones y no se encuentran en sus hogares para decorarlos.

En relación con las ventas del año 2022, se preguntó en específico, ¿A existido una tendencia al decrecimiento o incremento en su volumen de ventas durante el año 2022? A lo cual supo responder que ella considera que, si hubo un incremento, pero también surgió una oferta nueva, como fincas legales e ilegales. Entonces, Paola considera que, si hay demanda, pero en este caso la oferta la supera.

Por otro lado, y referente a sus ventas en este nuevo año, se preguntó sobre sus principales desafíos comerciales para este año. Paola Vanegas menciono que sus principales desafíos son afrontar las guerras y demás conflictos políticos que puedan existir a nivel mundial y la inflación principalmente.

Dejando de lado la gestión comercial, la entrevista se enfocó en el marketing de Ecuagarden. De tal forma que se preguntó sobre la estrategia de marketing que la empresa ha manejado hasta la actualidad. La entrevistada comenta que al ser un mercado en el que se maneja prácticamente el mismo producto sin tantas variaciones, su marketing se enfoca en el servicio al cliente. Es así como tienen una respuesta rápida con sus compradores y una buena optimización del empaque.

En cuanto a los desafíos que enfrenta la empresa en el mercado canadiense, el principal es la estabilidad en los pedidos de compra. Puesto que, según Paola, el mercado canadiense permanece en su zona de confort en cuanto a variedades de rosas. Esto se refiere a que siempre escoge lo mismo, es decir, las mismas variedades, los mismos tallos, etc. Entonces para Ecuagarden lo ideal sería ampliar su oferta en este mercado.

Bajo este mismo panorama de conocer al cliente canadiense, se consultó sobre sus aspectos diferenciadores de entre otros. Para lo cual se conoció que el comprador canadiense de Ecuagarden es en general personas serias, honestos en créditos o pagos, pero no toman riesgos en cuanto a probar otras variedades de rosas. Es decir, el cliente canadiense es conservador.

Por otro lado, en cuanto a la competencia en el mercado, Paola afirmo que tienen varios competidores, en específico varias fincas con una nueva tecnología. Estas fincas son más competitivas porque sus costos son más bajos, además de reducir la mano de obra humana, la cual conllevaría a más errores en los procesos. Sin embargo, en Ecuagarden

se aprecia el trabajo humano porque, según la entrevistada, siempre hay detalles que el ojo humano puede apreciar y una maquina no. Además de ser una fuente de trabajo para muchas personas de las comunidades aledañas.

Por último, se preguntó sobre la marca Ecuagarden, en específico: ¿Cómo asegura la organización que está transmitiendo correctamente su marca en Canadá? Según la gerente de ventas de la empresa, esto se comprueba a través de las ventas que se realiza y el nivel de satisfacción del cliente en cada una de ellas. Además de los otros canales en páginas web pueden comprobar que su información está llegando correctamente.

3.1.2 Entrevista a Ejecutiva de ventas.

Erika Velasco es una de las ejecutivas de ventas del equipo comercial. Erika ha colaborado con toda la información relacionada a la gestión de ventas de Ecuagarden y a quien se ha realizado la entrevista con su previa autorización. El enlace de la grabación se encuentra en el anexo B.

Es así como a continuación se presenta la recopilación sintetizada de las respuestas proporcionadas por Erika Velasco a las preguntas planteadas.

En primer lugar, se preguntó, sobre el proceso compra y como lo han gestionado a lo largo de tiempo, en específico: ¿Cuál es su proceso de ventas actual y como lo han desarrollado en el tiempo?

Erika Velasco afirma que el proceso de venta comienza con el contacto con el cliente, el cual puede realizarse o no dentro de horas laborales debido a las diferencias horarias existentes con los países de los clientes. Una vez establecido el contacto, la empresa envía su disponibilidad de stock y el cliente puede realizar su pedido de este stock o también solicitar un pedido en específico; a lo cual la exportadora procede a revisar su producción confirmar en que tiempo podría tener listo su pedido. Una vez realizado el pedido, se procede a gestionar el proceso de envío hasta su país de destino.

En relación con este proceso de venta, se preguntó: ¿Cuánto tiempo lleva este proceso de venta?

Es así como la entrevistada menciono que no existe un tiempo exacto para este proceso, puesto que, para la primera fase del proceso, que consiste en el contacto inicial con el

cliente y la definición del pedido puede demorar entre unos cinco minutos a una hora. Mientras que, para llegar a una resolución de venta, el tiempo estimado puede ser entre ese mismo día de la etapa anterior del proceso o hasta 15 días después, de acuerdo con la temporada en la que se gestione este proceso.

Por otro lado, para conocer las oportunidades de mejora en este proceso, se preguntó: ¿Cuál es la etapa que más ralentiza el proceso de compra?

Erika dijo que las fincas cuentan con un sistema de actualización de inventarios lento. Por tanto, varias veces tienen que esperar que el área de cosecha revise las rosas y actualice el sistema y se pueda firmar la orden que el cliente necesita. En conclusión, su sistema de inventarios aun es deficiente y considera que se podría mejorar.

Por otro lado, una ventaja que se pudo reconocer mediante la pregunta: ¿Cuál cree que es su elemento diferenciador en su proceso de compra?, fue la siguiente:

La entrevistada comenta que uno de los elementos diferenciadores de la organización es la atención al cliente. Puesto que muchas veces los clientes se acercan directamente a las florícolas y no están conformes con el trato que reciben en muchas de ellas. Esto se debe a que, según Erika Velasco, muchas veces no les reciben una pronta respuesta por parte de las florícolas, también no les responden el saludo y en caso de no disponer con las rosas de su pedido no le brindan opciones o posibles soluciones a su requerimiento, es decir, no brindan facilidades al cliente en el proceso de compra.

Asimismo, se preguntó sobre su plan de acción frente a potenciales clientes, en específico: ¿Cómo identifican nuevas oportunidades de negocio y cuál es su plan de acción?

La ejecutiva considera que lo primero que hay que hacer es enamorar al cliente con las rosas, mostrarle los procesos, ofrecerles muestras y una atención cálida en su visita a la finca. De tal forma que los clientes pueden realizar pruebas de florero con estas muestras y comprobar la calidad de las rosas desde la perspectiva del consumidor final. Además, mediante esta experiencia el vendedor o vendedora puede conocer los detalles de las rosas a detalle, ofreciendo al consumidor final el producto de acuerdo con sus necesidades. Por ejemplo, el vendedor puede conocer el tiempo en el que se abre la flor, el tiempo de duración de la rosa, etc. Es así como la clave del acercamiento al cliente es establecer una relación de cercanía y confianza con Ecuagarden.

Con respecto al mercado canadiense, se preguntó: ¿considera viable la posibilidad de ampliar su mercado en Canadá?

Erika Velasco considera que Canadá es un buen mercado porque llevan un gran volumen de flores, pero la empresa no tiene los suficientes contactos para ampliar el mercado. Por otro lado, aunque los precios en el mercado global no son los mejores percibidos por la organización, el volumen de ventas sigue siendo beneficioso para la misma.

Asimismo, se preguntó: ¿Cuál considera que son sus clientes objetivos en Canadá? A lo cual, la entrevistada menciono que no tenía nombres exactos de los clientes en Canadá pero que tienen interés en crecer con un cliente de este mismo país, llamado United.

Finalizando con las preguntas relacionadas al mercado canadiense, se preguntó sobre su experiencia en el mercado canadiense, en específico: ¿Cuánto tiempo lleva incursionando la organización en el mercado canadiense? La ejecutiva de ventas respondió que desde que ella entro a la empresa la empresa lleva 8 años teniendo relaciones comerciales con Canadá.

De otra manera, respecto a temas generales que afectan a la organización, se preguntó sobre el sector florícola en general, en específico: ¿considera que el sector florícola ecuatoriano está enfrentando una crisis?

Según Erika Velasco, el sector florícola si se encuentran enfrentando una crisis que viene desde la pandemia, seguidos por los continuos paros sociales que existieron en Ecuador en los últimos años y el conflicto entre Rusia y Ucrania. Este último fue uno de los golpes más fuertes que afronto Ecuagarden, puesto que tenían un gran volumen de ventas a Rusia, pero este flujo de ventas descendió. Es así como Erika dice que de un 50% de exportaciones que se realizaban a Rusia, ahora se maneja solamente un 10%. Además, añade que sumado a este descenso en exportaciones, en Europa los precios y el costo de vida están más altos, entonces las personas priorizan sus gastos necesarios y dejan de consumir ciertos lujos.

Con respecto a los paros por protestas sociales, afirma que dañaron su producción puesto que las florícolas no son negocios que puedan mantener el producto por un tiempo y luego venderlo. Es así como gran parte de la producción de la temporada de paros sociales se tuvo que desechar y tuvieron grandes pérdidas. Entonces desde la pandemia el sector se vio afectado y Ecuagarden ha intentado recuperar el volumen de ventas que manejaban

antes de estos eventos, a través de fechas especiales como San Valentín, día de las madres, etc.; sin embargo, aún tienen ese vacío ocasionado por los eventos mencionados.

Tomando como referencia el evento suscitado que afecto a las ventas de la empresa, fue pertinente preguntar ¿Cuál fue el impacto que tuvo la pandemia en su gestión de ventas?

Según la entrevistada, las fincas se mantuvieron con las actividades presenciales pero la comunicación con los clientes solamente se realizó vía remota, es decir, solamente se receptaban pedidos digitalmente y la empresa los enviaba. Por tanto, durante ese periodo de tiempo la empresa solamente trabajo con clientes ya establecidos y no se amplió la cartera de clientes.

Bajo esta perspectiva, se preguntó sobre el descenso en el volumen de ventas mencionado, con la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las temporadas del año que presentan un menor volumen de ventas en comparación al resto del año? ¿A qué cree que se deba este suceso?

El volumen de ventas más bajo se presenta en verano, en específico a finales de mayo hasta agosto. Los cuales son meses en la que la mayoría de las personas salen de vacaciones, entonces como por lo general las personas no están en sus casas y salen; no decoran sus hogares y no hay muchos eventos.

De otra forma, con relación al volumen de ventas en los últimos años se preguntó, ¿A existido una tendencia al decrecimiento o incremento en su volumen de ventas durante el año 2022?

Erika Velasco afirma que, si ha existido un decrecimiento en el año 2021 comparado con el 2022, debido a los factores que menciono anteriormente, como la pandemia, el conflicto de Rusia y Ucrania y otro factor importante es el costo del flete. Este último factor es igual de importante que los anteriores, puesto que los precios han subido significativamente. Es así como la entrevistada pone un ejemplo, “Si un flete costaba $1,25 por kilo, ahora está a $2,5”, entonces en muchos casos les resulta más caro el flete que la flor.

Finalmente, se le consultó a Erika Velasco, ¿Cuál considera que son los principales desafíos comerciales para este año? A lo cual respondió, que lo principal es aumentar sus ventas en verano. La cual es una época que asegura que es de mucha preocupación para la empresa, esto se debe a que aproximadamente de un 100% de sus ventas en general, en esta época en específico del año se vende un 50%.

3.1.3 Entrevista a Asistente de ventas.

Dayana Caña Es la asistente de ventas del área, a quien se entrevistó en las oficinas principales de Tabicando el martes 18 de abril del 2023. Dayana ha colaborado con información superficial relacionada a los proveedores, clientes y proceso logístico de Ecuagarden y a quien se ha realizado la entrevista con su previa autorización. El enlace de la grabación se encuentra en el anexo C.

Se preguntó a la entrevistada sobre un panorama general sobre el tema de proveedores, ya que al no manejar este tipo de procesos no tienen más información. Además, el tema de proveedores lo manejan en otra finca que en ese momento se encontraba en proceso de fumigación.

Dayana comenta que Ecuagarden tiene proveedores de diferente tipo, proveedores para cajas de cartón, ligas para los bonches, capuchones, fertilizantes, etc.; los cuales manejan un sistema de entrega diferente. Puesto que unos pueden dejar su producto directamente en las instalaciones de Ecuagarden, mientras que otros manejan un tipo de logística FOB y la empresa es responsable de recoger el producto desde las instalaciones de su proveedor. Todo esto depende del acuerdo al que se llegue con el proveedor.

Por otro lado, con respecto a los clientes de la empresa se maneja una cartera amplia. La cual incluye consumidores de Estados Unidos, Rusia, Republica dominicana, Canadá, Países del Medio Oriente, etc. entonces al empezar una relación comercial con un nuevo cliente, la organización le invita a visitar las instalaciones y visualizar los procesos. De esta forma, Ecuagarden se encarga de afianzar la relación con sus clientes internacionales, el mismo caso aplica con sus clientes nacionales.

Finalmente, en cuanto a la gestión de logística de Ecuagarden, la empresa maneja un sistema interno que se divide en cultivo, cosecha, post cosecha, y empacado. Es así como la organización maneja ordenes fijas y diarias, las ordenes diarias pasan por este proceso de empacado diariamente y se procede a su envío. En este proceso las rosas se cargan en los camiones que se dirigen a las cargueras, quienes se encargan de transportar las flores hasta sus vuelos.

Estos viajes por lo general se realizan los miércoles y viernes o sábado y domingo, dependiendo del pedido y la disponibilidad. La empresa maneja un sistema FOB, es decir, solamente se encargan de dejar los pedidos en la carguera y cada cliente maneja su

logística. Sin embargo, la empresa la relación de compra no termina en esa fase sino cuando el comprador ya tiene en su poder el pedido.

3.1.4 Entrevista a Trabajadora Social.

Isabel Barra, es la trabajadora social de la empresa, a quien se entrevistó en las oficinas principales de Tabacundo el martes 18 de abril del 2023. Isabel Barra ha colaborado con información relacionada a la responsabilidad social de Ecuagarden y a quien se ha realizado la entrevista con su previa autorización. El enlace de la grabación se encuentra en el anexo D.

A la encargada de esta área se le pregunto sobre los programas de vinculación con la comunidad que maneja la empresa y como aporta a la marca de Ecuagarden.

A lo cual, se respondió que la empresa no maneja una vinculación directa con las comunidades, sino una directa con sus empleados. Entonces lo que se enfoca la organización es de mantener un buen ambiente en el espacio de trabajo de cada empleado. De esta forma, se trata de minimizar las rotaciones de empleados.

Por otro lado, la empresa está próxima a implementar un programa llamado "Proyecto Crecer", el cual comprende un semáforo de la pobreza que es implementado por varias florícolas a nivel internacional y ahora a nivel nacional. Es así como el programa está enfocado en mejorar la calidad de vida del trabajador y su entorno. En específico, es una herramienta de autoevaluación del trabajador que ayuda a identificar las necesidades de cada uno y ayuda a elaborar soluciones a corto, mediano y largo plazo. De esta forma, ellos tengan consciencia de sus problemas y auto gestionen su propio cambio. Sin embargo, esto no significa que la empresa les va a brindar lo que les hace falta, sino que les va a brindar el apoyo y facilidades para que puedan trabajar para disminuir carencias.

Entonces para que la empresa pueda apoyarlos, se necesita realizar la evaluación mencionada, medir su situación en base a distintos parámetros y una visita domiciliaria. Una vez verificada la situación del empleado se clasifica de acuerdo con el semáforo, rojo en caso de pobreza extrema, amarillo corresponde a pobreza y verde a una situación sin pobreza.

Por tanto, Ecuagarden espera contar con una gran acogida por parte de su personal y que sobre todo se expresen sinceramente. Esto se debe a que, según Isabel Barra, muchas veces la gente no expresa sus necesidades y el programa no tiene utilidad.

3.2 Observación

En esta sección del proyecto de investigación se priorizó la observación en los procesos de cultivo, post cultivo y empaquetado. Este proceso, define la calidad del producto que es reconocido por sus clientes, por tanto, el conocimiento de este resulta de gran valor.

3.2.1 Cultivo.

- Se obtienen las yemas de las rosas seleccionadas a través de un procedimiento largo, que implica cortar las ramitas de la variedad seleccionada y se siembra en un vaso con productos que ayuden a que crezca la estaca. [SMS8]



Figura 16. Proceso de Cultivo N°1
Fuente: (Ecuagarden, 2023)

- Una vez que la estaca crece se procede a sembrar en los respectivos bloques.

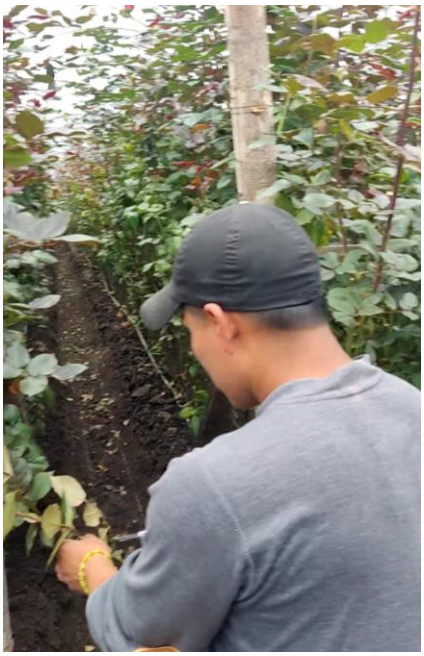


Figura 17. Proceso de Cultivo N°2
Fuente: (Ecuagarden, 2023)

- Se procede a quitar el patrón una vez que la planta da su primera cosecha y se coloca un pegamento para que no crezca.



Figura 18. Proceso de Cultivo N°3
Fuente: (Ecuagarden, 2023)

- A medida que crece la planta se procede a desyemarla para evitar que las yemas consuman el alimento de la rosa principal y no afecten igualmente a la estética de la flor.



Figura 19. Proceso de Cultivo N°4
Fuente: (Ecuagarden, 2023)

- Cuando la flor esta lista se procede a cortarla según el punto de corte que la flor tenga y se realiza un despunte para que crezca una nueva flor.



Figura 20. Proceso de Cultivo N°5
Fuente: (Ecuagarden, 2023)

- Posterior, se enmallan las rosas para colocarlas en los coches, de acuerdo con cada variedad.



Figura 21. Proceso de Cultivo N°6
Fuente: (Ecuagarden, 2023)

- Se transporta la flor cortada en cada coche hasta el área de post cultivo.



Figura 22. Proceso de Cultivo N°7
Fuente: (Ecuagarden, 2023)

3.2.2 Post Cosecha.

- Recepción de las flores cortadas provenientes de los coches y furgones, separadas por tamaño y variedad. En este primer paso se toma registro de la cantidad de mallas de rosas por validar.



Figura 23. Proceso de Post Cosecha N°1
Fuente: (Ecuagarden, 2023)

- Se verifica la cantidad de mallas recibidas.



Figura 24. Proceso de Post Cosecha N°2
Fuente: (Ecuagarden, 2023)

- Se realiza el proceso de desinfección para evitar que las plagas se transmitan a otras flores.



Figura 25. Proceso de Post Cosecha N°3
Fuente: (Ecuagarden, 2023)

- Una vez desinfectado se identifica la flor por sección, es decir, según la finca que proviene, ya sea Boutique, Ecuagarden, Greengarden, Ecuagarden 2.



Figura 26. Proceso de Post Cosecha N°4
Fuente: (Ecuagarden, 2023)

- Se procede a ingresar los datos en el inventario de la cantidad de rosas por sección.

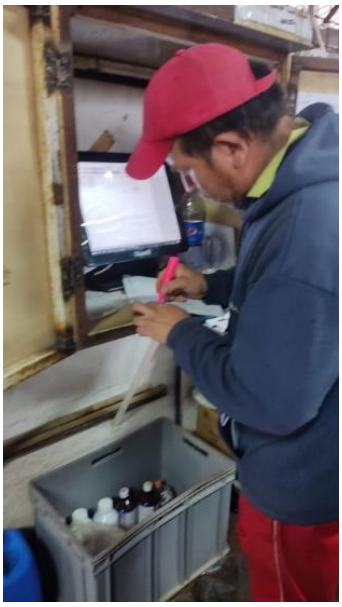


Figura 27. Proceso de Post Cosecha N°5
Fuente: (Ecuagarden, 2023)

- Se procede a realizar la clasificación de rosas por variedades, en Ecuagarden existen entre 105 y 110 variedades.



Figura 28. Proceso de Post Cosecha N°6
Fuente: (Ecuagarden, 2023)

- Los patinadores sacan las variedades de acuerdo con los pedidos que se tengan.

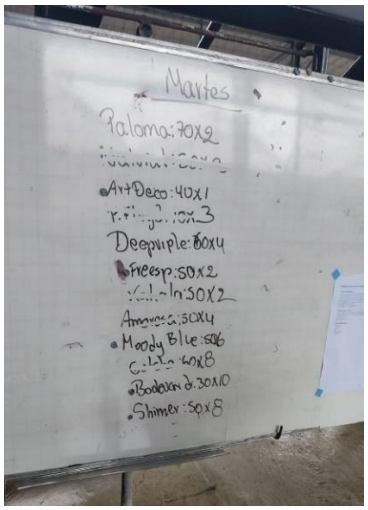


Figura 29. Proceso de Post Cosecha N°7
Fuente: (Ecuagarden, 2023)

- Se realiza la clasificación de las rosas, empezando por la selección de puntos de corte en la lira y separando las rosas que van a exportación y las de comercio nacional.



Figura 30. Proceso de Post Cosecha N°8
Fuente: (Ecuagarden, 2023)

- En las liras se revisa nuevamente que las rosas no tengan ninguna enfermedad como botritis, clorosis, etc.



Figura 31. Proceso de Post Cosecha N°9
Fuente: (Ecuagarden, 2023)

- La flor que no tiene ninguna enfermedad o cumple con todos los requisitos de sanidad de exportación es destinada al comercio internacional y las otras se separan para consumo nacional.



Figura 32. Proceso de Post Cosecha N°10
Fuente: (Ecuagarden, 2023)

- Posterior, se realiza el embonche de las rosas de exportación, colocando la distancia pertinente entre botones.



Figura 33. Proceso de Post Cosecha N°11
Fuente: (Ecuagarden, 2023)

- Por otro lado, para las rosas nacionales se verifica que estas sean destinadas a consumo nacional



Figura 34. Proceso de Post Cosecha N°12
Fuente: (Ecuagarden, 2023)

- Se registra en el sistema la información de la cantidad de rosas de consumo nacional, de las cuales se separa las que sí están aptas para la venta, las destinadas a composta y de las que se pueden sacar yemas para nuevos bloques.



Figura 35. Proceso de Post Cosecha N°13
Fuente: (Ecuagarden, 2023)

3.2.3 Embonchado

- Se empieza revisando el punto de corte de las rosas nuevamente y que cumpla con los estándares de calidad.



Figura 36. Proceso de Embonchado N°1
Fuente: (Ecuagarden, 2023)

- Se procede a embonchar las rosas y colocar la liga y el capuchón del bonche de rosas



Figura 37. Proceso de Embonchado N°2
Fuente: (Ecuagarden, 2023)

- Se registra el pedido de las flores y se confirma la información de la identificación de cada bonche (longitud, tamaño del tallo, numero de finca, numero de bloque, variedad a la que pertenece)



Figura 38. Proceso de Embonchado N°3
Fuente: (Ecuagarden, 2023)

- Se envía las flores al cuarto frio, donde se clasifica por pedido



Figura 39. Proceso de Embonchado N°4
Fuente: (Ecuagarden, 2023)

- Se comienza a empacar los ramos que van a ser entregados en la caja adecuada y se registra en el sistema.



Figura 40. Proceso de Embonchado N°5
Fuente: (Ecuagarden, 2023)

- Se envía en el furgón y se sella, y se manda a Quito.



Figura 41. Proceso de Embonchado N°6
Fuente: (Ecuagarden, 2023)

3.3 Encuestas

La encuesta se realizó al cliente actual de Ecuagarden y demás clientes similares en el sector. De tal forma que la herramienta, permitirá conocer los aspectos a mejorar y los destacados según la percepción de estos. Los encuestados corresponden a empresas mayoristas similares al cliente actual presente en Canadá.

En primer lugar, se realizó la siguiente pregunta con el objetivo de conocer el tiempo existente de la relación comercial existente entre ambas organizaciones. Es así como se obtuvo lo siguiente:

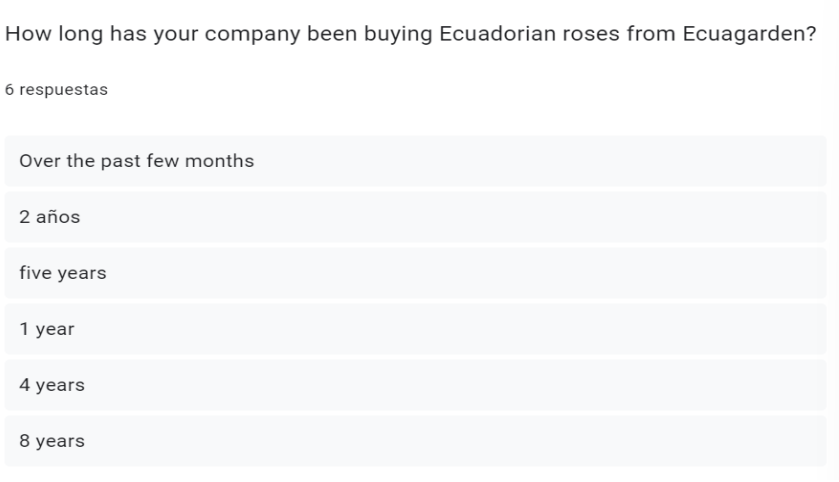


Figura 42. Tiempo de relaciones comerciales con Ecuagarden
Fuente: Encuesta realizada

Como se puede observar, en general las empresas que trabajan con Ecuagarden como proveedor tienen relaciones comerciales relativamente nuevas en comparación con los años de funcionamiento de la exportadora. Por tanto, estas empresas tienen una perspectiva más moderna de la compañía y sus procesos innovadores. Entonces Ecuagarden debería priorizar el mantenimiento de estas relaciones y el fortalecimiento de estas.

La segunda pregunta que se realizo fue con el objetivo de conocer la razón de su preferencia como proveedor a Ecuagarden, pregunta en la cual se obtuvo lo siguiente:

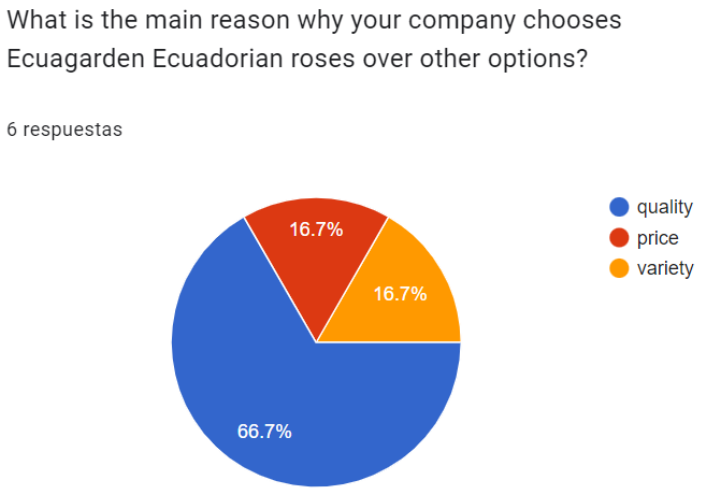


Figura 43. Razones de preferencia de Ecuagarden como proveedor
Fuente: Encuesta realizada

Como se puede apreciar el aspecto que más destaca de entre las opciones generales es la calidad de la flor. Por tanto, se puede inferir que los procesos de cultivo, cosecha y post cosecha están cumpliendo con el objetivo de asegurar las condiciones ideales del producto.

Con la tercera pregunta se trató de conocer los otros países competidores de los cuales estas empresas adquieren sus flores.

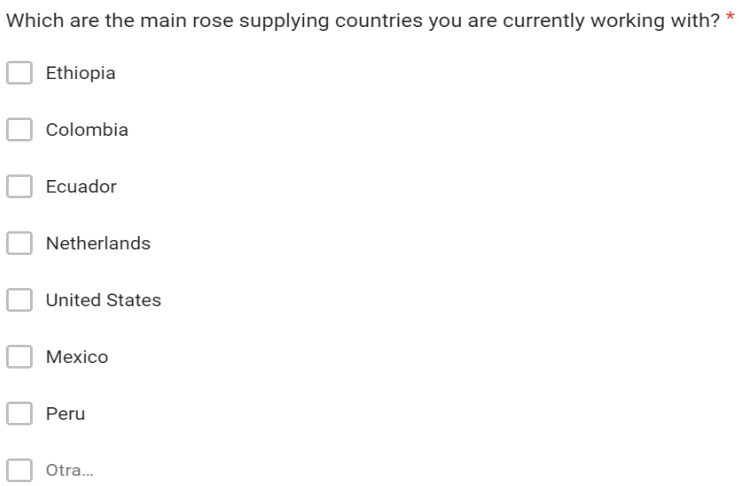


Figura 44. Opciones de países proveedores de rosas a mayoristas canadienses
Fuente: Encuesta realizada

En la lista de opciones se desplego los principales exportadores con destino canadiense. De esta forma se obtuvo el siguiente resultado:

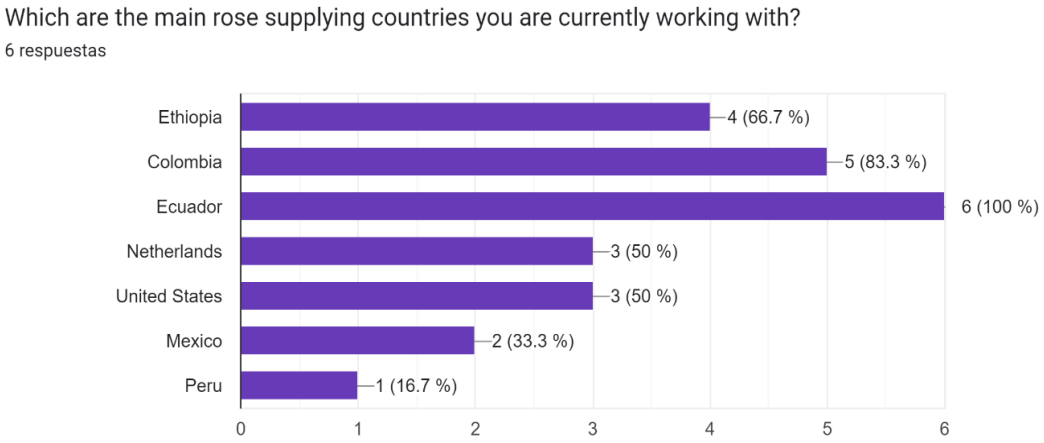


Figura 45. Países proveedores de rosas a mayoristas canadienses
Fuente: Encuesta realizada

Como se puede observar, Ecuador es el principal proveedor de seguido por Colombia y Etiopia. La competencia actual, según los resultados de esta encuesta Colombia es el competidor más cercano de los exportadores de rosas ecuatorianos, principalmente para Ecuagarden. Por tanto, este es un dato que no debe ser ignorado en la propuesta de estrategia a seguir.

Es así como bajo la misma línea de conocer información importante sobre los proveedores. De esta forma, con las opciones presentadas se pudo conocer los aspectos más importantes para los compradores sobre un proveedor de rosas ecuatoriano.

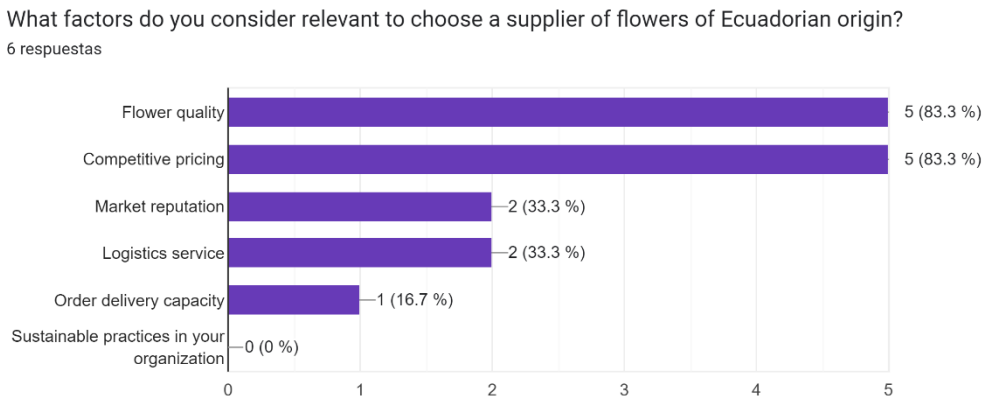


Figura 46. Factores que considerar de los proveedores ecuatorianos
Fuente: Encuesta realizada

Resulta interesante que los aspectos más relevantes y de igual grado de importancia según las empresas encuestadas son la calidad de la flor y los precios competitivos. Si se toma como contexto que Ecuador maneja una gran reputación de sus rosas por su gran calidad, los compradores buscan lo mejor dentro de lo mejor. De tal forma, que la innovación de procesos que aseguren la calidad del producto resulta completamente indispensable en un mercado caracterizado por este aspecto. Asimismo, al tener una gran variedad de opciones en la competencia local con una calidad destacada, el comprador inclina su elección en los precios que estos le ofrezcan.

Como quinta pregunta se quiso conocer la percepción general de los compradores sobre Ecuagarden, de tal forma que se preguntó lo siguiente:

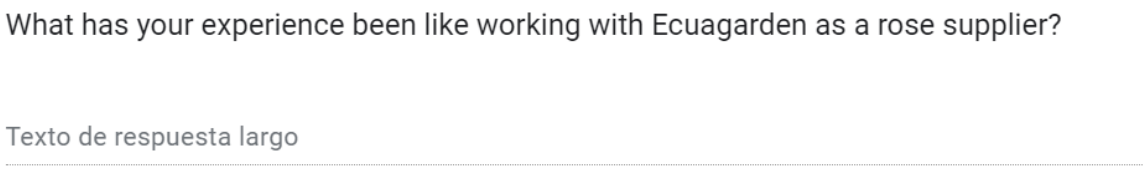


Figura 47. Experiencia con Ecuagarden como proveedor
Fuente: Encuesta realizada

Al ser una pregunta abierta, se consiguieron las siguientes opiniones:



Figura 48. Respuestas sobre experiencia con Ecuagarden como proveedor
Fuente: Encuesta realizada

En general se puede decir que los clientes actuales tienen una buena percepción de la empresa calificando su servicio como bueno y destacando la calidad de la flor. Adicional, también es importante destacar que un aspecto que igualmente fue elogiado por los compradores son sus prácticas ambientales y su responsabilidad con las condiciones laborales de los empleados en las fincas. En conclusión, se puede afirmar que la imagen que transmite la empresa es una positiva y confiable para el consumidor.

En cuanto al consumidor final de las rosas, se quiso conocer cuáles eran sus prioridades al momento de escoger rosas en el mercado.

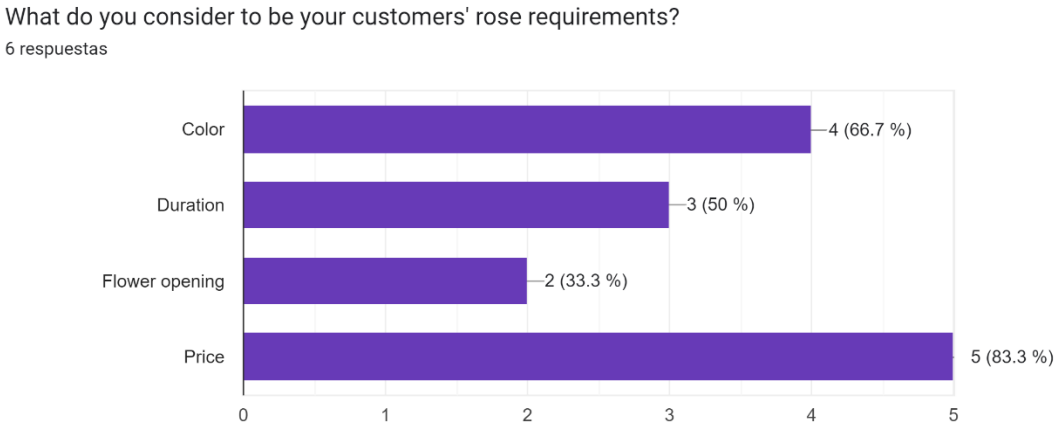


Figura 49. Requerimientos del consumidor final respecto a rosas
Fuente: Encuesta realizada

De esta forma, se pudo apreciar que un factor relevante es el precio, los consumidores canadienses priorizan el precio de las rosas, seguidas por el color. Tal como se pudo contemplar en la entrevista con la gerente de ventas, el comportamiento del consumidor final canadiense es más bien reservado enfocando su toma de decisiones en el precio y el color de la rosa.

En la séptima pregunta, se quiso conocer sus perspectivas comerciales con Ecuador a futuro. Con lo cual se obtuvieron las siguientes respuestas:

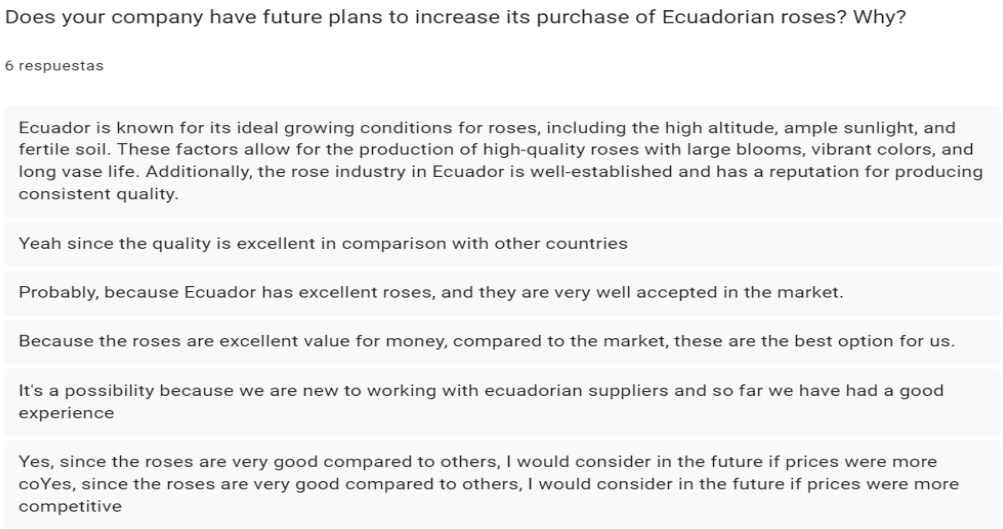


Figura 50. Proyecciones de crecimiento con proveedores ecuatorianos
Fuente: Encuesta realizada

En general, las opciones de ampliar las relaciones comerciales con los exportadores de rosas ecuatorianos son positivas. Dentro de los aspectos a favor se pueden destacar la calidad de la flor, los precios y su reconocimiento en el mercado.

Finalmente, para poder conocer los aspectos que puede mejorar Ecuagarden para afianzar su relación con sus clientes canadienses actuales.



Figura 51. Oportunidades de mejora para Ecuagarden
Fuente: Encuesta realizada

Como se puede visualizar en las respuestas de los clientes, en general se propone una mejora en la gestión de inventarios. Puesto que, según los compradores, los tiempos de respuesta en la confirmación de stock es demorado. Entonces si se lograra agilizar este aspecto, su gestión de ventas sería óptima y lograr mejorar el índice de satisfacción de los clientes actuales.

3.4 Caracterización de la oferta

Mediante las encuestas realizadas a los clientes actuales se pudo determinar que los principales países competidores para las rosas ecuatorianas son Colombia, Países Bajos y Etiopia.

Asimismo, según datos estadísticos de Trade map se puede apreciar lo siguiente:

Tabla 3. Top 10 de los principales exportadores de flores a Canadá

EXPORTADORES	CANTIDAD IMPORTADA POR CANADÁ EN 2022	PARTICIPACIÓN DE LAS IMPORTACIONES PARA CANADÁ
Colombia	36 668 000	57,4 %
Ecuador	25.886 000	38,4 %
Etiopía	1 044 000	1,5 %
Guatemala	584 000	0,9 %
Estados Unidos	412 000	0,6 %
Kenia	331 000	0,5 %
México	249 000	0,4 %
India	92 000	0,1 %
Países Bajos	88 000	0,1 %
Alemania	11 000	0 %

Fuente: Trade map

El principal competidor de Ecuador es Colombia al representar más de un 50% de participación en las importaciones de Canadá. Sin embargo, también es importante tomar en cuenta a Etiopía, que, aunque no representa un gran porcentaje en participación, si puede ser un competidor que pueda crecer en el futuro. Por tanto, la primera y tercera

posición en esta tabla representan los principales competidores en el mercado mundial de rosas.

Ahora bien, en referencia al panorama mundial de las exportaciones de rosas a nivel mundial, se puede contemplar lo siguiente:

Tabla 4. Principales exportadores de flores a nivel mundial en 2021

EXPORTADORES	VALOR EN MILES DE DOLARES EXPORTADOS EN 2022	CANTIDAD EN TONELADAS EXPORTADA EN 2022
Países Bajos	1 289 990 000	160.443
Ecuador	748 795 000	137.704
Kenia	460 467 000	127.406
Etiopia	198 277 000	45.162
Colombia	113 571 000	14.648
Alemania	17 876 000	2.331
China	16 901 000	4.730
Guatemala	16 405 000	9.678
Bélgica	13 878 000	3 458
Armenia	10 866 000	3.130

Fuente: Trade map

De acuerdo con la tabla, Países Bajos es el mayor exportador de flores a nivel mundial. Por tanto, se puede inferir que este país ha logrado posicionarse en términos de exportaciones. Así también se puede decir que este país ha conseguido una gran reputación en el mercado y relaciones comerciales de gran valor.

Por otro lado, es igual de importante destacar la posición que tiene Ecuador en esta tabla, puesto que está en segundo lugar. Esto representa que el país tiene la capacidad productiva y comercial para competir a nivel mundial con el resto de los países, en términos de exportaciones en sector de mercado.

Por otro lado, es de igual relevancia visualizar las empresas ecuatorianas competidoras dentro del mercado mundial. Es así como según Trade Map, podemos encontrar las siguientes:

Tabla 5. Principales empresas ecuatorianas exportadoras de flores a nivel mundial en 2021

EMPRESAS EXPORTADORAS	**CIUDAD**	**VOLUMEN DE NEGOCIOS EN DOLARES**
Florícola San Isidro Labrador Florsani Cia. Ltda	Quito	24.785.926
EQR-Equatoroses C.A	Lasso	14.085.734
Flores del Valle Flodelva Cia Ltda	Cuenca	7.849.784
Alkavat Cia Ltda.	Quito	6.011.475
Agricola San Andres del Chaupi S.A.	Quito	5.814.182
Agroimport Htp Sociedad Civil Comercial - Sky Valley Roses	Pedro Moncayo	2.514.000
Merinofarms Cia. Ltda. - Merino Farms	Cayambe	950.000
Abax Industrias & Flores Cia. Ltda.	Pedro Moncayo	479.000
Illiniza Bigroses Cia. Ltda.	Mejía	44.308

Fuente: Trade map

Dentro de las empresas expuestas se puede contemplar que las predominantes en la lista son las establecidas en Quito, posteriormente seguidas por las pertenecientes a Pedro Moncayo, provincia en la cual está ubicada Ecuagarden. Por tanto, con este esquema se muestra que la competencia exportadora local es fuerte, lo cual beneficia a los compradores internacionales con una gran variedad de opciones de proveedores y mejores precios competitivos en el mercado.

Tabla 6. Principales empresas ecuatorianas exportadoras de rosas a Canadá en 2022

EMPRESAS EXPORTADORAS	**CIUDAD**

PICASSOROSES CIA. LTDA.	Tabacundo
EQR-Equatoroses C.A	Lasso
ECUATORIAN FLOWER GRUNKO CIA. LTDA.	Tabacundo
FLORÍCOLA KILLUYURAK S.A.	Quito

Fuente: Expoflores

Asimismo, en la tabla presentada se muestran algunas de las empresas exportadoras de rosas con destino canadiense. Como se puede observar, varias de estas empresas están ubicadas en Tabacundo, siendo este la ubicación más recurrente a lo largo de este análisis.

3.5 Caracterización de la demanda

3.5.1 Comportamiento y frecuencia de compra.

Según fuente primaria, en específico la gerente de ventas de Ecuagarden, se pudo recopilar que el cliente canadiense por lo general realiza sus pedidos semanales y al año compran alrededor de 300 000 tallos de rosas de diferente variedad.

El comprador canadiense es directo en su proceso de compra, puesto que realiza el mismo pedido cada vez. Por tanto, el proceso de compra y preparación del pedido es rápido.

3.5.2 Perfil del consumidor canadiense.

El comprador canadiense de Ecuagarden corresponde a un cliente B2B, son mayoristas o *wholesaler*. Por tanto, la empresa no llega directamente al consumidor final, solamente se maneja mediante intermediarios. Actualmente la empresa maneja una cartera de clientes de un distribuidor.

En general, el cliente canadiense de Ecuagarden corresponde a uno conservador con patrones de compra predecibles. Por tanto, la empresa le gustaría poder ampliar su oferta en este nuevo mercado con nuevas variedades de rosas.

3.5.3 Demanda actual.

$$D = n * q * p$$

D: demanda total del mercado

n: cantidad de compradores

q: cantidad comprada por el comprador promedio al año

p: precio de unidad promedio

Tabla 7. Determinación de la demanda actual de los clientes canadienses de Ecuagarden

Demanda actual de los clientes canadienses de Ecuagarden		
Variables	Cantidad	Unidades
N: cantidad de compradores actuales	1	Distribuidores
Q: cantidad comprada por el comprador promedio al año	613 752	Tallos
P:precio de unidad promedio	0, 39	Centavos de dólar
TOTAL	**239 363, 28**	**Dólares**

Fuente: (Ecuagarden, 2023)

Mediante el cálculo se puede apreciar que en promedio el comprador canadiense de Ecuagarden adquiere 4 603,14 tallos semanales, que resulta en un consumo anual de 613 752 tallos. Asimismo, el precio al que se vende cada tallo es 0, 39 centavos, que se puede decir realizan un pedido semanal de 4 603,14 dólares. Por tanto, se concluye que la demanda actual de Ecuagarden en Canadá corresponde a 239 363,28 dólares anuales, considerando que solo abarca un mínimo porcentaje del mercado potencial.

3.5.4 Demanda potencial.

Para determinar la demanda potencial del mercado estadounidense se debe primero segmentar el sector. Puesto que existen alrededor de 736 compradores con un giro de negocio similar a los mayoristas con los que tiene relaciones Ecuagarden en Canadá, que corresponden a empresas que se denominan almacenes para viveros y jardines al detalle, además de las empresas que abastecen de flores a floristerías.

Categoría de productos	Número de empresas importadoras disponibles en Trade Map
Almacenes para viveros y jardines al detalle	483
Flores y suministros para floristería	253
Floristas	261
Productos ornamentales y de vivero	177

Figura 52. Empresas importadoras relacionadas al sector florícola en Canadá
Fuente: (Trade Map, 2023)

Por tanto, se aplicó la formula a continuación explicada con los datos ya conocidos.

$$Dp = n * q * p$$

Dp: demanda potencial

n: cantidad de compradores potenciales de Ecuagarden

q: frecuencia de compra anual

p: precio promedio por unidad en Canadá

Tabla 8. Determinación de la demanda potencial de Ecuagarden

Demanda potencial del mercado canadiense		
Variables	Cantidad	Unidades
N: cantidad de compradores actuales y potenciales	736	Distribuidores
Q: Cantidad comprada anual	613 752	tallos

P: precio de unidad promedio en Canadá	0.55	dólares canadienses
TOTAL	**248 446 810**	**Dólares canadienses**

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla se utiliza el dato anteriormente mencionado sobre los potenciales compradores. Asimismo, se toma el dato de la cantidad promedio de tallos comprada por la demanda actual de Ecuagarden. Mediante este cálculo se puede apreciar que existe una gran cantidad de empresas que pueden llegar a ser clientes de Ecuagarden en un futuro. De tal forma que existe una demanda potencial de 248 446 810 dólares canadienses, lo cual convertido en dólares americanos representa 185 942 040,00, con un cambio al día 6 de junio del 2023 de 1 dólar canadiense equivalente a 0,748418 USD.

3.5.5 Demanda insatisfecha.

$$Di = Dp - Dr$$

Di: demanda insatisfecha

Dp: demanda potencial

Dr: demanda real

Para determinar de forma cuantitativa el mercado que no estamos abasteciendo en Canadá, se realizó la tabla a continuación:

Tabla 9. Determinación de la demanda actual de Ecuagarden

Demanda insatisfecha del mercado canadiense			
Variables	Cantidad	Unidades	Porcentaje representativo
Dp: demanda potencial	185 942 040,00	Dólares	100%
Dr: demanda real	25 886 000	Dólares	13.92%
Demanda insatisfecha	**160 056 040**	**Dólares**	86.07%

Fuente: Elaboración propia

Se consideró el resultado anteriormente obtenido sobre la demanda potencial como base del cálculo. Asimismo, se tomó el dato de las exportaciones reales de Ecuador a Canadá

desde la tabla 1, como la demanda real existente que abastece el país. De esta forma, se obtuvo que la demanda insatisfecha en el mercado es de 160 056 040 que representa el 86,07 % del mercado.

4. ESTRATEGIAS DE MARKETING

4.1 Segmentación

En el caso de análisis de Ecuagarden se segmentará el mercado de acuerdo con las necesidades y usos similares entre sí. Existen varias formas de poder segmentar el mercado, en el caso de esta empresa la mejor base para segmentar el mercado canadiense es en base a las características operativas y los enfoques de compra de los clientes.

Mediante las entrevistas realizadas al personal de ventas de la empresa se logró identificar el perfil del cliente. Este corresponde a una empresa mayorista que hace el papel de intermediario para llegar al consumidor final canadiense. De tal manera que acorde con las variables de segmentación, se puede identificar lo siguiente:

- Geográfica: Ecuagarden se enfoca en la comercialización de rosas a importadoras canadienses, actualmente solo maneja un cliente ubicado en Ontario.
- Económica: Dentro del ámbito económico, las flores ecuatorianas han sido unas de las más presentes en el mercado canadiense. Siendo Ecuador uno de los principales proveedores de rosas en Canadá, estando solamente por detrás de Colombia que supera sus exportaciones a este destino. Las empresas importadoras en Canadá pueden ser de diferentes tamaños, siendo unas más grandes que otras, según su volumen de compra.
- Tamaño de la empresa: Ecuagarden tiene su mercado enfocado en empresas mayoristas que manejan volumen de ventas al por mayor. Estas empresas actúan como intermediarios en el mercado canadiense. Es así como se encargan de distribuir las rosas a floristerías y supermercados a nivel nacional. Por otro lado, según el enfoque de compra las empresas deberían tener el objetivo de la distribución a nivel de floristerías y supermercados con una frecuencia de pedido semanal.
- Industria de la empresa: La empresa maneja la industria de las empresas mayoristas que son distribuidores de floristerías y supermercados en Canadá.

4.1.1 Perfiles de segmentos.

Se pueden identificar los siguientes segmentos de clientes dentro del sector:

- Distribuidoras mayoristas de flores de comercio justo: Este tipo de empresas importadoras manejan su distribución de flores provenientes solo de proveedores que cuentan con la certificación de mercado justo.
- Distribuidores mayoristas de flores y demás suministros para eventos: Estas distribuidoras solamente están focalizadas en proveer a eventos como bodas, banquetes o eventos empresariales de flores o arreglos flores, además de jarrones temáticos, adornos, etc.
- Importadoras mayoristas distribuidoras de floristerías y supermercados: Este tipo de empresas corresponden a las principales dentro del mercado de flores en Canadá. Puesto que distribuyen a una gran cantidad de negocios, logrando un alcance mayor en comparación al que la empresa podría llegar sin un intermediario de por medio por el momento.

4.1.2 Definición del mercado meta.

Una vez realizado el análisis previo de las variables de segmentación, las fortalezas y debilidades de la empresa en el sector. Además de analizar el impacto ambiental, el entorno sociopolítico y tecnológico del sector en Canadá, entre otros factores de igual relevancia. Es así como Ecuagarden tiene como mercado meta a:

- Empresas mayoristas distribuidoras de floristerías
- Empresas mayoristas distribuidoras de supermercados

De esta forma se espera alcanzar potenciales clientes con giros de negocio similares dentro del mercado canadiense.

4.1.3 Buyer Persona

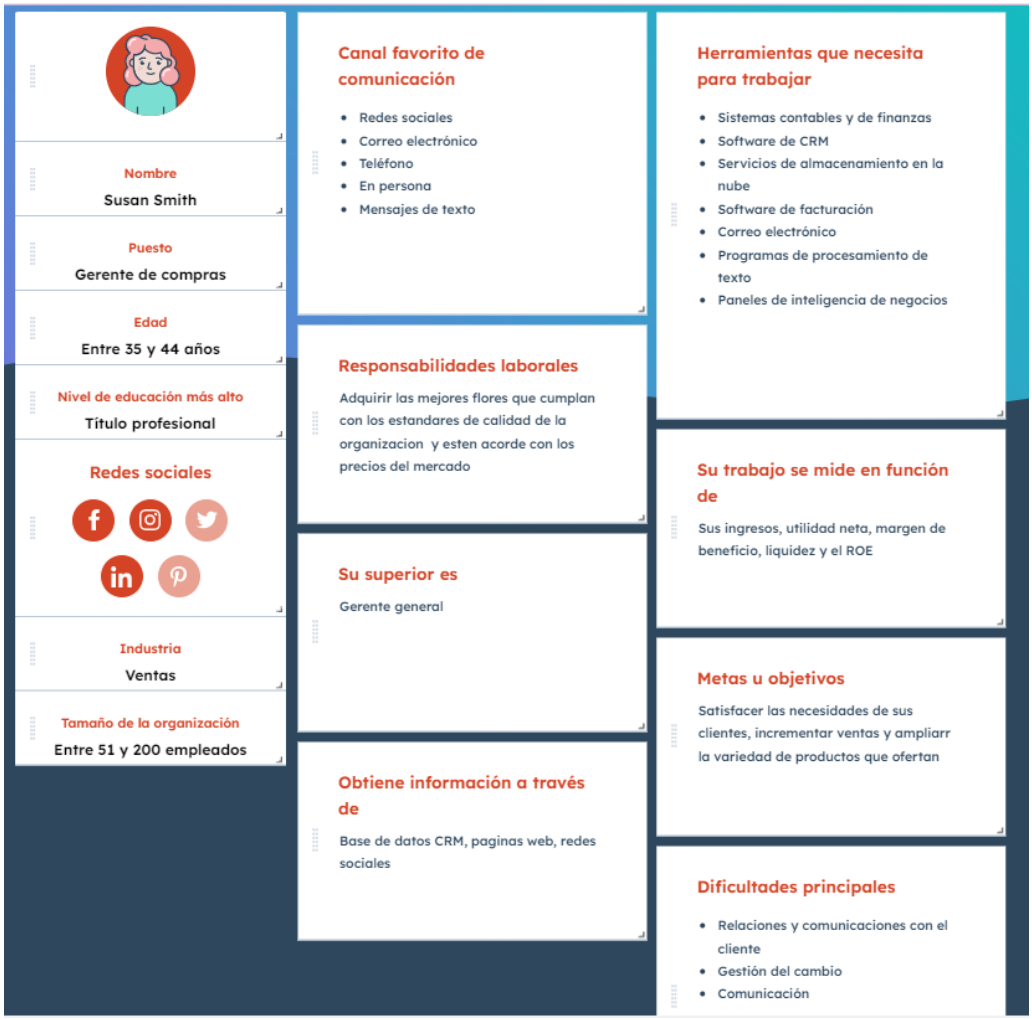


Figura 53. Buyer persona de Ecuagarden
Fuente: Elaboración Propia

Acorde esta matriz se determinó que el *buyer* persona de Ecuagarden representaría una empresa mayorista en Canadá que provea de flores a floristerías y supermercados. Principalmente se negociaría con el o la gerente de compras encargado, quien tendría como objetivo satisfacer a sus clientes con sus pedidos. Las dificultades que tiene este tipo de comprador están relacionadas con factores internos de su organización como los recursos o el desarrollo profesional de sus colaboradores.

Este tipo de cliente establece sus objetivos en base al volumen de ventas y la frecuencia de compra. Además de priorizar la calidad y el precio en las flores que compra, por tanto, enfocarse en la calidad de la rosa sobre otras y el precio competitivo que ofrece Ecuagarden. En general, este comprador mantiene un comportamiento de compra estable, es decir realiza el mismo pedido de la misma variedad de rosas y una cantidad promedio. De tal forma que es sencillo pronosticar el próximo pedido de este comprador.

4.2 Posicionamiento

Dentro de Canadá el mercado y competencia de rosas es muy amplio. Por tanto, a pesar de que Ecuagarden tiene presencia en el país, busca penetrar el mercado mejorando su estrategia de posicionamiento. Es así como, al tener una competencia muy alta en el mercado, su estrategia de posicionamiento debe estar enfocada en:

- Marca ecuatoriana: Es conocido que la rosa ecuatoriana tiene una gran reputación internacional por su excelente calidad, variedades y durabilidad. Es así como es importante posicionar este primer aspecto como base para los elementos diferenciadores de Ecuagarden.
- Posicionamiento por variedad: Ecuagarden cuenta con 110 variedades de rosas sin embargo el mercado canadiense es constante en su pedido de las rosas clásicas como las rojas, blancas, rosas, etc. Por tanto, la empresa puede posicionar su marca mostrando todas sus variedades e incentivando al consumidor a comprarlas.
- Posicionamiento por servicio al cliente: Este es un aspecto destacable de Ecuagarden puesto que en comparación con el servicio que ofrecen otras empresas, la organización es reconocida por sus compradores por este aspecto en específico. Por tanto, tiene que enfocarse en la satisfacción del cliente, la atención personalizada y la puntualidad en las entregas.

4.3 Diferenciación

Esta estrategia corresponde a un elemento importante para poder establecer el posicionamiento de la marca en el mercado canadiense. Dentro del mercado de rosas ecuatorianas, la calidad es un factor destacable de ellas y su competencia está fundamentada en el precio de oferta.

De tal forma que, mediante las encuestas realizadas se pudo identificar que Ecuagarden tiene como elementos diferenciadores lo siguiente:

- La calidad de las rosas ofrecidas por Ecuagarden es un factor destacable de las rosas ofrecidas por la empresa. Por tanto, se puede destacar que la rosa pasa por alrededor de tres a cuatro procesos de desinfección en todo su trayecto desde el cultivo hasta su embarque en el transporte. Asimismo, se puede destacar que durante el proceso de post cosecha, en cada una de las fases de este proceso, el personal se encarga de revisar que cada una de las rosas cumpla con los requisitos necesarios en cuanto a calidad para ser consideradas de exportación. El priorizar este aspecto de la rosa de Ecuagarden puede posicionar la marca de una mejor manera.
- Asimismo, el servicio al cliente ofrecido por la exportadora destaco dentro de las respuestas de los encuestados. De acuerdo con las entrevistas realizadas, en específico a Paola Vanegas, se pudo conocer su estrategia de fidelización de cliente. Ecuagarden se enfoca en crear una relación comercial cercana a una relación de confianza.

  El aspecto diferenciador del servicio ofrecido es la personalización, la calidez del personal, comprensión y el seguimiento al proceso de compra hasta su recepción en las bodegas del cliente en su país de residencia. Asimismo, se enfocan en mostrar que Ecuagarden no es solamente una rosa sino también es una comunidad y un trabajo cuidadoso detrás de la misma. Esto lo realizan mostrando las instalaciones de la finca y un vistazo a cada uno de los procesos a los nuevos compradores.

  Así también se ofrecen muestras del producto de exportación como pequeños bonches al comprador para que tenga esta experiencia como consumidor final. En conjunto con la calidad, estos aspectos diferenciadores pueden ser los decisivos en la elección del comprador sobre permanecer con Ecuagarden como proveedor. Es así como Ecuagarden debe procurar mantener estos estándares en calidad y servicio al cliente, según lo anteriormente planteado.

4.4 Crecimiento

En el desarrollo de esta estrategia se utilizará la Matriz de Ansoff, la cual realiza un análisis de los productos con el mercado meta al que se busca llegar.

Esta matriz abarca cuatro estrategias con las que se podría alcanzar este mercado.

- Penetración del mercado
- Desarrollo de nuevos productos
- Desarrollo de nuevos mercados
- Diversificación



Figura 54. Matriz de Ansoff
Fuente: (Matriz de Ansoff, Estrategias de Crecimiento | Roberto Espinosa, 2016)

Según los aspectos analizados sobre la organización, se utilizarán dos de las cuatro estrategias que se consideran adecuadas para Ecuagarden. El desarrollo de nuevos mercados es fundamental para Ecuagarden puesto que está abarcando un porcentaje de participación en el mercado muy bajo en comparación con la cantidad de compradores existentes en el mercado canadiense. Sin embargo, es de igual importancia tomar en cuenta la capacidad de producción de la empresa para surtir estos nuevos pedidos.

Dentro de este extenso grupo de empresas se alcanzarán 4 potenciales clientes, los cuales fueron seleccionados por sus giros de negocio, alcance de mercado y relaciones ya existentes con la rosa ecuatoriana. Mediante una segmentación del mercado se pudo determinar los siguientes clientes potenciales:

1. Make Scents Flower Distributors
2. Florists Supply
3. United Floral Holdings
4. Flower Buyer

Es así como estas empresas mayoristas van a ayudar a Ecuagarden a alcanzar una mayor cuota de mercado. En un inicio, la organización comenzara su estrategia solamente con dos de las cuatro empresas propuestas, debido a su capacidad de producción y demás factores estratégicos. En la sección del marketing mix se profundizará en los compradores seleccionados para comenzar con la estrategia.

Asimismo, la penetración del mercado puede resultar igualmente efectiva al incrementar el volumen de compras de los clientes actuales de la organización. De esta forma, se podría vender nuevas variedades de rosas a las que normalmente acostumbran o motivar el aumento del pedido de rosas regular. En específico, Ecuagarden priorizara la incorporación de nuevas variedades de rosas en su estrategia, debido a que como se mencionó anteriormente este comprador mantiene en sus pedidos las mismas variedades de rosas.

4.5 Estrategia Competitiva

Después de las investigaciones realizadas, la empresa Ecuagarden realizará las siguientes estrategias:

- Estrategia de innovación: La exportadora de rosas Ecuagarden siempre se mantendrá innovando en sus variedades de rosas. De tal manera que su oferta siempre mantenga actualizada y sus compradores puedan escoger entre varias opciones.
- Desarrollo de relaciones a largo plazo: Establecer relaciones solidas con sus clientes proyectadas a futuro. Brindando un servicio de calidad, con disponibilidad de stock, creando fidelidad de tus clientes.
- Expansión geográfica: La participación en el mercado canadiense de Ecuagarden es muy pequeña en comparación con otras exportadoras. Por tanto, el aumentar su cartera de clientes resulta una estrategia viable considerando las oportunidades del sector anteriormente analizadas.
- Colaboraciones estratégicas: Realizar colaboraciones con importadores canadienses u otras exportadoras podría ofrecer grandes beneficios para ambas partes. Por ejemplo, en una asociación con importadores canadienses se podría

conseguir acceso a nuevos mercados y ellos obtendrían mejores precios por un producto de calidad. Asimismo en el caso de las asociaciones con otros exportadores, se puede adquirir conocimiento y capacitaciones que beneficia a ambas partes.

4.6 Marketing Mix

4.6.1 Producto.

- Mejoramiento del empaque

El empaque que maneja Ecuagarden cumple con los requisitos necesarios para preservar la rosa en la cadena de frio y durante la cadena logística. Varias de los pedidos que abastece la empresa los realiza con el empaque que posee el logo de la marca. Sin embargo, según las especificaciones de los compradores se puede enviar sin la marca si lo solicitan.



Figura 55. Empaques de rosas de Ecuagarden
Fuente: (Ecuagarden, 2023)

Como se puede visualizar en la imagen adjunta, Ecuagarden maneja 3 diferentes tipos de empaques. Dos de ellos tienen poseen los logos de las empresas compradoras y solo uno con el empaque con la marca de Ecuagarden. Es así como el producto no se está

comercializando internacionalmente con la marca de Ecuagarden, sino que está siendo reemplazado por la marca de la empresa compradora.

De tal forma que bajo esta perspectiva se propone que Ecuagarden fortalezca su marca en los empaques, en conjunto con su slogan *"Natural Quality directly to your hands"*. Es así como el diseño de empaque ideal sería el que posee su marca con los colores negro, rosa y gris.

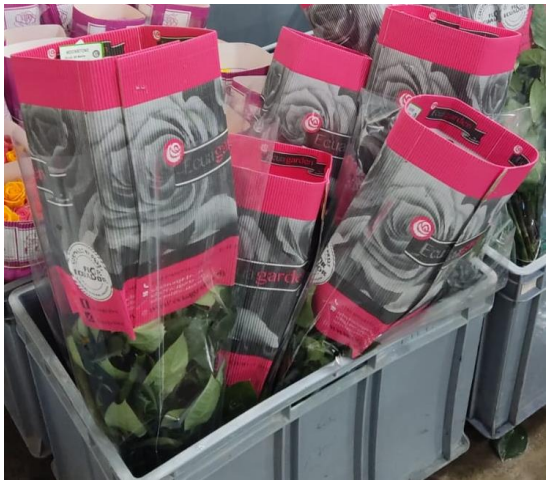


Figura 56. Empaques de rosas de Ecuagarden con marca
Fuente: (Ecuagarden, 2023)

Es así como para priorizar este tipo de empaque se debe dialogar con los clientes actuales de Ecuagarden sobre la posibilidad de plasmar el slogan y el logo de la marca en los empaques de los bonches.

- Variedad de rosas

En este aspecto el producto se centra en el aspecto diferenciador mencionado en la estrategia de diferenciación, la variedad de rosas. Como anteriormente se ha descrito el comportamiento del consumidor canadiense es predecible, manejan los mismos volúmenes de compra y las mismas variedades solicitadas. Sin embargo, se está perdiendo al no comercializar más variedades de rosas en este mercado.

Dentro de las variedades de rosas que maneja la organización se encuentran categorías generales como roja, blanca, crema, rosa, amarilla, lavanda, etc.



Figura 57. Categorías generales de variedades de rosas de Ecuagarden en página web
Fuente: (Ecuagarden, 2023)

Dentro de cada una de estas categorías se encuentran las diferentes variedades que posee la organización, que suman en conjunto 110.



Figura 58. Variedades de rosas por categoría general de Ecuagarden en página web
Fuente: (Ecuagarden, 2023)

4.6.2 Precio.

- Descuentos por temporadas

Como se pudo conocer en las entrevistas realizadas a las ejecutivas de ventas del área comercial, existen temporadas con un bajo nivel de ventas. Estos meses corresponden a la temporada de verano, en específico julio y agosto. Es así como durante esta temporada, las ventas disminuyen hasta en un 50%. Por tanto, la estrategia que se plantea es ofrecer descuentos en las rosas durante estos meses. De esta forma, el producto se vuelve más atractivo al comprador potencial y puede incentivar el aumento del volumen de pedido normal durante esta temporada.

Una propuesta de descuentos en precios sugerida es reducir el precio unitario por tallo de 0.39 ctvs. a 0.38 ctvs. según el volumen de compra. Es así como si en estos meses las ventas disminuyen hasta en un 50%, corresponde a la mitad de los pedidos. Por tanto, según la tabla de demanda actual se determinó que la demanda del cliente actual en Canadá de Ecuagarden es 11803 tallos semanales en meses normales y la mitad de este pedido corresponde a 5902 tallos semanales en meses de temporada baja. Por tanto, el descuento se aplicaría una vez que el pedido sea superior o igual a 6500 tallos semanales. De esta forma, se recupera los costos del producto, aunque con un margen de ganancia bajo. Sin embargo, aun así, las ventas realizadas con esta promoción superarían el nivel de ventas usual en esta temporada. [SMS9]

Tabla 10. Determinación del pedido semanal del cliente canadiense con y sin la promoción aplicada

Temporada	Cantidad de tallos semanal	Precio unitario	Venta total
Pedido semanal en meses normales	11803	0.39	18 412.68
Pedido semanal en Temporada de verano	5902	0.39	9 207.12
Pedido semanal en Temporada de verano con la promoción	6500	0.38	9 620.00

Fuente: Ecuagarden

4.6.3 Distribución.

Con respecto a la distribución del producto en Canadá se plantea ampliar la cartera de clientes, llegando a dos empresas mayoristas similares al cliente actual que tiene la empresa en el mismo país. Cliente que actualmente llega a la siguiente región de Canadá.



Figura 59. Información general del comprador potencial N°1
Fuente: (Trade Map, 2022)

De esta forma, mediante una investigación realizada se pudo determinar los siguientes clientes potenciales, tomando en cuenta su giro de negocio y su ubicación.

4. Make Scents Flower Distributors - Burnaby
5. Florists Supply - Winnipeg

De esta forma, se puede expandir el mercado geográficamente, ampliando la participación de Ecuagarden en el país canadiense.



Figura 60. Información general del comprador potencial N°1
Fuente: (Trade Map, 2022)

Como se puede observar en la imagen adjunta, Florists Supply se encuentra en la ciudad de Winnipeg y está enfocado en el abastecimiento de floristerías. Es considerada una mayorista grande al tener 100 empleados y manejar un volumen de negocios de $ 14 606 100. Por tanto, es un comprador que podría ayudar a penetrar el mercado en Canadá y en específico, alcanzar un nuevo mercado en la ciudad de Winnipeg.

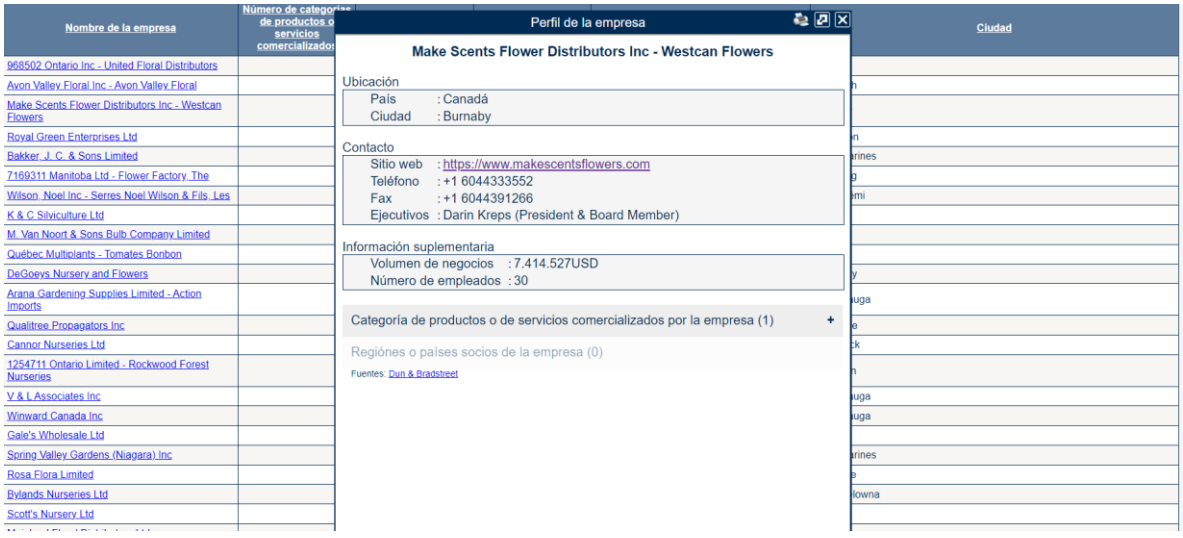


Figura 61. Información general del comprador potencial N°2
Fuente: (Trade Map, 2022)

En la imagen adjunta se puede visualizar la información general del potencial cliente para Ecuagarden. Es así como Make Scents Flower Distributors Inc. está ubicado en Burnaby y tiene 30 empleados en sus instalaciones; asimismo maneja un volumen de negocio de

$7 414 527. Por tano se puede considerar una empresa mayorista mediana, con la cual se puede alcanzar al mercado en Burnaby.

Por otro lado, referente al compromiso de Ecuagarden con sus compradores y sus envíos, este se encuentra reflejado en la cadena logística. Una vez que las rosas salieron del proceso de post cosecha y embonchado, en el cual se preparan los pedidos de acuerdo con la solicitud del comprador, se procede a subir el producto en los camiones con dirección a Quito para ser embarcados en el avión con destino a su comprador. Posteriormente, cuando la carga se encuentra en el avión con destino a Canadá, la empresa realiza el seguimiento a la carga al momento de su llegada. Es en este momento cuando el comprador se encarga de trasladar desde el aeropuerto hasta sus bodegas el producto, este proceso lo realiza a través de la empresa de transporte que la organización canadiense escoja. Finalmente, cuando la carga se encuentra en las bodegas de la organización en Canadá, Ecuagarden finaliza el seguimiento comprobando que el producto haya llegado en condiciones óptimas.



Figura 62. Proceso de transporte de Ecuagarden
Fuente: Elaboración propia

Durante este proceso Ecuagarden es responsable de costos y preservación de la calidad de las rosas. A partir del embarque es el comprador quien se encarga de los costos de transporte y de cubrir los riesgos en caso de alguna afectación a las rosas. A pesar de que

estos parámetros son entendidos por ambas partes, Ecuagarden permanece atento al proceso de envío hasta que las rosas hayan llegado finalmente a su comprador. [SMS10]

4.6.4 Comunicación.

La socialización del producto va a estar enfocada en las alianzas estratégicas y la fidelización de los clientes de Ecuagarden en Canadá.

Como primer punto las alianzas estratégicas para Ecuagarden estarán enfocadas en la asistencia a las ferias internacionales de flores y demás eventos en los que se puede dar a conocer la oferta de la organización al comercio internacional. Entre las ferias internacionales identificadas, se encuentran las siguientes:

- Expo Flor 2024



Figura 63. Presentación general de Expo Flor Ecuador
Fuente: (Expo Flor Ecuador, 2023)

Es una feria realizada por la asociación Expoflores, la cual que presenta la principal oferta exportable del sector florícola de Ecuador. De tal forma, que busca atraer potenciales compradores. Además, según Gabriela Montenegro,

"Expoflores ratifica su compromiso con el país para promover su desarrollo económico, social y ambiental; así como su compromiso con el Gobierno ecuatoriano para apoyar el fortalecimiento de la institucionalidad de las políticas públicas en materia productiva en un escenario que demanda mayor protección e incentivos al sector florícola." (Montenegro, 2022)

- Canada Blooms



Figura 64. Presentación general de Canada Blooms
Fuente: (Canada Blooms, 2023)

Este es el festival de flores más grande de Canadá, en el cual se presenta a lo mejor del diseño floral y jardinería canadiense e internacional. Esta feria tiene por objetivo el crear un festival que incentive el conocimiento de la horticultura, presentando a los mejores diseños y productos. Por otro lado, las ganancias de este festival se utilizan para ayudar económicamente a proyectos comunitarios que tienen un objetivo similar al festival.

Por otro lado, referente a la fidelización de los clientes, se trabajará en conjunto con la estrategia planteada en el apartado del producto, en específico, el apartado de la variedad de rosas. Con el objetivo de cumplir con esta estrategia de producto de incentivar al consumidor canadiense a diversificar su compra en cuanto a variedad de productos, primero se tiene que brindar un acercamiento al cliente con este producto nuevo para él.

Por tanto, la estrategia se concentrará en obsequiar al consumidor canadiense en cada pedido periódico una muestra pequeña de bonches de otras variedades de rosas atractivas. De tal forma que el comprador puede probar el producto de primera mano y tomar una decisión de compra futura que puede ser favorable o no para estas variedades**.**

Las variedades que se brindaran como obsequio por montos de compra son diferentes a las que generalmente compra como rojas, blancas y rosas. De esta forma, las posibles opciones a ofertar serían las siguientes:

Lavanda

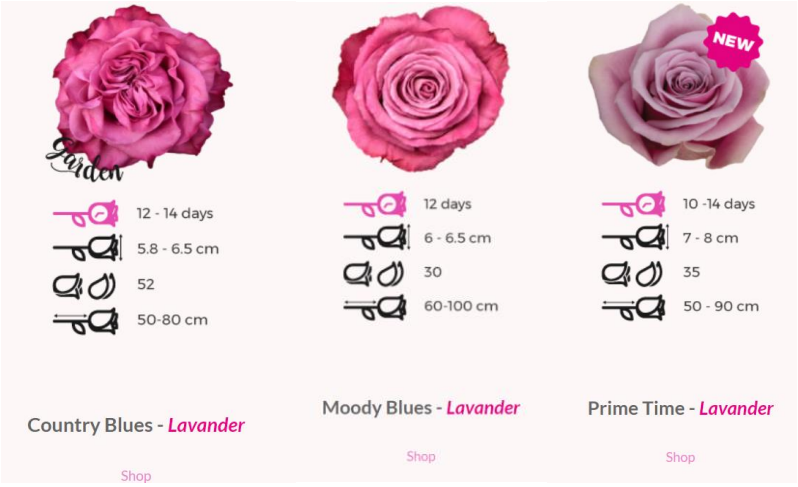


Figura 65. Variedades de rosas lavanda
Fuente: (Ecuagarden, 2023)

Naranja



Figura 66. Variedades de rosas naranja
Fuente: (Ecuagarden, 2023)

Amarillo



Figura 67. Variedades de rosas amarillas
Fuente: (Ecuagarden, 2023)

Es así como mediante esta estrategia se buscar motivar al comprador a realizar le pedido de estas variedades. En consecuencia, en caso de ser favorable la estrategia planteada, se crearía un beneficio para ambas partes. La empresa mayorista compradora aumentaría su oferta en el mercado con variedades de rosas no comunes en el mismo, aumentando el valor del producto para el consumidor final. Por otro lado, para Ecuagarden significaría un incremento en las ventas a este mercado, penetración en el mercado y aumento de la participación en los exportadores activos con destino canadiense.

4.7 Inbound Marketing

Esta estrategia consta de cuatro fases, las cuales siguen el siguiente orden:

4.7.1 Atraer

Una vez elaborado el *buyer* persona de Ecuagarden ya se puede elaborar estrategias para atraer a clientes potenciales. Actualmente, la organización busca a sus clientes y se acercan directamente al comprador potencial. Por tanto, se propone la utilización de una red social empresarial que facilitará la detección de nuevos compradores y sobre todo disminuiría el tiempo de búsqueda y contacto con ellos.
Esta página se llama *Connect Americas*, esta es una red social que conecta a todas las empresas americanas. Es así como la organización, crearía un perfil en esta página, tal como lo muestra la imagen:

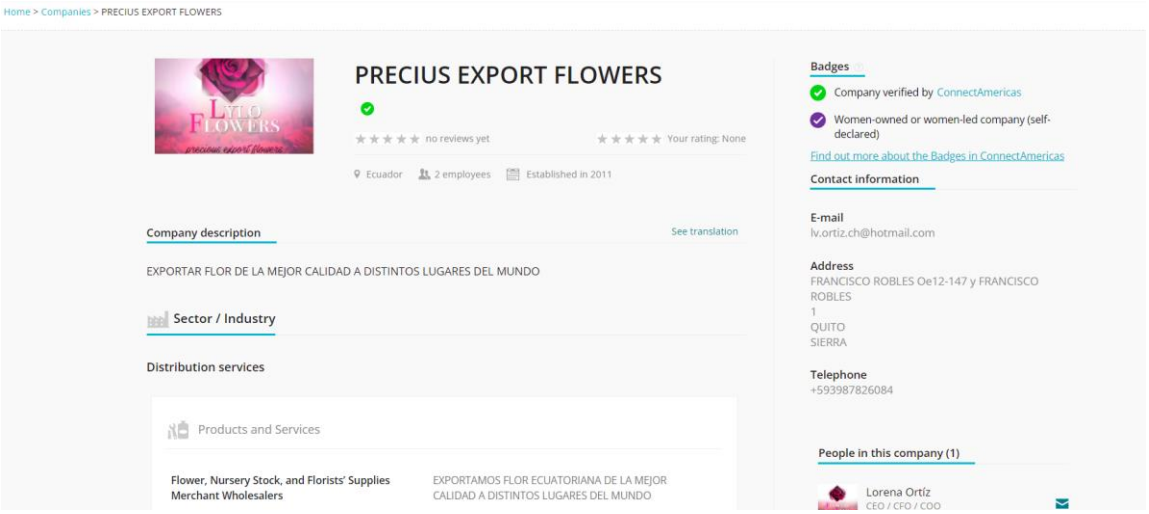


Figura 68. Ejemplo de perfil en Connect Americas
Fuente: Connect Americas

A este perfil creado por Ecuagarden se enlazaría la dirección de página web de la empresa, de tal forma que se redireccionaría a la página principal de la organización. Es así como la empresa puede mejorar su presencia en redes sociales y encontrar perfiles de compradores con características similares a los compradores actuales de Ecuagarden. Por lo tanto, con un solo click la empresa puede tener acceso a la información de contacto de la persona encargada de compras de la potencial empresa compradora perteneciente a Canadá.

Esta página no tiene ningún costo por suscripción o algún costo por la creación de perfil. Por lo tanto, esta resulta una opción muy económica y efectiva para mejorar la presencia en las redes sociales y el posicionamiento de la marca.

4.7.2 Convertir

Una vez que se tiene el contacto del cliente potencial, quien se redireccionó a la página web, es importante crear una interacción con el cliente. El sitio web de Ecuagarden maneja buenas formas de interacción para interactuar con sus clientes.

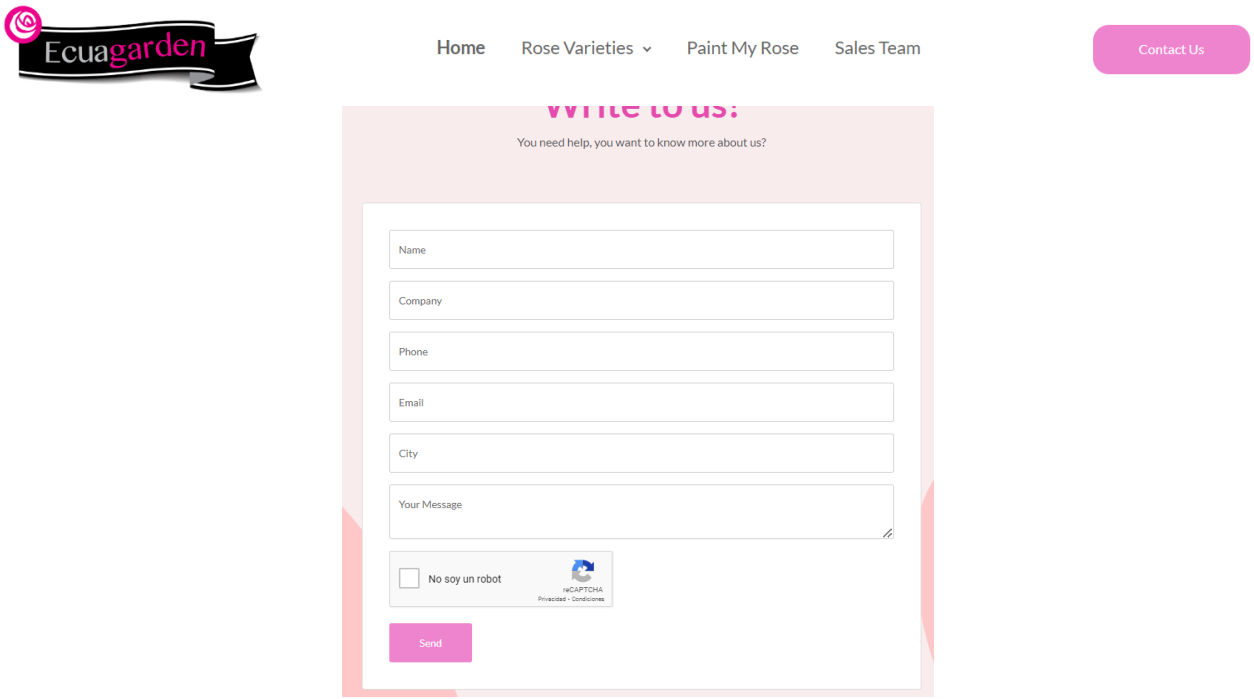


Figura 69. Enlace de contacto de la página web de Ecuagarden
Fuente: Ecuagarden

En la figura se puede visualizar que el sitio web tiene un botón rosa que enlaza a un formulario de contacto con la organización, con lo cual se genera una interacción con el cliente.

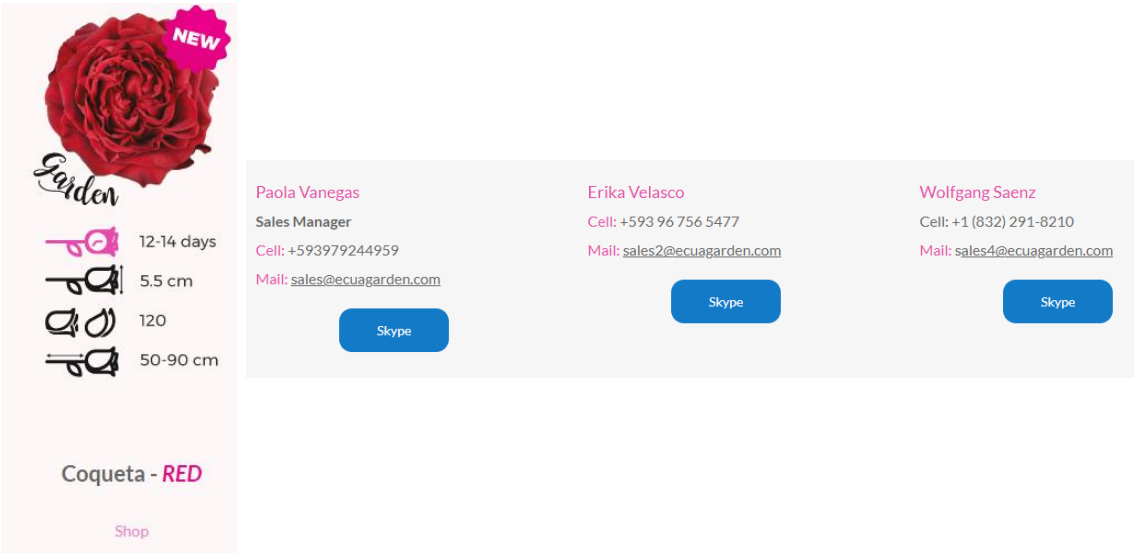


Figura 70. Características de una variedad de rosa Ecuagarden
Fuente: Ecuagarden

Asimismo, al elegir una variedad de rosa y darle en *"Shop"*, se enlaza a los números de contacto de las agentes de ventas de la empresa, quienes también disponen de un enlace a Skype.

De tal forma que, al mantener una buena estrategia de interacción, solamente se propone ampliar esta interacción mediante la incorporación de otra forma. En la sección del encabezado de la página web se encuentra el botón *"Paint My Rose"*, el cual se enlaza a una página que refleja un error.

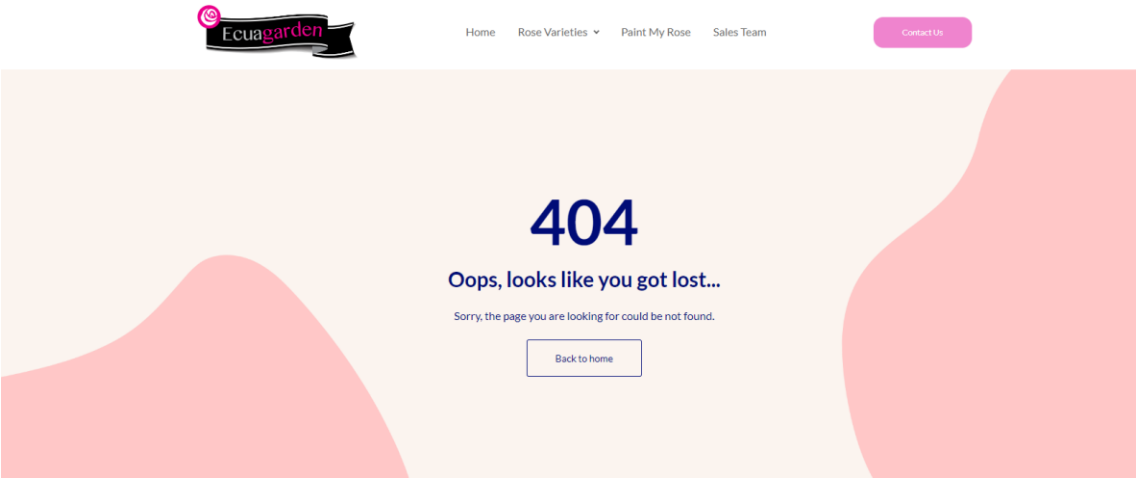


Figura 71. Visualización de página "Paint My Rose"
Fuente: Ecuagarden

Es así como se propone rediseñar esta opción de la página web con la opción que menciona el botón, *"Paint My Rose"*. Esto se refiere a llevar a cabo la opción, presentando el dibujo de una rosa en blanco, con la paleta de colores para que el cliente pinte a su elección.

Para poder descargar la rosa ya pintada, el cliente tendría que registrar su correo electrónico para que la imagen final sea enviada a su buzón de entrada.

4.7.3 Cerrar

Una vez que se tiene más información de contacto de los clientes, se tiene que priorizar el asegurar una venta. Para lo cual, Ecuagarden maneja un contacto mediante llamadas y reuniones de zoom con estos leads. Es así como se sugiere que se mantenga estas actividades, acompañado del email marketing, en el cual se envíe contenido de calidad y promociones de las rosas.



Figura 72. Contenido de calidad de Ecuagarden
Fuente: Ecuagarden

Es así como se tiene una comunicación más diversa con el potencial cliente, llegando de manera electrónica y un contacto más directo, como las llamadas y reuniones de zoom.

4.7.4 Fidelizar

En esta última fase ya se tiene una relación comercial con el cliente y lo importante es fidelizarlo. Es así como, Ecuagarden maneja un excelente proceso en esta etapa. Esto se debe a que el proceso de fidelización comienza desde la etapa anterior y se cierra en esta etapa. El agente de ventas comienza, tal como ellos mismo lo mencionan, enamorando al cliente. De tal forma que se realiza un recorrido con el cliente por las instalaciones de la empresa, mostrando los procesos, los empleados y las rosas. En este recorrido se

desatacan los mejores aspectos de cada elemento de la organización, además de establecer una relación de cercanía superior a la relación de cliente-vendedor.

Es así como se sugiere continuar con esta práctica de fidelización, incorporando en su cliente canadiense, la entrega de muestras de variedades diferentes para incentivar la compra de estas otras variedades. Esta estrategia de entrega de estas muestras se maneja en conjunto con otra estrategia que se explicó a detalle anteriormente.[SMS11]

5. PRESUPUESTO Y BENEFICIOS

5.1 Presupuesto y gastos de marketing

En la matriz se puede encontrar las actividades principales que se desarrollaran a lo largo de los años proyectados para la implementación de la propuesta. El cronograma propuesto inicialmente abarca las fechas establecidas para el año 2024

Dentro del presupuesto de marketing se puede encontrar lo siguiente:

Tabla 11. Gastos detallados de marketing

GASTOS DE MARKETING	2024	2025	2026	2027	2028
Mejoramiento de empaques	$ 39,000	$ 39,000	$ 66,000	$ 66,000	$ 66,000
Asistencia a feria Canada Blooms	$ 5,000	$ 5,000	$ 5,000	$ 5,000	$ 5,000
Flores para exposición en Canada Blooms	$ 1,000	$ 1,000	$ 1,000	$1,000	$ 1,000
Asistencia a feria Expoflor Ecuador	$ 500	$ 500	$ 500	$ 500	$ 500
Flores para exposición en Expoflor	$ 200	$ 200	$ 200	$ 200	$200
Flores de muestras de diferentes variedades	$ 1,348	$ 1,348	$ 1,011	$ 1,011	$ 1,011
Diseño de página web	$ 60	$ 60	$ 45	$ 45	$ 45
TOTAL	$ 47,108	$ 47,108	$ 73,756	$ 73,756	$ 73,756

Fuente: Elaboración propia

a) Mejoramiento del empaque: Según información proporcionada por la empresa se conoce que cada lamina de cartón con el logo estampado cuesta alrededor de $1,65. Por tanto, se estima un pedido de 20000 láminas mensuales que resulta en un costo anual de $39000 hasta el 2025. A partir del 2026, se aumentaría la cartera de clientes, incorporando al otro comprador potencial. Por tanto, al igual que los ingresos y costos de producción, los gastos de marketing también se incorporarían.

b) Asistencia a feria Canada Blooms: Dentro de este rubro se contempla el costo por el espacio del stand en la feria, así como el hospedaje y la alimentación. Siendo un espacio de 160 pies cuadrados, y una estancia de 5 días, que da como resultado $ 5000.
c) Flores para exposición en Canada Blooms: Se necesitan varias flores para ser expuestas en el evento. De tal forma que el costo que asumiría la empresa por estas rosas es $1000.
d) Asistencia a feria Expoflor Ecuador: La asistencia a esta feria solamente corresponde a el precio por el stand que se va a ocupar en el evento, el cual corresponde a $500.
e) Flores para exposición en Expoflor Ecuador: Se necesitan varias flores para ser expuestas en el evento. De tal forma que el costo que asumiría la empresa por estas rosas es $200.
f) Flores de muestra de diferentes variedades: En este rubro se contempló el volumen de ventas que asumiría la empresa al entregar una caja con 12 bonches mensualmente. Es así como el costo anual de esta estrategia es $ 1347,84.

5.2 Proyección de ventas

Para realizar la proyección de ventas con el descuento propuesto en la estrategia de marketing mix, en específico en el apartado de precio, se utilizó la información proporcionada por Ecuagarden en relación con la cantidad de tallos y volumen de ventas de su cliente actual en Canadá.

Tabla 12. Determinación de la cobertura de demanda real sin la propuesta

AÑOS	DEMANDA REAL	COBERTURA DE DEMANDA DEL PROYECTO	PORCENTAJE DE PARTICIPACION
2022	25886000	239363	1%
2023	28474600	284746	1%
2024	31322060	313221	1%
2025	34454266	344543	1%
2026	37899693	378997	1%
2027	41689662	416897	1%

2028	45858628	458586	1%

Fuente: Ecuagarden

En la tabla sobre la cobertura de la demanda del proyecto, el cálculo se realizó en base a la demanda real que tiene Canadá sobre las rosas ecuatorianas proporcionada por la tabla 3. Por tanto, se estableció que de acuerdo con la cartera de clientes actual de Ecuagarden, la empresa cubre solamente un 1% del mercado. Asimismo la proyección de la demanda en los siguientes cinco años se realizó con una tasa de crecimiento pronosticado del 10% según Expoflores.

Tabla 13. Proyección de ingresos sin la propuesta

CUADRO DE INGRESOS

RUBROS	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2027**
Unidades vendidas	284746	313221	344543	378997	416897	458586
Precio de venta unitario	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39
INGRESOS TOTALES	**111051**	**122156**	**134372**	**147809**	**162590**	**178849**

Fuente: Ecuagarden

Es así como se puede visualizar la proyección de ingresos por ventas que se obtendría sin la promoción aplicada en los meses de la temporada de verano. Esto quiere decir que el precio estándar en todos los meses es 0.39 ctvs. y muestra la cantidad de tallos y volumen de ventas anual proyectado hasta cinco años. Esto lo realiza tomando como referencia el año 2024 y proyectando estos valores hasta el 2027.

Mientras que por otro lado, igualmente se planteó un escenario proyectado con el descuento aplicado y la cantidad de tallos y volumen de ventas anual que se proyecta. De esta forma se tomó como referencia el año 2022 y se proyectó desde el año 2024 hasta el 2027.

Tabla 14. Determinación de la cobertura de la demanda real con la propuesta

AÑOS	**DEMANDA REAL**	**COBERTURA DE DEMANDA DEL PROYECTO**	**PORCENTAJE DE PARTICIPACION**
2022	25886000	239363	1%
2023	28474600	284746	1%
2024	31322060	939662	3%
2025	34454266	1033628	3%
2026	37899693	1894985	5%

2027	41689662	2084483	5%
2028	45858628	2292931	5%

Fuente: Trade Map

Es así como en la tabla de la cobertura de la demanda del proyecto se puede visualizar que la demanda real corresponde al dato extraído de la tabla 3. De esta forma, en base a esta cifra se realizó una proyección sobre la demanda de los siguientes cinco años, utilizando un supuesto de crecimiento del 10% según Expoflores.

Por otro lado, en relación con la cobertura del proyecto, se realizó una aplicación progresiva de la estrategia de marketing. Es decir, en los primeros dos años correspondientes a 2024 y 2025 solamente se incursionó con un nuevo comprador canadiense, proyectando ingresos en esos dos años con una participación del mercado del 3%. Los años siguientes hasta el 2028 se incorporaría a la estrategia el otro comprador potencial para Ecuagarden, teniendo un porcentaje de participación del 5%.

Tabla 15. Proyección de ingresos con el proyecto

RUBROS	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
Unidades vendidas anuales	939662	1033628	1894985	2084483	2292931
Unidades vendidas en meses normales	783052	861357	1579154	1737069	1910776
Unidades vendidas en temporada baja con dscto.	156610	172271	315831	347414	382155
Precio de venta con dscto.	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38
Precios de venta unitario	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39
INGRESOS TOTALES	**364902**	**401392**	**735886**	**809474**	**890422**

Fuente: Ecuagarden

Asimismo el cálculo de los ingresos cada año se realizó en base a la estrategia propuesta anteriormente sobre el precio, en la cual se establecía un precio menor al promedio para incentivar la compra en los meses de temporada de verano.

Como se puede apreciar en las tablas anteriormente presentadas es clara la diferencia entre la proyección de ingresos sin el descuento aplicado y el proyectado con el descuento aplicado.

Tabla 16. Diferencia de ingresos proyectos con y sin el proyecto

AÑOS	**INGRESOS SIN LA PROPUESTA**	**INGRESOS CON LA PROPUESTA**	**DIFERENCIAL**

2024	122156	364902	242746
2025	134372	401392	267021
2026	147809	735886	588077
2027	162590	809474	646885
2028	178849	890422	711573

Fuente: Elaboración propia

El diferencial existente entre los ingresos en el mercado canadiense con y sin la propuesta muestra en dólares la cantidad exacta que obtendría la empresa si realiza la inversión en marketing correspondiente en cada año proyectado.

Por otro lado con la implementación del índice de incremento de ventas se puede determinar el crecimiento porcentual de las ventas durante los periodos de tiempo proyectados con la propuesta aplicada, es así como se obtiene los siguientes resultados:

$$indice\ de\ crecimiento\ en\ ventas = \frac{(ventas\ del\ periodo\ actual - ventas\ del\ periodo\ anterior)}{ventas\ del\ periodo\ anterior * 100}$$

Tabla 17. Índice de crecimiento de ventas

INDICE DE CRECIMIENTO DE VENTAS		
Años	Ingresos anuales	Crecimiento %
2022	6,239,363	---
2023	7,161,057	14.8%
2024	8,706,799	17.9%
2025	10,240,075	17.6%
2026	12,307,170	20.2%
2027	14,716,577	19.6%
2028	17,520,153	19.1%

Fuente: Elaboración propia

De esta forma, según la proyección a partir del 2024 existe un crecimiento significativo. Asimismo, se puede visualizar con la utilización de la formula del índice de crecimiento en ventas que existe un diferencial de 1,5% en los primeros años hasta el 2025. Mientras que a partir del 2026 el diferencial incrementa a 3.98% entre las ventas de un año normal y un año con el descuento aplicado. Es así como se puede apreciar que, con el descuento aplicado, las ventas se incrementaron progresivamente para la organización. Este incremento se encuentra por encima del promedio establecido debido al tamaño de las

empresas compradoras, las cuales se llevaron a cabo en el anterior capitulo, que se plantea incorporar a la cartera de clientes canadiense.

5.3 Proyección de utilidades

Las utilidades proyectadas se determinan en función de la ganancia que obtiene la empresa después de contabilizar sus ingresos y gastos. Es así como se obtuvo lo siguiente:

Tabla 18. Proyección de utilidades

AÑOS	UTILIDAD SIN PROPUESTA	UTILIDAD CON PROPUESTA	DIFERENCIAL
2024	$ 4,113,933	$ 4,811,100	$ 697,167
2025	$ 4,753,317	$ 5,727,099	$ 973,782
2026	$ 5,484,108	$ 6,474,262	$ 990,154
2027	$ 6,319,889	$ 7,886,294	$ 1,566,405
2028	$ 7,275,483	$ 9,537,274	$ 2,261,791

Fuente: Elaboración propia

En la tabla se puede observar que entre los años pronosticados con y sin la propuesta existe una cantidad en dólares significativa para Ecuagarden. Es así como en el año 2024 la empresa primero obtiene un monto de $ 697, 167 como utilidad extra. Asimismo, finalmente al término del periodo de proyección en el año 2028 se muestra un diferencial de $2,261,791 como utilidad extra.

5.4 Estado de resultados

La contabilidad manejada por Ecuagarden refleja los siguientes resultados para una proyección realizada a cinco años normales sin la implementación de la estrategia de marketing propuesta. A continuación se presenta el estado de resultados en base a los mismos.

Tabla 19. Estado de resultados proyectado sin el proyecto

ESTADO DE RESULTADOS SIN PROPUESTA

RUBROS	2022	2023	$2024	2025	2026	2027	2028
ingresos x ventas	$5,239,363	$6,031,531	$6,937,787	$7,974,070	$9,158,508	$10,511,704	$12,057,074
Costos de fabricacion	$317,233	$364,890	$395,708	$429,444	$466,386	$506,849	$551,179
utilidad bruta en ventas	$4,922,130	$5,666,641	$6,542,079	$7,544,626	$8,692,122	$10,004,855	$11,505,895
gastos de ventas	$74,594	$13,327	$13,460	$13,611	$13,782	$14,073	$14,436
utilidad neta en ventas	$4,847,536	$5,653,315	$6,528,619	$7,531,015	$8,678,341	$9,990,783	$11,491,459
gasttos de Administración	$66,000	$67,929	$69,916	$71,964	$74,073	$76,246	$78,487
utilidad operacional	$4,781,536	$5,585,386	$6,458,702	$7,459,051	$8,604,268	$9,914,537	$11,412,973
gastos financieros	$10,000	$7,845	$5,475	$2,868	$1,745	$985	$450
utilidad antes participación empleados	$4,771,536	$5,577,541	$6,453,227	$7,456,183	$8,602,523	$9,913,552	$11,412,523
15% participacion empleados	$715,730	$836,631	$967,984	$1,118,427	$1,290,378	$1,487,033	$1,711,878
utilidad antes impuesto a la renta	$4,055,806	$4,740,910	$5,485,243	$6,337,756	$7,312,144	$8,426,519	$9,700,644
25% impuesto a la renta	$1,013,951	$1,185,227	$1,371,311	$1,584,439	$1,828,036	$2,106,630	$2,425,161
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	**$3,041,854**	**$3,555,682**	**$4,113,933**	**$4,753,317**	**$5,484,108**	**$6,319,889**	**$7,275,483**

Fuente: Ecuagarden

Como se puede visualizar, si Ecuagarden no ejecuta la estrategia propuesta las utilidades proyectadas son representativas. Esta proyección se realizó con un crecimiento estimado del 13% , valor que fue proporcionado por la empresa. Por otro lado, con la aplicación de la propuesta, la estimación a cinco años es la siguiente:

Tabla 20. Estado de resultados proyectado con el proyecto

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO CON LA PROPUESTA

RUBROS	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
ingresos x ventas	$6,239,363	$7,382,210	$8,706,799	$10,240,075	$12,307,170	$14,716,577	$17,520,153
costos de fabricación	$317,233	$934,382	$1,022,149	$1,118,529	$1,982,374	$2,174,435	$2,385,525
utilidad bruta en ventas	$5,922,130	$6,447,828	$7,684,650	$9,121,545	$10,324,797	$12,542,141	$15,134,629
gastos de ventas	$73,794	$14,933	$15,487	$16,082	$19,663	$20,642	$21,701
utilidad neta en ventas	$5,848,336	$6,432,894	$7,669,162	$9,105,464	$10,305,134	$12,521,500	$15,112,927
gastos de administración	$65,888	$67,823	$69,816	$71,864	$73,973	$76,146	$78,387
gastos de marketing	$0	$0	$47,108	$47,108	$73,756	$73,756	$73,756
utilidad operacional	$5,782,448	$6,365,071	$7,552,238	$8,986,492	$10,157,405	$12,371,598	$14,960,785
gastos financieros	$10,000	$7,845	$5,475	$2,868	$1,745	$985	$400
utilidad antes participacion empleados	$5,772,448	$6,357,226	$7,546,763	$8,983,624	$10,155,660	$12,370,613	$14,960,385
15% participacion empleados	$865,867	$953,584	$1,132,014	$1,347,544	$1,523,349	$1,855,592	$2,244,058
utilidad antes impuesto a la renta	$4,906,581	$5,403,642	$6,414,749	$7,636,081	$8,632,311	$10,515,021	$12,716,327
25% impuesto a la rental	$1,226,645	$1,350,911	$1,603,687	$1,909,020	$2,158,078	$2,628,755	$3,179,082
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	**$3,679,936**	**$4,052,732**	**$4,811,062**	**$5,727,061**	**$6,474,233**	**$7,886,266**	**$9,537,245**

Fuente: Ecuagarden

En esta tabla de proyección de resultados con el proyecto se puede contemplar que la utilidad se incrementa considerablemente a pesar de incurrir en más gastos. Igualmente es necesario mencionar que los ingresos se establecieron de acuerdo con lo mencionado en la tabla 3 y con la proyección de crecimiento estimada por Ecuagarden de 13%. Es así como en este estado de resultados se muestra numéricamente los beneficios de la implementación progresiva del proyecto, empezando el 2024 con la incorporación de una de las dos empresas mayoristas contempladas como clientes potenciales. Posteriormente, en el 2026 se agregaría a la otra empresa restante a la cartera de clientes que maneja Ecuagarden en Canadá, con lo cual sus ingresos aumentarían en gran magnitud.

Por otro lado con respecto a los gastos de marketing, estos corresponden a los analizados en la propuesta de marketing. Sin embargo, es relevante destacar que varios de estos gastos van a variar de acuerdo con el nivel de producción que se maneje cada año. Tal es el caso de los empaques de los bonches de flores, como son las láminas de cartón

corrugado con diseño. Asimismo, ciertos valores permanecen fijos como los son los costos por la participación en las ferias y la cantidad de flores expuestas en las mismas.

5.5 Beneficios

5.5.1 Beneficio Económico. [SMS12]

En primer lugar se encuentra el indicador ROI de marketing con el cual se puede determinar cuál es el retorno de inversión que se obtuvo con la aplicación de la propuesta. Es así como en el año 2024 se obtuvo lo siguiente:

$$ROI = \frac{Ingresos - Inversion}{Inversion}\ x100\%$$

$$ROI = \frac{426582.39 - 47047.84}{47047.84} x100\%$$

ROI= 13,8 %

Es así como se obtiene un ROI de marketing para el año 2024 de 3,48%. Este resultado se incrementará en los siguientes años proyectados como se puede visualizar en la tabla a continuación:

Tabla 21. ROI de marketing

ROI DE MARKETING					
	2024	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
Utilidad adicional generada con la propuesta	697167	973782	990154	1566405	2261791
Inversión de Marketing	47048	47048	73711	73711	73711
ROI	13.8%	19.7%	12.4%	20,3%	29,7%

Fuente: Ecuagarden

Para realizar este cálculo, se utilizó un Se puede evidenciar un crecimiento porcentual en el ROI de marketing, sin embargo en el 2026 ocurre un descenso interesante. Durante este año según la planificación de marketing se incorporaría al segundo cliente mayorista canadiense dentro de la cartera de clientes. Por tal razón, Ecuagarden sufriría un pequeño declive de adaptación a una nueva demanda, la cual es aún mayor. A pesar de ese descenso

porcentual, existen un incremento significativo en los siguientes dos años que beneficia a la empresa.

Tabla 22. Cálculo del VAN y TIR

AÑOS	FLUJO	FLUJO ACTUALIZADOS	FLUJOS ACTUALIZADOS ACUM.
0	-4,829,957	-4829957	
1	5,607,090	5091337	5091337.33
2	6,357,893	5242059	10333396.43
3	7,744,225	5797771	16131166.95
4	9,365,356	6366514	22497681.33

VAN	$17,667,724.81
TIR	124.03%

Para el calculo de estas variables se utilizo los flujos de caja de los años propuestos desde el 2024 hasta el 2028, siendo 0 el año 2024 y siguiendo la misma lógica en los años siguientes. Asimismo, se utilizó como referencia el valor de la tasa de descuento de 10,13% proporcionada por el Banco Central para la clasificación de crédito – productivo empresarial.

VAN	$17,667,724.81	≥	0	Si invierto
TIR	124.03%	≥	10.13%	Si invierto

Por otro lado, mediante el cálculo del van se puede determinar que el VAN es de $17,667,724.81, lo cual quiere decir que el proyecto propuesto es factible. De igual forma, el TIR demuestra que el proyecto de marketing es rentable en relación con la inversión inicial, al ser superior a la tasa de descuento establecida.

5.5.2 Beneficio social.

En cuanto a los beneficios sociales Ecuagarden se destaca por sus constantes innovaciones en mejorar la calidad de vida de sus empleados. Como se pudo apreciar en la entrevista realizada a la trabajadora social de la organización, Ecuagarden está entrando en el proceso de integrar un nuevo proyecto de responsabilidad social. Es así como al incrementar las ventas en Canadá, el volumen de trabajo para los empleados de las fincas

y de los distintos procesos que atraviesa la flor para llegar a su destino final, aumentaría significativamente. Lo cual por consiguiente representaría un incremento de ingresos para la organización, de los cuales se podría destinar una parte al nuevo proyecto denominado "Proyecto Crecer". Asimismo, conforme el crecimiento de los pedidos que reciba la empresa, las plazas de trabajo que se tendrían que cubrir aumentarían. Así se incrementarían los beneficios sociales para los empleados existentes y para la comunidad alrededor de las fincas de la empresa.

5.5.3 Beneficios ambientales.

Ecuagarden es consciente del impacto ambiental que pueden causar sus actividades, por tanto la organización está comprometida con el reciclaje dentro de sus procesos productivos. Además de la utilización de fertilizantes y pesticidas libres de químicos dañinos para el medio ambiente. El compromiso de la organización con el medio ambiente y sus prácticas a nivel productivo va de la mano con su visión empresarial. De tal forma que, su gestión empresarial se maneja bajo un concepto de respeto al medio ambiente y su cuidado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Con la presente investigación se pudo obtener las siguientes conclusiones:

- Ecuador es uno de los principales proveedores de rosas para Canadá, ubicado en segunda posición por detrás de Colombia que tiene el liderazgo en este mercado. La principal razón por la cual las rosas colombianas tiene mayor participación en el mercado es principalmente por su precio competitivo dentro del mercado, siendo este inferior al de las rosas ecuatorianas. Sin embargo, con relación a la calidad, las rosas ecuatorianas son superiores a las colombianas. Es así como dentro del mercado canadiense las rosas colombianas son las principales competidoras a nivel internacional de la rosa ecuatoriana.

- Ecuagarden ya ha ingresado al mercado canadiense, sin embargo su participación en el mismo es muy bajo en comparación con los potenciales clientes de este sector. Por tanto, la empresa necesita de un proyecto de marketing que mejore su presencia en Canadá y pueda atraer nuevos clientes, generando un incremento en las ventas de la organización.

- Los elementos diferenciadores de Ecuagarden sobre otras empresas son la calidad de su rosa y el servicio al cliente. Es así como se destacó principalmente que la experiencia de compra es un elemento que la organización y los clientes valoran. De tal forma que para la organización lo esencial en el proceso de compra es "enamorar al cliente", siendo su relación comercial uno de los factores decisivos en el proceso de compra.

- En relación con los procesos productivos de Ecuagarden, se puede identificar que no están completamente industrializados y tienen prioridad la mano de obra en estos procesos, siendo este factor de gran peso en los costos de producción y en algunos casos un obstáculo en el proceso de venta.

- La estrategia de diferenciación por variedad de rosas y servicio al cliente puede a su vez incrementar la presencia de la marca de Ecuagarden en el mercado canadiense. Por tanto, el ampliar la oferta al demandante actual e incentivar a adquirir estas variedades en conjunto con una atención personalizada puede

desencadenar en un incremento en ventas y reconocimiento de la marca en Canadá. De igual forma, la implementación de las estrategias propuestas en el marketing mix y el inbound de marketing, pueden potenciar estas cualidades y trabajar con los demás aspectos mencionados en el foda de la empresa.

- Según la capacidad productiva de la empresa, se determinó que para desarrollar la estrategia de desarrollo de mercados solo se alcanzarían dos clientes nuevos de los cinco propuestos. Así que en los cinco años proyectados la propuesta contempló sus resultados solo considerando a dos mayoristas compradoras.
- La estrategia de precios planteada representa un incentivo interesante en la decisión de compra. Además, como se pudo demostrar financieramente, que existe un mejor rendimiento y utilidades para la organización solamente con manejar este cambio sencillo.

- Finalmente, se concluye que de acuerdo con la investigación realizada y los resultados obtenidos que el proyecto es rentable. Por tanto, al tener un margen de ROI, VAN y TIR positivo y reflejar un incremento de utilidades, se recomienda la aplicación del proyecto.

Recomendaciones

- Ecuagarden cuenta con un producto muy competitivo dentro del mercado, sin embargo, se considera que la organización tiene oportunidades de innovación en este aspecto. Por tanto, se recomienda innovar en nuevas variedades de rosas, ofreciendo al mercado un catálogo más amplio y mejorado.

- La organización no maneja una gestión enfocada en el marketing, por lo tanto, se recomienda asignar o contratar a un profesional en el tema. De tal forma que la gestión sea más organizada y cumpla con los objetivos planteados.

- La actualización en sistemas tecnológicos de sistemas de inventario agilizaría el proceso de respuesta a la disponibilidad de los pedidos solicitados. Es así como,

la organización podría utilizar *Odoo Inventory* u otro software especializado en la gestión optima de inventarios.

- Se recomienda a partir del año 2029, continuar con la penetración del mercado, alcanzando a los tres clientes potenciales restantes que fueron enlistados en este proyecto. De tal forma, que el crecimiento de la estrategia podría tener resultados mejores con la experiencia previa con la inclusión de los dos nuevos clientes potenciales en los años proyectados en este trabajo.

- En la asistencia a las ferias internacionales se recomienda aplicar el índice de reconocimiento de marca el cual se aplicaría a partir del 2024. En estas ferias, se realizaría un trabajo de campo con los asistentes, teniendo un conocimiento inicial sobre el reconocimiento de la marca en el mercado. Posteriormente al final del evento se realizaría la misma actividad para conocer el reconocimiento de la marca después de su exposición. De esta forma, se conocería el impacto de las ferias en el reconocimiento de la marca a nivel internacional, en específico el mercado canadiense.

- Posterior al último año de proyección 2028, se recomienda considerar la ampliación física de las instalaciones. De tal forma que con la ampliación de la capacidad productiva se podría continuar con la propuesta de marketing planteada e incluso mejorarla e incrementar las ventas.

Bibliografía

Importancia de las Flores Ecuatorianas en el mundo | Industria Plastica POLIGRUP Ecuador. (2023). Poligrup.ec. https://www.poligrup.ec/importancia-de-las-flores-ecuatorianas-en-el-mundo/

Evolución de la Balanza Comercial por Productos. (n.d.). https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc202302.pdf

ESTADÍSTICO MENSUAL REPORTE ENERO 2023 Contenido. (n.d.). Retrieved March 5, 2023, from https://expoflores.com/wp-content/uploads/2023/01/Expoflores-enero-2023.pdf

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación.

Josep Deulofeu. "Estrategia de Diferenciación | Josep Deulofeu SEO." *Josep Deulofeu*, 7 May 2020, www.josepdeulofeu.com/marketing/estrategia-diferenciacion/.

Por, Elaborado, and Eduardo Campos. *LA VENTAJA COMPETITIVA de MICHAEL PORTER (1)*. www.urp.edu.pe/pdf/id/6330/n/.

Fernandez, Patricia. "Para Hablar de Cómo Hacer El Organigrama de Una Empresa Comercial Lo Leer Más." *Gestion.org*, Gestion.org, 2 Sept. 2015, www.gestion.org/organigrama-de-una-empresa-comercial/.

Sobejano, Juan. "La Cadena de Valor Circular O Cómo Llevar Las Ideas al Mercado - Sintetia." *Sintetia*, 2 Feb. 2016, www.sintetia.com/la-cadena-de-valor-circular-o-como-llevar-las-ideas-al-mercado/.

David Polo Moya. “Cómo Hacer Un Mapa de Procesos En Una Pyme, Paso a Paso.” *Gestionar Fácil*, June 2020, www.gestionar-facil.com/como-hacer-un-mapa-de-procesos/.

Jose Angel Saavedra. “Qué Es El Análisis PESTEL Y Cómo Hacerlo: Factores Y Ejemplos.” *Ebac*, 22 Dec. 2022, ebac.mx/blog/que-es-el-analisis-pestel.

Toro, Raquel. “¿Qué Es El Modelo de Las 5 Fuerzas de Porter?” *ISO 9001:2015*, 5 May 2020, www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/.

Cerem Business School. “▷ Análisis DAFO - Las Claves Para Hacer Un Buen DAFO O FODA.” *Cerem.es*, 10 June 2019, www.cerem.es/blog/claves-para-hacer-un-buen-dafo-o-foda.

“Marketing Mix Introduction | Introduction to Business.” *Lumenlearning.com*, 2023, courses.lumenlearning.com/suny-hccc-introbusiness/chapter/marketing-mix-introduction/.

“Designpedia : 80 Herramientas Para Construir Tus Ideas / Juan...” *Puce.edu.ec*, 2019, bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/designpedia-80-herramientas-para-construir-tus-ideas-juan-gasca-rafael-zaragoza?location=60.

Iglesias Álvarez, A. (2021). *Diseño y elaboración de material de comunicación*. Editorial Paraninfo.

Sicurello, J.-J. L. C. G. (2009). *Dirección de marketing : gestión estratégica y operativa del mercado*. Mc Graw Hill.

“Estrategias de Marketing : Un Enfoque Basado En El Proceso De...” *Puce.edu.ec*, 2015, bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/estrategias-de-marketing-un-enfoque-

basado-en-el-proceso-de-direccion-jose-luis-munuera-aleman-ana-isabel-rodriguez-escudero?location=198.

Javier Santos Pascualena. “Qué Es El Customer Journey Y Cómo Aplicarlo En Tu Negocio.” *Mentoring Negocios*, 26 Jan. 2021, mentoringnegocios.com/que-es-el-customer-journey-negocio/.

Baquero, Mayra. “¿Qué Es Un Funnel de Ventas Y Cómo Crearlo?” *Agencia Digital | Colectivo Web*, Agencia Digital | Colectivo Web, 6 Aug. 2021, colectivoweb.com/que-es-un-funnel-de-ventas-y-como-crearlo/.

Ecuagarden. (2022). *Ecuagarden*. Ecuagarden. https://ecuagarden.com.ec/

Government of Canada. (2022). *Relaciones entre Canadá y Ecuador*. Government of Canada. https://www.international.gc.ca/country-pays/ecuador-equateur/relations.aspx?lang=sp

Government of Canada. (2021). *Requisitos de importación*. Automated Import Reference System: Import Requirements. https://airs-sari.inspection.gc.ca/airs_external/english/decisions-eng.aspx

Datosmacro. (2023). *PIB de Canada*. Datos Macro. datosmacro.expansion.com

Canada, S. (2023). *Canadian international merchandise trade, January 2023*. Statistics Canada. https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230308/dq230308a-eng.htm?HPA=1&indid=3612-3&indgeo=0

Ecoroses. (2020). *Nuestros procesos*. Ecoroses. https://ecoroses.com.ec/es/nuestros-procesos.html

Agrocalidad. (2015). *Resolución 0175 Manual de Certificación Fitosanitaria de exportación.pdf*. https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2021/01/Resolucion-0175-MANUAL-DE-CERTIFICACIO%CC%81N-FITOSANITARIA-PARA-EXPORTACIO%CC%81N.pdf

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2010a). *CODIGO ORGANICO DE LA PRODUCCION COMERCIO E INVERSIONES*. https://www.aduana.gob.ec/codigo-organico-copci/

de Excelencia, E. E. (2020). *¿Qué es el modelo de las 5 fuerzas de Porter? Y ¿Cómo se realiza un análisis competitivo con este modelo?* Nuevas Normas ISO Escuela Europea de Excelencia. https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/

Angulo, S. (2023). *La exportación de flores crecerá 5,54 % en San Valentín, pese a problemas globales*. EXPRESO. https://www.expreso.ec/actualidad/economia/exportacion-flores-crecera-5-54-san-valentin-pese-problemas-globales-150188.html

Coface. (2023). *Economic Studies and Country Risks - Canada*. Coface. https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Canada

Ministerio del Ambiente, A. y. T. E. (2019). *Punto Verde*. Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica.

https://www.ambiente.gob.ec/punto-verde-sector-productivo-y-de-servicios/#:~:text=Es%20la%20Marca%20Institucional%20que,negativos%20hacia%20el%20entorno%20natural%2C

Zuluaga, M. (2022). *Durante San Valentín, seis de cada 10 rosas que llegan a Canadá serán colombianas*. La República. https://www.larepublica.co/globoeconomia/durante-san-valentin-seis-de-cada-10-rosas-que-llegan-a-canada-seran-colombianas-3301463

Montenegro, G. (2022). *Expo Flor Ecuador 2022 abre sus puertas con miras al fortalecimiento del sector*. La Prensa. https://prensa.ec/2022/10/08/expo-flor-ecuador-2022-abre-sus-puertas-con-miras-al-fortalecimiento-del-sector/

Blooms, C. (2021). *About*. Canada Blooms. https://canadablooms.com/

Blanco, A. (2019). *https://wanaleads.com/fases-inbound-marketing/*. Wanaleads. https://wanaleads.com/fases-inbound-marketing/

ANEXOS

Anexo A. Entrevista a Gerente de Ventas

Se adjunta el enlace del Anexo A que corresponde a la entrevista de Paola Vanegas- Gerente de ventas de Ecuagarden.

Anexo A parte 1.unknown ; Anexo A parte 2.unknown

Anexo B. Entrevista a Agente de Ventas

Se adjunta el enlace del Anexo B que corresponde a la entrevista de Erika Velasco - Agente de ventas de Ecuagarden.

Anexo B.unknown

Anexo C. Entrevista a Asistente de ventas

Se adjunta el enlace del Anexo B que corresponde a la entrevista de Erika Velasco - Agente de ventas de Ecuagarden

Anexo C.unknown

Anexo D. Entrevista a Trabajadora Social

Se adjunta el enlace del Anexo C que corresponde a la entrevista de Isabel Barra - Agente de ventas de Ecuagarden

Anexo D.aac

Anexo E. Encuesta

Enlace a encuesta en Google forms: https://forms.gle/ZEX17Ze41HAMWbkz6

Survey for information gathering and data collection for the "Marketing plan for the rose exporter Ecuagarden, focused on increasing sales in the Canadian market"

The survey aims to know the Canadian customer's perspective of Ecuagarden, in terms of product quality, company service, consumer behavior and other preferences of the Canadian market.

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. How long has your company been buying Ecuadorian roses from Ecuagarden?

_____

2. What is the main reason why your company chooses Ecuagarden Ecuadorian roses over other options?

- Quality
- Price
- Variety
- Others: _____

3. Which is the main rose supplying countries you are currently working with?

- Ethiopia
- Colombia
- Ecuador
- Netherlands

- United States
- Mexico
- Peru

3. What factors do you consider relevant to choose a supplier of flowers of Ecuadorian origin?

- Flower quality
- Competitive pricing
- Market reputation
- Logistics service
- Order delivery capacity
- Sustainable practices in your organization

5 What has your experience been like working with Ecuagarden as a rose supplier? *

_____

6 What do you consider to be your customers' rose requirements?

- Color
- Duration
- Flower opening
- Price

7 Does your company have future plans to increase its purchase of Ecuadorian roses? Why?

_____

8 What do you think Ecuagarden could improve to offer you a better product?

_____