

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

**ANÁLISIS DEL SECTOR FLORÍCOLA PARA LA EXPORTACIÓN
DE FLORES Y DESARROLLO DE PROPUESTA PARA EL
POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO CANADIENSE
EN EL AÑO 2017**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE
MAGISTER EN GERENCIA EMPRESARIAL**

ANDREA FERNANDA SALAS ESPINALES

andrea31782@hotmail.com

Director: Ing. Roberto Ulpiano Mejía Flores MSC

roberto.mejia@epn.edu.ec

2018

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Como director del trabajo de titulación “ANÁLISIS DEL SECTOR FLORÍCOLA PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES Y DESARROLLO DE PROPUESTA PARA EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO CANADIENSE EN EL AÑO 2017” desarrollado por Andrea Fernanda Salas Espinales, estudiante de la Maestría en Gerencia Empresarial, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

Ing. Roberto Ulpiano Mejía Flores MSC
DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Andrea Fernanda Salas Espinales, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Andrea Fernanda Salas Espinales

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia. A ti papá que aunque no estés físicamente conmigo estas en cada una de mis acciones, todo lo que soy es gracias a ti. A mi maravillosa madre, sin ti nada sería posible tienes magia en tus manos, todo lo que tocas se convierte en algo mejor, eres mi ejemplo de fortaleza, dedicación y amor incondicional. A mi hermoso hijo, llegaste a mi vida para llenar mi vida de color, sin ti posiblemente nunca hubiese hecho esta investigación. A mis hermanos, quienes de estar lejos son un ejemplo para mí, los quiero.

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a mi director de tesis, Ing. Roberto Mejía, gracias por confiar en mí desde el inicio de mi investigación. A todas las fincas que abiertamente me ayudaron con información útil. A Pavaka, gracias por ser un excelente jefe y amigo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	iii
LISTA DE ANEXOS	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.2.1. Formulación.	4
1.2.2. Sistematización.....	4
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	4
1.3.1. Objetivo General	4
1.3.2. Objetivos Específicos.....	5
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	5
1.4.1. Justificación teórica.....	5
1.4.2. Justificación Práctica.....	7
1.5. MARCO DE REFERENCIA.....	7
1.5.1. La industria florícola ecuatoriana.	7
1.6. MARCO CONCEPTUAL	9
2. MARCO TEÓRICO	13
2.1. LA INDUSTRIA FLORÍCOLA ECUATORIANA.	13
2.1.1. Cadena del Negocio.....	13
2.1.2. Productos de principal exportación	15
2.1.3. Principales Mercados	17
2.1.4. Factores de producción relevantes.	18
2.1.5. Contribución del sector florícola al país	20
2.2. EL MERCADO CANADIENSE	23
2.2.1. Principales productos exportados desde Ecuador hacia Canadá.	24
2.2.2. Importaciones de flores de Canadá desde el mundo.	26
2.2.3. Evolución de precios	27

2.2.4.	Características del consumidor canadiense.....	28
2.2.5.	Cultura de Negocios.....	29
2.3.	ANÁLISIS PARA ESCOGER LA ESTRATEGIA ADECUADA.	29
2.3.1.	Elementos del marketing mix	29
2.3.2.	Análisis ambiental	32
2.3.3.	Análisis FODA.....	33
2.3.4.	Matriz EFI.....	33
2.3.5.	Matriz MPC	34
2.3.6.	Matriz EFE	35
2.3.7.	Entorno cercano (5 fuerzas de Porter)	36
2.4.	ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER.....	39
2.4.1.	Estrategias de liderazgo en costos	39
2.4.2.	Estrategias de diferenciación	39
2.4.3.	Estrategias de enfoque	39
2.5.	DISEÑO DE LA ESTRATEGIA.	39
2.5.1.	Segmentación y selección de mercado meta.....	39
2.5.2.	Posicionamiento y diferenciación.....	40
2.6.	HERRAMIENTAS PARA DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS	41
2.6.1.	Matriz FODA Estratégica	41
2.6.2.	Matriz Boston Consulting Group (BCG)	42
3.	METODOLOGÍA.....	45
3.1.	PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN (CUANTITATIVO – CUALITATIVO). ..	45
3.1.1.	Investigación Mixta.....	45
3.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	49
3.2.1.	Método	49
3.2.2.	Población y Muestra.....	49
3.3.	INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	51
3.3.1.	Entrevistas.	51
3.3.2.	Encuesta	51
4.	ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN.	52
4.1.	ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS ENCUESTAS	52
4.1.1.	Encuesta Importadores Canadienses	52

4.1.2. Encuesta a personas que trabajan en departamentos de ventas en empresas productoras (ECUADOR) conocedoras de la industria florícola.	58
4.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL ECUADOR FRENTE A CANADÁ.	62
4.2.1. Elementos Marketing Mix	63
4.2.2. Análisis FODA.....	69
4.2.3. Matriz EFI.....	71
4.2.4. Matriz MPC	72
4.2.5. Matriz EFE	73
4.2.6. Cinco fuerzas de Porter.	73
4.3. ESTRATEGIAS PARA POSICIONAR LAS FLORES DEL SECTOR FLORÍCOLA ECUATORIANO PARA EL SEGMENTO DE MERCADO CANADIENSE ESCOGIDO.....	78
4.3.1. Matriz FODA Estratégica	78
4.3.2. Matriz Boston consulting Group (BCG).....	80
4.4. DESARROLLO DE UNA PROPUESTA PARA POSICIONAR LA FLOR ECUATORIANA EN EL MERCADO CANADIENSE.....	85
4.4.1. Selección del público meta	85
4.4.2. Plan de inicial de trabajo con plantaciones	85
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	90
5.1. CONCLUSIONES	90
5.2. RECOMENDACIONES.....	94
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97
ANEXOS	100

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Exportaciones de flores a Rusia (Miles USD FOB). Enero – Feb. 2017	18
Figura 2 - Participación por país en las exportaciones totales del sector florícola ecuatoriano. País de destino – Volumen. (Enero – Diciembre 2015).	22
Figura 3 - Participación en las exportaciones. (País de destino – Volumen).	22
Figura 4 - Principales productos exportados por Ecuador a Canadá,.....	25
Figura 5 - Principales productos exportados por Ecuador a Canadá,.....	26
Figura 6 - Importaciones canadienses desde Ecuador, Flores Cortadas.....	27
Figura 7 - Tipo de cambio Dólar canadiense vs. Dólar americano.....	27
Figura 8 - Balanza Comercial no petrolera, Ecuador – Canadá, Miles USD FOB.....	28
Figura 9 - Niveles de producto de Levitt.....	31
Figura 10 - Canales de marketing de consumo.	32
Figura 11 - Cinco Fuerzas de Porter.	37
Figura 12 - Matriz Boston Consulting Group	44
Figura 13 - Factores decisivos al momento de realizar la compra de flores,	52
Figura 14 - Atributos importantes a la hora de evaluar el servicio en la venta de flores ecuatorianas, Encuesta Importadores Canadienses.	53
Figura 15 - Producto de mayor compra, Encuesta Importadores Canadienses.	53
Figura 16 - Atributo que representa al producto de Ecuador y Colombia (Buena calidad), Encuesta Importadores Canadienses.	54
Figura 17 - Atributo que representa al producto de Ecuador y Colombia (precio), Encuesta Importadores Canadienses.	54
Figura 18 - Atributo que representa al producto de Ecuador y Colombia (Buen servicio), Encuesta Importadores Canadienses.	55
Figura 19 - Participación de compras de Ecuador y Colombia, Encuesta Importadores Canadienses.....	55
Figura 20 - Porcentaje de compras para mercado masivos, Encuesta Importadores Canadienses.....	56
Figura 21 - Herramienta para obtención de la información, Encuesta Importadores Canadienses.....	56
Figura 22 - Razón por la que no compra más producto ecuatoriano, Encuesta Importadores Canadienses.....	57

Figura 23 - Opinión de los importadores canadienses sobre si Ecuador puede ser como primera opción de compra, Encuesta Importadores Canadienses.	57
Figura 24 - Miembros de Expoflores encuestados.	58
Figura 25 - Factor decisivo de compra para un cliente canadiense desde la experiencia de la finca, Encuesta Plantaciones Ecuatorianas.	58
Figura 26 Herramienta usada para establecer contacto con un nuevo cliente, Encuesta Plantaciones Ecuatorianas.	59
Figura 27 - Existencia de política de precios diferente para Canadá, Encuesta Plantaciones Ecuatorianas.	59
Figura 28 - Participación canadiense en fincas encuestadas, Encuesta Plantaciones Ecuatorianas.	60
Figura 29 - Producto ecuatoriano que va a Mercado especializado en Canadá según conocimiento de fincas. Encuesta Plantaciones Ecuatorianas.	60
Figura 30 - Opinión acerca de si ha existido crecimiento con el mercado canadiense, Encuesta Plantaciones Ecuatorianas.	61
Figura 31 Factores que a criterio de las fincas encuestadas han sido los causantes de aumento o disminución de demanda, Encuesta Plantaciones Ecuatorianas.	61
Figura 32 - Existencia de incentivo de gobierno para aumentar la participación de mercado en Canadá, Encuesta Plantaciones Ecuatorianas.	62
Figura 33 Opinión de las fincas encuestadas acerca de crecer en el mercado canadiense, Encuesta Plantaciones Ecuatorianas.	62
Figura 34 - Evolución de precios de todas las flores exportadas a Canadá,	64
Figura 35 - Distribución de flores en Canadá.	67
Figura 36 - Importaciones canadienses desde Ecuador Vs Colombia en rosas.	76
Figura 37 - Análisis de las cinco fuerzas de Porter con respecto al.	77
Figura 38 - Importaciones canadienses desde Ecuador (Producto – Miles USD FOB), Enero- Diciembre 2014-2015.	82
Figura 39 - Importaciones canadienses desde Ecuador (Producto – Miles USD FOB), Enero- Diciembre 2016.	83
Figura 40 - Matriz BCG para las Rosas Ecuatorianas para mercado exclusivo.	84
Figura 41 - Logotipo marca país “ecuador ama la vida”.	88

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Precio de tarifas aéreas G & G vs Transflora.....	19
Tabla 2 - Participación por país en las exportaciones totales del sector florícola ecuatoriano (País de destino – Volumen) Enero – Diciembre 2015 vs 2016.	21
Tabla 3 - Variación Toneladas de los principales países de destino de la flor ecuatoriana. (USD Miles – Precio). Enero – Diciembre 2015 vs 2016.	23
Tabla 4 - Canadá información general.....	23
Tabla 5 - Principales productos exportados por Ecuador a Canadá, (Productos – Miles USD FOB/ Arancel), Enero- Diciembre 2016	24
Tabla 6 - Principales productos exportados por Ecuador a Canadá, (Productos – Miles USD FOB/ Arancel), Enero 2017.	25
Tabla 7 - Importaciones totales canadienses flores cortadas, (País – Miles USD FOB/ Arancel), Enero – Diciembre 2006 - 2017.	26
Tabla 8 - Matriz EFI.....	34
Tabla 9 - Matriz MPC.....	35
Tabla 10 - Matriz EFE.....	36
Tabla 11 - Matriz FODA Estratégica	42
Tabla 12 - Concentración de mercado de flores en Canadá, Dólares CAD.	50
Tabla 13 - Análisis de margen en los diferentes canales de distribución de las rosas (ramos de 25 tallos).	68
Tabla 14 - Aplicación de Matriz EFI para el sector florícola ecuatoriano.....	71
Tabla 15 - Aplicación de Matriz MPC para el sector florícola ecuatoriano.....	72
Tabla 16 - Aplicación de Matriz EFE para el sector florícola ecuatoriano.....	73
Tabla 17 - Importaciones Totales canadienses en rosas, (País - Miles USD FOB), Enero – Diciembre 2007-2016.....	75
Tabla 18 - Aplicación de la Matriz Estratégica para el sector florícola ecuatoriano.	78
Tabla 19 - Importaciones Totales canadienses de todas las flores (País – Miles USD FOB), Enero- Diciembre 2014-2016.....	80
Tabla 20 - Importaciones Totales canadienses de Rosas (País – Miles USD FOB), Enero- Diciembre 2014-2016.....	81
Tabla 21 - Importaciones Totales canadienses de Claveles (País – Miles USD FOB), Enero- Diciembre 2014-2016	81

Tabla 22 - Importaciones Totales canadienses de Crisantemos (País – Miles USD FOB), Enero- Diciembre 2014-2016	81
Tabla 23 - Importaciones Totales canadienses de Lirios (País – Miles USD FOB), Enero- Diciembre 2014-2016.....	82
Tabla 24 - Importaciones canadienses desde Ecuador todas las flores (Producto – Miles USD FOB), Enero- Diciembre 2014-2016	82
Tabla 25 - Importaciones canadienses desde Ecuador y Colombia para mercado especializado. (Producto – Miles USD FOB), Enero- Diciembre 2014-2016.	83
Tabla 26 - Uso de colores según la festividad	86

LISTA DE ANEXOS

Anexo I - Transcripción de las Entrevistas	101
Anexo II Tablas de resultados encuestas.....	107

RESUMEN

Con el proceso de globalización e internacionalización de productos o servicios, los países deben enfocarse en las mejores estrategias para que la oferta de los mismos en el mercado mundial, y lograr mediante estas herramientas de la administración y planificación, que los mismos sean aceptados por los diferentes demandantes. Las flores ecuatorianas, han sido reconocidas a nivel mundial por su calidad y exquisitez de formas, colores y otros atributos adecuados para su comercialización en mercados de altos estándares, debido especialmente a las ventajas del suelo, climatología, así como las estrategias para la producción de las mismas, que le han permitido ocupar un lugar privilegiado en el mercado internacional. Sin embargo en la actualidad el desafío es incursionar en nuevos mercados debido a la contracción económica que aqueja a Rusia, segundo país de destino de las flores ecuatorianas y primer país de destino en lo que a rosas se refiere, razón por la cual el sector se enfrenta a un nuevo reto el posicionamiento en diferentes mercados. La presente investigación busca en primer lugar analizar el sector florícola ecuatoriano en relación al mercado canadiense, para así determinar estrategias de posicionamiento útiles para mejorar las exportaciones de flor a Canadá. Este trabajo pretende convertirse en un referente válido, para ayudar a las plantaciones a desarrollar el mercado y a través de la puesta en práctica de las estrategias analizadas en este estudio. Al final de este trabajo se establecen una serie de estrategias de posicionamiento basadas principalmente en la diferenciación del producto, situación posible pues Ecuador tiene la capacidad instalada para la producción de flores de excelente calidad, así como el conocimiento y la estructura para lograrlo.

Palabras clave: Sector Florícola Ecuatoriano. Posicionamiento. Diferenciación.

ABSTRACT

The globalization and internationalization process of multiple products and services offered worldwide, require that every country comes up with continuous improved and innovative marketing strategies, so they can be fully accepted and successfully meet the increasing different market demands. One of the most globally recognized, among all the main Ecuadorian agricultural products, are roses, which benefit greatly from rich soil nutrients, adequate weather condition, in addition to specific crop production techniques. All these together have made our roses to earn an important place within the international market. However, the present challenge is to continue exploring and venturing into new markets specially after the economic crisis that hit and still afflicts Russia, which happens to be the second most important country for Ecuadorian roses destination, but the first one for flower exports in general. Being this a significant reason for the floriculture sector to look for opportunities that allow it positioning in new target markets. The present investigation, primarily seeks to analyze the Ecuadorian floriculture sector along with the Canadian flower market, to determine the adequate strategies required for better and improved marketplace positioning of Ecuadorian roses in Canada. This research can also be used as a reference to help rose farms developing this specific market by following the proposed tactics. At the end of this analysis, several marketing positioning strategies are established mainly based on product differentiation and possible situation, because Ecuador has not only the installed capacity for top quality flower production, but also the required knowledge, and structure to make it happen.

Key Words: Ecuadorian Floriculture sector. Positioning. Differentiation.

1. INTRODUCCIÓN

Canadá, un país con una amplia extensión territorial, cuenta con una superficie de 9.985 millones kilómetros cuadrados, con una población que bordea aproximadamente los 35 millones de habitantes, a pesar de su baja densidad demográfica es un país que ofrece varias oportunidades de negocio.

Los canadienses son cultos, tienen afición marcada por la música, la pintura, arquitectura, arte, poesía, literatura, danza, teatro, entre otras, disfruta mucho de todo tipo de manifestaciones que se puede expresar con creatividad y buen gusto estético, su cultura está enmarcada por la representatividad de la belleza. Por tal razón, las rosas ecuatorianas han sido consideradas por este país como las mejores a nivel mundial.

Son diversos los orígenes de las rosas que Canadá adquiere a nivel mundial, pero sin lugar a dudas las flores ecuatorianas se han convertido en las favoritas para este exigente mercado, debido a las características diferenciales propias del producto generadas por la ubicación geográfica del país, donde se posee doce horas diarias de sol ecuatorial que afirma los colores, genera longitudes increíbles de más de 1,80 metros de alto, botones grandes con pétalos resistentes y hojas de color verde brillante, características que las hacen únicas. Sólo en Ecuador se pueden generar más de 400 tipos de variedades de rosas y se garantiza que la vida en florero sea superior a la de aquellas flores producidas en otros países del mundo.

Indiscutiblemente, estas cualidades no se pueden obtener sin la intervención de los floricultores, así como de la mano de obra especializada de nuestro país, los mismos que han sido capaces de formular e implantar estrategias eficaces, de acuerdo a los estándares de los más exigentes mercados del mundo.

Sin embargo de estas ventajas comparativas, el sector florícola ecuatoriano recibió un duro golpe, al ver disminuir la demanda del mercado ruso, tanto en volumen como en precios, cambiando de esta manera la tendencia positiva que se venía manteniendo desde el 2008 hasta el 2013, situación que cambió en 2014, donde el comportamiento de las exportaciones de rosas al mercado ruso, evidenció una caída del 9% y hasta octubre 2015 se presentó una disminución del 35% en lo que se refiere a miles de dólares (Expoflores, 2015).

La producción florícola ecuatoriana como respuesta a la situación descrita, busca otros mercados para poder paliar la crisis que acarrea que la contracción del mercado ruso en volumen y precios.

Esta investigación, luego de sentar las premisas que componen la problemática antes indicada del sector florícola en general, busca averiguar ¿cuáles son las estrategias con las cuales el sector florícola obtendrá un mejor posicionamiento en el mercado canadiense, para así obtener una ventaja competitiva sustentable referida a la exportación hacia Canadá?

1.1. Planteamiento del problema

El Ecuador es un país compuesto por cuatro regiones geográficas y climáticas Región Costa o Litoral, Región Sierra o Interandina, Región Oriental o Amazónica y Región Insular o Galápagos, las mismas que tienen sus respectivas áreas de aporte en producción para la economía. El sector florícola ecuatoriano como un eje económico nacional ha sido reconocido a nivel mundial, el cual se ha desarrollado principalmente en la región Sierra debido a sus óptimas condiciones climáticas y geográficas, factores decisivos la producción de la flor ecuatoriana.

De acuerdo al Instituto de Producción, Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR), resalta que, debido a estar sobre la línea ecuatorial, con una altitud que supera los 2.000 metros, la serranía ha sido el cimiento central para que la industria florícola crezca en el Ecuador, generando altos ingresos a nivel país y fuentes de trabajo en los lugares donde se concentra su desarrollo y producción, tal es el caso de cantones en las provincias de Pichincha, Imbabura, Cotopaxi, Cañar, Azuay y Carchi. Se enfatiza también la importancia del micro clima y la luminosidad como ejes para un óptimo desarrollo del sector, llegando a tener de acuerdo al Instituto en mención, características en las flores tales como: “tallos gruesos, largos y totalmente verticales, botones grandes, colores sumamente vivos y el mayor número de días de vida en florero” (PROECUADOR, 2013). Es inobjetable la constatación de que el Ecuador posee las mejores flores del mundo por situaciones privilegiadas: está en la línea ecuatorial con una altitud promedio de 2.800 metros donde la luminosidad es de diez a doce horas al día, lo que redundará en el crecimiento de un mayor tamaño del tallo, mejor follaje y color más intenso, debido a la riqueza del suelo volcánico donde se ubican los

cultivos ricos en nutrientes orgánicos y minerales así como componentes químicos y físicos.

Pese a la indiscutible competitividad de la flor ecuatoriana a nivel mundial, las exportaciones del sector se vieron afectadas desde el 2014 debido a factores de la economía internacional como la devaluación en un 80% del rublo, en condiciones en que la demanda de Rusia constituía uno de los principales mercados para la flor ecuatoriana, dando como resultado el cierre de algunas fincas y la reducción del valor de las exportaciones en unos USD 80 millones.

De lo anteriormente expuesto se desprende la importancia de identificar los aspectos y las variables claves que sirvan de insumos para la elaboración de estrategias dirigidas a lograr un posicionamiento la flor ecuatoriana en el mercado canadiense, con resultados óptimos para el sector florícola las mejores estrategias para posicionar dentro del mercado canadiense.

El Ecuador al ser el segundo país en exportar flores a Canadá, se encuentra dentro de sus proveedores con mayor posibilidad de crecimiento en este mercado, es así que se hace preciso generar estrategias de posicionamiento que permitan el incremento del nivel de exportaciones a través del desarrollo de una propuesta viable y efectiva. Es prioridad colocarse en un primer lugar, fortaleciendo sus ventajas sobre el sector florícola colombiano, de modo que la vía para encontrar la solución está dada desde una dirección y estrategia bien establecida, recordando que la buena administración y los resultados óptimos no son cuestión de suerte sino de la aplicación adecuada de los objetivos y guías de hacia dónde se debe encaminar el proceso para obtener los resultados esperados.

Se resalta de manera primordial, desarrollar un concepto de negocio y una visión de hacia dónde se necesita dirigir el sector, es decir, qué es lo que se espera que suceda. Para esto se formulará una línea base de cómo establecer una estrategia de mercado adecuada para que la industria florícola tenga un mayor nivel de impacto en el mercado canadiense, aplicando una serie de encuestas a los compradores y consumidores de flores en dicho país, analizando de esta manera, en dónde se encuentra el problema base que está impidiendo al Ecuador apuntar a encontrarse en el primer puesto dentro de este mercado exterior.

Este trabajo se realiza con el objetivo de que los exportadores de flores ecuatorianos puedan aplicar el resultado de la presente investigación en los procesos de administración de sus fincas, para beneficio de sus unidades productivas, así como del sector productor exportador florícola y también para la economía del Ecuador como consecuencia de ocupar el primer lugar de importaciones de flor desde Canadá. Para esto se trabajará mediante actividades con prioridad en el contacto a través de entrevistas y encuestas a informantes calificados y visualizar a través de este mecanismo, cuál es el deseo del consumidor para partir desde estos antecedentes y poder hacer una línea base que pueda abordar con herramientas claras y de forma óptima los objetivos planteados y los resultados esperados.

1.2. Formulación y Sistematización del Problema.

1.2.1. Formulación.

¿Cuáles serían las estrategias de posicionamiento que permitan incrementar las exportaciones de flores de Ecuador hacia Canadá en el año 2017?

1.2.2. Sistematización.

¿Cuáles son las estrategias de posicionamiento del producto florícola que actualmente se encuentran en el mercado canadiense?

¿Develar cuáles son las ventajas y desventajas que tiene la industria florícola ecuatoriana en cuanto a la exportación florícola a Canadá en el año 2017?

¿Cómo se puede potenciar las estrategias nacionales de exportación florícola?

1.3. Objetivos de la Investigación.

1.3.1. Objetivo General

- Analizar la Industria Florícola Ecuatoriana y desarrollar la estrategia que permita incrementar las exportaciones hacia el mercado canadiense en el año 2017.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Analizar la situación del país, para comprobar si se presta para invertir, producir y exportar flores hacia Canadá.
- Efectuar un análisis en el sector florícola que permita establecer la variedad de flores con mayor demanda en el mercado canadiense en los últimos diez años.
- Identificar y establecer cómo se realiza la comercialización y distribución de las flores ecuatorianas de exportación.
- Determinar los principales atributos respecto al producto y precio demandado en el mercado canadiense.
- Desarrollar propuesta de posicionamiento basado en características del mercado canadiense.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación teórica

Una de las necesidades más apremiantes para el sector florícola ecuatoriano es la búsqueda y el posicionamiento de nuevos mercados, en la actualidad el mundo de los negocios se mueve con mucha rapidez lo que hace necesario que Ecuador tenga la capacidad de incursionar y satisfacer las necesidades de nuevos clientes. Es por esta razón que se vuelve de vital importancia analizar el comportamiento del consumidor, es decir conocer qué es lo que espera del producto que consume.

Los altos costos y gastos que se generan en la producción y exportación de flores a nivel nacional, la actual recesión económica que vive el mundo y las condiciones favorables que otros países productores experimentan no permiten al Ecuador ser tan competitivo. Esto conlleva a que los precios de las flores se incrementen, y dicha subida de precios afecta la venta en el mercado internacional.

Para contrarrestar de alguna manera estas desventajas es necesario incursionar en otros mercados y en diferentes tipos de público, de modo que se pueda establecer un

abánico de posibilidades al momento de colocar un producto. En cualquier tipo de negocio se requiere conocer claramente cuál es su estructura y la relación de fuerzas competitivas, el nivel de rivalidad entre sus participantes, la etapa o ciclo de vida y la evolución del desarrollo tecnológico, ya que puede existir un producto de calidad para la oferta en el mercado, pero si no se posee una adecuada cultura de mercadeo no podrá sobrevivir, sea interna o internacionalmente. Conocer el mercado del producto que se quiere introducir, y saber cuál es la mejor estrategia para llegar a los clientes que lo demandan es el primer paso. Este proceso es indispensable para cumplir con el posicionamiento y obtener una buena participación en el mercado. En el caso de la exportación de flores este tema debe ser considerado con detenimiento ya que dichos productos además de ser para un mercado exigente son perecibles y muy propensos a daños desde la salida de las fincas hasta la llegada al consumidor final.

La investigación propuesta utiliza el enfoque de posicionamiento desarrollado por Porter (2008), en el cual la esencia de la formulación de la estrategia es adecuarse a la competencia, para luego crear una posición. Además, busca documentar una ayuda para las empresas que se dedican a la producción, comercialización y exportación de flores hacia el mercado mundial, especialmente al mercado canadiense, utilizando los resultados de esta investigación. Es importante entender que, para guiar adecuadamente la venta óptima de un producto, es necesario establecer los objetivos estratégicos puntuales con los que se va a trabajar, considerando que estos se convertirán en el hilo conductor ya que se relacionan directamente con la competencia del mercado. Este documento busca entender a la industria florícola y aumentar la participación en el mercado, mostrando el producto como una posibilidad atractiva para el consumidor.

Se ha tomado la palabra estrategia para el desarrollo de esta investigación, ya que la estrategia es en sí un plan sobre el futuro, generando acciones planificadas sin cometer errores. Por este motivo se sienta posición sobre la evolución del entorno y como este influye en la función participativa del producto dentro del mercado. Es importante conocer que a lo largo del proceso se ha podido observar cómo se ha usado la palabra estrategia sin una visión netamente práctica u operativa, de modo que la idea central es llevar todo aquello que se desee hacia su fase práctica, lo cual permite adueñarse de un terreno sujeto a cambios y que a su vez sea un reto y un punto no difícil de cruzar para continuar creciendo. Para esto se analizan cuáles son las estrategias iniciales sobre las que se plantea la producción y las ventajas y desventajas que la industria florícola tiene en el mercado canadiense.

1.4.2. Justificación Práctica.

La presente investigación permitirá crear un medio claro sobre estrategias de posicionamiento y administración adecuada de recursos en el área florícola, de modo que se pueda establecer una guía sobre cómo abordar de una manera recomendable niveles de impacto en el consumidor canadiense, acción y teoría que recoge los pro y contra para el año 2017.

Es importante señalar que se hará una propuesta práctica desde los criterios de las empresas canadienses que consumen de la industria florícola de distintos países y también desde los importadores, ya que son estos últimos con los que hay que mediar y establecer cuál es el eje del problema al que se enfrenta el Ecuador con la caída de la moneda rusa.

1.5. Marco de Referencia.

1.5.1. La industria florícola ecuatoriana.

Haciendo un registro de la historicidad dentro del país, en el Ecuador la primera finca diseñada para el cultivo de flores se registra en el año 1982, es así que empieza lo que más adelante se entiende como una industria. Es importante reconocer la competitividad del negocio en todo el mundo y que en la actualidad crece a pasos agigantados, esto debido a que en los últimos años ha cambiado con ayuda de la tecnología, que es un ápice para el desarrollo de los mercados.

Desde datos ofrecidos por el Instituto de Promoción de importaciones y exportaciones en el sector canadiense desde el año 2008 al 2013 se contaba con la siguiente información:

Los principales mercados de destino de las flores ecuatorianas son: Estados Unidos con una participación al 2012 de 40%, seguida de Rusia con un 25%, de Holanda con un 9%, Italia con un 4%, Canadá y Ucrania con un 3% y España con un 2% principalmente, de lo que se puede observar es que nuestra mayor demanda está dentro de nuestro continente (Canadá y Estados Unidos) seguido de Europa (Rusia, Holanda, Italia, Ucrania, España) (PROECUADOR, 2013, pág. 8)

Es de esta manera como se han ido forjando los mercados y sus competencias, la industria de flores por su diversidad y variedad ha sido seleccionada entre los mejores

exportadores, sin embargo, se conoce que el producto colombiano está muy bien posicionado en Canadá, se resalta lo siguiente:

Colombia es el principal competidor de Ecuador en el mercado internacional, ofrece un producto a un costo mucho más bajo. Las rosas son las flores más vendidas desde el Ecuador, con un 75% de las exportaciones; seguida por las flores de verano que representan cerca del 18%; y, en la actual temporada de San Valentín las más vendidas son las rosas de color rojo, informa Alejandro Martínez, presidente ejecutivo de la Asociación de Productores y Exportadores de Flores, (EXPOFLORES), entidad creada hace 32 años para representar al sector floricultor ecuatoriano. Revela que actualmente el 45% de las exportaciones del Ecuador se destinan a Estados Unidos (EE.UU.), seguido por un 20% a la Unión Europea y un 15% a Rusia. Algo que le preocupa sobremanera a Martínez es el tema precios, estos “se han visto afectados negativamente en este periodo debido a varios factores a los que nos hemos visto aquejados como la crisis de la economía rusa que afectó considerablemente los precios en dicho mercado; el segundo factor que ha afectado es la sobre oferta de flor a nivel mundial, lo que ha llevado al mercado a contraer precios en el producto final (Diario El Mercurio, 2016).

Debido a la caída de la moneda rusa, el rublo, el Ecuador se enfrenta a uno de sus terrenos más frágiles ya que la industria a la que se apunta es bastante inestable y el costo/flor/rosa se enfrenta a que el importador desee una rosa que resulte más barata para el consumidor, entonces se debe generar una estrategia de mercado que permita que el público cuya capacidad económica ha cambiado pueda acceder a una flor de óptima calidad y que el precio siga siendo accesible, de acuerdo a esto se acentúa lo siguiente:

Por la devaluación del rublo y las sanciones impuestas por occidente al sistema financiero ruso, colocando trabas a las transferencias que se realizaban por bancos estadounidenses y europeos han generado dificultades a los importadores rusos, en la demora de sus pagos y en la búsqueda de una flor más barata. Todos estos factores se resumen en que el floricultor ecuatoriano se ha visto obligado a bajar casi a mitad del precio de cada tallo de rosa para así captar a los clientes que se interesan por la rosa keniana, la cual es considerada rosa de calidad media pagando a un valor más barato (PROECUADOR, 2015).

1.5.1.1. El mercado canadiense.

Parte de la cultura canadiense es la compra de flores, según Pavaka Ritchot Gerente General de Cambrian Flower Distribution (importador y distribuidora de flores ubicada en Montreal), el consumo promedio de una familia en Canadá es de 700 USD por año en productos ornamentales.

La compra de flores se da de manera semanal, así como para fechas importantes como: nacimientos, matrimonios, funerales o días religiosos; el grupo demográfico que más compra está comprendido entre los 25 a 50 años de edad.

Se conoce que en la actualidad la economía canadiense ha sido afectada por el proceso de caída petrolera a nivel mundial, de acuerdo al Portal Santander Tradel (2017), el mismo que informa lo siguiente:

El crecimiento solo fue de 1,2% en 2016 (con un alza muy ligera). La economía sufrió los bajos resultados del sector petrolero. En mayo de 2016, gigantescos incendios afectaron al estado petrolero Alberta. El crecimiento podría llegar a 1,9% en 2017, apoyado por la demanda interna y las exportaciones no petroleras. La elección en 2015 del nuevo primer ministro Justin Trudeau, del Partido Liberal, dio nuevas esperanzas a la población, seducida por su enfoque progresista. Sin embargo, ciertas medidas anunciadas aún están pendientes. Además, en 2016 tuvo dificultades para lograr consensos con los poderes regionales sobre los asuntos de gastos de salud y lucha contra el cambio climático. La economía de Canadá, que depende fuertemente de sus exportaciones, se vio muy afectada por la caída de los precios del petróleo y otras materias primas. Actualmente, se efectúa una reorientación de las inversiones hacia otros sectores, apoyada por la depreciación del dólar canadiense, la mayor en trece años. Mientras que la tasa de desempleo disminuyó en Quebec y Ontario, subió fuertemente en Alberta debido a la depresión en el sector de hidrocarburos llegó a 7% al nivel nacional en 2016. Por otra parte, la tasa de inflación aumento en 2016 (1,7%) y debiera mantenerse en la meta de 2% en 2017 (Portal Santander Trade, 2017).

De esta manera se puede evidenciar cuáles son las condiciones actuales que existen en Canadá, y desde aquí brindar una alternativa, recordando que los ciudadanos canadienses en la actualidad no están viviendo sus mejores momentos, por lo tanto si se ofrece un producto de exportación, este suceso debe ser asimilado desde las mismas características del mercado y los consumidores a los cuáles se desea apuntar, reconociendo que Canadá es uno de los receptores directos de la industria florícola ecuatoriana. No obstante, se puntualiza que no es el más grande, sin embargo es una alternativa para palear la actual crisis del sector y además es un mercado que ha dado la apertura y valor a la flor que se produce en el Ecuador.

1.6. Marco Conceptual

La aplicación de una estrategia de posicionamiento en el mercado

Primero para nombrar o entender que es el posicionamiento dentro del mercado es importante atender los diversos criterios abordados, desde la imagen que nuestro

producto tiene en el Canadá y por ende en la recepción que existe por parte de los consumidores o posibles consumidores en dicho país.

Al establecer una estrategia de posicionamiento se vuelve relevante entender cuáles son las condiciones con las que se encuentra el público al que se desea apuntar y como estas condiciones influyen en la estrategia que se desea implementar, así como reconocer las condiciones por las que pasa Canadá, como el que su nivel económico o de ingreso de capital ha disminuido por distintas variables que ya han sido descritas.

Por esto es imperante determinar variables que ayudarían a que el ingreso del producto se vuelva más eficaz dentro del mercado en el que se desea tener impacto. Se debe realizar un análisis del entorno económico, analizar si creció o decayó la economía del país, observar cómo ha evolucionado el nivel de precios y verificar si el producto que se desea ofrecer en el mercado es imitable o no, ya que al ser imitable es fácil que otras empresas con las que se compite puedan derrotar al producto que se desea posicionar.

Existen otras variables en cuanto al producto que también hay que tomar en cuenta, como cuáles son sus beneficios y ventajas, para de manera puntual comunicar al consumidor. De esta manera se está apuntando hacia un proceso de perfeccionamiento de aquella marca o producto, lo cual también se proyecta en el terreno de la rentabilidad, es decir de cuán perdurable en el tiempo será aquello que se desea proyectar a nivel de mercado, por ello es fundamental ofrecer ventajas tangibles y recurrentes para el consumidor. Por esto se hace hincapié en que una empresa debe tener sus objetivos claros para que hacia donde apunte sea netamente alcanzable el objetivo.

Al realizar un análisis del entorno y el mercado, se pueden identificar las ventajas y desventajas, los pro y los contra con los que cuenta y principalmente verificar la efectividad de la idea/producto en el mercado al que se desea alcanzar o si ya ha sido alcanzado. Este análisis debe contener una reflexión sobre la influencia de las variables económicas, político-legales, socios demográficos, culturales, internacionales, ecológicos y tecnológicos en la elección de una estrategia de marketing. Se debe completar con observación sobre las tendencias del mercado, el comportamiento del comprador y del consumidor, la competencia, la estructura de la distribución, los proveedores, etc. El análisis del entorno se puede resumir en el conjunto de amenazas y oportunidades que están afectando a la empresa y que tendrán repercusión en el futuro.

Para realizar un análisis adecuado y operativo de este conjunto de variables, conviene diferenciar entre dos tipos de influencia. Por un lado, está la mayor o menor probabilidad de ocurrencia de la variable, que puede medirse por una escala de valoración (Muy alta probabilidad de ocurrencia -5-, hasta muy poca probabilidad de ocurrencia -1-). Así mismo hay que considerar el nivel de influencia o de constancia en el proceso que se está diagnosticando, para lo que también se puede proceder a una valoración cuantitativa en forma de escala (Munuera & Rodríguez, 2012).

En la elaboración de una estrategia es sustancial entender para qué es necesaria, y desde ese punto de partida analizar los conceptos teóricos de cómo establecer una visión dentro del mercado, que sea adecuada para la existencia de un producto y su futuro. Ahora, si bien es cierto en cada instancia se toca el tema de estrategia empresarial, también llegan conceptos que dan cuenta de un espacio de tiempo en el que es tan importante el nivel de planeación y las decisiones que se toman, entendiendo que las acciones son muy importantes ya que ellas serán las que establezcan cada paso que da una empresa para lograr un resultado, es decir si las acciones que se realicen son poco fructuosas o piensan poco en el futuro pues los resultados tal vez no sean los esperados.

Para llevar a cabo lo anteriormente descrito es necesario saber la posición actual del sector florícola ecuatoriano con respecto al mercado canadiense, para esto en primera instancia se efectuará un análisis ambiental utilizando herramientas como el FODA, el cual mostrará un diagnóstico con el cual se pueden tomar decisiones y poner en funcionamiento estrategias para tener éxito. En esta investigación el FODA estará centrado en la calidad y competitividad de las flores ecuatorianas.

Una vez realizado el FODA se elaborarán las Matrices EFI, EFE para hacer una evaluación interna y externa del sector. Posteriormente con la Matriz de perfil competitivo MPC se podrá determinar y evaluar al sector con respecto a los principales competidores del sector, y con el análisis de las cinco fuerzas de Porter se determinará el nivel de competencia para el sector.

Investigar el mercado en el que se trabaja, es uno de los pilares para establecer un *modus operandis* de cómo se establece una empresa de cómo se visualiza su puesta en marcha. Este conocimiento del mercado aporta insumos al marketing, que es profundizar en las ideas que se establecen dentro del conjunto macro de ideas que conviene al productor establecer los ejes o factores de desarrollo que se refieren a los

que actúan a nivel local como los materiales, insumos y medios con los que se cuenta para poder establecer un alcance productivo como sustancial para el movimiento de capital, o incluso del crecimiento de la tasa dentro de la industria.

Con este objetivo, se requiere conocer la cultura canadiense, resaltando que es un grupo poblacional altamente motivado a la experimentación en una variada gama de actividades como el conocimiento, la tecnología, el turismo, la aventura.

En conocimiento de las características culturales y de comportamiento de esta población se posibilita focalizar sobre los intereses que definen este tipo de sociedad y su cultura, entendida la cultura como toda construcción social que involucra a todos los seres humanos y que se asimila desde el aprendizaje e imitación del mundo desde el nacimiento.

Con estos antecedentes se determinará el segmento objetivo, ya que el posicionamiento tiene un estrecho vínculo con la segmentación, pues la misma estrategia no podrá satisfacer a todo el mercado, un correcto enfoque de una estrategia de posicionamiento hacia los segmentos adecuados es clave para el éxito.

2. MARCO TEÓRICO.

2.1. La industria florícola ecuatoriana.

Uno de los productores de flores más importantes del mundo es Ecuador, los microclimas y la luminosidad dada debido a la privilegiada situación geográfica en la que está ubicado, otorgan flores fuertes, colores brillantes con un buen follaje, condiciones decisivas para ocupar una notable posición en mercados internacionales dentro de las exportaciones mundiales.

Hace alrededor de 30 años empieza la exportación de flores ecuatorianas, tan solo eran 12 fincas las que existían en el país en el año 1984 y a partir de ese momento hubo un crecimiento significativo debido a las extraordinarias condiciones Ecuador brinda para los cultivos de flores. En el año 1992 ya existían 64 fincas, en el año 1997 había 216 fincas, llegando a tener en el año 2009, 6000 hectáreas de producción exportable lo que representó un rendimiento de 700 mil tallos por cada hectárea (Diario El Telégrafo, 2015). En el año 2012 en el Ecuador había 571 fincas productoras de flores que totalizaban unas 4000 hectáreas en 13 provincias, de las cuales el 65% corresponde a plantaciones de rosas; el 25% a flores de verano; el 7% a flores tropicales; y el 3% a propagación (Revista Líderes, 2015).

Las provincias cuyo mayor porcentaje de flores exportan son Pichincha y Cotopaxi; le siguen en importancia las provincias de Imbabura y Azuay; finalmente en el grupo de provincias con alguna producción de flores se incluyen entre otras las provincias de Tungurahua, Carchi, Cañar y Chimborazo.

2.1.1. Cadena del Negocio

2.1.1.1. Plantaciones

Destinadas a la producción de flor. Se encargan de la siembra, el crecimiento, cosecha, control de calidad y venta del producto. Una vez cerrada la compra, ellas se comunican con la agencia de carga contratada por el cliente, comunicando la cantidad de flores entregadas. Posteriormente reciben un número de guía el cual debe ser incluido tanto en la factura del cliente como en las etiquetas de las cajas, este proceso se llama coordinación.

- **Transporte plantación – agencia de cargo**

Al final de la jornada de trabajo en finca, el producto es despachado en camiones refrigerados, en muchos casos estos camiones tienen un sistema de medición de temperatura, ya que la cadena de frío en las flores puede determinar la calidad con la que el producto llegará al cliente final.

- **Agencia de carga**

Una vez que la flor llega a la agencia de carga, se procede a la toma de datos importantes como la temperatura de la caja y el número de cajas recibidas, esto le permite al cliente final saber qué cantidad de flor fue realmente despachada así como las fincas de origen del producto. La toma de datos en cuanto a temperatura se refiere, es importante si existe algún problema de calidad una vez llegada la flor al destino final, para así determinar si es un problema de cultivo o un mal manejo de temperaturas.

Es la agencia de carga quien se encarga del acopio y la consolidación de las cajas llegadas de diferentes fincas para un mismo cliente, ella elabora un reporte cuando el vuelo ha salido, con la finalidad de informar al cliente que se entregó físicamente lo que la finca ha coordinado.

- **Transporte aéreo**

La aerolínea es la encargada de recibir las cajas luego de que la agencia de carga las ha consolidado. En presencia de un supervisor de vuelos se colocan las cajas ordenadamente sobre un pallet para así llevar un solo bloque hacia el avión.

El supervisor de la aerolínea una vez salido el vuelo comunica a la agencia de carga el despacho de la mercadería, con la finalidad de que se informe al cliente que el envío coordinado se entregó físicamente a la aerolínea.

- **Manejo en el exterior**

Ya en Miami el departamento de agricultura realiza una inspección de cajas garantizando que ninguna plaga está entrando a Estados Unidos. En este departamento se decide si las cajas son rechazadas o deberán tener algún tratamiento de plagas.

Realizada la inspección el cliente puede retirar o si su ubicación es fuera de Miami, el producto es entregado a camiones que llevarán las flores al destino final.

- **Ciente**

El cliente final es el importador, mayorista-importador o detallista, el cual realizó todo el proceso de compra desde la plantación hasta el destino final, esto significa que no necesariamente es el consumidor final. Los importadores o mayoristas-importadores, conservan la flor en su centro de acopio para realizar sus ventas. Mientras que los detallistas proceden a la elaboración de arreglos para vender al consumidor final.

2.1.2. Productos de principal exportación

Los principales productos que se exportan desde Ecuador son: rosas, gypsophila, clavel, flores de verano y tropicales. Siendo la más reconocida y de mayor interés la rosa.

- **Rosas**

La rosa es el producto de mayor exportación ya que representa según datos de PROECUADOR (2013), un 65% de las exportaciones totales, son más de 400 variedades las que se producen en el país.

Colombia representa el más importante competidor para las rosas ecuatorianas su sector floricultor obtuvo para el año 2016 alrededor de USD 1000000; es importante indicar que los floricultores colombianos cuentan con el Tratado de Libre Comercio con lo cual han ingresado sin pagar arancel mucho antes que nuestro país.

Durante el periodo 2012-2016 solo las rosas han tenido una tasa de crecimiento porcentual anual (TCPA) de 3% en valor FOB y 6% en toneladas, esto denota el interés que existe en el mercado exterior para la adquisición de la rosa ecuatoriana. Las ventas para el año 2016 registran un valor de 601 millones de dólares y de 110 mil toneladas de solo de rosas frescas. Existen 471 fincas que siembran rosas, la cuales en su gran mayoría son pequeñas empresas, las mismas que constituyen un 79% del total. Las medianas fincas representan el 11% y las grandes empresas un 9% (Expoflores, 2017).

- **Gypsophilas**

Las Gypsophilas son una variedad que representa también un importante rubro dentro de las exportaciones de flores. Es el segundo producto más exportado con un 8 %. Es poco conocido que del total de la producción mundial de este producto el 72% se produce en Ecuador. Gabriela Rivas representante de la finca Violeta Flowers dedicada al cultivo y exportación de algunas variedades de Gypsophilas comenta que nuestro país presenta condiciones perfectas para la plantación en la intemperie con una temperatura entre 4 y 26 grados centígrados y luz perpendicular solar, factores que han permitido que la flor crezca de manera óptima, con tallos que oscilan los 80 y 90 centímetros.

En la actualidad existen 12 productores de esta flor, unas 300 hectáreas sembradas lo que representa alrededor de 11200 cajas por semana en promedio (Revista Líderes, 2016).

- **Flores de verano**

Según Expoflores (2015), actualmente existen 140 fincas dedicadas a la exportación de flores de verano, de las cuales la mayoría tienen su producción en campo abierto, lo que al igual que la gypsophila hace que las condiciones geográficas como la luz y la temperatura generen una producción de características superiores.

Algunas de las variedades que pertenecen a este grupo son: Amaranthus Anastasia, Aster, Bupleurum, Callas, Chrysanthemums, Delphinium, Dianthus, Eryngium, Girasol, Hypericum, Liatris, Limonium, Lirios, Molucella, Proteas, Solidago, Statice entre otros.

Estas variedades han tenido durante el periodo 2010-2014 una tasa de crecimiento porcentual anual (TCPA) de 7% en valor FOB y 8% en toneladas. En 2014 se reflejan exportaciones de 35 mil toneladas de flores generando divisas de 202 millones de dólares (PROECUADOR, 2015).

- **Flores tropicales**

Las exportaciones de este producto representan el 7 % de las exportaciones globales, nuestra principal competencia en la exportación de estos productos es Colombia, seguido muy de cerca por Costa Rica.

Existen más de 100 variedades de flores tropicales las cuales son caracterizadas por sus llamativos colores, tamaños, sus diversas formas, su larga vida en florero.

2.1.3. Principales Mercados

- **Estados Unidos**

En el año 2016 las exportaciones hacia dicho país fueron de USD 382 millones lo que represento un crecimiento del 6.4%. La participación promedio de exportaciones de este mercado para el 2016 fue del 48%. Los principales proveedores para este país son Ecuador y Colombia, los cuales conjuntamente cubren con el 80% de la demanda total de este país.

Etiopia y Kenia han tenido un significativo incremento, actualmente no superan los USD 11 millones de dólares sumando ambos países, pero el interés de los distribuidores americanos ha aumentado debido a los bajos precios que estos países ofrecen.

- **Unión Europea**

Este mercado ha resultado muy atractivo para el sector florícola ecuatoriano, en la actualidad se exporta hacia este destino desde Ecuador un 20% del total producido en el país. El principal competidor para este mercado es Holanda pues abarca el 66 % del total importado por la UE, mientras que Colombia, Ecuador, Kenia y Etiopia representan juntos el 22% de las importaciones.

Para Ecuador años pasados ha sido muy difícil crecer en este mercado debido a los aranceles de entrada los cuales se pagaban hasta inicios de este año. En la actualidad no se ha podido analizar el impacto del Tratado de Libre Comercio con la UE, pues es muy pronto para evaluar cambios.

- **Rusia**

Rusia se ha convertido en el tercer país de destino de las exportaciones totales de flores de Ecuador, y el segundo en lo que a rosas se refiere después Estados Unidos, pues el 90% de flores importadas por Rusia, son rosas. Este es el resultado de la

estrategia y por el producto en sí, los cuales hacen hincapié en los deseos y gustos de los consumidores, asumiendo su individualidad (Expoflores, 2015).

La importación de flores hacia Rusia desde 2008 hasta 2013 muestra una tendencia positiva, situación que cambió en 2014, donde el comportamiento de las exportaciones de rosas evidenció una caída del 4.51% en 2014, desde el 2014 la tendencia es a la baja. (Véase figura No 1).

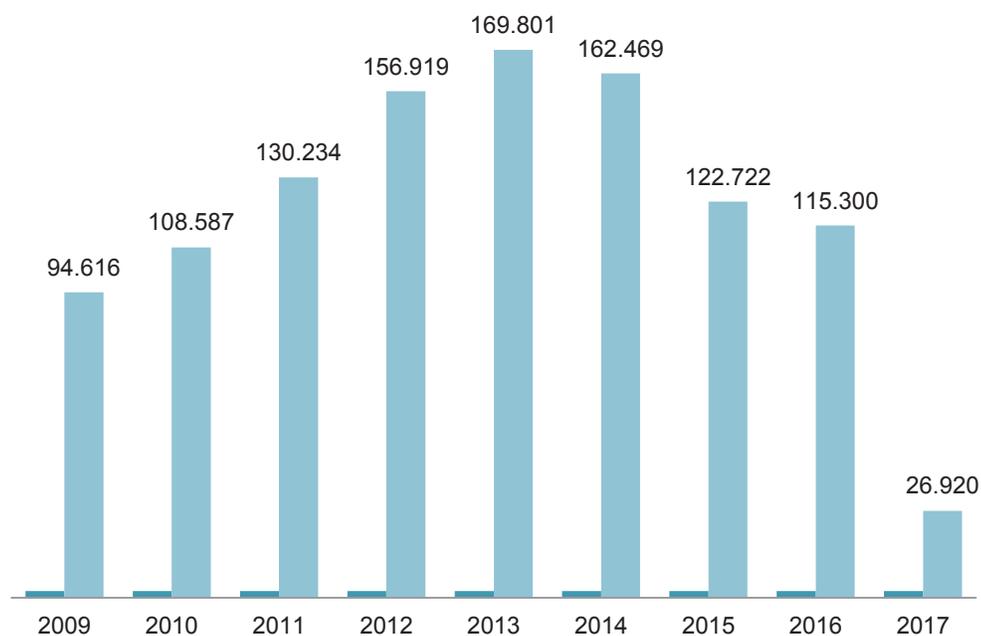


Figura 1- Exportaciones de flores a Rusia (Miles USD FOB). Enero – Feb. 2017
Fuente: (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2017)

2.1.4. Factores de producción relevantes.

- **Tarifa del transporte aéreo**

Uno de los factores que más inciden en la diferencia de precios entre Ecuador y Colombia es la tarifa de precios para manejo de la carga hasta Miami, las distancias que existen entre Quito – Miami son (2895 kms) mientras que entre Bogotá – Miami (2434 kms) y Medellín - Miami (2061 kms).

Tabla 1- Precio de tarifas aéreas G & G vs Transflora

	G & G	Transflora
BOG		
Precio por Full Box	18.00	15.56
Techo en peso en KG	20.00	18.00
Precio por KG	0.90	0.86
Sobrepeso	0.80	0.68
MED		
Precio po Full Box	17.00	14.06
Techo en peso en KG	19.00	16.00
Precio por KG	0.90	0.88
Sobrepeso	0.77	0.66
UIO		
Precio po Full Box	24.63	26.06
Techo en peso en KG	19.00	23.00
Precio por KG	1.30	1.13
Sobrepeso	1.31	0.98

Fuente: (G & G, 2009; Transflora Cargo, 2016)

Esta diferencia en cuanto a precios se refiere no solo por las distancias sino también porque en Ecuador el volumen que se maneja en cuanto a exportaciones es mucho más bajo con respecto a Colombia.

En la actualidad se está negociando un incremento en las tarifas para las cajas que son entregadas en el aeropuerto de Quito, aun no se tienen datos de este incremento pues el presidente de Expoflores, Alejandro Martínez aún mantiene reuniones con las autoridades pertinentes para llegar a una resolución conveniente, puesto que un nuevo incremento en los costos representaría una caída en las ventas.

- **Altas inversiones**

Para la producción flores con calidad de primera las inversiones son constantes, las fincas productoras tienen niveles de endeudamiento elevados, destinados para la renovación de cultivos (esto debido a que la productividad de una planta disminuye en el tiempo), mejoramiento o cambio de estructuras como invernaderos, sistemas de riego entre otros.

- **Estándares de calidad elevados**

Los estándares de calidad es otro factor fundamental para el productor ecuatoriano, en la actualidad los consumidores de flor exigen sellos internacionales que obligan a las fincas un correcto manejo del agua, residuos, uso de fertilizantes, plaguicidas, protección ocupacional, etc. Indiscutiblemente, las cualidades extraordinarias de la flor ecuatoriana no se han obtenido sin la intervención de los floricultores, así como de la mano de obra especializada de nuestro país, los mismos que han sido capaces de formular e implantar estrategias eficaces que han generado un producto de excelente calidad.

- **Costosa mano de obra**

La mano de obra es un rubro que se ha ido encareciendo, debido a los últimos cambios que se han efectuado en la ley laboral. En promedio el salario de un trabajador en floricultura en otros países de la región es, en promedio USD 138 dólares americanos menos, y a pesar de ser menor cubre 48 horas por semana trabajada, mientras que en Ecuador la jornada es de 40 horas semana (Diario La Hora, 2016).

- **Falta de Tratados de libre comercio**

El Ecuador no dispone de tratados de libre comercio con EEUU ni Canadá, lo que ha hecho muy difícil competir con su principal rival, Colombia, país que si cuenta con dichos tratados.

Solo en noviembre de 2016 se firmó un acuerdo comercial con la UE, acuerdo que ayudará a mejorar y consolidar la posición de Ecuador con dicho bloque.

2.1.5. Contribución del sector florícola al país

- **Exportaciones de la industria**

Las estrategias tanto para la producción, exportación y comercialización de las flores ecuatorianas para mercados internacionales fueron analizadas tanto por parte de los propios productores de estos bienes, así como por parte de la misma organización que los reúne, por lo tanto las estrategias para penetrar en nuevos mercados se debieron

establecer de acuerdo a las exigencias y necesidades de los nuevos clientes, los mismo que tienen cultura y tradiciones muy diferentes a las que existen en nuestro país, dichas estrategias han generado desde su inicio hasta 2013 un alto impacto en las importaciones de este producto a nivel internacional, lo cual manifiesta las precisas decisiones tomadas por los ofertantes locales de flores en el Ecuador.

En la actualidad el desafío es incursionar nuevos mercados debido a la contracción económica que aqueja a Rusia desde 2014, segundo país más importante en cuanto a la exportación de flores, razón por la cual el sector se enfrenta a un nuevo desafío, la conquista de nuevos mercados.

La correcta entrada de un producto en el exterior depende de dos factores principalmente; en primer lugar, está ligado directamente a políticas económicas internas que se ofrezcan y un segundo, que tiene que ver con incentivos promocionales que se brindan a los consumidores; cuyo objetivo principal es consolidar la producción y que se mantenga una adecuada demanda de los productos.

Cifras del Banco Central del Ecuador muestran que para el año 2016, la exportación de flores represento un ingreso de alrededor de USD 802,461 millones de dólares, cifra que fue inferior a lo obtenido en el 2015 que fue USD 820,131 millones de dólares. Esto no es nada alentador pues desde el 2013 el sector está luchando para cambiar esta tendencia.

En el siguiente cuadro se detallan los principales destinos de la flor ecuatoriana en los años 2015 y 2016:

Tabla 2 - Participación por país en las exportaciones totales del sector florícola ecuatoriano (País de destino – Volumen) Enero – Diciembre 2015 vs 2016.

País	2015				2016			
	Toneladas	USD	Precio	Particip	Toneladas	USD	Precio	Particip
EEUU	62,001	359,586	5.8	44%	64,411	382,725	5.9	48%
Rusia	26,282	122,694	4.7	15%	23,791	115,200	4.8	14%
UE (28)	29,959	175,347	5.9	21%	29,712	162,699	5.5	20%
Canadá	2,916	17,204	5.9	2%	2,863	16,032	5.6	2%
Otros	24,690	145,300	5.9	18%	22,411	125,806	5.6	16%
	145,848	820,131	5.6	100%	143,188	802,462	5.6	100%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

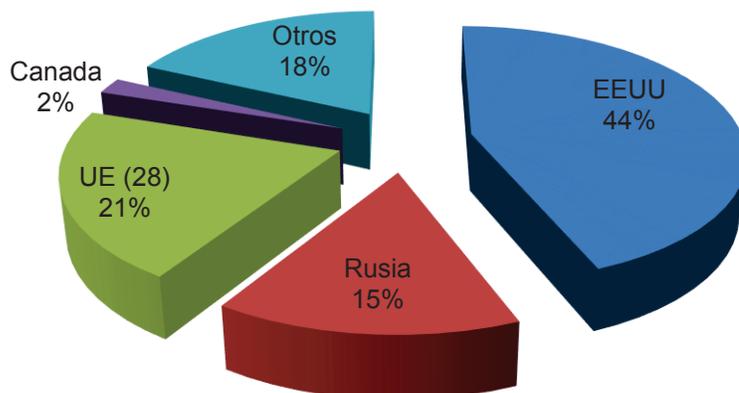


Figura 2- Participación por país en las exportaciones totales del sector florícola ecuatoriano. País de destino – Volumen. (Enero – Diciembre 2015).
 Fuente: (Ministerio de Comercio Exterior, 2017)

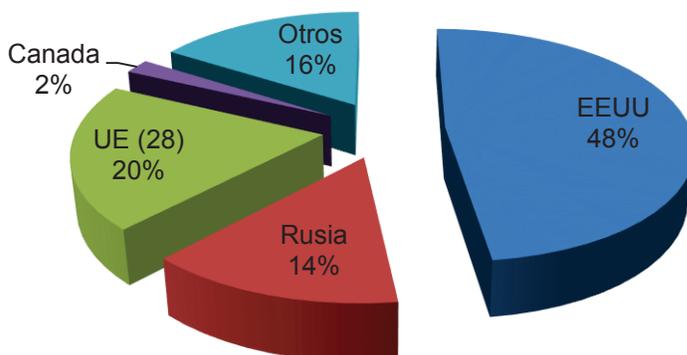


Figura 3 - Participación en las exportaciones. (País de destino – Volumen).
 Enero – Diciembre 2016.
 Fuente: (Ministerio de Comercio Exterior, 2017)

Si se realiza un análisis de variaciones se puede observar el duro momento que está atravesando la industria florícola, como se explicó anteriormente se ha visto afectada por algunos factores, por un lado, existió un incremento de oferta dado por el ingreso de nuevos países competidores como Etiopia y Kenia, aun cuando este país no compite en el tema de calidad, hace que exista una sobreoferta de disponibilidad obligando que el precio baje.

En el año 2015 varias plantaciones pararon operaciones, no se conocen datos exactos de cuantas fincas salieron del sector lo que si se conoce es que dejaron de producir

unas 320 hectáreas. En el siguiente cuadro se detallan las variaciones entre los años 2015 -2016.

Tabla 3 - Variación Toneladas de los principales países de destino de la flor ecuatoriana. (USD Miles – Precio). Enero – Diciembre 2015 vs 2016.

País	Variación 2016/2015		
	Toneladas	USD miles	Precio
EEUU	3.9%	6.4%	2.5%
Rusia	-9.5%	-6.1%	3.7%
UE (28)	-0.8%	-7.2%	-6.4%
Canadá	-1.8%	-6.8%	-5.1%
Otros	-9.2%	-13.4%	-5.1%
	-1.8%	-2.2%	-0.3%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

- **Mano de obra utilizada**

Desde su inicio la industria florícola ecuatoriana es un rubro importante dentro de la balanza comercial ecuatoriana, pero este no es su única contribución, pues la mano de obra utilizada por el sector representa una gran fuente de empleos, lo que en la actualidad palia la crisis social que está atravesando el país por plazas de empleo.

El sector genera de forma directa 50000 plazas de empleo y 105000 indirectas, de los cuales 51% son mujeres. Las fincas legalmente constituidas han abolido el trabajo infantil y han mejorado las condiciones de trabajo (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017).

2.2. El mercado canadiense

Tabla 4 - Canadá información general

	Capital	Ottawa
	Moneda	Dólar CAN
DEMOGRÁFICO	Población	35,362,905
	Tasa de crecimiento poblacional anual	0.74%
SOCIAL	Índice de GINI - Distribución de Ingreso (2005)	32.1
	Índice de desarrollo Humano (2015) (puesto 9)	0.913
	Tasa de Desempleo (2016)	7.10%
ECONÓMICO	PIB (Billones de dólares americanos, 2015)	1.53
	PIB per cápita PPA (USD, 2016)	46,200
	Crecimiento del PIB (tasa de crecimiento real, 2016)	1.20%
	Inflación Anual (2016)	1.60%
	Tipo de cambio (CAD por USD 2016)	1.33

Fuente: (Portal Santander Trade, 2017)

Canadá tiene una baja densidad demográfica debido a la amplitud de su territorio, sin embargo, son muchas las oportunidades de negocios con este país, específicamente relacionadas a la apertura, reconocimiento y aceptación que existe para los productos importados. Es un país con un alto nivel de vida, en el año 2016 ocupó el puesto diecinueve en el ranking de ciento noventa y seis países, en cuanto al índice de desarrollo humano (IDH), índice para determinar el progreso de un país y la calidad de vida de sus habitantes, los canadienses muestran uno de los más altos niveles de vida del mundo, noveno puesto.

2.2.1. Principales productos exportados desde Ecuador hacia Canadá.

Los principales productos exportados por Ecuador a Canadá de acuerdo a su participación en el año 2016 fueron las rosas frescas cortadas con 14,457 miles de dólares, seguido cacao en grano crudo de acuerdo a la participación en el año 2016 por los siguientes ítems:

Tabla 5 - Principales productos exportados por Ecuador a Canadá, (Productos – Miles USD FOB/ Arancel), Enero- Diciembre 2016

Principales productos exportados por Ecuador a Canadá	Miles USD fob	Arancel
Rosas frescas cortadas	14,457	10.5%
Cacao en grano crudo, los demás excepto para siembra	13,930	0.0%
Demás camarones, langostinos y demás decápodos congelados	8,612	0.0%
Las demás grasas y aceites de pescado y sus fracciones	3,554	4.5%
Demás flores capullos frescos cortados, no contemplados en otra parte	3,432	6.0%
Palmitos en conserva	3,191	0.0%
Las demás partes de aviones o helicópteros	3,173	0.0%
Las demás formas de oro en bruto para uso no monetario	2,376	0.0%
Bombones, caramelos, confites y pastillas	2,215	9.5%
Las demás frutas y frutos cocidos o sin cocer, congelados	2,082	0.0%
Total	57,022	

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)



Figura 4 - Principales productos exportados por Ecuador a Canadá, (Productos – Miles USD FOB/ Arancel), Enero- Diciembre 2016.
Fuente: (PROECUADOR, 2018)

Las últimas cifras obtenidas para el año 2017 son las siguientes:

Tabla 6 - Principales productos exportados por Ecuador a Canadá, (Productos – Miles USD FOB/ Arancel), Enero 2017.

Principales productos exportados por Ecuador a Canadá	Miles USD fob	Arancel
Cacao en grano crudo, los demás excepto para siembra	4,054	0.0%
Rosas frescas cortadas	1,631	10.5%
Demás camarones, langostinos y demás decápodos congelados	642	0.0%
Demás flores capullos frescos cortados, no contemplados en otra parte	425	6.0%
Jugo de maracuyá	282	0.0%
Pitahayas frescas	145	0.0%
Gypsophilas	135	6.0%
Las demás frutas y frutos preparados o en conserva	103	0.0%
Las demás frutas y frutos cocidos o sin cocer, congelados	94	0.0%
Espinacas	90	0.0%
Total	7,601	

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

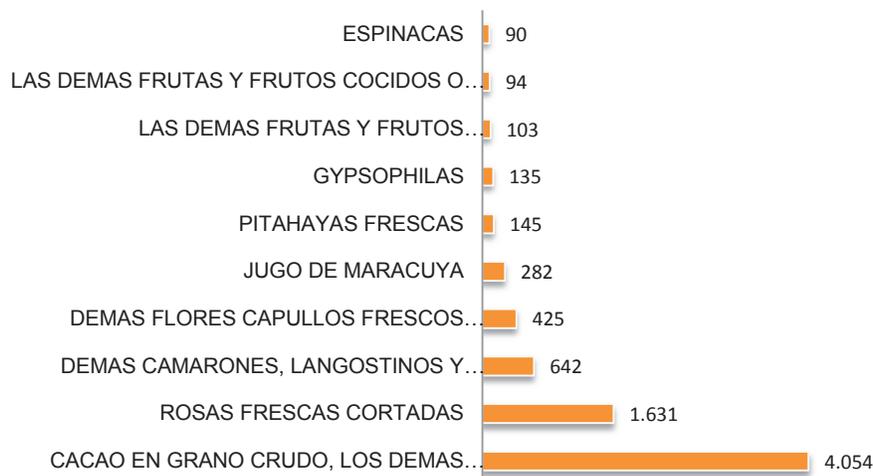


Figura 5 - Principales productos exportados por Ecuador a Canadá, (Productos – Miles USD FOB/ Arancel), Enero 2017.
Fuente: (PROECUADOR, 2018)

2.2.2. Importaciones de flores de Canadá desde el mundo.

Los principales proveedores de flor para Canadá son Colombia y Ecuador. A continuación, se muestran las importaciones canadienses desde 2011.

Tabla 7 - Importaciones totales canadienses flores cortadas, (País – Miles USD FOB/ Arancel), Enero – Diciembre 2006 - 2017.

Años	País			Total
	Ecuador	Colombia	Otros	
2006	24,734	53,322	25,961	104,017
2007	28,063	58,219	28,924	115,206
2008	31,375	61,930	26,457	119,762
2009	27,845	62,941	21,388	112,174
2010	29,308	67,776	22,114	119,198
2011	32,416	69,090	25,545	127,052
2012	36,193	77,830	27,889	141,912
2013	39,227	79,372	25,118	143,717
2014	37,140	82,039	22,520	141,699
2015	35,048	75,610	21,555	132,213
2016	28,920	76,148	19,427	124,496

Fuente: (Portal Santander Trade, 2017)

Se puede distinguir que desde el 2011 Colombia y Ecuador ocupan los primeros lugares en cuanto a la importación de flores cortadas. En el 2016 Colombia tuvo una participación del 61% mientras que Ecuador un 23%. Es importante destacar que la tendencia de importaciones de Canadá desde Ecuador ha tenido una tendencia negativa, para el sector debe ser un punto de análisis del porqué de esta tendencia.

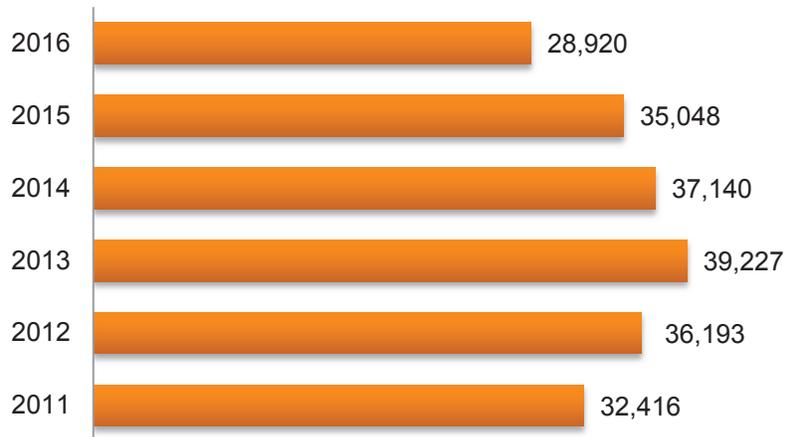


Figura 6 - Importaciones canadienses desde Ecuador, Flores Cortadas (Miles USD FOB), Enero - Diciembre 2011 - 2016.
Fuente: (Portal Santander Trade, 2017).

2.2.3. Evolución de precios

El valor de una moneda en el tiempo afecta el poder adquisitivo, cuando se devalúa, en general ocasiona una pérdida de poder y un aumento de precios en el mercado interno. La moneda canadiense desde julio de 2014 ha tenido una serie de devaluaciones llegando a enero de 2017 a 0.76.



Figura 7 - Tipo de cambio Dólar canadiense vs. Dólar americano
Fuente: (Investing, 2018)

Sin embargo, en términos de comercio exterior, el resultado no es tan negativo, incluso es una técnica utilizada por los Gobiernos para mejorar su balanza comercial. En el caso particular de Canadá y Ecuador sucede algo diferente pues nuestro país al tener dólar americano hace que el producto importado por Canadá se encarezca haciendo que la demanda disminuya.

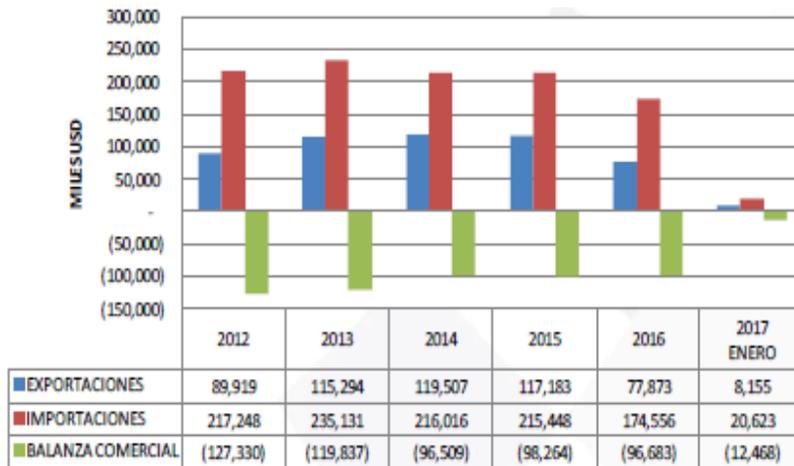


Figura 8 - Balanza Comercial no petrolera, Ecuador – Canadá, Miles USD FOB.
Fuente: (PROECUADOR, 2018).

2.2.4. Características del consumidor canadiense.

Su población es eminentemente urbana, el canadiense es generalmente abierto al consumo de productos importados.

Las características principales del consumidor canadiense son:

- Es muy culto, informado, exigente y sabe de precios
- Tienen altos ingresos
- Dueños de casa
- Preocupados por el medio ambiente
- Alta conciencia social

Las principales tendencias de consumo para los canadienses están determinadas principalmente por su conciencia social y de cuidado del medio ambiente. En el pasado la industria tenía muy mala reputación en cuanto al manejo social y de ambiente. Actualmente tanto para los gobiernos y las empresas se han vuelto factores importantes, existen buenas prácticas sociales, como son el salario justo, no trabajo infantil, y las buenas prácticas ambientales como el buen manejo de aguas, de desechos y de químicos. Los empresarios están invirtiendo constantemente en sellos verdes que garantizan el cumplimiento de dichos parámetros.

Al consumidor canadiense también le interesa de qué país provienen sus compras y como sus compras influyen el desarrollo de esa sociedad. Un exportador que cuenta

con una empresa que ejecuta estrategias tanto de responsabilidad social como de buenas prácticas ambientales debe utilizarlas como herramientas para ingresar al mercado canadiense.

2.2.5. Cultura de Negocios

El cliente canadiense sabe de su área, conoce números de lo que está negociando y sabe lo que quiere conseguir. Al momento de reunirse espera que la persona con la que está negociando le dé respuestas claras y pertinentes. Es por esto que los proveedores que se enfrentan a este tipo de clientes deben estar bien informados sobre datos previos, así como saber del mercado, para así demostrar que su producto es de calidad y es confiable.

Para el canadiense es importante la confiabilidad y experiencia de la empresa, además valora el servicio post venta para así lograr relaciones comerciales duraderas.

2.3. Análisis para escoger la estrategia adecuada.

2.3.1. Elementos del marketing mix

Para crear una estrategia de marketing efectiva se necesita la creación de una buena combinación de las 4 variables básicas que afectan la operación de una empresa, así como también son claves para alcanzar a su público objetivo. Estas variables son precio, producto, promoción y plaza.

- **Precio**

Esta variable tiene un poder sustancial en el consumidor. La estrategia de precios debe considerar el beneficio que el consumidor percibe del producto, así como también los requerimientos de la empresa para cubrir costos y obtener rentabilidad.

La fijación de precios debe considerar tanto factores internos como externos. Como factores internos se consideran los costos de la empresa, los objetivos de la empresa en términos de rentabilidad, así como también su estrategia de marketing. De este último punto se debe acotar que todos los esfuerzos deben estar coordinados para lograr los objetivos planteados

Entre los factores externos se analizan el tipo de mercado y su demanda, los costos y precios ofrecidos por la competencia, y por último las circunstancias políticas y económicas en la que la empresa se desenvuelve.

- **Producto**

Si bien es cierto se relaciona a esta variable al bien o servicio final que obtiene un cliente, no obstante, en la actualidad el producto engloba más que esto, es todo lo que el cliente recibe con el producto en sí, sean garantías, experiencias, empaques, servicio post venta entre otros.

Al hablar de producto se deben considerar las dimensiones de este:

Producto básico o genérico: Representa beneficio sustancial que el consumidor busca cuando compra el producto. Los componentes principales del producto sus propiedades, funciones, la tecnología asociada

Producto esperado: Es el producto básico añadiendo ciertas características como el etiquetado, empaque, diseño, etc. Este es lo que el cliente generalmente espera del producto.

Producto aumentado o ampliado: Son todos los aspectos adicionados al producto real, como son el servicio posventa, el mantenimiento, la garantía, instalación, entrega y financiación. Son características que sobrepasan las expectativas del consumidor.

Producto Potencial: Se refiere a los atributos que el producto podría tener en el futuro.

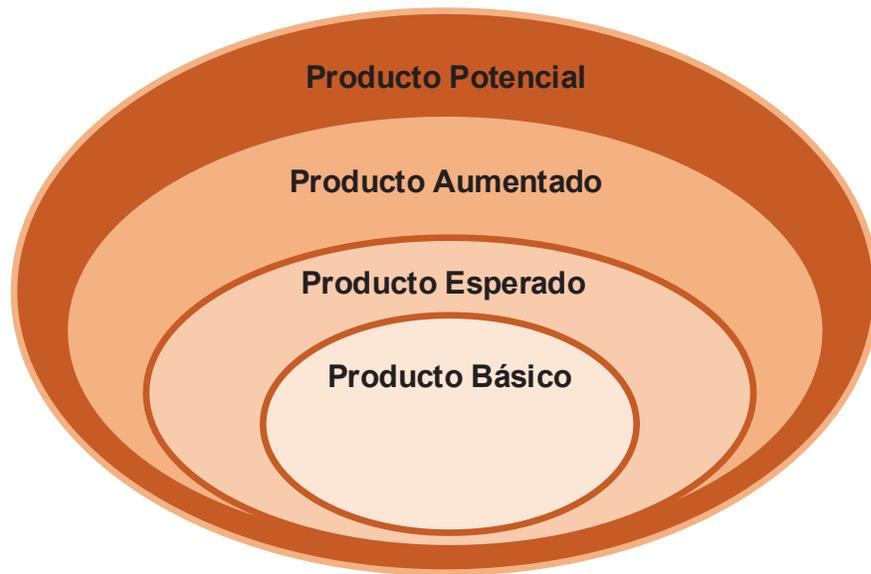


Figura 9 - Niveles de producto de Levitt

Plaza

Esta variable analiza como el producto llega a manos del consumidor, en otras palabras, las etapas por las que pasa el producto desde el fabricante o productor hasta llegar al cliente final.

Es importante escoger un buen canal de distribución pues estos tienen varias contribuciones importantes al poseer conocimiento y experiencia disminuyendo costos y esfuerzos a la empresa.

Esta variable analiza como el producto llega a manos del consumidor, en otras palabras, las etapas por las que pasa el producto desde el fabricante o productor hasta llegar al cliente final.

Es importante escoger un buen canal de distribución pues estos tienen varias contribuciones importantes al poseer conocimiento y experiencia disminuyendo costos y esfuerzos a la empresa.

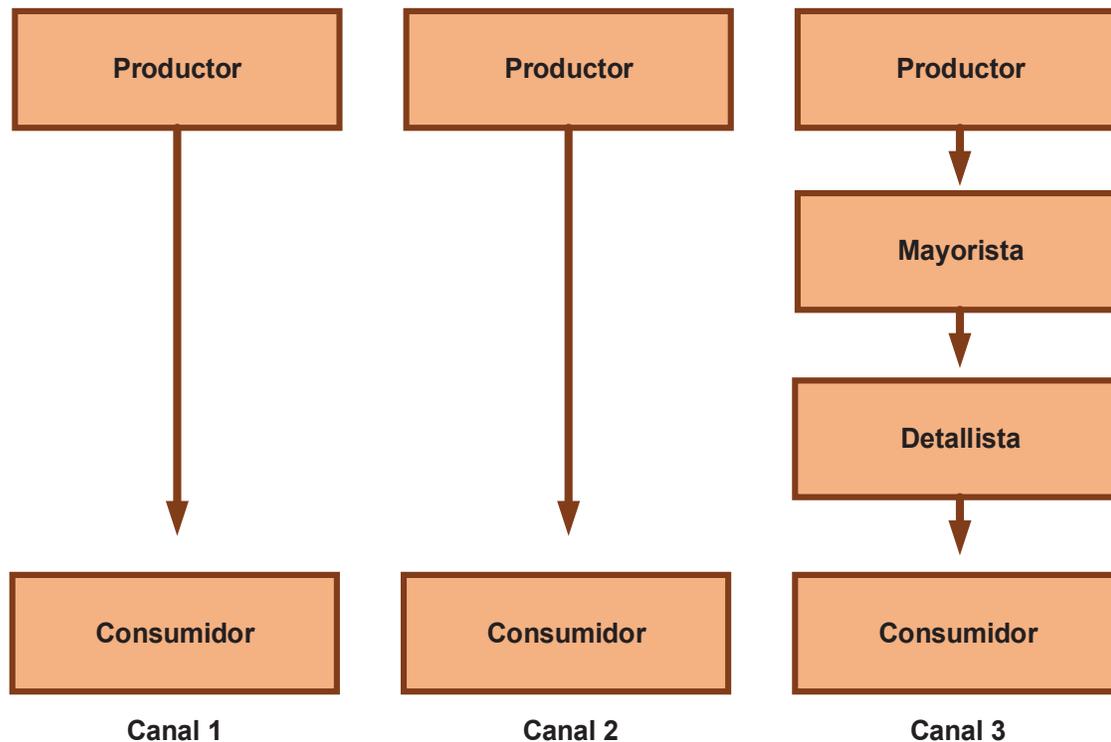


Figura 10 - Canales de marketing de consumo.
Fuente: (Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2005)

A nivel general se diferencian dos tipos de intermediarios los cuales son los mayoristas y se caracterizan por distribuir grandes volúmenes de producto a minoristas o detallistas, pero no al cliente final. Por otro lado, los minoristas o detallistas son aquellos que ponen el producto en el mercado final.

Promoción

Que un producto tenga la más alta calidad o que posea los mejores atributos del mercado, no es suficiente. La promoción como elemento de marketing tiene como objetivo informar al consumidor las características y beneficios que el producto ofrece. La comunicación no solo debe actuar informado y persuadiendo a nuevos clientes, sino que debe también recordar a los actuales clientes las cualidades del bien ofrecido.

2.3.2. Análisis ambiental

El análisis ambiental es un excelente punto de partida pues muestra una visión general de la situación interna (fortalezas y debilidades) y su entorno (oportunidades y amenazas) para una empresa o un sector.

Se refiere a la disponibilidad de recursos de la empresa ya sean de estructura, personal, capital, etc.

2.3.3. Análisis FODA

2.3.3.1. Análisis Interno

Incluye situaciones internas como: la disponibilidad de recursos de la empresa ya sean de estructura, personal, capital, etc.

Fortalezas: todo aspecto interno positivo de la organización que le brinde una ventaja frente a sus competidores.

Debilidades: todo aspecto interno negativo que represente una desventaja frente a la competencia, una vez identificada una debilidad es necesario crear un plan de acción para eliminarla o minimizar su efecto.

2.3.3.2. Análisis Externo

Una empresa debe saber de su entorno para poder sobrevivir, para hacer el análisis externo se toman en cuenta factores políticos- legales, económicos, tecnológicos, ecológicos y socio-culturales; así se determinarían tanto las oportunidades como las amenazas que el exterior ofrece.

Oportunidades: Situación externa que ofrece un beneficio a la organización si se identifica y se actúa a tiempo.

Amenazas: Situación externa que puede ser perjudicial para la organización. +

2.3.4. Matriz EFI

Una vez elaborado el FODA, el cual enlista los factores internos y externos que influyen en el desempeño de la organización, el siguiente paso consiste en evaluar la situación interna de una compañía, esto se realiza mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI), como lo muestra la tabla 8.

Para su elaboración es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis.

- 1) Enlistar Fortalezas y debilidades que afectan a la empresa.
- 2) Asignar un peso relativo en un rango de cero (irrelevante) a uno (muy importante), la suma de todas las fortalezas y las debilidades no deben sumar más de uno.
- 3) La calificación asignada es así:

1= debilidad mayor, 2= debilidad

3= fortaleza menor, 4= fortaleza mayor

- 4) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada
- 5) Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización.

Tabla 8 - Matriz EFI

Factores críticos de éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Fortalezas		Entre 1 y 4	Peso * Calificación
F1			
F2			
F3			
Debilidades			
D1			
D2			
D3			
Total	1		Sumatoria

Fuente: (David, 2008)

Lo relevante de esta Matriz EFI es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables.

2.3.5. Matriz MPC

La Matriz de Perfil Competitivo es un instrumento analítico que identifica los competidores más relevantes, así como sus fortalezas y debilidades particulares. Esta matriz permite identificar los competidores de una organización o sector determinada a

través de determinados factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades.

Procedimiento

1. Obtener información de la competencia las cuales son incluidas en esta matriz.
2. Enlistar los factores a considerarse, pueden ser elementos fortalezas o debilidades según sea el caso de cada empresa u organización analizada.
3. Asignar un peso a cada uno de los factores.
4. A cada organización analizada en la tabla se le asigna una calificación, los cuales son:

1= mayor debilidad

2= menor debilidad

3= menor fuerza

4= mayor fuerza

5. Multiplicar peso de la segunda columna por cada una de las calificaciones de la empresa competidoras, obteniendo el peso ponderado correspondiente.
6. Se suman los totales de las columnas del peso y de las columnas de los pesos ponderados

Tabla 9 - Matriz MPC

Factores críticos de éxito	Nuestra compañía			Competidor 1	
	Peso	Calificación.	Peso ponderado	Calificación.	Peso ponderado
FCE 1					
FCE 2					
FCE 3					
FCE n					
Total	1		SUMATORIA		SUMATORIA

Fuente: (David, 2008)

2.3.6. Matriz EFE

La siguiente matriz de evaluación es la matriz EFE la cual establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, oportunidades y amenazas. Para la realización de esta matriz la calificación va de 1 a 4.

Procedimiento

1. Enlistar oportunidades y amenazas que afectan a la empresa.
2. Asignar un peso relativo en un rango de cero (irrelevante) a uno (muy importante), la suma de todas las oportunidades y las amenazas no deben sumar más de uno.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 para cada uno de los factores externos. Siendo el 4 una calificación considerada superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización.

Tabla 10 - Matriz EFE

Factores críticos de éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Oportunidades		Entre 1 y 4	Peso * Calificación
O1			
O2			
On			
Amenazas			
A1			
A2			
An			
Total	1		Sumatoria

Fuente: (David, 2008)

La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos está en que el valor del peso ponderado total de las amenazas sea menor al peso ponderado total de las oportunidades.

2.3.7. Entorno cercano (5 fuerzas de Porter)

Elaborado por Michael Porter en 1979 el Análisis de las cinco fuerzas es uno de los modelos más utilizados para analizar las principales fuerzas que influyen en la toma de una estrategia corporativa de una empresa o un sector.

Estas fuerzas son: la influencia de los proveedores, influencia de los compradores, presencia de bienes sustitutos y la competencia, estas cuatro se unen creando la quinta fuerza: la competencia de la industria.

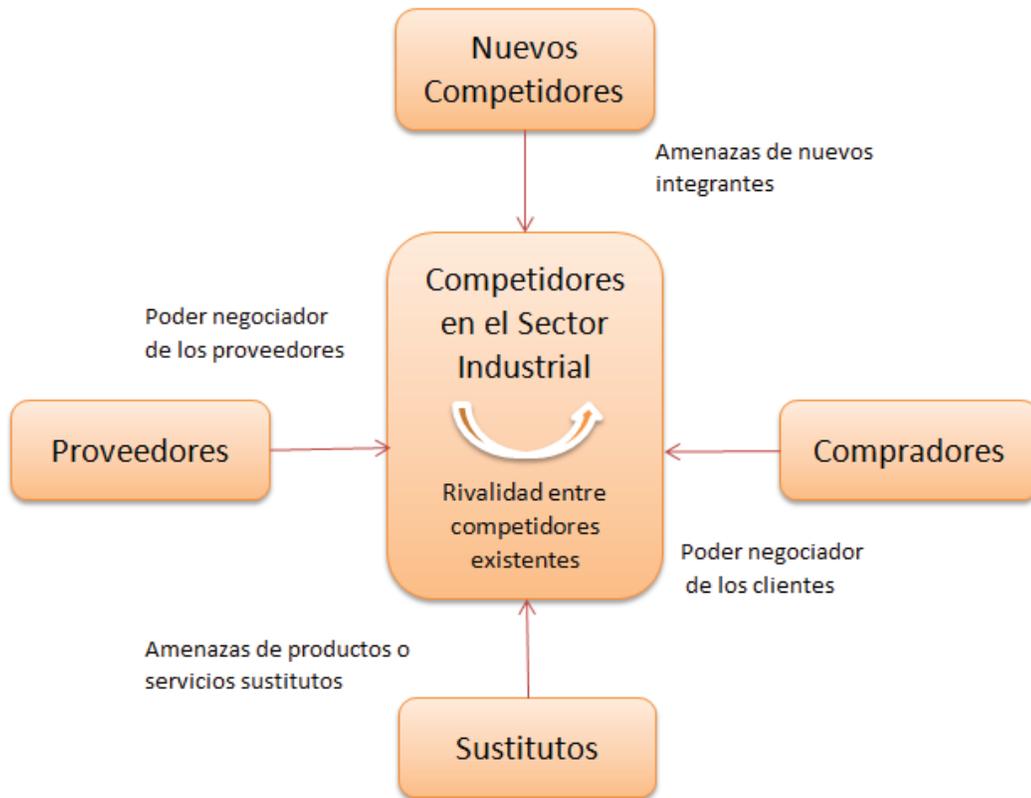


Figura 11 - Cinco Fuerzas de Porter.
Fuente: (Porter, 2008)

2.3.7.1. Competidores Potenciales

Los competidores potenciales se refieren a las empresas que quieren ingresar al sector, son una amenaza pues intensifican la actual competencia.

Al hablar de competidores potenciales es importante determinar las barreras de entrada, pues estas pueden intensificar o por el contrario disminuir el deseo de nuevos competidores.

Barreras de entrada, son factores que complican la entrada de nuevos competidores en un sector dado, así las nuevas empresas que entran lo hacen teniendo ciertas desventajas frente a las existentes. A continuación, se detallan algunas barreras de entrada importantes:

- a) **Productos existentes diferenciados:** Si los actuales productos en el mercado tienen un alto nivel de diferenciación, el cliente puede ser fiel al producto o

marca dificultado la entrada de un nuevo competidor ya que habría que romper esa fidelidad.

- b) **Altas Inversiones:** Requerimientos de capital elevados, ya sean para la infraestructura, maquinaria, compra de instalaciones, entre otros.
- c) **Acceso a canales de distribución:** Los actuales participantes en la industria pueden tener contratos de exclusividad con ciertos canales de distribución obstaculizando a los nuevos participantes.
- d) **Barreras Legales:** Limitación directa a la posibilidad a competir (licencias) o bien indirecta (condiciones altas de entrada). En algunos sectores se necesitan una serie de requisitos provistos por alguna entidad de control.
- e) **Barreras de Salida:** Otro factor importante para que un competidor quiera entrar en el sector, son las barreras de salida, las cuales limitan la facilidad con que una empresa quiere salir del negocio, como las restricciones legales, los costos en ventas de activos entre otros.

2.3.7.2. Productos Sustitutos

Son importantes para una empresa pues satisfacen la misma necesidad. El poder de los productos sustitutos depende de que tan diferenciado encuentra el consumidor al producto en sí, así como también el precio del producto sustituto y la facilidad con la que el consumidor lo encuentra.

2.3.7.3. Compradores

Los compradores son considerados una importante fuerza pues estos exigen mayor calidad y pelean por precios más bajos. El poder de los compradores es superior si son pocos y hay muchas empresas ofreciendo el mismo producto o servicio, ya que para el comprador será relativamente fácil conseguir otro proveedor.

2.3.7.4. Proveedores

Pueden afectar la producción o fabricación de un producto imponiendo precios, tamaño de pedido y calidad, especialmente cuando el producto final depende del suministro

brindado por los mismos. El poder de los proveedores depende de si existen productos sustitutos del suministro que brindan, si es un proveedor importante, o si la materia prima es difícil de sustituir.

2.3.7.5. Rivalidad en el sector industrial

Esta fuerza viene a ser resultado de las cuatro anteriores, se refiere a la competencia existente, donde todos pretenden tener una mejor posición en el sector en el que están. La rivalidad es intensa si existen muchas empresas en el sector, cuando el producto es poco diferenciado, cuando existen altas barreras de salida entre otras.

2.4. Estrategias Genéricas de Porter.

2.4.1. Estrategias de liderazgo en costos

Orientada para llegar a mercados con consumidores cuyo factor decisivo de compra es el precio, generalmente se establecen en empresas que ofrecen productos estandarizados a precios unitarios más bajos.

2.4.2. Estrategias de diferenciación

Dirigidas a mercados cuyos consumidores deciden la compra en base atributos del producto, el precio no es el factor imperante en la compra. Usadas para productos y servicios que se consideran únicos en la industria.

2.4.3. Estrategias de enfoque

Como su nombre lo indica se enfoca en mercados de bienes y servicios que satisfacen las necesidades de grupos pequeños de consumidores.

2.5. Diseño de la estrategia.

2.5.1. Segmentación y selección de mercado meta

El primer paso para la creación de una estrategia de marketing está en segmentar el mercado para así determinar cuál sería el mercado meta objetivo. La segmentación

permite diferenciar además de revelar los segmentos en que la empresa podría tener oportunidades.

Luego de evaluar los diferentes elementos de cada segmento de mercado, se debe decidir a qué segmento dirigirse. El mercado meta es el conjunto de compradores que tienen características comunes, a quienes la compañía decide atender.

2.5.2. Posicionamiento y diferenciación

Cuando la compañía ya ha escogido el segmento objetivo debe tomar decisiones en cuanto a cómo diferenciar su producto en el segmento meta. El posicionamiento de un artículo es el lugar que éste ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los competidores (Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2005). Si el cliente final percibe que los productos son iguales, no habrá razón para escoger a una específicamente.

El posicionamiento significa hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores (Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2005).

El posicionamiento de un producto se determina en función del lugar que ocupa el producto en la mente de consumidor tomando en cuenta sus atributos importantes.

Es aquí donde entra la diferenciación pues esta implica lograr diferenciar el producto de la empresa de los otros productos de mercado y así crear un valor superior para los clientes.

- **Selección de una estrategia de diferenciación y posicionamiento**

Para seleccionar las correctas estrategias de diferenciación y posicionamiento es importante tres pasos principales: identificar las ventajas competitivas de diferenciación y construir una posición a partir de ellas, elegir ventajas competitivas correctas y seleccionar una estrategia general de posicionamiento. Después es importante que la compañía comunique y entregue al mercado la posición elegida.

2.6. Herramientas para determinar las estrategias

2.6.1. Matriz FODA Estratégica

La denominada matriz FODA Estratégica (Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas), desarrolla cuatro tipos de estrategias, de acuerdo con lo propuesto por David (2008):

- Estrategias FO: Estrategias que utilizan las fortalezas para potenciar oportunidades.
- Estrategias DO: Estrategias para minimizar debilidades, aprovechando las oportunidades.
- Estrategias FA: Estrategias que utilizan las fortalezas para minimizar amenazas.
- Estrategia DA: Estrategias para minimizar las debilidades, evitando amenazas.

Procedimiento de elaboración:

1. Enlistar oportunidades amenazas fortalezas y debilidades claves para la empresa.
2. Adecuar las fortalezas a las oportunidades, registrando las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
3. Adecuar las debilidades a las oportunidades, registrando las estrategias DO en la celda adecuada.
4. Adecuar las fortalezas a las amenazas, registrando las estrategias FA en la celda adecuada.
5. Adecuar las debilidades a las amenazas registrando las estrategias DA en la celda adecuada

Tabla 11 - Matriz FODA Estratégica

	Fortalezas (f)	Debilidades (d)
	F1	D1
	F2	D2
	F3	D3
	F4	D4
	F5	D5
Oportunidades (o)	Estrategias fo	Estrategias do
O1	Estrategias que utilizan las fortalezas para potenciar oportunidades	Estrategias para minimizar debilidades, aprovechando las oportunidades.
O2		
O3		
O4		
O5		
Amenazas (a)	Estrategias fa	Estrategias da
A1	Estrategias que utilizan las fortalezas para minimizar amenazas	Estrategias para minimizar las debilidades, evitando amenazas.
A2		
A3		
A4		
A5		

Fuente: (David, 2008)

2.6.2. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Una importante herramienta para la gestión de cartera es la matriz BCG, con la cual se puede determinar la prioridad que se debe dar a cada producto, considerando el crecimiento de mercado y la participación.

La matriz de crecimiento-participación del Boston Consulting Group, es una herramienta muy útil para analizar las operaciones de una empresa diversificada y verla como un portafolio de negocios. Esta técnica aporta un marco de referencia para categorizar los diferentes negocios de una empresa y determinar sus implicaciones en cuanto a asignación de recursos, la matriz de crecimiento-participación se basa en dos dimensiones principales:

- El índice de crecimiento de la industria, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.
- La participación relativa en el mercado, que se refiere a la participación en el mercado de la UEN (Unidad Estratégica de negocios) con relación a su competidor más importante. Se divide en alta y baja, y se mide en escala logarítmica (Martínez & Milla, 2005, pág. 126).

Con este precedente se puede establecer el marketing mix dependiendo del ciclo de vida de cada producto. La matriz del BCG proporciona cuatro categorías en la cartera de la compañía:

- Producto estrella (rápido crecimiento, alta participación de mercado), líderes en el negocio, por lo tanto, generadores de altas cantidades de efectivo.
- Vacas lecheras (crecimiento bajo, alta participación de mercado), en este cuadrante se ubican los productos generadores de altas sumas de dinero, pero con crecimiento lento.
- Perros (crecimiento lento, baja participación de mercado), productos de mercados maduros sin contribución en crecimiento ni a los rendimientos de la empresa. Si estos productos no entregan efectivo a la empresa deben ser sacados del mercado pues solo usan recursos.
- Signos de interrogación (alto crecimiento, baja participación de mercado), tienen altas necesidades de efectivo sin generar recursos.

Para la elaboración de la Matriz BCG se necesita del cálculo de la tasa de crecimiento de la industria o mercado, así como también la participación relativa de la empresa o sector frente al líder de mercado.

La tasa de crecimiento del mercado representa el eje vertical, se usa para medir el aumento del volumen de ventas de la industria o mercado. Para su cálculo se consideran las ventas totales del mercado de los últimos dos periodos. La fórmula de cálculo se muestra a continuación:

$$TC = \frac{\text{Ventas periodo 2} - \text{Ventas periodo 1}}{\text{ventas periodo 1}} * 100$$

Para el cálculo de la participación relativa se necesitan las ventas de la empresa en el último periodo y las ventas del competidor con mayor participación, así:

$$CM = \frac{\text{Ventas de la empresa periodo 2}}{\text{Ventas del mayor competidor periodo 2}}$$

Con estos resultados se puede proceder a la construcción de la matriz para luego interpretar los datos obtenidos y tomar decisiones.



Figura 12 - Matriz Boston Consulting Group
Fuente: (Stanton, Etzel, & Walker, 2007)

3. METODOLOGÍA.

3.1. Paradigma de investigación (Cuantitativo – cualitativo).

3.1.1. Investigación Mixta

Este tipo de investigación que abarca la Investigación Cualitativa y Cuantitativa permite que los datos de carácter estadísticos puedan ser interpretados y que la investigación no se quede únicamente en datos, sino que pueda establecer un canal de acción para entender de una forma subjetiva incluso, cuál es el comportamiento del consumidor canadiense y que es lo que desea recibir de la industria florícola ecuatoriana. El poder interpretar datos hace que la empresa no se quede en meras desventajas o ventajas, sino que se pueda hacer un análisis más amplio de lo que significa el trabajo dentro del mercado, la investigación mixta se llevará a cabo desde los autores Cook y Richards (1986), los mismos que darán cuenta sobre el uso de los métodos de aplicación e interpretación mixta.

Se abordará también a la Investigación Descriptiva: este tipo de investigación va a permitir como su palabra lo dice describir las variables ya existentes y medirlas en función del objetivos que se desea alcanzar, entonces desde aquí se puede considerar estudios ya realizados, ejemplos, características recogidas en otras investigaciones con el fin de contrastar y develar los datos que se deseen alcanzar, se basa con claridad en las características por ejemplo de la industria florícola y el impacto que ha tenido en los últimos tiempos en el mercado canadiense, como también entender cuál ha sido el déficit que mantiene la industria ecuatoriana, de modo que se apunta también a entender las características que tiene el consumidor canadiense y qué es lo que en la actualidad espera. Se recepta lo siguiente: “comprende la descripción, registro, análisis, interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente” (Tamayo, 2004, pág. 46), este tipo de investigación permite que se pueda analizar con rigurosidad y objetivo el pensamiento de las personas.

Lo importante es que los datos que sean analizados puedan formular una idea clara sobre lo que se está investigando y hacia donde el investigador se encuentra apuntando, para lo cual siempre se realizará la formulación de una pregunta

investigativa que permita el adecuado desarrollo de la situación que se desea analizar, se toma en cuenta también la población o muestra sobre la que emergen las características teóricas que darán un eje cúspide al destino investigativo.

Para llevar a cabo la investigación descriptiva es esencial afirmar que existen formas de obtención de datos para que puedan ser decodificados y analizados, en este caso se menciona a la encuesta, estudio de casos, estudios exploratorios, estudios causales, entre otros, el investigador será quién se encargue del análisis y del abordaje de los datos; entonces se elige a este tipo de investigación por permitir ampliamente tener varias opciones para generar datos y poder establecer un plan de acción para analizar los mismos.

Durante los años 1960 a 1970, sin otorgarles el nombre de diseños mixtos, se propusieron una serie de estudios e investigaciones en los cuales se procedió a mezclar los enfoques cualitativos y cuantitativos, en áreas del conocimiento como la medicina criminalística. Algunos autores plantean que la mezcla de estudios de caso con encuestas, crean un nuevo estilo de investigación. Agrega el autor que, por otra parte, Jick, en 1979, introdujo los términos básicos de los diseños mixtos, al recurrir a técnicas e instrumentos proporcionados por paradigmas positivistas y naturalistas para la recolección de datos, dando un lugar prioritario a la triangulación de datos (Pereira, 2011, p. 16).

De esta manera se puntualiza la importancia de establecer un método adecuado para realizar la inferencia de los procesos metodológicos, por esta razón al momento de seleccionar el método se ha tomado la fusión entre cualitativo y cuantitativo, siendo la forma de trabajo con la que se responderá a los parámetros situados para la generación de datos.

Desde la parte cuantitativa se analiza eventos, por ejemplo para conocer un hecho socio-económico, se establece ciertas variables y se identifica por la cantidad de veces que se repiten ciertos eventos, entonces se presume de manera cuantitativa que existe un patrón que excede a una media o que subyace a la misma, de modo que se trabaja directamente con los números, es decir aquello que es cuantificable, medible y comprobable, entonces de esta manera se entiende la posición en la que los números pueden arrojar cifras importantes sobre lo que está sucediendo en un mercado o en una sociedad, estableciendo así una serie de variables que permitan que el espectro de la investigación, confié con claridad en los elementos que se desea proyectar dentro del abordaje.

Entonces, entre más se repitan ciertos patrones, se está haciendo hincapié en lo que está prevaleciendo en el mercado que se analiza y se pretende buscar los elementos medibles para representar lo que significa su incidencia, de esta manera al establecer una estrategia de posicionamiento de la industria florícola en el mercado canadiense, lo que se hace es buscar los pilares que se puedan medir, como por ejemplo el número de pedidos de la flor ecuatoriana por parte de los canadienses, con este antecedente también se puede conocer, cuál es el ingreso y el deseo del consumidor canadiense, como también conocer cuál es el exportador que prefieren y por qué lo prefieren, así se conocen las ventajas y desventajas del otro exportador.

Con este antecedente se puede observar la implicancia de lo que el investigador desea conocer, sobre alguna temática, ya que es esto lo que el terreno investigativo se va a denominar como el ente debelador del objeto investigado es así que se retoman las palabras que dicen capturan la realidad que se desea capturar, es decir ese es el foco de atención y el mismo que el investigador no debe perder de su atención, para esto se realiza la siguiente cita:

Todo instrumento de medición cuantitativo sugiere Gómez (2006) sigue el siguiente procedimiento:

- a. Listar las variables que se pretenden medir u observar.
- b. Revisar su definición conceptual y comprender su significado.
- c. Revisar las definiciones operacionales de las variables, es decir, cómo se mide cada variable.
- d. Si se utiliza un instrumento de medición ya desarrollado, procurar que exista confiabilidad y validez ya probada, debe adaptarse el instrumento al contexto de investigación.
- e. Indicar el nivel de medición de cada referente y, por ende, el de las variables.
- f. Indicar como se habrán de codificar (asignar un símbolo numérico) los datos en cada ítem y variable.
- g. Aplicar una prueba piloto del instrumento de medición.
- h. Modificar, ajustar y mejorar el instrumento de medición después de la prueba piloto.

Con esta serie de indicadores se procede a diseñar el instrumento de investigación mixto para conseguir entender cuál es la situación de la industria florícola en el mercado

canadiense, cómo también develar los canales o pautas para activar la estrategia que se busca aplicar.

También se pasa a explicar sobre qué es el método cualitativo, para con esto establecer ya una línea de acuerdo entre estos dos métodos que van a arrojar las luces de la presente investigación.

El uso del método cualitativo, el mismo que se caracteriza por ser más subjetivo y en el que las preguntas adquieren respuestas ampliadas, invitan al investigador a que el trabajo adquiera otros matices en los que se desarrolle el campo de percepción, así a través de entrevistas en las que no únicamente se concentran en el sí o el no y el verdadero - falso se recibe respuestas más variables y se atenúen en la diversidad de apreciaciones, por ejemplo de un producto entonces se pregunta a varios consumidores qué es lo que valoran de X marca y sus respuestas van a dar luces sobre lo que el público en general entiende y desea de la marca a la que se coloca en cuestión.

Al usar esta mezcla de métodos, se puede incentivar a que el consumidor pueda expresar todas sus ideas, haciendo que el investigador extraiga más información no solo realizando un enfoque metódico, sino que también se realice el análisis a los procesos investigativos desde respuestas más amplias.

El término metodología hace referencia al modo en que se enfoca un problema y cómo se buscan las respuestas, a la manera de realizar la investigación. Los supuestos teóricos y perspectivas, y los propósitos, llevan a seleccionar una u otra metodología que resulte apropiada para el objeto de investigación, es así que cada momento al que se expone la investigación es tan importante porque en estos momentos se va a poder visualizar con exactitud lo que se desea conocer.

En la investigación cualitativa se posiciona con claridad el proceso de recolección de datos en la que inclusive interviene la observación empírica y también la observación a datos ya existentes, desde aquí se establece los posicionamientos teóricos y una teoría explicativa.

3.2. Tipo de Investigación

El tipo de investigación del presente proyecto es documental y de campo. Documental, ya que analiza información de la documentación existente, así como también otras investigaciones realizadas y desde aquí se establece una línea de trabajo investigativo. De campo, porque se apoya en información obtenida de entrevistas, encuestas, grupos focales de personas del sector florícola ecuatoriano, así como también de consumidores canadienses.

3.2.1. Método

Antes de caracterizar el método es importante atender a lo siguiente: la metodología constituye el cuerpo de conocimientos que se encarga de describir y analizar los métodos que serán utilizados durante el proceso investigativo.

Para ello el presente abordaje se utilizará el método Analítico, el mismo que permitirá a través de la Investigación descriptiva y documental poder fundamentar los sentidos teóricos que confluyen en la interpretación de datos.

3.2.2. Población y Muestra

La población para el estudio presentado son todos los importadores canadienses de flor, no se toman en cuenta los pequeños compradores para la investigación ya que alrededor del 80 % de importaciones se hacen a través de los importadores, estos son el principal punto de entrada para las flores cortadas importadas en Canadá, los cuales luego venden las flores a los otros miembros de la cadena. A continuación, se enlistan los importadores de este país:

- Bloomstar Bouquet
- Cambrian Trading House
- Farm to Canada
- Fleurigros 1995 Inc
- Florimex Toronto Corp
- Florists Supply Ltd
- Flower Group Operating Lp
- Flowerbuyer.com

- Golden Rose Canada
- Jhon G. Hofand Ltd
- Kirby Floral Inc
- Les Entreprises Marsolais Inc
- Mex y Can Trading (East) Inc
- Petals West Inc
- Sierra & Westbrook Floral Ltd.
- The flower Market
- United Floral Distributors
- Valley Flowers In
- United Flower Growers Cooperative
- Club Floral
- Floriana (Toronto and Montreal)
- Tenefleur
- Bouquet de Roses
- Elite Wholesale

Tabla 12 - Concentración de mercado de flores en Canadá, Dólares CAD.

Número de importadores	Valores importados (CAD)	Acumulado %
3	23,726,406	29.91%
6	34,721,507	43.77%
10	44,207,415	55.73%
15	53,254,667	67.13%
20	60,155,857	75.83%
23	63,095,784	79.54%
Todos	79,326,649	100.00%

Fuente: (Portal Santander Trade, 2017)

Con este antecedente la investigación será dirigida a Empresas Importadoras de flor Canadiense que consumen de la industria florícola.

Es importante también considerar en la investigación a los participantes ecuatorianos que intervienen en la exportación de flor, por esta razón se considera parte de la población tanto a las empresas productoras ecuatorianas y funcionarios públicos relacionados con el sector florícola ecuatoriano.

3.3. Instrumentos de la investigación de campo.

3.3.1. Entrevistas.

Internacional

Se realizará un grupo focal de empresarios canadienses consumidores de la industria florícola y empresarios que consumen de la industria florícola pero no la ecuatoriana, las entrevistas se realizará por dos vías: vía skype y a través de operadoras que están establecidas en Canadá.

Nacional

Se realizará un grupo focal con jefes de ventas de 10 diferentes fincas y 3 entrevistas empresarios ecuatorianos relacionados con la industria florícola y funcionarios públicos relacionados con la producción nacional.

Las entrevistas cualitativas son flexibles y dinámicas. Se describen como no directivas, no estructuradas, no estandarizadas y abiertas. Taylor y Bogdan (2000, pág. 101) las definen como: "reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos a la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes de sus experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras".

3.3.2. Encuesta

Esta herramienta será aplicada con el fin de conocer bajo preguntas abiertas y cerradas, sobre los factores de compra y estructura de los importadores. Se implementará una hoja con 9 preguntas abiertas y cerradas a un grupo de 10 empresas representantes de florícolas ecuatorianas y 11 empresas importadoras canadienses.

La encuesta permitirá tener datos puntuales y numéricos el sector florícola ecuatoriano con respecto a Canadá (ver anexo II).

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

4.1. Análisis de resultados obtenidos en las encuestas

El análisis de datos se da de modo inductivo por ser un estudio cualitativo. A continuación, se presentan los resultados de las encuestas realizadas.

4.1.1. Encuesta Importadores Canadienses

1. ¿Cuáles son los factores decisivos al momento de realizar la compra de flores ecuatorianas?

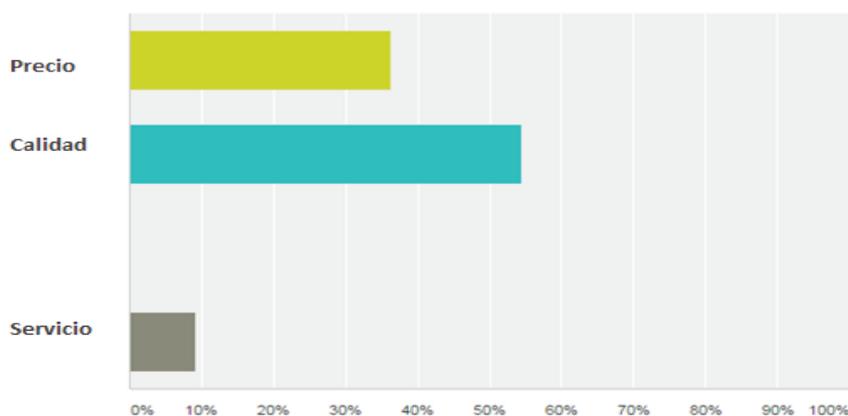


Figura 13 - Factores decisivos al momento de realizar la compra de flores, Encuesta Importadores Canadienses.

Análisis: Para la mayor parte de los importadores encuestados la calidad es el factor más importante a la hora de comprar una flor ecuatoriana, le sigue muy de cerca un grupo de importadores que piensan que el precio es más relevante.

2. ¿Qué atributos considera importantes a la hora de evaluar el servicio en la venta de flores ecuatorianas? (Califique cada factor de 1 a 5, siendo 1 poco importante y 5 muy importante).

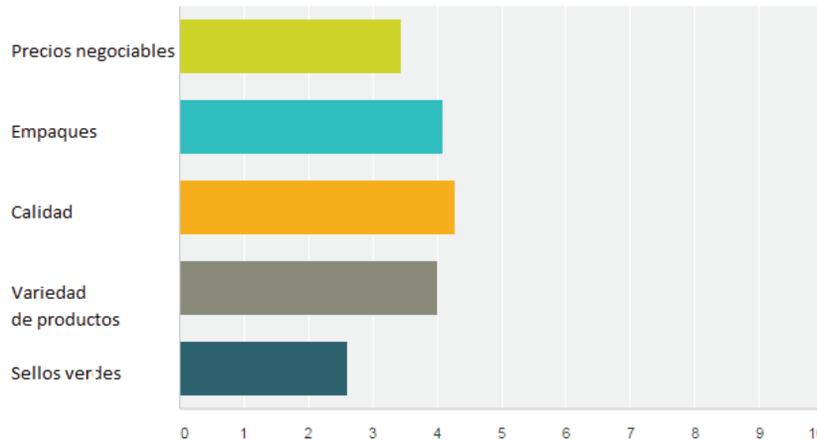


Figura 14 - Atributos importantes a la hora de evaluar el servicio en la venta de flores ecuatorianas, Encuesta Importadores Canadienses.

Análisis: Los atributos que consideran más importantes a la hora de evaluar el servicio son en orden de importancia: calidad, empaques, variedad de productos, precios y sellos verdes. El resultado de esta pregunta arroja también un dato importante, al importador canadiense que compra de Ecuador le importa la Calidad antes que el precio.

3. ¿Cuál es el producto que Ud. más compra?

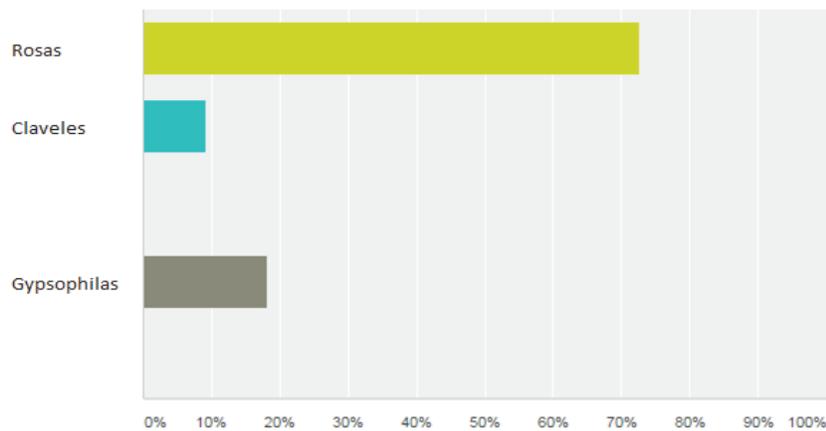


Figura 15 - Producto de mayor compra, Encuesta Importadores Canadienses.

Análisis: el producto más comprado por los importadores encuestados es la rosa, le siguen la gypsophilas y los claveles. Esto representa otra oportunidad pues en nuestro país los productos más producidos son la rosa y la gypsophila.

4. Entre el producto ecuatoriano y colombiano, seleccione el atributo que crea usted que representa a cada país:

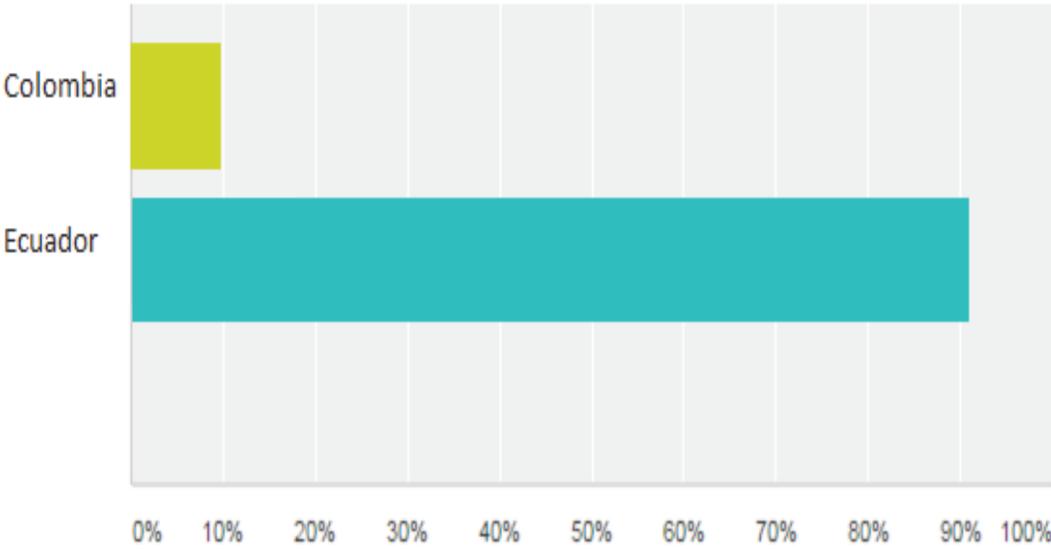


Figura 16 - Atributo que representa al producto de Ecuador y Colombia (Buena calidad), Encuesta Importadores Canadienses.

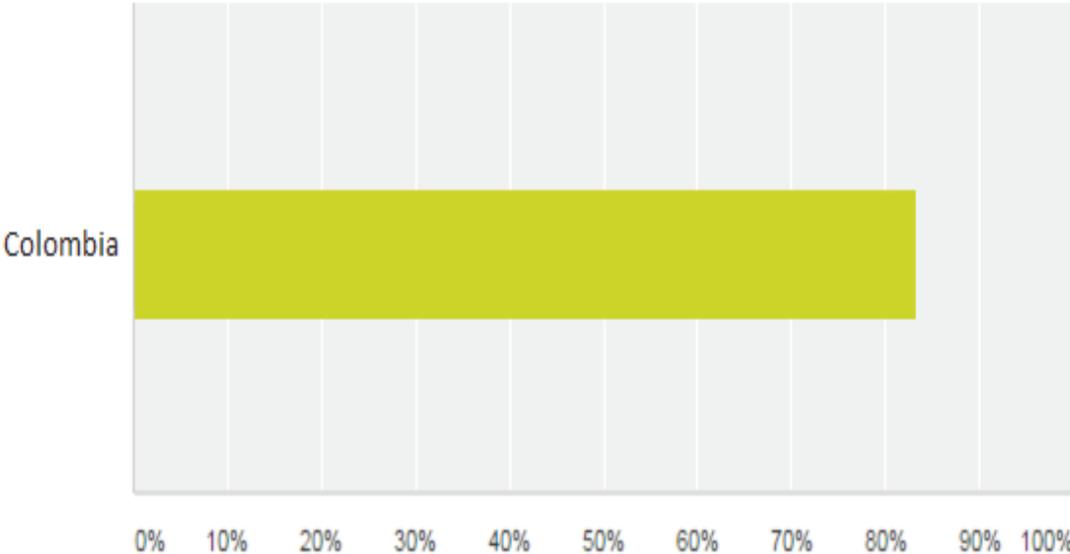


Figura 17 - Atributo que representa al producto de Ecuador y Colombia (precio), Encuesta Importadores Canadienses.

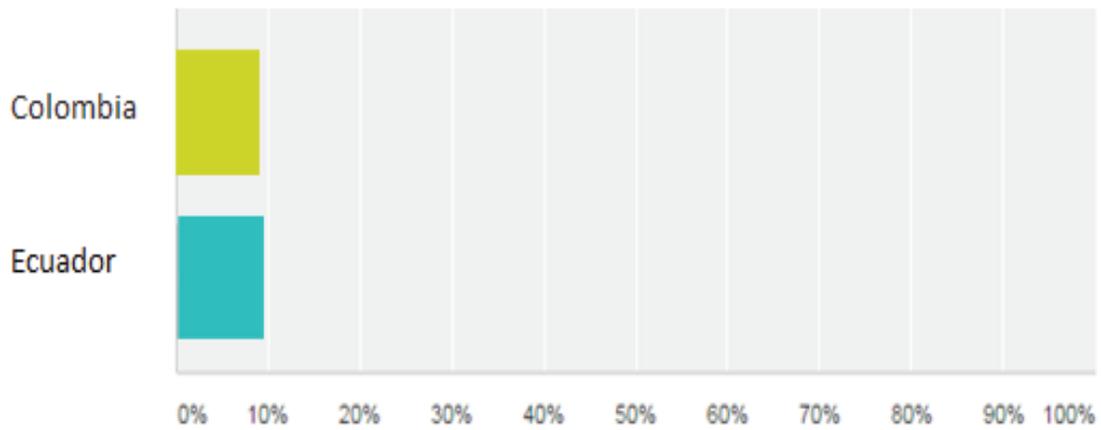


Figura 18 - Atributo que representa al producto de Ecuador y Colombia (Buen servicio), Encuesta Importadores Canadienses.

Análisis: El atributo que representa a la flor ecuatoriana según respuestas de la encuesta es la Buena Calidad, mientras que a Colombia la característica que lo representa es el precio accesible.

5. En lo que refiere a sus compras de flor ¿Cuál es la participación colombiana y cuál la ecuatoriana en porcentajes?

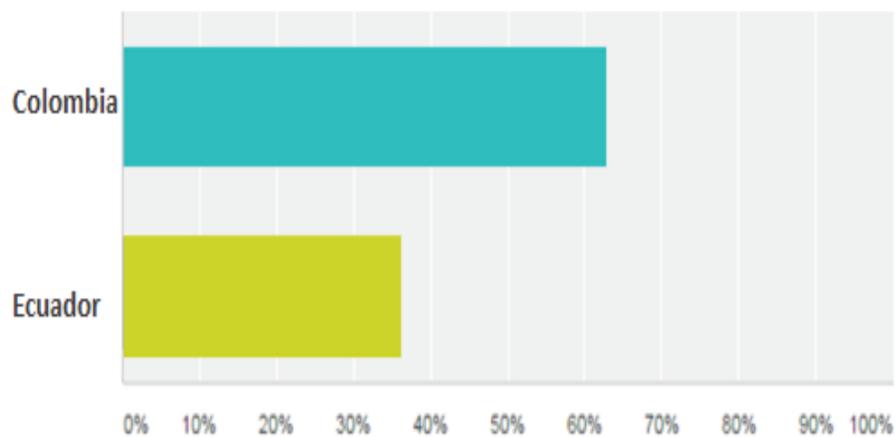


Figura 19 - Participación de compras de Ecuador y Colombia, Encuesta Importadores Canadienses.

Análisis: La participación más alta en los importadores canadienses le pertenece a Colombia.

6. ¿Qué porcentaje de sus compras va para mercados masivos?

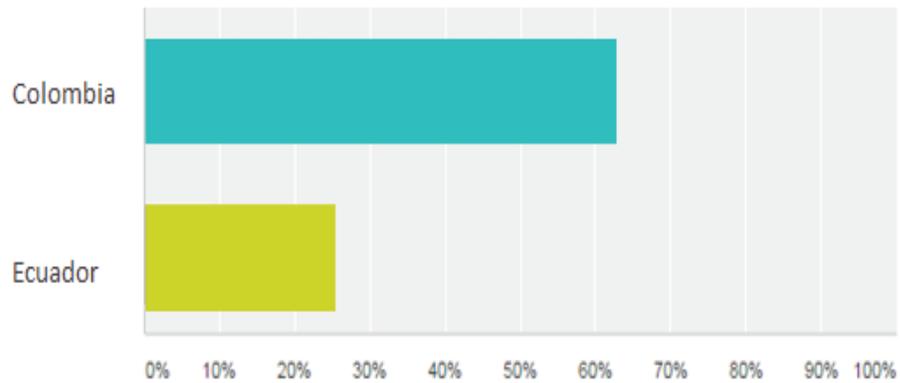


Figura 20 - Porcentaje de compras para mercado masivos, Encuesta Importadores Canadienses.

Análisis: De los importadores encuestados el 62.27 % de las compras de flor colombiana es dirigido a mercados masivos, mientras que del Ecuador un 26.36%. Estos datos demuestran que Colombia domina los mercados masivos debido a sus precios bajos y grandes volúmenes disponibles. Contraponiendo esta pregunta con la anterior se puede concluir que al ser los mercados masivos los dominantes el Ecuador cuenta con una menor participación global de mercado.

7. ¿Cómo se informa usted de la existencia de una finca ecuatoriana?

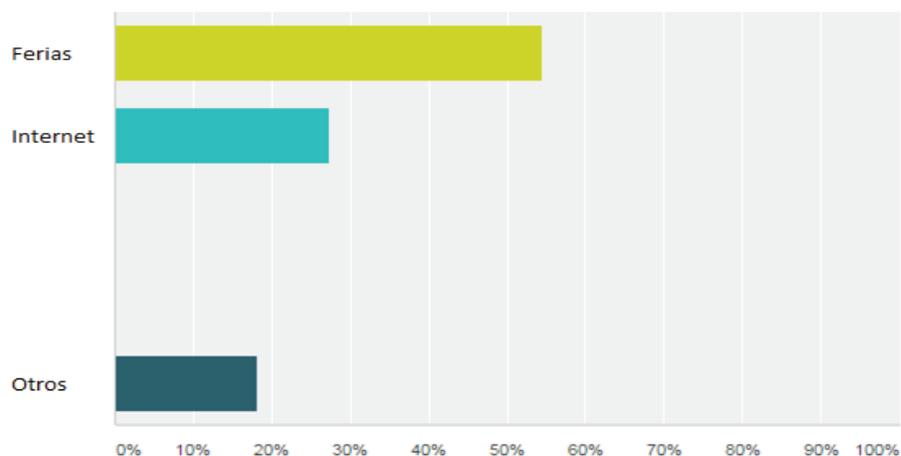


Figura 21 - Herramienta para obtención de la información, Encuesta Importadores Canadienses.

Análisis: Los resultados de esta pregunta muestran la necesidad que tienen las fincas de contar con buenas páginas de internet para así poder ser “encontrados” por los clientes. Las ferias son importantes pero debido al alto costo de un stand en ellas, no todas tienen la capacidad para presentarse en las ferias.

8. Indique la razón de por qué no compra un mayor volumen de flores ecuatorianas.

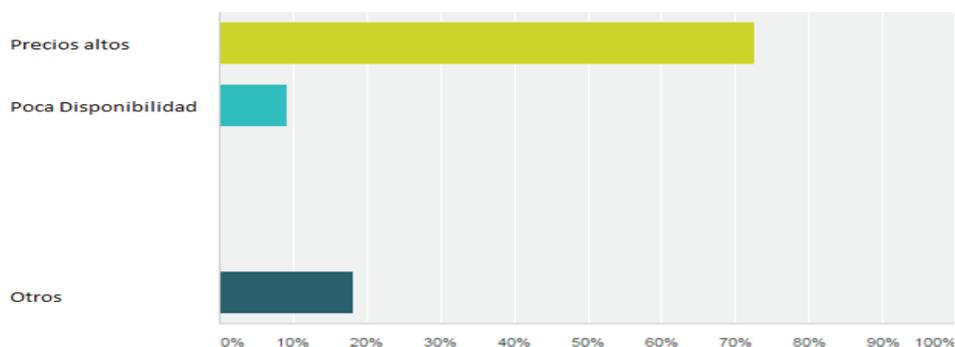


Figura 22 - Razón por la que no compra más producto ecuatoriano, Encuesta Importadores Canadienses.

Análisis: Si bien las preguntas anteriores marcaban la clara importancia de la calidad cuando se trata de producto ecuatoriano, esto no quiere decir que el precio tiene influencia, la pregunta 6 mostró que más del 60 % de las compras se dirigen a mercados masivos, los cuales son muy sensibles al precio.

9. Contestar con sí o no: ¿Considera Ud. que la flor ecuatoriana puede ingresar en el mercado canadiense como su primera elección? SI () NO ()

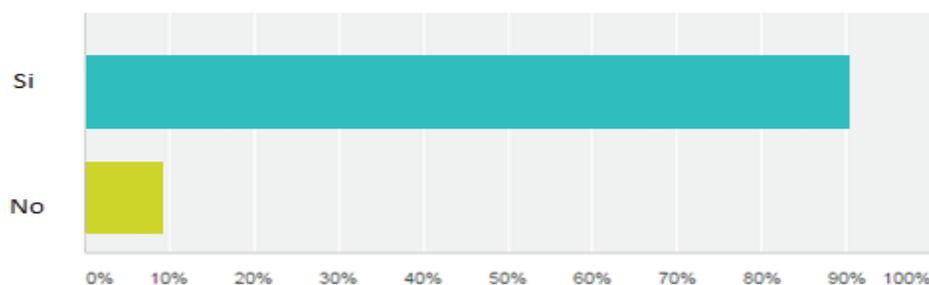


Figura 23 - Opinión de los importadores canadienses sobre si Ecuador puede ser como primera opción de compra, Encuesta Importadores Canadienses.

Análisis: De acuerdo a los importadores encuestados, el producto ecuatoriano puede entrar como primera elección en Canadá.

4.1.2. Encuesta a personas que trabajan en departamentos de ventas en empresas productoras (ECUADOR) conectoras de la industria florícola.

1. ¿Es su empresa miembro de la Asociación de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador, Expoflores?

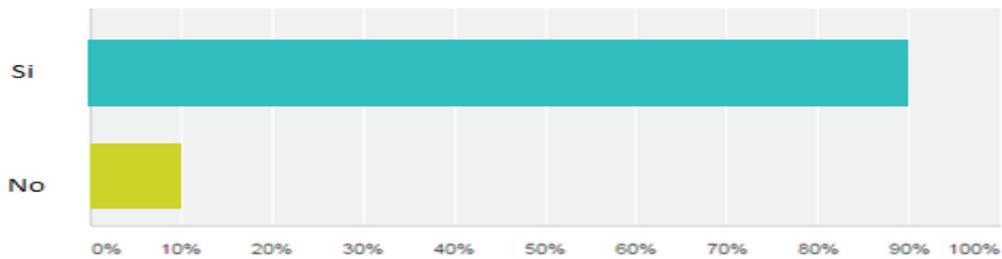


Figura 24 - Miembros de Expoflores encuestados.

Análisis: el 90% de las fincas encuestadas son parte de Expoflores.

2. Desde su experiencia ¿Cuál es el factor decisivo de compra para un cliente canadiense?

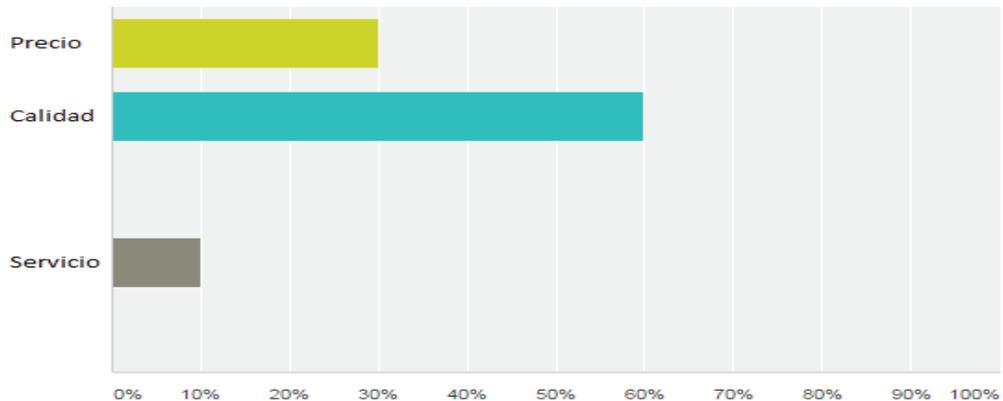


Figura 25 - Factor decisivo de compra para un cliente canadiense desde la experiencia de la finca, Encuesta Plantaciones Ecuatorianas.

Análisis: de acuerdo a las fincas encuestadas para el cliente canadiense la calidad es el factor más importante a la hora de comprar, seguida del precio y finalmente el servicio. En la encuesta que se realizó a los importadores, los resultados fueron

similares, lo cual demuestra que las fincas ecuatorianas saben claramente lo que buscan estos clientes.

3. ¿Cómo establece contacto con un cliente canadiense nuevo?

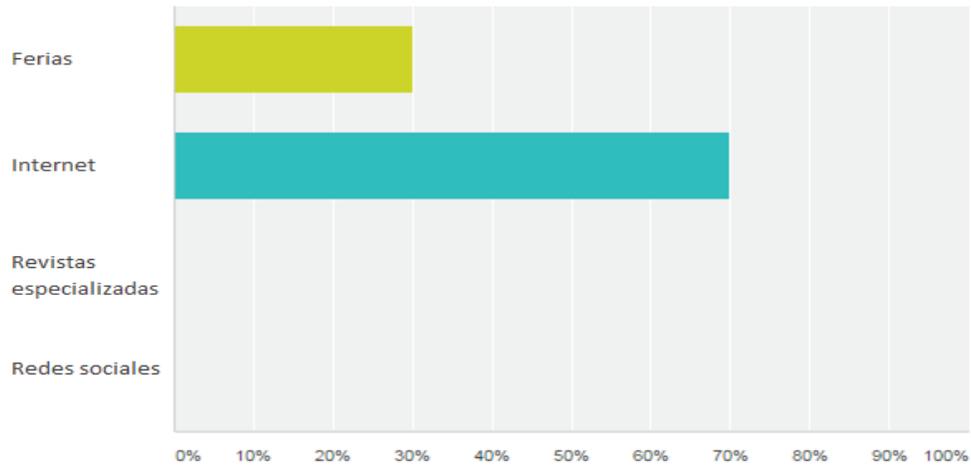


Figura 26 Herramienta usada para establecer contacto con un nuevo cliente, Encuesta Plantaciones Ecuatorianas.

Análisis: Al igual que los importadores canadienses, es el internet el método más utilizado para establecer contacto a la hora de comprar flores. Este resultado muestra la importancia de tener presencia en la web.

4. ¿Existe una política de precios diferente para Canadá?

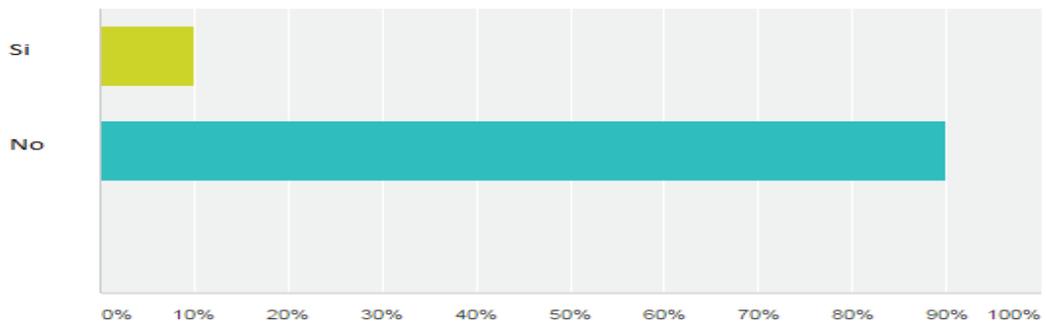


Figura 27 - Existencia de política de precios diferente para Canadá, Encuesta Plantaciones Ecuatorianas.

Análisis: la mayoría de las fincas no tienen política de precios específicamente para el mercado canadiense, esto a pesar de que para otros destinos si existen campañas seleccionadas para cada mercado y sus necesidades.

5. En porcentaje ¿Cuál es la participación de su negocio hacia Canadá?

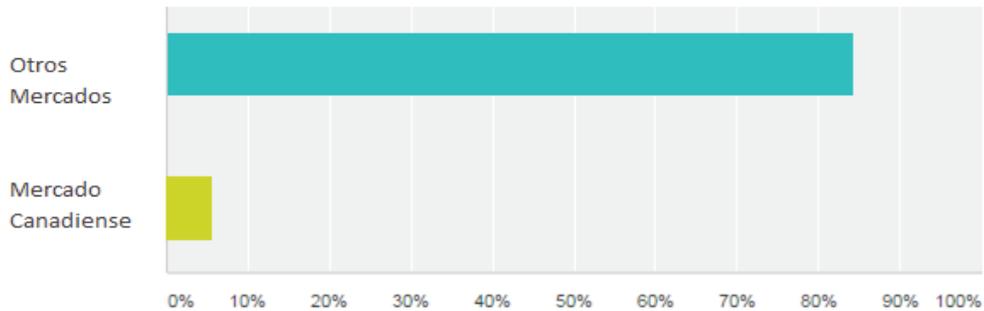


Figura 28 - Participación canadiense en fincas encuestadas, Encuesta Plantaciones Ecuatorianas.

Análisis: La participación de mercado Canadiense es pequeña en la actualidad.

6. ¿En base a su conocimiento cuanto de la flor ecuatoriana enviada a Canadá es dirigido al Mercado especializado?

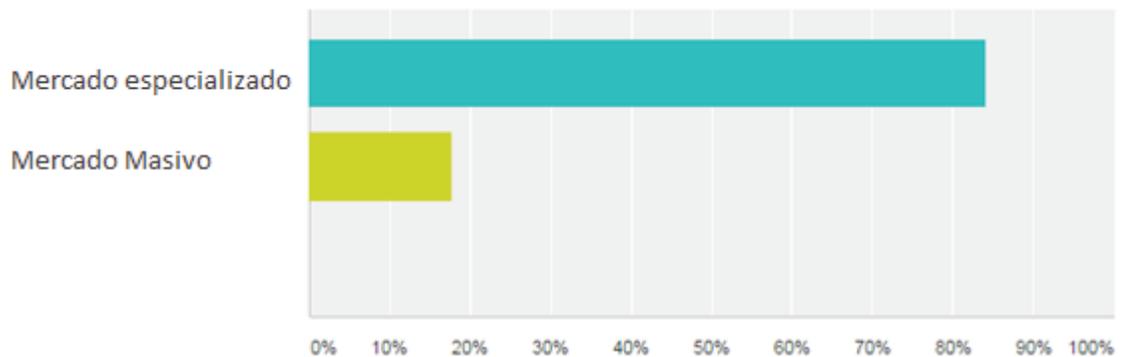


Figura 29 - Producto ecuatoriano que va a Mercado especializado en Canadá según conocimiento de fincas. Encuesta Plantaciones Ecuatorianas.

Análisis: Estas respuestas demuestran que las plantaciones tienen conocimiento de que la mayor parte de las importaciones canadienses en flores ecuatorianas son dirigidas al mercado especializado.

7. Según su criterio ¿se ha incrementado la demanda canadiense de flores en los últimos 5 años?

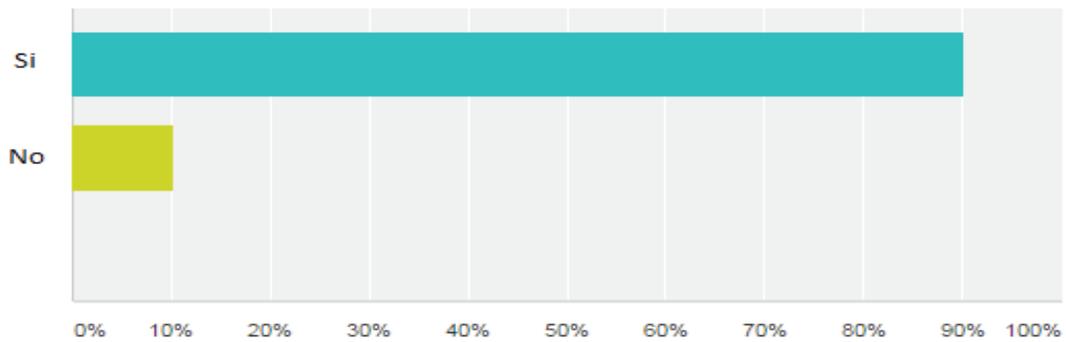


Figura 30 - Opinión acerca de si ha existido crecimiento con el mercado canadiense, Encuesta Plantaciones Ecuatorianas.

Análisis: De acuerdo a datos de fincas, la demanda canadiense si ha tenido incrementos, esto es un aliciente ya que a pesar de los precios altos y de la devaluación el mercado canadiense muestra apertura al producto ecuatoriano.

8. ¿Cuáles son los factores que considera a su criterio, los causantes de ese aumento o disminución de demanda?

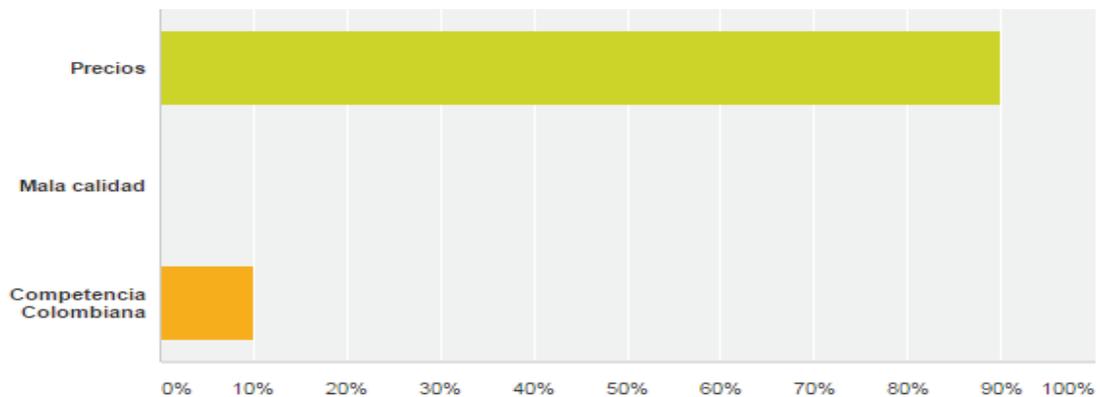


Figura 31 Factores que a criterio de las fincas encuestadas han sido los causantes de aumento o disminución de demanda, Encuesta Plantaciones Ecuatorianas.

Análisis: De acuerdo a datos de fincas encuestadas, la demanda canadiense ha tenido incrementos debido a los precios. Esto quiere decir que las fincas se han ajustado a los precios requeridos por los clientes, sin llegar a competir en precios con Colombia.

9. ¿Ha existido algún tipo de incentivo de gobierno para aumentar la participación de mercado en Canadá?

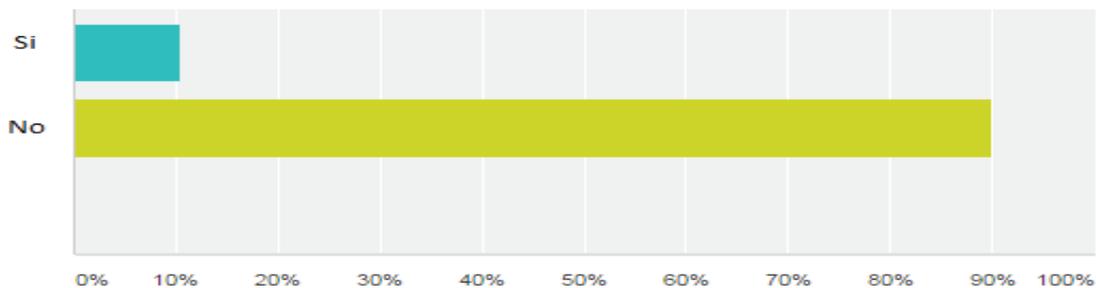


Figura 32 - Existencia de incentivo de gobierno para aumentar la participación de mercado en Canadá, Encuesta Plantaciones Ecuatorianas.

Análisis: Según los encuestados de fincas el gobierno no ha realizado ningún tipo de incentivo para aumentar la participación en Canadá.

10. ¿Considera Ud. que Canadá es un mercado al que el sector florícola debe apostar?

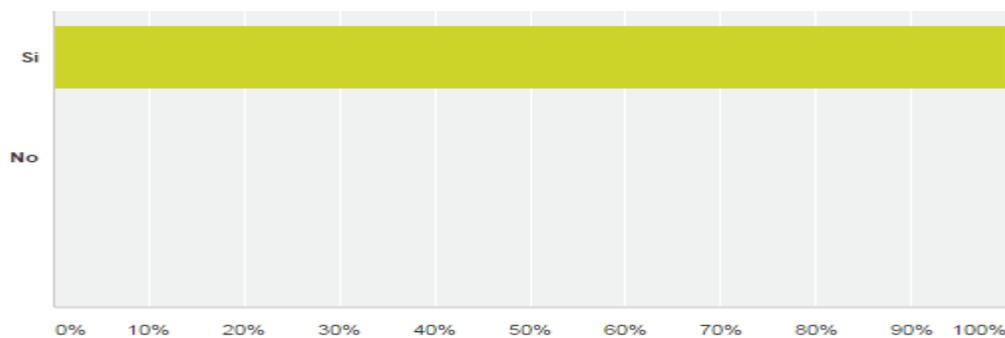


Figura 33 Opinión de las fincas encuestadas acerca de crecer en el mercado canadiense, Encuesta Plantaciones Ecuatorianas.

Análisis: esta pregunta tuvo una contundente respuesta, de las 10 fincas encuestadas todas creen que el mercado canadiense es un mercado en el que se debe apostar.

4.2. Análisis de la situación actual Ecuador frente a Canadá.

Posterior al análisis de resultados de las encuestas y las entrevistas se procede a elaborar un mapa actual del mercado canadiense y el sector floricultor ecuatoriano. Cabe destacar que no solo se cuenta con la información de campo obtenida si no también se analizan en esta parte estadísticas y literatura previa acerca del tema abordado.

En primera instancia se analizarán los elementos del marketing mix. Determinar cómo se están manejando el precio, el producto, la plaza y promoción en la actualidad.

4.2.1. Elementos Marketing Mix

A continuación, se analizan las cuatro variables del marketing mix con respecto al sector florícola ecuatoriano con el mercado en cuestión:

4.2.1.1. Precio

Los precios en lo que flores se refiere siempre han sido muy volátiles, pues la producción y el consumo tienen influencia de variables, lo cual hace que se experimenten variaciones considerables constantemente.

El precio de las flores hacia el mercado canadiense se determina en base a:

- Estación y clima en los diferentes lugares de producción.
- Estación y clima en Canadá.
- Eventos con consumo alto de flores como por ejemplo Thanksgiving, Navidad, San Valentín, Pascuas, Día de la Madre, entre otras.
- Poder adquisitivo de los consumidores.

El comprador canadiense trata de manejar precios fijos para la compra de flores, por lo que no le gusta estar expuesto a los cambios de precios ya sea por las temporadas “altas” o “bajas”, en algunas plantaciones ecuatorianas los precios cambian muy frecuentemente, incluso de un día para otro, lo cual es un inconveniente para el cliente canadiense ya que no puede establecer de manera clara su presupuesto de compras.

Canadá posee una moneda más débil que el dólar americano la cual hace que la demanda se vea afectada, los compradores canadienses pagan en dólares americanos y venden en dólares canadienses, lo cual hace que el consumidor final perciba una constante subida de precios.

Los precios del mercado canadiense de flores con respecto al producto ecuatoriano varían según dos factores principales: calidad y situación de la oferta. Desde el 2008 hasta el 2013 el precio promedio mantenía una tendencia positiva y en ascenso, sin

embargo, a partir del 2014 debido a la devaluación del dólar canadiense, esta tendencia cambió, pues el consumidor con menor capacidad adquisitiva buscaba opciones en mercados devaluados.

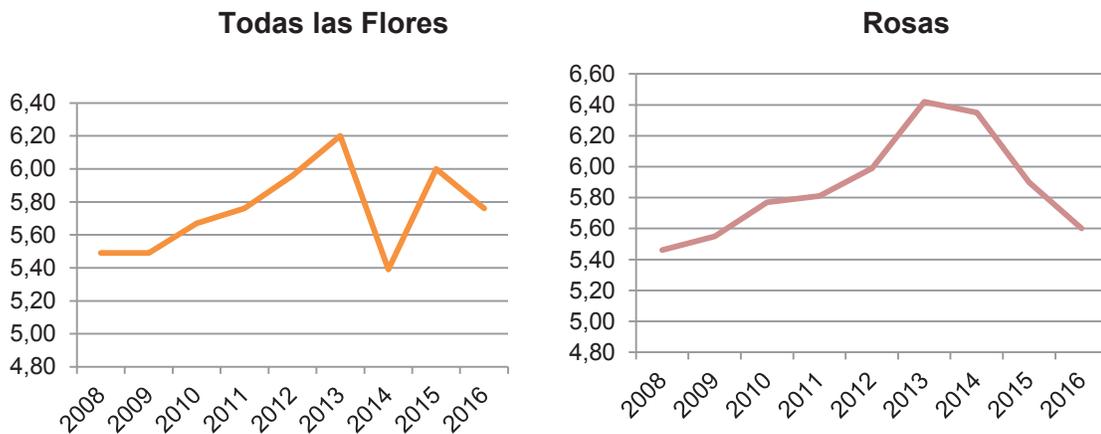


Figura 34 - Evolución de precios de todas las flores exportadas a Canadá, (USD por kilo), 2008-2016.
Fuente: (Expoflores, 2017)

Pese a esta tendencia desde 2008 hasta 2017 el precio de las flores ecuatorianas se ha mantenido sobre el precio de las colombianas, debido principalmente a que los mercados a los que satisface cada país son totalmente diferentes, el producto ecuatoriano por lo general está dirigido a consumidores exclusivos, mientras que el producto colombiano se dirige a grandes masas. Esto no quiere decir que toda la producción ecuatoriana se dirige a un tipo de mercado top, existen temporadas de sobre oferta donde el productor ecuatoriano se ve obligado a vender su producción en menor precio, así llegando a mercados masivos.

4.2.1.2. Producto

El producto ecuatoriano se ha posicionado en la mente de los consumidores como el mejor dentro de su género, sin embargo, es importante que se sigan evaluando las siguientes variables:

Ambiente Factor importante para el consumidor canadiense. Los productores ecuatorianos han puesto mucho énfasis en el manejo amigable con el ambiente los últimos años, en la actualidad la mayor parte de plantaciones ecuatorianas están registradas con diferentes “sellos verdes”, lo que genera mayor competitividad en los mercados como el canadiense que privilegian el consumo de productos ecológicos. En

el caso de las flores, los consumidores canadienses están dispuestos a pagar un cinco por ciento más en el precio de venta de flores que tienen la certificación de sello verde.

Innovación Dadas las características de nuestra oferta exportable y siendo Canadá un mercado exigente, Ecuador tiene enormes posibilidades de ofrecer variedades flores con cualidades únicas en el mundo, este mercado está en constante evolución pues el público requiere ser cautivado con nuevas ideas, flores diferentes.

El proceso de producción también puede innovarse, involucrando pasos como la preparación del suelo, la consecución de material vegetal, la siembra, el montaje de sistemas de riego, control de plagas y enfermedades, entre otros. La implementación de mejores procesos de producción genera mejor calidad de flores, disminuye los riesgos en la salud de la mano de obra, procesos más cortos, tecnificación, entre otros. Estas mejoras en la producción a su vez repercuten en la productividad del cultivo y disminuye costos al ser más eficientes.

Origen y Marca La flor ecuatoriana se ha posicionado como una marca que implica calidad, en Canadá los consumidores de flor perciben la calidad en términos de:

- Ausencia de pesticidas químicos
- Tamaño
- Rectitud y grosor de tallo
- Consistencia entre tallo y botón
- Salud y color de follaje.
- Colores vibrantes en el botón
- Ciclo de vida de la flor
- Uniformidad de la longitud de los tallos de cada ramo
- Continuidad en el cumplimiento de pedidos
- Retroalimentación con el productor

La frescura de la flor es muy importante en este punto pues para Canadá la flor no llega en vuelo directo. La flor llega a Miami y desde Miami toma ruta terrestre la cual dura según el destino final ente 4 – 6 días.

En el 2012 Expoflores creó “Flor Ecuador” la cual es una marca sectorial, un programa con varios ejes, desde los aspectos sociales, hasta el buen manejo de los procesos, los cuales no solo garantizan la calidad si no también buenas prácticas de producción.

Servicios se refiere a términos de presentación, empaque, flexibilidad y en la seriedad con la que el producto físico va de la mano.

El empaque de las flores se ha convertido para el consumidor canadiense en un factor determinante a la hora de comprar, pues existen fincas que aún no tienen un estándar en lo que se refiere a número de tallos por tamaño de caja. La tarifa aérea, se calcula tomando en cuenta el peso volumétrico el cual refleja la densidad de una caja. Este se calcula y luego se compara con el peso real, el peso mayor es el que se utiliza para determinar el valor de la tarifa. Por esta razón es importante el empaque en tema de costos para el cliente ya que si la caja está muy vacía se pagará por volumen, aumentando el costo unitario, o en algunos casos cajas muy llenas elevan el precio por el peso y además pueden generar la pérdida total del producto por maltrato. Por otro lado, el empaque también debe tener determinadas características para proteger la flor y mantener un micro clima favorable para la conservación de la misma.

La flexibilidad en el manejo de los productos también influye al momento de la compra, pues existen diferentes tipos de clientes y pedidos y la finca debe ser capaz de efectuar los cambios que el cliente solicita de manera rápida y precisa. Por ejemplo, generalmente las fincas envían ramos sólidos de una variedad con 25 tallos, sin embargo, existe un gran mercado que pide ramos con diferentes colores de flor en el mismo ramo, son conocidos como “rainbow”, también se suele solicitar ramos de 12 tallos, de 6 o 3 que generalmente van a supermercados, pero no todas las fincas lo hacen.

4.2.1.3. Canales de Distribución

La gran extensión territorial del Canadá, 9,976,140 km², y su baja densidad demográfica, cuatro habitantes por km², hace difícil la distribución de flores, obligando a los exportadores de flores a enfocarse principalmente en estrategias de comercialización dirigidas a segmentos específicos de mercado. Para dichos exportadores resulta muy difícil llegar directamente al consumidor final, muy costoso y poco práctico, razón por la cual se acude a los grandes mayoristas. Sin embargo, para el consumidor final esto significa que el precio será más elevado.

El grafico a continuación muestra el diagrama de flujo de la distribución de flores en Canadá.

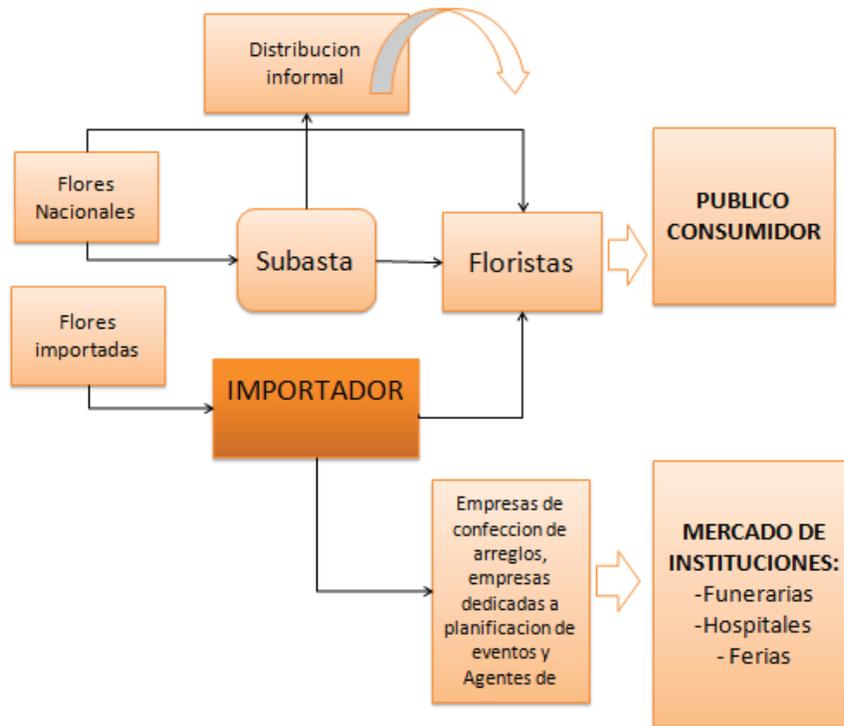


Figura 35 - Distribución de flores en Canadá.
Fuente: (PROECUADOR, 2018)

Los tipos de intermediarios para la distribución de flor en Canadá son los siguientes:

- Wholesales o Importadores: ubicados generalmente en la zona industrial debido a sus grandes bodegas, dedicados a la venta para grandes clientes institucionales y no a al cliente final. Un aspecto vital para este tipo de clientes es el precio bajo y grandes volúmenes de disponibilidad, por este motivo estos acuden a proveedores con suficiente capacidad de producción. Estos tienen el 80 % de la participación total de las importaciones.
- Subasta pública: solo se dirige a profesionales registrados, básicamente miembros del negocio de flores ya sean mayoristas, cadenas de floristerías, agentes independientes, y compradores del mercado institucional. Oferta diariamente flores que provienen de todos los sectores ya sean productos importados o producción local, mediante la puja por lotes individuales.
- Retailers o detallistas: dedicados al consumidor final, en este grupo se encuentran las floristerías y los supermercados. Los retailers, si bien

dependiendo de sus necesidades se rige por precio, tienen buenos conocimientos en cuanto a calidad de producto se refiere.

- Agentes de compra: intermediarios que si bien no adquieren la flor negocian la adquisición y venta de la flor coordinando todos los puntos importantes como precio, cantidad y ubicación del cliente final. Su remuneración es pagada por el cliente final en base a comisiones que dependen del volumen y el precio adquirido.

Los importadores son fundamentales tanto para el sector como para el mercado canadiense ya que coordinan la consolidación de grandes embarques, mantienen las flores refrigerada y manejan los reclamos con los proveedores extranjeros. A continuación, se muestra el análisis de margen en los diferentes canales de distribución en cuanto a rosas se refiere.

Tabla 13 - Análisis de margen en los diferentes canales de distribución de las rosas (ramos de 25 tallos).

			Import. Miami	Mayor Import	Detallista
FINCA	Costo de Producción		9.50	9.50	9.50
	Precio de Venta		10.00	13.75	15
Importador (Miami)	Flete UIO-MIA (por caja full 20 ramos de rosa)	33	4.13	4.13	4.13
	Duty EEUU	10%	1.00	1.38	1.50
	Costo CIF –MIA		15.13	19.25	20.63
Mayorista - Importador	Impuestos Canadá	10.50%		1.44	1.58
	Flete MIA - CAN (por caja full 20 ramos de ros)			1.88	1.88
	Costo CIF –CAN			22.57	24.08
Detallista	Costos Distribución interna				2.38
	Costo minoristas				26.45
% de Distribución			5%	80%	15%
% de Rentabilidad			5%	45%	58%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la investigación.

Distribuir flores a través de los importadores es la mejor opción de envío de flores hacia Canadá, ya que estos al importar grandes volúmenes de flor tienen mayor conocimiento a la hora de importar y además ahorran a los detallistas el manejo de plantaciones y trámites aduaneros.

Es importante recalcar que hay una diferencia ente el importador Miami – y el importador canadiense casi del 40 %, durante los últimos años los productores buscan mejores ganancias y se tratan de evitar vender a los importadores en Miami ya que

buscan precios muchas veces por debajo del costo para vender en grande destruyendo así el mercado.

4.2.1.4. Promoción

Como ya se ha mencionado anteriormente no es suficiente tener un producto de excelentes características, es necesario saber comunicar al cliente todos los esfuerzos que se están haciendo y lo que se ha logrado. Actualmente cada año existen varias ferias de flores a nivel mundial, de las cuales cada dos años se efectúa una en Quito, a esta feria concurren todos los grandes clientes con el fin de fortalecer las relaciones comerciales existentes y por otro lado conocer nuevos proveedores. Estas ferias tienen algunos inconvenientes pues es cada empresa la que se encarga de solventar los gastos propios de tener un stand, costos que hay que mencionar son elevados, lo que hace que no todas las empresas puedan promocionar su producto.

“La Ruta de las Flores”, fue un proyecto turístico que abrió las puertas de las fincas, demostrando la transparencia de los procesos y generando una oportunidad para las comunidades en la zona florícola, así se dio a conocer varias plantaciones al mercado internacional. Los últimos años con ayuda de Proecuador se han efectuado casas abiertas en Canadá, a estas casas abierta asisten buena cantidad de compradores, pero pocos expositores ecuatorianos debido muchas veces a la poca difusión de los eventos.

La inserción de las flores ecuatorianas en Canadá depende esencialmente de dos factores; el primero, ligado directamente a las políticas económicas internas aplicadas al sector, y de los incentivos promocionales que se ejecuten, con el objeto, por un lado, de consolidar su producción, y por otro, brindando las facilidades para que este producto pueda mantenerse en dicho mercado.

4.2.2. Análisis FODA.

Este análisis se realizó en un grupo focal con 10 personas del sector, jefes de ventas de fincas productoras de flor, con años de experiencia en la industria. Se trataron una serie de temas específicos en lo que se refiere al sector floricultor ecuatoriano y el mercado canadiense introducidos por el investigador.

A cada miembro se le exhortó a expresar sus puntos de vista y conocimientos sobre cada tema para así desarrollar el análisis FODA. A continuación, se muestra el FODA resultado del grupo focal.

Fortalezas

- Calidad de las flores ecuatorianas.
- Producto altamente diferenciado.
- Óptimos recursos naturales: microclimas, fuentes de agua para la producción, luminosidad.
- Años de experiencia en el mercado.
- Técnicos capacitados para el manejo y control de los cultivos.

Debilidades

- Falta de capacidad de respuesta frente a los cambios en los ciclos de compra y su inestabilidad.
- Costos elevados de producción por el dólar: Agroquímicos e insumos más caros que en países competidores.
- Inversiones constantes, en rosas las variedades deben ser renovadas cada 5 años.
- Maquinaria y tecnología antigua debido a los altos costos de la actualización de las mismas.
- Bajo presupuesto para campañas de marketing y promoción de las empresas.

Oportunidades

- Mercado poco explotado
- Mercado de precios estables, clientes confiables, mercado de demanda estable.
- Mercado de variedades tradicionales. Fiestas y temporadas bien definidas.
- Nuevas variedades y productos innovadores a introducir en el mercado.
- Ecuador está muy bien posicionado en el mundo de las flores, mucha experiencia en el mercado a nivel mundial

Amenazas

- Recesión en mercados internacionales.
- Falta de acuerdos comerciales y preferencias arancelarias con Canadá.
- Productos con menor precio y mayor volumen en el mercado.
- Ecuador al estar dolarizado cuenta con una moneda fuerte respecto a otras en el mercado.
- La facilidad de entrada de flor de otros lugares del mundo como África, donde el costo es más barato.

4.2.3. Matriz EFI

Calificaciones: 1= debilidad mayor, 2= debilidad menor,
3= fortaleza menor, 4= fortaleza mayor

Tabla 14 - Aplicación de Matriz EFI para el sector florícola ecuatoriano.

Factores críticos de éxito	Peso	Calif.	Total pond.
Fortalezas			
F1- Calidad de las flores ecuatorianas	0.05	4	0.20
F2 - Producto altamente diferenciado	0.20	4	0.80
F3 Óptimos recursos naturales	0.10	3	0.30
F4 - Años de experiencia en el mercado	0.01	3	0.03
F5 - Técnicos capacitados para el manejo y control de los cultivos	0.05	4	0.20
Debilidades			
D1 - Falta de capacidad de respuesta frente a los cambios en los ciclos de compra y su inestabilidad.	0.05	1	0.05
D2- Costos elevados de producción por el dólar: Agroquímicos e insumos más caros que en países competidores.	0.40	2	0.80
D3-- Inversiones constantes, en rosas las variedades deben ser renovadas cada 5 años.	0.05	2	0.10
D4 – Falta de unión del gremio floricultor en el país	0.04	2	0.08
D5- - Bajo presupuesto para campañas de marketing y promoción de las empresas.	0.05	2	0.10
Total	1		2.66

Elaboración propia a partir de datos obtenidos del focus group.

La matriz EFI realizada muestra que el sector a nivel interno está ligeramente por encima del promedio lo que implica que el sector debe saber usar sus fortalezas para minimizar el impacto de sus debilidades. Por ejemplo, en cuanto a la falta de capacidad de respuesta en cuanto a cambios en ciclos de compra, sus técnicos capacitados

pueden planificar las siembras para así saber las fechas en las cuales los ciclos de producción vienen y qué se puede prevenir.

4.2.4. Matriz MPC

Tabla 15 - Aplicación de Matriz MPC para el sector florícola ecuatoriano.

Factores críticos de éxito	Ecuador			Colombia		Holanda	
	Peso	Calif.	Total pond	Calif.	Total pond	Calif	Total pond
Calidad	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
Diferenciación	0.20	4	0.80	1	0.20	1	0.20
Situación geográfica	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10
Experiencia	0.01	3	0.03	3	0.03	3	0.03
Recursos humanos capacitados	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
Flexibilidad en órdenes	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15
Costos	0.40	2	0.80	4	1.60	2	0.80
Fuertes Inversiones	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Apoyo gremial	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12
Promoción	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Totales			2.66		2.61		1.90

Elaboración propia a partir de datos obtenidos del focus group.

Esta matriz muestra el primer lugar para el producto ecuatoriano, le sigue muy de cerca la evaluación del producto colombiano, por lo tanto, el Ecuador debe acrecentar esta diferencia usando sus principales fortalezas las cuales son calidad y diferenciación, con la ayuda de toda la experiencia obtenida desde el inicio de la floricultura en el país.

Los factores críticos de éxito de mayor peso para Ecuador son la diferenciación y los costos. Siendo la diferenciación la principal fortaleza del producto ecuatoriano es importante mantener factores de calidad, ya que existe el consumidor que prefiere la flor de calidad, de durabilidad en florero, de botón grande y paga mejor precio por esa calidad.

4.2.5. Matriz EFE

Tabla 16 - Aplicación de Matriz EFE para el sector florícola ecuatoriano.

Factores críticos de éxito	Peso	Calif.	Total pond.
Oportunidades			
O1- Mercado poco explotado	0.20	4	0.80
O2 - Mercado de precios estables, clientes confiables, mercado de demanda estable	0.10	4	0.40
O3 - Mercado de variedades tradicionales. Fiestas y temporadas bien definidas	0.04	1	0.04
O4 - Ecuador está muy bien posicionado en el mundo de las flores, mucha experiencia en el mercado a nivel mundial	0.20	4	0.80
O5 - Nuevas variedades y productos innovadores a introducir en el mercado.	0.04	1	0.04
Amenazas			
A1 - Productos con menor precio y mayor volumen en el mercado	0.20	2	0.40
A2 - Falta de acuerdos comerciales y preferencias arancelarias con Canadá.	0.10	4	0.40
A3 -Recesión en mercados internacionales.	0.04	3	0.12
A4 - Moneda fuerte respecto a la del mercado canadiense	0.04	4	0.16
A5- La facilidad de entrada de flor de otros lugares del mundo como África, donde el costo es más barato	0.04	1	0.04
Total	1.00		3.2

Elaboración propia a partir de datos obtenidos del focus group

Del análisis de esta herramienta se puede concluir que el sector responde de manera satisfactoria a las fuerzas externas del ambiente. Las organizaciones del sector han aprovechado las oportunidades que existen, así han minimizado el efecto negativo de las amenazas.

4.2.6. Cinco fuerzas de Porter.

4.2.6.1. Ingreso de Nuevos Competidores

La principal competencia de la flor ecuatoriana es la colombiana, sin embargo, los últimos años están ingresando países sudafricanos al mercado, los cuales ofrecen grandes ventajas a la hora de comprar en cuanto a precio se refiere. A pesar de la principal barrera de entrada, la cual es la alta inversión que se requiere para la producción de flores, los productores de estos países han conseguido financiamiento

europeo y el país les ha ofrecido incentivos arancelarios para así atraer más inversión externa. A continuación, se detallan los principales países que están ingresando al mercado y compiten por la participación de mercado en el mercado florícola.

Etiopia

Otro competidor importante es Etiopia, país que al igual que Ecuador ofrece una situación geográfica óptima para la producción de flores. La producción de flores para este país es relativamente nueva pero ha crecido de manera significativa ya que además de ofrecer condiciones climáticas favorables, tiene la ventaja de estar ubicado cerca de mercados importantes como el ruso y el europeo reduciendo así sus costos de transporte.

Kenia

Es el cuarto mayor exportador a nivel mundial, siendo su principal mercado el europeo. Las inversiones para el desarrollo del sector en este país son principalmente extranjeras debido a que los bajos costos de producción resultan atractivos, datos del Kenia Flower Council revelan que la industria florícola en este país emplea aproximadamente a cien mil personas directamente y dos millones indirectamente con salarios que oscilan entre \$40 y \$100. Otro punto importante son los incentivos tributarios y la eliminación de tasas arancelarias que ofrece este país lo cual atrae la inversión extranjera.

4.2.6.2. Productos Sustitutos

En la industria florícola los productos sustitutos son los vinos, las joyas, las cenas fuera de casa u otros regalos. Por ello es importante mantener altos estándares en la calidad de flor y el cumplimiento del 100% de los requerimientos del mercado.

4.2.6.3. Proveedores

A pesar de que el sector florícola representa como grupo un importante comprador de insumos, su capacidad de negociación es poca, pues a pesar de estar organizado como gremio esto se debe a que no se ha logrado beneficios a la hora de negociar precios.

4.2.6.4. Compradores

Los compradores presionan a la industria a bajar precios, aumentar los servicios o mejorar calidad. En el sector florícola ecuatoriano este poder depende de la oferta de producto y la temporada. En temporadas de poca disponibilidad de flor es el productor quien impone precios, mientras que en temporadas de alta disponibilidad es el cliente. Así mismo en temporadas llamadas de “fiesta”, como San Valentín y Madres, es la finca quien impone los precios de venta.

4.2.6.5. Rivalidad de la industria

Existe una alta rivalidad entre Colombia y Ecuador por el mercado canadiense. El principal competidor Ecuador es Colombia en lo que refiere a la producción y exportación de flores, no es coincidencia que esta actividad económica es la tercera generadora de divisas para este país. Su crecimiento ha sido producto del correcto uso de ventajas naturales y ventajas construidas por productores, como son sus altos niveles de tecnificación, y por otro lado está la ayuda gubernamental la cual ha firmado la mayoría de tratados de libre comercio. Los principales productos que exporta Colombia son los bouquets y su principal mercado es Estados Unidos.

Tabla 17 - Importaciones Totales canadienses en rosas, (País - Miles USD FOB), Enero – Diciembre 2007-2016.

Años	País				Total
	Ecuador	Colombia	USA	Kenia	
2007	17,002	16,344	0,537	0,083	34,496
2008	20,778	17,419	0,444	0,382	39,741
2009	19,280	19,594	0,350	0,278	39,944
2010	20,437	23,632	0,369	0,192	44,952
2011	23,364	22,456	0,291	0,275	46,731
2012	26,133	26,398	0,317	0,314	53,573
2013	29,670	31,842	0,481	0,271	62,658
2014	27,531	35,633	0,344	0,366	64,265
2015	25,985	31,038	0,370	1,258	59,070
2016	20,878	31,216	0,131	1,328	53,876

Fuente: (Portal Santander Trade, 2017)

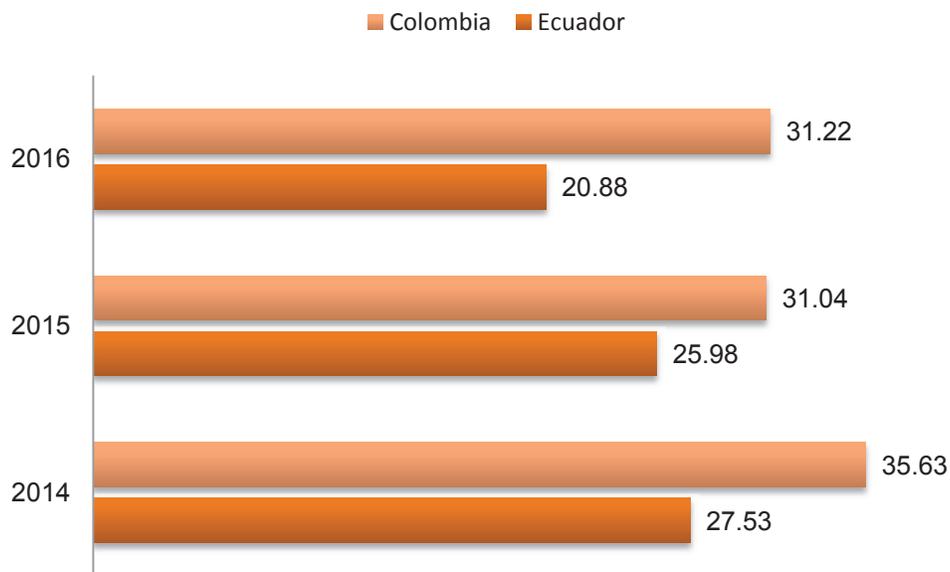


Figura 36 - Importaciones canadienses desde Ecuador Vs Colombia en rosas.
 (Miles USD FOB). Ene-Dic 2014-2016
 Fuente: (Portal Santander Trade, 2017)

Colombia presenta ventajas en tarifas aéreas y aranceles de entrada principalmente, Ecuador tiene ventajas en cuanto a calidad y seguridad de flor. Para tener mayor participación en el mercado canadiense es necesario concentrarse en los costos para poder competir con Colombia, o concentrarse en la diferenciación para ofrecer productos de alta gama. Lo que se busca es aumentar la participación de dicho mercado y esto solo es posible disminuyendo la participación colombiana, pues según un estudio realizado por Expoflores se determinó que entre Ecuador y Colombia se cubre el 83% de la demanda, siendo el 27 % y el 56% respectivamente.

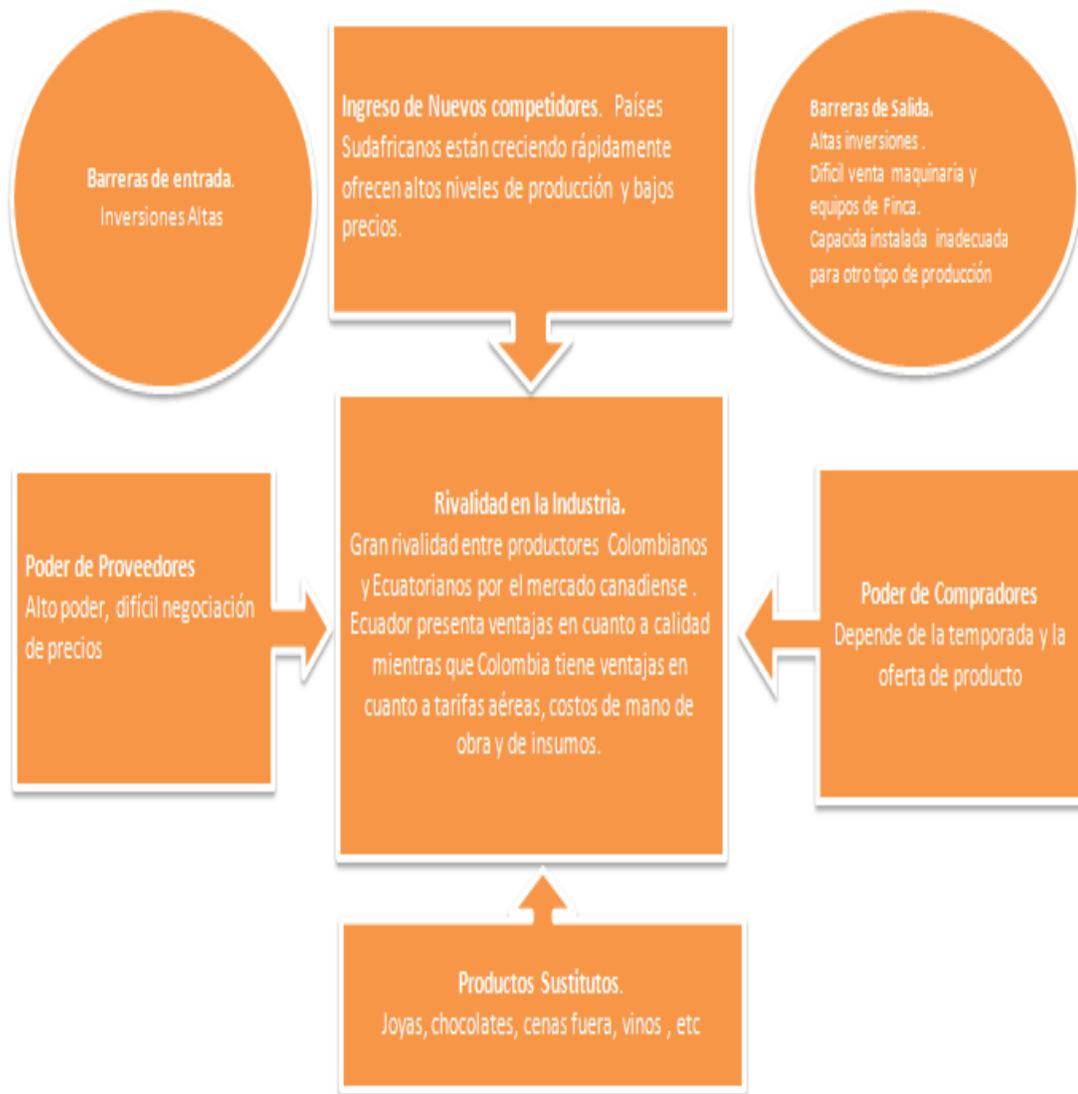


Figura 37 - Análisis de las cinco fuerzas de Porter con respecto al sector florícola ecuatoriano.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la presente investigación.

4.3. Estrategias para posicionar las flores del sector florícola ecuatoriano para el segmento de mercado canadiense escogido

4.3.1. Matriz FODA Estratégica

Tabla 18 - Aplicación de la Matriz Estratégica para el sector florícola ecuatoriano.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1- Excelente calidad de las flores ecuatoriana	D1 - Falta de capacidad de respuesta frente a los cambios en los ciclos de compra y su inestabilidad.
	F2 - Producto altamente diferenciado	D2- Costos elevados de producción por el dólar: Agroquímicos e insumos más caros que en países competidores.
	F3- Óptimos recursos naturales.	D3-- Inversiones constantes, en rosas las variedades deben ser renovadas cada 5 años.
	F4 - Años de experiencia en el mercado	D4 - Falta de unión en el gremio floricultor en el país
	F5 - Técnicos capacitados para el manejo y control de los cultivos	D5- - Bajo presupuesto para campañas de marketing y promoción de las empresas.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1- Mercado poco explotado	Aprovechar la calidad de la flor ecuatoriana para el posicionamiento como marca país en nichos de mercado especializados en alta gama de flores en Canadá.	Hacer el debido estudio por tipo de cliente para así ajustarse a los pedidos, estudiar las posibilidades de la finca antes de comprometerse con los clientes.
O2 - Mercado de precios estables, clientes confiables, mercado de demanda estable	Aprovechar la capacidad instalada y el conocimiento adquirido en el mercado ruso, para ofrecer un producto cada vez más diferenciado y así satisfacer al mercado canadiense exclusivo.	Establecer negociaciones anuales para no depender de los cambios de precios que trae la oferta y demanda, proponer órdenes fijas para mantener estabilidad con los clientes.
O3 Mercado de variedades tradicionales. Fiestas y temporadas bien definidas	Aprovechar los óptimos recursos naturales, para mejorar los ciclos de producción y planificación correcta en colores para las fiestas y temporadas en Canadá.	Elaborar encuestas para determinar qué variedades son consideradas buenas. Antes de realizar inversiones analizar el mercado y sus requerimientos
O4 - Ecuador está muy bien posicionado en el mundo de las flores, mucha experiencia en el mercado a nivel internacional.	Mediante la experiencia ganada a través de los años mantener el posicionamiento ganado del Ecuador, no competir directamente con Colombia ya que se ofrece otra gama de producto, un producto diferenciado	Realizar acuerdos gremiales, fijando precios en función al sector y sus necesidades, así mejorar la posición de la rosa ecuatoriana con precios país. Mantener precios por encima de Colombia para no dañar la posición del producto ecuatoriano.
O5 - Nuevas variedades y productos innovadores a introducir en el mercado.	La mano de obra capacitada en producción debe contar con conocimientos en generación de nuevas variedades que puedan ser usadas en el mercado canadiense	Hacer acuerdos con los breeders, para que parte de las regalías que pagan las plantaciones sirvan para que la variedad sea promocionada por ellos en los mercados de interés.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1- Excelente calidad de las flores ecuatoriana	D1 - Falta de capacidad de respuesta frente a los cambios en los ciclos de compra y su inestabilidad.
	F2 - Producto altamente diferenciado	D2- Costos elevados de producción por el dólar: Agroquímicos e insumos más caros que en países competidores.
	F3- Óptimos recursos naturales.	D3-- Inversiones constantes, en rosas las variedades deben ser renovadas cada 5 años.
	F4 - Años de experiencia en el mercado	D4 - Falta de unión en el gremio floricultor en el país
	F5 - Técnicos capacitados para el manejo y control de los cultivos	D5- - Bajo presupuesto para campañas de marketing y promoción de las empresas.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1- Productos con menor precio y mayor volumen en el mercado	Establecer políticas de precios diferenciales para el mercado canadiense, tomando en cuenta que el producto ecuatoriano no compite por mercados enfocados en precios si no en calidad.	Capacitar a mano de obra para que pueda responder rápidamente a los tipos de pedidos por cliente, así disminuir el tiempo de respuesta lo cual abaratará costos de producción.
A2- Falta de acuerdos comerciales y preferencias arancelarias con Canadá.	Posicionar el producto ecuatoriano como un producto diferente, comunicar sus beneficios a través de campañas de difusión.	Hacer acuerdos con el gobierno para que ayude al gremio dando incentivos al sector, hasta que se concrete el tratado de libre comercio con Canadá.
A3- Recesión en mercados internacionales.	Analizar los ciclos productivos por variedad, así determinar cuáles son más productivas para disminuir el costo unitario promedio y así ofrecer producto de buena calidad a menor precio para dicho mercado.	Hacer estudios de mercado antes de la producción de una variedad en específico, estudiar la plantación y determinar si es realmente necesario dejar de producir una variedad.
A4 - Moneda fuerte respecto a la del mercado canadiense	Innovar en los procesos de producción para así tener menor costo promedio unitario y tener mayor posibilidad de negociación con el mercado canadiense	Determinar precios generales para la industria, de acuerdo a las situaciones específicas a las que se enfrenta el sector. Así determinar un precio promedio país para negociar con dicho mercado.
A5- La facilidad de entrada de flor de otros lugares del mundo como África, donde el costo es más barato	Mejorar la capacidad de producción por unidad de trabajo, disminuir desperdicios para tener costos unitarios más bajos, esto con la ayuda de la mano de obra capacitada que tiene el sector.	Incrementar el presupuesto de en mercadotecnia para saber comunicar al consumidor que Ecuador no compite por precios si no por calidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la presente investigación.

4.3.2. Matriz Boston consulting Group (BCG)

Para poder desarrollar la matriz BCG es necesario determinar la cartera de productos que ofrece el Ecuador. Para efectos de esta investigación se estudiarán los cuatro principales grupos de producto que actualmente se exportan a Canadá:

- Rosas
- Gypsophila
- Claveles
- Crisantemos
- Lirios

A continuación, se muestran las exportaciones hacia Canadá por tipo de producto anteriormente mencionado, partiendo en un primer cuadro por el total de exportaciones para los años 2014 -2015-2016.

Tabla 19 - Importaciones Totales canadienses de todas las flores (País – Miles USD FOB), Enero- Diciembre 2014-2016.

País	2014	2015	2016	% Participación			Variación
				2014	2015	2016	
Imp. Total	141,698	132,213	124,496	100%	100%	100%	-5.84
1 Colombia	82,038	75,609	76,148	57,90	57,19	61,17	0,71
2 Ecuador	37,140	35,048	28,920	26,21	26,51	23,23	-17,48
3 Holanda	4,956	4,108	5,156	3,50	3,11	4,14	25,41
4 E. Unidos	6,747	6,088	4,022	4,76	4,61	3,23	-33,95
5 Costa Rica	2,365	2,432	1,761	1,67	1,84	1,42	-27,60
6 Kenia	0,718	1,608	1,699	0,51	1,22	1,37	5,61
7 México	1,633	1,617	1,463	1,15	1,22	1,18	-9,45
8 Israel	1,082	1,064	1,076	0,76	0,81	0,87	1,17
9 India	0,307	0,477	0,603	0,22	0,36	0,49	26,48
10 Tailandia	1,025	0,783	0,571	0,72	0,59	0,46	-27,09

Fuente: (PROCOLOMBIA, 2016)

Tabla 20 - Importaciones Totales canadienses de Rosas (País – Miles USD FOB), Enero- Diciembre 2014-2016.

País	2014	2015	2016	% Participación			Variación 15/16
				2014	2015	2016	
Imp. Total	64,265	59,070	61,291	100	100	100	3,76%
1 Colombia	35,632	31,038	38,635	55,45	52,55	63,04	24,48%
2 Ecuador	27,531	25,985	20,878	42,84	43,99	34,06	-19,65%
3 Kenia	0,366	1,258	1,328	0,570	2,13	2,166	5,51%
4 Holanda	0,203	0,193	0,168	0,32	0,33	0,003	-13,47%
5 EEUU	0,344	0,370	0,131	0,54	0,63	0,214	-64,46%
6 Guatemala	0,086	0,044	0,073	0,13	0,08	0,119	65,56%
7 Etiopia	0,035	0,135	0,056	0,05	0,23	0,091	-58,35%
8 México	0,023	0,005	0,013	0,04	0,01	0,022	164,69%
9 Alemania	0,005	0,004	0,004	0,01	0,01	0,007	4,95%
10 C. Rica	0,015	0,006	0,004	0,02	0,01	0,007	-30,74%

Fuente: (PROCOLOMBIA, 2016)

Tabla 21 - Importaciones Totales canadienses de Claveles (País – Miles USD FOB), Enero- Diciembre 2014-2016

País	2014	2015	2016	% Participación			Variación
				2014	2015	2016	
Imp. Total	15,766	15,318	14,187	100%	100%	100%	-7,38
1 Colombia	15,416	15,095	14,010	97,78	98,55	98,75	-7,18
2 Ecuador	0,185	0,119	0,102	1,17	0,77	0,72	-13,38
3 EEUU	0,147	0,091	0,047	0,93	0,59	0,33	-48,04

Fuente: (PROCOLOMBIA, 2016)

Tabla 22 - Importaciones Totales canadienses de Crisantemos (País – Miles USD FOB), Enero- Diciembre 2014-2016

País	2014	2015	2016	% Participación			Variación 15/16
				2014	2015	2016	
Imp. Mundial	14,117	14,925	14,967	100%	100%	100%	0,28
1 Colombia	12,735	13,659	13,776	90,21	91,52	92,04	0,85
2 Holanda	0,645	0,588	0,598	4,58	3,94	3,99	1,69
3 Ecuador	0,634	0,527	0,470	4,49	3,53	3,14	-10,91
4 México	0,001	0,075	0,099	0,01	0,50	0,66	32,09
5 EEUU	0,073	0,067	0,011	0,52	0,45	0,07	-83,41

Fuente: (PROCOLOMBIA, 2016)

Tabla 23 - Importaciones Totales canadienses de Lirios (País – Miles USD FOB), Enero- Diciembre 2014-2016

País	2014	2015	2016	% Participación			Variación
				2014	2015	2016	
Imp. Mundial	3,949	3,553	3,292	100%	100%	100%	-7,33
1 Costa Rica	1,275	1,629	1,305	32,28	45,85	39,65	-19,86
2 Colombia	1,061	0,724	0,784	26,87	20,38	23,82	8,32
3 Holanda	0,381	0,355	0,381	9,64	9,99	11,56	7,27
4 Estados Unidos	0,637	0,438	0,367	16,12	12,32	11,15	-16,16
5 México	0,198	0,201	0,186	5,01	5,66	5,65	-7,62
6 Ecuador	0,387	0,175	0,185	9,81	4,92	5,61	5,65

Fuente: (PROCOLOMBIA, 2016)

Los cuadros anteriormente expuestos presentan las principales flores importadas Canadá y los países de los cuales provienen. Se evidencia de manera clara que la principal variedad importada desde Ecuador es la rosa.

Tabla 24 - Importaciones canadienses desde Ecuador todas las flores (Producto – Miles USD FOB), Enero- Diciembre 2014-2016

	2014	2015	2016
Total Flores	37,140	35,048	28,920
Rosas	27,531	25,985	20,878
Ghyypsopila	2,971	2,803	2,314
Claveles	0,185	0,119	0,102
Crisantemos	0,634	0,527	0,470
Lirios	0,387	0,175	0,185
Otras	5,431	5,439	4,971

Fuente: (PROCOLOMBIA, 2016)

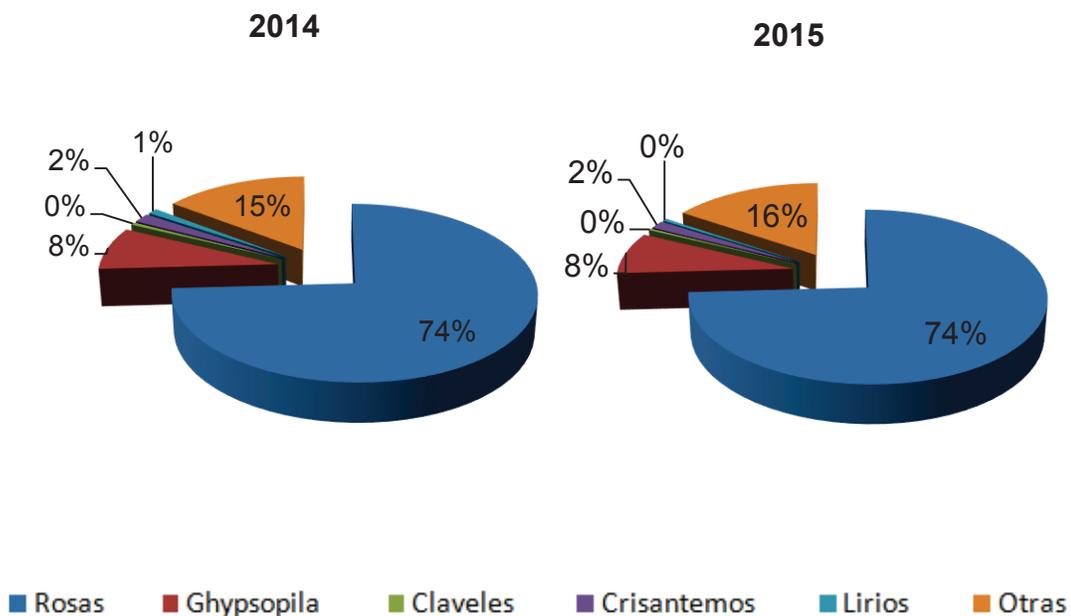


Figura 38 - Importaciones canadienses desde Ecuador (Producto – Miles USD FOB), Enero- Diciembre 2014-2015.

Fuente: (PROCOLOMBIA, 2016)

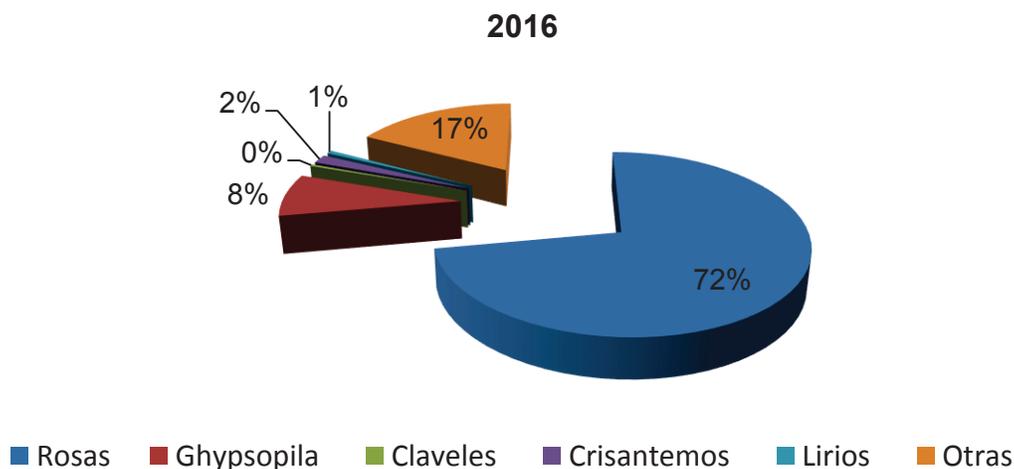


Figura 39 - Importaciones canadienses desde Ecuador (Producto – Miles USD FOB), Enero- Diciembre 2016.
Fuente: (PROCOLOMBIA, 2016)

Del anterior análisis se concluye que la flor que mejor y mayor entrada registra en el mercado canadiense es la rosa, seguida por el conjunto de varias flores que por sí solas no hacen mayor diferencia. Se debe analizar que, según resultados de las encuestas realizadas, los focus group, y la información documental obtenida de Procolombia, alrededor del 70% de la participación ecuatoriana pertenece a un mercado exclusivo de alta gama de flor, segmento del cual Colombia solo participa con alrededor 25%. El mercado canadiense está compuesto en un 40% de dicho mercado. Para la realización de la Matriz BCG se han considerado los datos previamente expuestos.

Tabla 25 - Importaciones canadienses desde Ecuador y Colombia para mercado especializado. (Producto – Miles USD FOB), Enero- Diciembre 2014-2016.

País	2014	2015	2016	% Participación			Variación
				2014	2015	2016	15/16
Imp. Total	12,853	14,767	16,548	100	100	100	12,06%
1 Colombia	6,169	5,464	6,288	48%	37%	38%	2,70%
2 Ecuador	6,427	8,860	9,946	50%	60%	60%	0,17%

Fuente: (PROCOLOMBIA, 2016).

La tasa de crecimiento para el producto en cuestión muestra una tendencia positiva del 10,76%, a pesar de las constantes devaluaciones del dólar canadiense las cuales siempre han afectado las importaciones de Canadá desde Ecuador, pues al ser el país dolarizado limita mucho la capacidad del productor a negociar precios; sin embargo, el

nicho de mercado al que se refiere el estudio es un mercado poco sensible al precio, pues busca calidad antes que precio.

La participación relativa de Ecuador es fuerte, mientras que la participación colombiana baja para el mercado selectivo o de alta gama de flor.

País	CM
1 Ecuador	1,583
2 Colombia	0,632



Figura 40 - Matriz BCG para las Rosas Ecuatorianas para mercado exclusivo.
Fuente: Elaboración propia en base información obtenida en la presente investigación

Con los datos anteriores desarrollando la Matriz BCG, Ecuador tiene dominio en el mercado canadiense especializado, su producto es el que genera mayores ingresos en relación con la competencia. La tasa de crecimiento del mercado no es alta debido a que es un mercado ya consolidado. El sector ecuatoriano debe buscar refuerzos en lo que se refiere a su competitividad y seguir apuntando a la diferenciación, usando soluciones que aligeren su estructura de costos tanto de producción como de comercialización.

Las estrategias deben ser de diferenciación como se plantearon en la matriz FODA estratégica, se debe tener claro que no se necesitan confrontaciones directas con Colombia, pues satisfacen a mercados diferentes.

4.4. Desarrollo de una propuesta para posicionar la flor ecuatoriana en el mercado canadiense.

4.4.1. Selección del público meta

Antes de poner en práctica las estrategias resultantes de este estudio se debe determinar hacia quién va dirigido éstas, ya que una estrategia debe ser específica para el tipo de mercado objetivo.

De la investigación se pudo determinar que Canadá presenta 2 tipos de mercados, claramente definidos por los precios y el destino de la flor, estos son:

- Mercados masivos, enfocado a precios bajos y los grandes volúmenes, estos van dirigidos a consumidores con bajo conocimiento de flor y cuya decisión de compra está basada principalmente en el precio. Dentro de este grupo se encuentran la subasta y los supermercados.
- Mercados especializados, está enfocado en la calidad con clientes más exclusivos, como planeadores de eventos, diseñadores de interiores, floristerías caras, este consumidor tiene alto conocimiento de flor; su compra está basada principalmente en calidad: colores vibrantes, tallos fuertes y gruesos, fresca y durabilidad.

Del estudio previamente realizado se pudo concluir que Ecuador puede posicionarse de mejor manera en el mercado especializado, debido a que el sector florícola ecuatoriano produce flor de excelente calidad y cuenta con todos los elementos necesarios para satisfacer las necesidades de ese segmento de mercado.

4.4.2. Plan de inicial de trabajo con plantaciones

Una vez determinado el segmento de mercado al que se va a satisfacer es importante determinar el punto de partida en que se encuentran.

Esta etapa inicia con los procesos de evaluación por finca, esto con la finalidad de establecer controles efectivos en cuanto a cada una de las actividades planteadas, solo de esta manera se podrá evaluar el impacto de la propuesta establecida en esta investigación. Las fincas deben cumplir requerimientos ambientales y sociales tomando

en cuenta criterios de: calidad responsabilidad social, cuidado ambiental, investigación, innovación y diversificación de mercados.

Luego de la evaluación se establecerán cursos de capacitación dirigido principalmente para jefes de producción y jefes de ventas, esto con el fin de explicar las exigencias del mercado canadiense en cuanto a largos, tamaños de botón tipo de tallos entre otros. Específicamente para el área comercial la capacitación va dirigida hacia entender el mercado objetivo en términos de calidad, así como tener claramente definidas las temporadas importantes para los canadienses y que colores buscan así se podrá establecer picos de producción enfocados en este mercado. A continuación, se muestra esta información:

Tabla 26 - Uso de colores según la festividad

Holiday Season	Fechas	Colores asociados
Año Nuevo	1 de Enero	Blancos, Dorados, Plateados
San Valentín	14 de Febrero	Rojos
Día de la Madre	Mayo	Ramos mixtos con rosados, purpuras rojos y amarillos.
Día de Victoria	Lunes antes del 24 de Mayo	varios colores
Día de Canadá	1 de julio	Rojos y blancos
Día de acción de gracias	Segundo domingo de octubre	Rojos, cafés, amarillos y naranjas
Pascua	Abril	Blancos, amarillos, rosados, lavanda y purpuras.
Navidad	Diciembre 25	Rojos, blancos y rosados

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la presente investigación.

Posteriormente se realizará la implementación de estandarización de empaque en términos de tamaños. La idea principal es estandarizar cajas para todo el sector, con las mismas medidas y empaques para todas las fincas parte de la industria. Un menor número tipos de cajas, con un diseño que pueda acoplarse a la diversidad de flores que se producen en el país, así como óptimas para acoplarse en plataformas de carga de los aviones y que a la vez se acoplen a la diversidad de producción en cada finca.

Este proceso incluirá las siguientes actividades:

1. Lograr que las fincas coloquen las medidas y el peso volumétrico en cada una de las cajas.
2. Determinar tamaños adecuados para las cajas para que sean acordes al producto que se envía

3. Implementar método de zuncho interno: crear cajas que permitan sujetar correctamente los ramos y eviten que las cajas se deformen.
4. Socialización de la propuesta.

Cada una de las actividades será monitoreada para así determinar el cumplimiento o no de los objetivos planteados por finca.

Diferencial a promover

Las estrategias que se plantearon en el estudio son de diferenciación ya que con la información obtenida en la presente se puede determinar que el Ecuador no puede ofrecer mejores precios debido a sus desventajas con respecto a los costos, además durante años el sector ha mejorado sus procesos de producción con miras a tener flores de excelente calidad, bajar precios sería un retroceso. Por otro lado, también se ha determinado que el producto ecuatoriano es altamente diferenciado por su excelente calidad satisfaciendo así mercados donde el precio no es el factor decisivo en la compra.

Es por esto que el atributo más importante para promover la flor ecuatoriana es su calidad única, la cual nuestros competidores no pueden igualar debido a las ventajas competitivas en cuanto a la producción y al producto en sí, dadas por las condiciones geográficas que se tienen.

Políticas de precios diferenciados

Al ser un producto especializado el Ecuador no puede ni debe bajar sus precios para competir con otros productores. La propuesta busca el acercamiento entre fincas en el cual se establezcan precios únicos para todo el sector. Para esto es importante que se efectúe un análisis por finca con el fin de evaluar su calidad, se debe tomar en cuenta que las fincas están distribuidas en diferentes zonas geográficas lo que influye en tamaños de botón, grosor de tallo y color.

Se recalca la importancia de actuar como sector y no de manera independiente, así el cliente no escogerá el producto comparando precio-calidad, su decisión de compra será basada en la calidad por finca.

Se debe además tratar al mercado canadiense con políticas especiales en cuanto a precios, ya que la devaluación es un factor que afecta al dólar canadiense. La creación de lista de precios especiales para este mercado es imperante.

Diseño de logotipo

En cuanto al logotipo se propone colocar impreso la marca país “Ecuador Ama la Vida”, en lugares estratégicos de la caja, en cuanto al capuchón la decisión se debe analizar tomando en cuenta el tipo de cliente y sus requerimientos ya que en algunas ocasiones solicitan capuchones transparentes. El uso de logotipo genera la retención de la marca en la mente de los consumidores. A continuación, se muestra el logotipo:



Figura 41 - Logotipo marca país “ecuador ama la vida”.
Fuente: (Foros Ecuador, 2010)

Plan de comunicación a los clientes

El posicionamiento no se refiere solo producto, sino que también depende de la percepción de los clientes; es decir, cómo se ubica el nombre del producto en la mente de éstos. Si bien es cierto el producto ecuatoriano está muy bien ubicado en la mente de los consumidores, pero es importante mejorar la posición esto solo se logra sabiendo comunicar las virtudes de la flor ecuatoriana.

Con la ayuda de Proecuador se deben realizar visitas directas a los importadores canadienses, respaldados por excelente material impreso en el cual se incluya información detallada de todas las variedades de flor producidas en el país, con sus respectivas medidas y colores. Estas visitas deben ser coordinadas como gremio escogiendo a un representante por tipo de flor producida: Rosas, Gypso, Flores de Verano, Flores tropicales etc.

Se debe generar la presencia de la flor ecuatoriana en eventos importantes realizados en Canadá. Esto con ayuda de las buenas relaciones con Canadá y el Ecuador es posible, tomando como ejemplo lo que logró Proecuador al participar como intermediario entre Disney - Luxebloom Rose y Cananvalley para la premier de la película “La Bella y la bestia”, esto con el fin de desarrollar el mercado de flores preservadas en EEUU.

En la comunicación de los diferenciales de la flor ecuatoriana debe participar activamente Expoflores y Proecuador. Expoflores capacitando a las fincas en términos de conocimiento del mercado, socialización de planes, así como también como apoyo en términos de calidad e innovación y Proecuador mediante la inclusión de los miembros del sector en todas las actividades en las que se puedan promover las flores ecuatorianas, así como también en la generación conjunta de oportunidades para desarrollar el mercado especializado en Canadá.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1. Conclusiones

El prestigio del sector florícola ecuatoriano y su posicionamiento a nivel mundial no ha sido solo una consecuencia de condiciones agroclimáticas que favorecen la producción de flores de insuperable calidad, sino también al esfuerzo y la realización de importantes inversiones para fortalecer el talento humano y el desarrollo de tecnologías. Esto permite, identificar con claridad que la estrategia utilizada por el sector fue muy bien planificada, que incluyó no solo cambios drásticos en las plantaciones sino también en la organización en general. El ofrecer un producto cada vez más diferenciado, ha sido consecuencia del éxito de la estrategia implementada, los productores ecuatorianos han hecho énfasis en el cuidado del ambiente, innovación en producción, creación marca país y calidad de servicio para poder así mantener dicha diferenciación.

Sin embargo, el sector floricultor ecuatoriano se ha visto afectado negativamente por varios factores los últimos años. La crisis de la economía rusa, la sobre oferta de flor a nivel mundial causada por los nuevos competidores africanos, la apreciación del dólar americano, y la devaluación de monedas importantes para el sector como el rublo y el euro han sido algunos de estos factores, los cuales han generado una pérdida de competitividad. Solo haciendo un análisis frente a Colombia país con el que históricamente Ecuador ha sido complementario, los costos de producción cada vez se hacen más elevados, principalmente los insumos y la mano de obra. En la actualidad el producto ecuatoriano se encarece más, disminuyendo la capacidad de satisfacer los grandes mercados masivos, ya que el país vecino ofrece grandes volúmenes y una diferencia de precios con una brecha favorable para el cliente cada vez más amplia.

Al margen de las fluctuaciones negativas de este periodo, las exportaciones ecuatorianas de flores representan una importante industria para el país, pues desde sus inicios ha representado un rubro fundamental dentro de la balanza comercial. Dos son los principales factores que contribuyen a la economía del país: en primer lugar, la cantidad de divisas que este sector genera; en segundo lugar, el sector floricultor es una industria con una intensiva utilización de mano de obra tanto directa como indirecta, de esta manera ayuda a paliar la grave crisis social que existe en el país por la falta de plazas de trabajo.

Paralelamente, la industria del cultivo de flores fomenta el crecimiento de varias actividades paralelas conexas, como las agencias de carga, empresas transportadoras de carga terrestre, productores de agroquímicos, abastecedores de plásticos, de papel y de cartón y otras menores que generan plazas de empleo e ingresos al país.

El principal país al que el Ecuador exporta flores es Estados Unidos con una participación promedio del 48% de lo exportado, conjuntamente con Colombia se cubre el 80 % de demanda de dicho país. En segundo lugar, la Unión Europea con 20 %, en el cual nuestro principal competidor es Holanda el cual cubre el 66% de este mercado, mientras que Colombia, Ecuador, Kenia y Etiopía representan juntos el 22% de las importaciones; y por último, Rusia, el cual importa el 14% del total de las exportaciones ecuatorianas, siendo el 90 % de lo importado solo rosas. Por su parte Canadá cuenta con una participación del 2%.

La relación comercial entre Ecuador y Canadá es complementaria, la mayor parte de productos importados por este país desde Ecuador son agrícolas: frutas tropicales, cacao, mariscos y rosas a Canadá. Las buenas relaciones con Canadá permiten mantener el mercados activo con la posibilidad de ampliarlo paulatinamente; sin embargo el contexto político y jurídico del país podría no favorecer las decisiones pues aún no hay un tratado de libre comercio el cual nos hace pagar un impuesto del 10.5% en rosas y del 6% para otras flores afectando las exportaciones a este país, y acrecentando la diferencia de precios con Colombia, pues dicho país cuenta con este tratado desde 2011.

La rosa es el producto de mayor exportación hacia Canadá ya que representa el 72% de la exportaciones totales desde Ecuador para dicho país, producto del cual se producen más de 400 variedades entre rojas y colores, convirtiéndose en el país con el mayor número de hectáreas cultivadas y produciendo la gama más variada de colores. Las rosas se clasifican en los cultivos de acuerdo a la longitud en centímetros del tallo, esta medición se la realiza por debajo del botón de la flor. El tamaño del botón debe ser coherente, pues el canadiense exige que la longitud del tallo sea acorde con el botón que se envía. Para el productor ecuatoriano esto no es un problema pues el botón grande es una característica propia del producto ecuatoriano. Le siguen a este producto las gypsophila con un 8 %, del cual el Ecuador es el principal productor mundial, ocupando un 72% de la participación total por este producto. Las flores de verano en conjunto representan un 17 % de los envíos a dicho país.

El valor de la moneda canadiense se ha convertido en uno de los principales factores en la disminución de las importaciones que este país ha efectuado desde Ecuador, pues a partir de julio de 2014 ha tenido una serie de devaluaciones llegando a enero de 2017 a 0.76, lo cual hace que el consumidor prefiera productos más económicos o prescindir del producto específico de la investigación, las flores. Las plantaciones no tienen un precio específico para este mercado como si sucede con otros mercados, como Estados Unidos, la Unión Europea y Rusia. Es importante que las fincas entiendan que Canadá al ser un mercado con una moneda débil frente al dólar americano necesita mejores precios que los que se ofrecen a mercados como el de Estados Unidos.

El consumidor canadiense valora todos los esfuerzos hechos por los productores en lo que se refiere a mejorar las prácticas medioambientales como las sociales, siendo así capaz de pagar un 5% más por productos que cumplan con estos puntos. En la industria, los canadienses tienen un alto prestigio, pues son considerados clientes serios que buscan relaciones comerciales firmes y a largo plazo, características importantes para las plantaciones ya que este negocio ha sido presa fácil de grandes estafadores.

De acuerdo con resultados de esta investigación, los exportadores del sector difícilmente pueden llegar en forma directa al consumidor final, por lo tanto, son los grandes importadores distribuidores que son los que actúan en el mercado, estos dominan las importaciones de flores totales con casi un 60 %. Los mayoristas compran grandes volúmenes de productos con anticipación a las temporadas importantes.

Distribuir rosas a través de los importadores mayoristas es la mejor opción, estas empresas además de generar una buena rentabilidad, compran volúmenes importantes de flor; esto a pesar que se podría obtener mayores márgenes de ganancia vendiendo a directamente a detallistas, sin embargo los detallistas prefieren no incurrir en costos de importación (dentro de este rubro también en ocasiones hay que asumir costos de fumigación en agricultura Miami, lo cual representa altos costos) sin contar con que los importadores tienen todas las variedades necesarias para cubrir con las necesidades de los clientes. Además, los detallistas por lo general son oficinas, hoteles o floristerías que manejan pequeños volúmenes por lo cual la importación directa se encarece.

Existe una alta rivalidad que existe entre Colombia y Ecuador por el mercado canadiense, Ecuador presenta ventajas en calidad, seguridad y distinción; mientras que Colombia presenta ventajas en el valor de tarifas aéreas, insumos y costos de mano de obra y financieros, lo cual lleva a que su estrategia se encuentre enfocada en una estrategia de bajo costo y baja diferenciación, mientras que Ecuador ha optado por la diferenciación del producto exportado. La incursión de nuevos competidores principalmente países africanos que, por sus precios menores, resultan aún más atractivos para el mercado objetivo, dejando claro que su nicho estaría principalmente destinado a clientes que importan grandes volúmenes de flor muy sensibles al precio.

El crecimiento de mercado de rosas Premium en Canadá es bueno a pesar de su madurez, la rosa ecuatoriana tiene la mayor participación relativa en este segmento de mercado. El producto ecuatoriano es considerado producto estrella, situación que se ha ganado por la insuperable calidad que hasta la actualidad no ha podido ser igualada a pesar de los esfuerzos de nuestro principal competidor Colombia. Este mercado resulta muy interesante para el sector ya que es poco sensible al precio, pues el factor determinante en las compras es la calidad.

Las estrategias deben ser de diferenciación como se plantearon en la matriz FODA estratégica, se debe tener claro que no se necesitan confrontaciones directas con Colombia, pues satisfacen a mercados diferentes.

La clave que el sector debe encontrar es establecer y sostener la ventaja diferencial sólida o de preferencia de marca en el segmento especializado. Las variedades escogidas para producir deben ser las más adecuadas, aquellas que poseen buenos niveles de productividad y además satisfacen las necesidades del mercado en términos de gusto, moda, durabilidad y apertura. Esto con miras no solo de innovar aún más, produciendo variedades que técnicamente se dan en Colombia, pero no con las mismas características, en términos de grosor de tallos, calidad del botón, brillantes del color, sino que también variedades productivas disminuyen el costo promedio unitario.

Indudablemente la estrategia exitosa en el negocio de las rosas es ofrecer el producto cada vez más diferenciado, para satisfacer las exigencias de los consumidores, para esto es necesario no solo que el producto se posicione en la mente de los consumidores como el mejor dentro de su género si no también saber comunicar. El sector debe dar pasos firmes para comunicar la posición deseada a los consumidores meta, esto a través de un marketing agresivo traducido en alta promoción y publicidad,

esto solo se conseguirá si las fincas consiguen estar bien organizadas como gremio, consiguiendo acuerdos con los breeders y con instituciones de gobierno dedicadas a la promoción marca país.

La dinámica del negocio de las flores necesita una constante capacidad de adaptación a las fuerzas externas, anticipándose a los cambios, siendo más flexible, con una elevada capacidad de innovar tanto en productos como en procesos, necesitando el compromiso y participación de todos los integrantes del sector como gremio, para generar ideas creativas en busca de una sólida posición de la empresa en singular, y posteriormente del sector como marca país. Se menciona el termino adaptación ya que contrario a lo que paso desde 2009 hasta 2013, el periodo 2014-2016 es desalentador en lo que refiere al mercado canadiense, lo cual lleva a replantear qué hacer para mantener y crecer en este mercado.

5.2. Recomendaciones

El punto de partida para que el sector florícola ecuatoriano mejore su participación en el mercado canadiense debe ser mejorar la asociatividad. La asociatividad facilita los controles de calidad, el contacto con cargueras y aerolíneas serias que aseguran la correcta llegada de las flores en condiciones óptimas. Además, así se pueden ejecutar economías de escala ofreciendo una sola marca país, de esta manera el cliente final solo basará su compra según su percepción de calidad por proveedor sin desatar una guerra de precios local.

Desarrollar una marca país sectorial, permitirá consolidar el posicionamiento de la industria que cuenta con tradición exportadora de calidad, la cual debe fortalecer su presencia en el mercado canadiense. Así mismo, a través de esta creación de marca, la industria potenciaría los atributos que lo han llevado a convertirse en uno de los principales proveedores de flores mundial.

La Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador (Expoflores) debe tener un papel de liderazgo para el sector, siendo un ente que tenga autoridad para presionar a sectores gubernamentales apoyando la gestión de la industria, agilizando y mejorando procesos de exportación.

El papel del gobierno es clave para que el sector ecuatoriano pueda hacerle frente a la actual crisis. La reactivación de la agricultura, la tecnificación del sector y la firma de un acuerdo comercial con Canadá son factores vitales en los que el Ecuador debe intervenir.

Gestionar acuerdos con instituciones gubernamentales como el Ministerio de Agricultura, Proecuador, para que estas instituciones puedan dar capacitación, soporte técnico y además brindar apoyo en lo que se refiere a presencia en el mercado canadiense.

Las empresas ecuatorianas deben realizar acuerdos estratégicos con los grandes importadores canadienses, para mejorar la participación y así mejorar la rentabilidad del sector. Estos acuerdos deben ser a corto y mediano plazo en cuanto a fijación de precios y volúmenes de compra para así abatir la inestabilidad constante del sector.

Es importante también que exista un diálogo entre la Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador (Expoflores) y las aerolíneas de carga, para tratar de bajar las tarifas ya que este rubro para el cliente representa el 30% de sus costos totales.

Al ser la rosa el principal producto exportado, el sector debe posicionar las mejores variedades de rosas que se producen para el mercado canadiense, así también debe garantizar el cumplimiento de sus órdenes, pues es tan o más importante que la calidad de las flores, el prestigio que debe mantener ante los importadores/mayoristas canadienses en cuanto a la constancia en la producción y el cumplimiento de pedidos.

Para el canadiense los factores importantes en la flor son la frescura, el empaque y el servicio post venta. Por esta razón las plantaciones no pueden descuidar el manejo interno de la flor considerando que la flor enviada a Canadá toma más días que lo enviado a Estados Unidos. Con respecto al empaque es de suma importancia que se estandaricen a nivel gremial las medidas de las cajas, así como también el número de tallos empacados, creadas para acoplarse en las plataformas de carga de los aviones así como a la diversidad de producción en cada finca. El empaque también debe cumplir con la tarea de proteger el producto enviado, al ser la flor un producto perecedero, y generalmente delicado, se debe tener un cuidado especial, para que su frescura y calidad no sea afectada, el productor debe tomar en cuenta la cadena de frío, el tiempo que va a tomar el proceso desde la cosecha hasta el cliente final.

El sector floricultor debe establecer precios y producción específica para el mercado canadiense, que sean coherentes con la realidad de este país, y que puedan permitir que el consumidor tenga la posibilidad de escoger entre el producto de la competencia y el propio. En esta investigación se ha determinado que existe mucho desconocimiento por parte de los productores con respecto a Canadá, no se ha establecido un estrecho conocimiento de este mercado.

El consumo de flores es muy cambiante, se deben hacer programaciones anuales que consideren la sustitución de variedades obsoletas en cantidades que no afecten a la producción total pero que si garanticen la supervivencia de la plantación sobre la base de la vigencia de mercado.

La estrategia principal debe ser ofrecer un producto cada vez más diferenciado, para satisfacer múltiples deseos y exigencias de los consumidores, hacer que se posicione en la mente de los consumidores como el mejor en su género, haciendo énfasis en puntos como el medio ambiente, la innovación en productos y procesos, origen, marca y un excelente servicio. Se puede afirmar que la sostenibilidad de este sector está condicionada a la capacidad de inversión en proyectos destinados a nuevas variedades, por lo tanto, se necesitará la ayuda del Gobierno para apoyar al sector sostenidamente contribuyendo así en la búsqueda de fórmulas para bajar los costos de producción.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Central del Ecuador. (22 de Diciembre de 2016). *Cartilla Trimestral e Indicador Mensual de Actividad Económica*. Recuperado el 23 de Diciembre de 2017, de contenido.bce.fin.ec:
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IDEAC17.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (10 de Mayo de 2017). *Evolución de la Balanza Comercial*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2017, de contenido.bce.fin.ec:
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201705.pdf>
- Cook, D., T., & Reichardt, C. S. (1986). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa* (1a ed.). Madrid: Morata, S. L.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (11a ed.). México: Pearson Educación.
- Diario El Mercurio. (30 de Enero de 2016). *Exportación de flor ecuatoriana enfrenta compleja realidad*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2017, de www.elmercurio.com.ec: <https://www.elmercurio.com.ec/513493-exportacion-de-flor-ecuatoriana-enfrenta-compleja-realidad/>
- Diario El Telégrafo. (21 de Agosto de 2015). *China celebra San Valentín con rosas ecuatorianas*. Recuperado el 25 de Enero de 2018, de www.eltelegrafo.com.ec: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/china-celebra-su-san-valentin-con-rosas-ecuatorianas>
- Diario La Hora. (31 de Enero de 2016). *Florícolas de Ecuador en crisis*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2017, de lahora.com.ec: <http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101910693?platform=hootsuite#.WRNn0FXyvIU>
- Expoflores. (2015). *Informe Anual de Exportaciones de Flores*. Quito: Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores. Recuperado el 12 de Diciembre de 2017, de expoflores.com/wp-content/uploads/2016/12/informe_anual_flores_2015.pdf
- Expoflores. (02 de Junio de 2017). *Informe primer trimestre 2017*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2017, de expoflores.com: expoflores.com/wp-content/uploads/2017/06/INFORMETRIMESTRAL1.pdf
- Foros Ecuador. (20 de Julio de 2010). *El logo Ecuador ama la vida*. Recuperado el 17 de Enero de 2018, de www.forosecuador.ec: <http://www.forosecuador.ec/forum/comunidad/foro-libre/12841-descargar-el-logo-ecuador-ama-la-vida-en-vector-y-png>

- G & G. (25 de Noviembre de 2009). *Transporte de carga*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2017, de [www.ggcargo.com: http://www.ggcargo.com/index.php?option=com_content&view=article&id=87&Itemid=68&lang=es](http://www.ggcargo.com/index.php?option=com_content&view=article&id=87&Itemid=68&lang=es)
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Córdoba: Editorial Brujas.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (20 de Diciembre de 2017). *Reporte de Economía Laboral*. Recuperado el 11 de Enero de 2018, de [www.ecuadorencifras.gob.ec: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Diciembre/Informe%20Economia%20laboral-dic17.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Diciembre/Informe%20Economia%20laboral-dic17.pdf)
- Investing. (10 de Enero de 2018). *CAD/USD - Canadian Dollar US Dollar*. Recuperado el 31 de Enero de 2018, de [www.investing.com: https://www.investing.com/currencies/cad-usd](https://www.investing.com/currencies/cad-usd)
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing*. Madrid: Pearson Education.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* (1a ed.). España: Ediciones Díaz de Santos.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (15 de Febrero de 2017). *Boletín de Comercio Exterior Febrero 2017*. Obtenido de sinagap.agricultura.gob.ec: http://sinagap.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/tematicos_nacionales/c_exterior/2017/boletin_comercio_exterior_febrero2017.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior. (10 de Enero de 2017). *Informe de Gestión 2016*. Recuperado el 30 de Diciembre de 2017, de [www.comercioexterior.gob.ec: http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Informe-de-Gestion-2016_-1.pdf](http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Informe-de-Gestion-2016_-1.pdf)
- Munuera, J., & Rodríguez, A. (2012). *Estrategias de Marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- Pereira, Z. (30 de Junio de 2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: una experiencia concreta. *Revista Electrónica Educare*, XV(1), 15-29. Recuperado el 26 de Enero de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3683544.pdf>
- Portal Santander Trade. (14 de Abril de 2017). *Canadá: Política y Economía*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2017, de [es.portal.santandertrade.com: https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/canada/politica-y-economia](https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/canada/politica-y-economia)
- Portal Santander Trade. (10 de Diciembre de 2017). *Cifras del Comercio Exterior en Canadá*. Recuperado el 30 de Diciembre de 2017, de [es.portal.santandertrade.com: https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/canada/cifras-comercio-exterior](https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/canada/cifras-comercio-exterior)

- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva* (38a ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- PROCOLOMBIA. (20 de Octubre de 2016). *Informe Consolidado de Exportaciones a octubre 2016*. Recuperado el 31 de Enero de 2018, de www.procolombia.co: <http://www.procolombia.co/publicaciones/informe-turismo-inversion-y-exportaciones>
- PROECUADOR. (10 de Julio de 2013). *Análisis sectorial de flores*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2017, de www.proecuador.gob.ec: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/PROEC_AS2013_FLORES.pdf
- PROECUADOR. (10 de Julio de 2015). *Análisis Sector Flores de verano 2015*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2017, de www.proecuador.gob.ec: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/analisis-sector-flores-de-verano-2015/>
- PROECUADOR. (30 de Enero de 2018). *Boletín Mensual de Inteligencia de Mercados*. Recuperado el 20 de Febrero de 2018, de www.proecuador.gob.ec: <https://www.proecuador.gob.ec/download/72087/>
- Revista Líderes. (05 de Febrero de 2015). *El 2015 es un año de ajustes para el sector floricultor ecuatoriano*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2017, de www.revistalideres.ec: [Http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-floricultor-rusia-mercado-ecuador.html](http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-floricultor-rusia-mercado-ecuador.html)
- Revista Líderes. (12 de Junio de 2016). *La gypsophila quiere estar en más arreglos florales*. Recuperado el 11 de Diciembre de 2017, de www.revistalideres.ec: <http://www.revistalideres.ec/lideres/gypsophila-quiere-arreglos-florales.html>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing* (14a ed.). México: McGraw Hill.
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica* (4a ed.). México: Editorial Limusa, S. A.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (3a ed.). Barcelona: Paidós.
- Transflora Cargo. (10 de Enero de 2016). *Servicios de Exportación*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2017, de transflora.com: <http://transflora.com/es/servicios>

ANEXOS

Anexo I - Transcripción de las Entrevistas

Entrevista 1

Entrevista realizada a: Isabel Dávalos

Cargo: Gerente Propietaria

Empresa: Agroflora

1. **¿Se podría decir que el Ecuador** es un importante productor de rosas de alta calidad a nivel mundial?

Ecuador a pesar de todos los problemas de competitividad frente a otros productores de flor, sigue siendo el exportador más importante en mercados donde la calidad es lo primordial.

2. **¿Cuáles son las ventajas del sector florícola ecuatoriano?**

Las condiciones climáticas, de luz y de altura que permiten a nuestras rosas, crecer, y tener coloridos únicos.

3. **¿Cuáles son las desventajas del sector florícola ecuatoriano?**

La poca competitividad que tenemos. Costos de producción (sueldos, insumos, materias primar, impuestos, fletes, reglas laborales) que no tienen ni Colombia ni África, que nos obliga a tener un producto mucho más caro, aparte de estar trabajando ya varios años con un dólar americano muy fuerte, que nos hace aún más caros frente a cualquier país que importa nuestros productos. Casi todo esto tiene que ver con políticas del gobierno, reglas hacia la empresa privada.

4. **¿Cuál es la perspectiva del sector florícola con respecto al mercado canadiense actualmente?**

Esperemos que el nuevo gobierno facilite la exportación, con temas de flete (cielo abierto), para poder competir mejor contra Colombia. Trabajar en tratados de comercio y poder bajar el impuesto que nuestras rosas pagan al entrar a Canadá. Y lo que está en nuestras manos, seguir trabajando para poder brindar la mejor calidad posible, que de momento es nuestra única arma de competencia frente a Colombia.

5. ¿Qué costos son los de mayor influencia en la producción de rosas?

El costo en mano de obra, el cual representa el 60% del costo total.

6. Considerando factores como la falta del tratado de libre comercio con Canadá, las nuevas normativas laborales y los altos costos de producción, ¿es aún posible aumentar la participación de mercado en el país mencionado?

La única forma que veo es competir con productos innovadores gran servicio y calidad, aunque es complicado.

7. ¿Cuáles serían las condiciones óptimas para en que en Canadá la rosa ecuatoriana sea competitiva?

Eliminar el anticipo al impuesto a la renta

Tratado de libre comercio

Eliminar el impuesto de salida de capitales (abaratando materias primas)

Flexibilizar la ley laboral (poder trabajar 40 horas distribuidas en la semana lunes-domingo, tema de despidos).

8. ¿Cree usted de que es mejor reducir la cadena de comercialización para tener una mayor rentabilidad?

Creo que es súper necesario modernizar, y más que nada evolucionar en el tema de comercio en toda la cadena de producción y ventas.

9. ¿Considera Ud. que las fincas se encuentran bien organizadas como gremio?

No, nada.

10. ¿Se ha realizado algún proceso de innovación en Agroflora dentro de la producción y/o comercialización de flores?

Estamos metidos en innovar la oferta, con productos únicos en Latinoamérica, por ejemplo, flores que brillan en la obscuridad.

11. ¿Considera Ud. que la innovación es un factor competitivo?

Totalmente, creo que innovar es un requisito absolutamente esencial para sobrevivir en este tiempo.

Entrevista 2

Entrevista realizada a: Jacqueline Jarrín

Cargo: Gerente Propietaria

Empresa: Florpaxi & Agrivaldani

1. ¿Se podría decir que el Ecuador es un importante productor de rosas de alta calidad a nivel mundial?

Si, Ecuador es el productor de la mejor Rosa del Mundo, sus características son únicas.

2. ¿Cuál es la importancia del sector florícola ecuatoriano?

El sector florícola cubre una importante tasa en el índice de empleos. Hemos ayudado a desarrollar los sectores en donde estamos ubicados con las plantaciones.

3. ¿Cuáles son las desventajas del sector florícola ecuatoriano?

Internamente: nos enfrentamos a complicaciones como impuestos, altos costos en la importación de los productos que necesitamos diariamente para la producción de la flor: químicos, plásticos etc.

Externamente: no tenemos una buena política comercial internacional, países en donde somos fuertes en exportación como Estados Unidos tenemos aranceles más elevados que el resto de los países que son nuestra competencia directa: Colombia, Etiopia, Kenia.

4. ¿Cuál es la perspectiva del sector florícola con respecto al mercado canadiense actualmente?

Existe mucha expectativa por el mercado Canadiense, mercado muy atrayente por su seriedad, exclusividad en la selección de la flor, más enfocados en la calidad que el mercado de Estados Unidos.

5. ¿Qué costos son los de mayor influencia en la producción de rosas?

El costo de la mano de obra es el más elevado de todos, este representa un 50% de los costos fijos.

6. Considerando factores como la falta del tratado de libre comercio con Canadá, las nuevas normativas laborales y los altos costos de producción, ¿es aún posible aumentar la participación de mercado en el país mencionado?

Creo que gracias a la ventaja de ser productores de la MEJOR ROSA DEL MUNDO hace que a pesar de tener aranceles elevados siempre hay un nicho en el mercado que nunca dejara de preferirnos. Estoy segura que Canadá al ser un país que gusta de la buena calidad sabe valorar nuestro producto.

Me gustaría poder enviar la flor en su perfección: Tallos largos, botones grandes. La mayor demanda se concentra en consumer bunches en 50 y 60cm (máximo)

7. ¿Cuáles serían las condiciones óptimas para en que Canadá la rosa ecuatoriana sea competitiva?

Definitivamente los costos de ingreso de nuestra flor en el mercado Canadiense. Somos países productores de una cantidad innumerable de variedades con nuevas y exclusivas tipos de rosas. Necesitaríamos ser más fuertes en dar a conocer toda esa información al mercado Canadiense.

8. ¿Cree usted de que es mejor reducir la cadena de comercialización para tener una mayor rentabilidad?

Efectivamente los canales de distribución siempre encarecerán la cadena de distribución.

9. ¿Considera usted que las fincas se encuentran bien organizadas como gremio? Tenemos el gremio coordinador de la mayoría de plantaciones del país EXPOFLORES. Las fincas que pertenecemos a este gremio somos organizados y serios porque nos debemos a una Asociación. Lamentablemente ahora nos enfrentamos a la presencia

de muchas fincas pequeñas ilegales que dañan el mercado, flor de mala calidad y la comercialización a precios que afectan al sector.

9. ¿Se ha realizado algún proceso de innovación en Florpaxi dentro de la producción y/o comercialización de flores?

Si, pero no podemos brindar mucha información, pues todo proceso de innovación, optimización en la producción y comercialización lo realizamos internamente como empresa privada.

10. ¿Considera usted que la innovación es un factor competitivo?

La tecnología cambia y todo el tiempo se actualiza, es muy importante ir de la mano con estos adelantos que siempre resultan favorables, somos un producto de lujo y debemos mantenernos en los altos parámetros de demanda.

Entrevista 3

Entrevista realizada a: Patricia Rengifo Hidalgo

Cargo: Trade Office of Ecuador in Canada

Empresa: Proecuador

1.Cuál es la situación de Ecuador con respecto a las exportaciones hacia Canadá?

Justamente el día 22 de marzo tuvimos la firma de un convenio con la embajadora de Canadá en nuestro país, esto mediante la participación en una convocatoria que hizo la Cámara de Comercio de Canadá para poder crear nuevos exportadores, PROECUADOR , entró, participó y ganó. Esto significa que se tenemos una alianza estratégica la TFO (Agencia de promoción de exportaciones canadiense) y la Cámara de Comercio de dicho país, a fin de poder identificar los productos potenciales que tienen nuestra pequeñas y medianas empresas, el apoyo que nos da el gobierno canadiense es más de CAD\$ 400000, para poder capacitar dar asistencia técnica y trasladar a ferias específicas en Canadá a dichas empresas. En la actualidad principalmente se envía a este país cacao y flores, sin embargo vemos oportunidades en bebidas, alimentos procesados y el de cacao elaborado ya que el balance sigue siendo negativo.

2. Este año se tiene programada una macrorueda ¿me puede explicar en qué consiste la misma?

Esta es la sexta edición y cada vez ha crecido más en cuanto a expositores locales y compradores potenciales, se ha convertido en la mayor plataforma que tiene el Ecuador en lo que se refiere a la generación de negocios. A través de nuestras oficinas comerciales identificamos a los compradores potenciales, esta vez hemos invitado a más 160 importadores internacionales de todo el mundo y van a participar más de 500 empresas exportadoras ecuatorianas para que tengan un contacto directo aquí en Ecuador, es decir la empresa exportadora durante 30 minutos negocia su producto y se producen negociaciones. Se tiene la expectativa de generar al menos doscientos noventa millones de dólares. Cada treinta minutos se genera una cita con cada uno de los importadores que vienen acá, alrededor de 1850 citas por día se realizan por día en estos dos días de macroruedas. Aquí participan varios sectores incluyendo el sector floricultora ecuatoriano y además hemos confirmado que vienen algunos importadores de flor canadiense.

El beneficio de las empresas Ecuatorianas es que nosotros nos encargamos de traer a los importadores significando un ahorro para ellos.

3. Específicamente para el sector florícola ecuatoriano, ¿qué acciones son las que PROECUADOR hace para fortalecer las relaciones con Canadá?

Desde hace varios años realizamos varias casas abiertas en las grandes ciudades canadienses. Lo hacemos mediante la ayuda de ciertos clientes quienes reciben la flor enviada desde Ecuador para dichas casas abiertas, las cuales serán mostradas para diferentes clientes potenciales, las plantaciones que participan envían a jefes de ventas y PROECUADOR se encarga de identificar invitar y lograr que participen los clientes canadienses.

Anexo II Tablas de resultados encuestas

Encuesta Importadores Canadienses

1. ¿Cuáles son los factores decisivos al momento de realizar la compra de flores ecuatorianas?

Opciones de respuesta	Respuestas	
Precio	36.36%	4
Calidad	54.55%	6
Disponibilidad de productos	0.00%	0
Servicio	9.09%	1
Total		11

2. Que atributos considera importantes a la hora de evaluar el servicio en la venta de flores ecuatorianas. (Califique cada factor de 1 a 5, siendo 1 poco importante y 5 muy importante).

Opciones de respuesta	1	2	3	4	5	Total	Ponder.
Precios Negociables	9.09%	18.18%	18.18%	27.27%	27.27%	11	3.45
Empaques	0.00%	20.00%	10.00%	10.00%	60.00%	10	4.10
Calidad	9.09%	0.00%	9.09%	18.18%	63.64%	11	4.27
Variedad de productos	11.11%	0.00%	11.11%	33.33%	44.44%	9	4.00
Sellos Verdes	10.00%	50.00%	10.00%	30.00%	0.00%	10	2.60

- 3.Cuál es el producto que Ud. más compra?

Opciones respuesta	Respuestas	
Rosas	73.23%	8
Claveles	9.09%	1
Pompones	0.00%	0
Gypsophila	18.18%	2
Otros	0.00%	0
Total		11

4. Entre el producto ecuatoriano y colombiano, seleccione el atributo que crea usted que representa a cada país:

Opciones de respuesta	Buena Calidad	Precio accesible	Buen servicio	Total
Ecuador	90.91% 10	0	9.09% 1	11
Colombia	9.09% 1	81.82% 9	9.09% 1	11

5. En lo que refiere a sus compras de flor ¿Cuál es la participación colombiana y cual la ecuatoriana en porcentaje

Opciones de respuesta	Porcentaje
Ecuador	35.45%
Colombia	62.27%

6. ¿Qué porcentaje de sus compras va para mercado masivo?

Opciones de respuesta	Porcentaje
Ecuador	26.36%
Colombia	62.27%

7. ¿Cómo se informa usted de la existencia de una finca ecuatoriana?

Opciones de respuesta	Respuestas	
Ferías	54.55%	6
Internet	27.27%	3
Revistas especializadas	0.00%	0
Redes sociales	0.00%	0
Otros	18.18%	2
Total		11

8. Indique la razón de por qué no compra un mayor volumen de flores ecuatorianas.

Opciones de respuesta	Respuestas	
Precios Altos	72.73%	8
Poca disponibilidad	9.09%	1
Servicio Deficiente	0.00%	0
Poca durabilidad	0.00%	0
Otros	18.18%	2
Total		11

9. Contestar con sí o no: ¿Considera Ud. que la flor ecuatoriana puede ingresar en el mercado canadiense como su primera elección? SI ()
NO ()

Opciones de respuesta	Porcentaje	Total
Si	90.91%	10
No	9.09%	1

Encuesta a personas que trabajan en departamentos de ventas en empresas productoras (ECUADOR) conocedoras de la industria florícola.

1. ¿Es su empresa miembro de la Asociación de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador, Expoflores?

Opciones de respuesta	Respuestas	
Si	90.00%	9
No	10.00%	1
Total		10

2. Desde su experiencia ¿Cuál es el factor decisivo de compra para un cliente canadiense?

Opciones de respuesta	Respuestas	
Precio	30.00%	3
Calidad	60.00%	6
Disponibilidad de producto		0
Servicio	10.00%	1
Otro		0
Total		10

3. ¿Cómo establece contacto con un cliente canadiense nuevo?

Opciones de respuesta	Respuestas	
Ferias	30.00%	3
Internet	70.00%	7
Revistas especializadas	0.00%	0
Redes sociales	0.00%	1
Otro	0.00%	0
Total		10

4. ¿Existe una política de precios diferente para Canadá?

Opciones de respuesta	Respuestas	
Si	10.00%	1
No	90.00%	9
Total		10

5. En porcentaje ¿Cuál es la participación de su negocio hacia Canadá?

Participación Canadá	5.50%
Participación otros	94.50%

6. ¿En base a su conocimiento cuanto de la flor ecuatoriana enviada a Canadá es dirigido al mass market?

Opciones de respuesta	Respuestas
Mercado masivo	16.50%
Mercado especializado	83.50%
Total	100%

7. Según su criterio ¿se ha incrementado la demanda canadiense de flores en los últimos 5 años?

Opciones de respuesta	Respuestas	
Si	90.00%	9
No	10.00%	1
Total		10

8. ¿Cuáles son los factores que considera a su criterio, los causantes de ese aumento o disminución de demanda?

Opciones de respuesta	Respuestas	
Precios	90.00%	9
Mala Calidad	0.00%	0
Competencia colombiana	10.00%	1
Total		10

9. ¿Ha existido algún tipo de incentivo de gobierno para aumentar la participación de mercado en Canadá?

Opciones de respuesta	Respuestas	
Si	10.00%	1
No	90.00%	9
Total		10

10. ¿Considera Ud. que Canadá es un mercado al que el sector florícola debe apostar?

Opciones de respuesta	Respuestas	
Si	100%	10
No	0%	0
Total		10