



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA DE ROSAS ETERNIZADAS, TINTURADAS Y  
PRESERVADAS A CANADÁ

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniería en Negocios Internacionales

Profesor Guía  
Raúl Edmundo Luna Benavides

Autora  
Olesia Andrea Montalvo Housse

Año  
2016

### DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el desarrollo inicial de este trabajo orientando conocimientos y competencias al estudiante para dar fiel cumplimiento a las normas dispuestas por la Universidad que garantizan la originalidad a los trabajos de titulación”

---

Raúl Edmundo Luna Benavides  
Economista  
C.C: 0400450557

### DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

---

Olesia Andrea Montalvo Housse  
C.C: 1720207354

## RESUMEN

Ecuador se encuentra, actualmente, impulsando la teoría del Cambio en la Matriz Productiva, la cual promueve la producción de bienes procesados nacionalmente para luego ser exportados, en mercados internacionales. En este sentido, el presente plan de negocios se enfoca en la comercialización de las rosas eternizadas – preservadas y tinturadas con el objetivo de diversificar los mercados destino de los productos ecuatorianos. La empresa que se presenta en este plan de negocios es Rose Explosion, dedicada a la compra y venta de este tipo de rosas procesadas. Es importante mencionar que Ecuador comercializa, actualmente, este tipo de productos; no obstante, son exportados a los mismos mercados destino que las demás rosas o flores producidas en el país. En este sentido, Rose Explosion propone la exportación de estos bienes procesados, con valor agregado, a Canadá, mercado que importa este tipo de productos desde otros países; para poder comenzar a trabajar con este mercado, Rose Explosion decidió enfocarse a la ciudad de Ottawa, la cual cuenta con un total de 20 empresas registradas como importadoras de estas rosas. En otro contexto, Rose Explosion es una empresa que requiere de una inversión de USD 18.296 para poder comenzar sus actividades, teniendo un período de recuperación de la inversión de 2.15 años con un VAN de USD 43.379 y una TIR del 54,27%. Por lo tanto, se puede concluir, que Rose Explosion cuenta con las herramientas necesarias para poder realizar esta actividad, que impulsará la teoría del Cambio en la Matriz Productiva, además diversificará los mercados destino de las rosas procesadas.

## **ABSTRACT**

Ecuador is currently driving theory Cambio en la Matriz Productiva, which promotes the production of processed goods domestically before being exported to international markets. Therefore, this business plan focuses on the selling of eternal, preserved and dyed roses with the aim of diversifying the markets destination of Ecuadorian products. The company presented in this business plan is Rose Explosion, dedicated to the purchase and sale of processed roses. In addition, it is important to mention that Ecuador already produces these types of products and sells them to the same markets without diversifying. Hence, Rose Explosion suggests the export of these processed goods with value added to Canada, a market that imports these types of products from other countries, to start working with this market, Rose Explosion decided to focus on the city of Ottawa, which has a total of 20 companies registered as importers of these roses. Furthermore, Rose Explosion is a company that requires an investment of USD 18,296 to start its activities, having a period of payback of 2.15 years with an NPV of USD 43,379 and an IRR of 54.27%. Therefore, to conclude, Rose Explosion has the all the necessary tools to perform this activity, which will promote the theory Cambio en la Matriz Productiva and will diversify the destination of the processed roses markets.

## ÍNDICE

1. Introducción .....	1
1.1 Justificación del Trabajo.....	1
1.2. Objetivos.....	1
1.2.1. Objetivo General .....	1
1.2.2.Objetivos Específicos.....	1
2. Análisis de los Entorno .....	2
2.1. Análisis del Entorno Externo .....	2
2.1.1. Ecuador .....	2
2.1.2. Canadá.....	3
2.2. Análisis de la Industria .....	5
2.3. Conclusiones Matriz de los Factores Externos – EFE (Anexo 6).....	6
3. Análisis del Cliente.....	8
3.1. Investigación Cualitativa .....	8
3.1.1. Entrevista a Expertos .....	8
3.1.2. Entrevista a Clientes .....	9
3.2. Investigación Cuantitativa.....	11
3.2.1. Segmento Objetivo .....	11
3.2.2. Análisis Encuestas.....	11
4. Oportunidad de Negocio.....	12
5. Plan de Marketing.....	13
5.1. Estrategia de Marketing .....	13
5.1.1. Mercado Objetivo.....	13
5.1.2. Propuesta de Valor .....	13
5.1.3. Estrategia de Internacionalización.....	14
5.2. Mezcla de Marketing .....	15
5.2.1. Producto .....	15
5.2.2.Precio .....	17
5.2.3. Plaza.....	18
5.2.4. Promoción.....	20
5.3. Plan Estratégico de Marketing .....	21
6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional .....	22
6.1. Misión.....	22
6.2. Visión .....	22
6.3. Objetivos.....	22
6.3.1. Objetivo General.....	22
6.3.2. Objetivos Específicos.....	22
6.4. Procesos.....	22
6.5. Estructura Organizacional.....	24
6.6.Estructura Legal.....	25
7. Análisis Financiero .....	26
7.1. Proyección del Estado de Resultados, Situación Financiera, Estado Flujo de Efectivo y Flujo de Caja .....	26
7.1.1. Estado de Resultados .....	26
7.1.2. Situación Financiera .....	27
7.1.3. Estado Flujo de Efectivo y Flujo de Caja.....	27
7.2. Inversión inicial, Capital de trabajo y Estructura de capital.....	27
7.3. Estado y evaluación del plan de negocio.....	27
7.4. Indicadores financieros .....	27
8. Conclusiones.....	28

9. Referencias .....	29
10. Anexos.....	32

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tamaño y precio por botón de rosa.....	9
Tabla 2: Número de botones de rosa por empaque, caja y peso. ....	16
Tabla 3: Número de tallos de rosa tinturada por bonche, caja y peso. ....	16
Tabla 4: Costos de los aspectos de la Mezcla de Marketing.....	21
Tabla 5: Explicación de las actividades de Rose Explosion.....	23
Tabla 6: Variables para el análisis financiero de Rose Explosion.....	26

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Flujograma de Rose Explosion .....	23
Figura 2: Estructura Organizacional Rose Explosion .....	25

## **1. Introducción**

### **1.1. Justificación del Trabajo**

La industria florícola del país ha comenzado a diversificar su producto exportable, al aplicar diferentes químicos y tratamientos a las rosas, donde se ha obtenido como resultado las rosas preservadas y tinturadas. Este tipo de rosas son exportadas, actualmente, a mercados como el japonés, americano y europeo, sin embargo, no representan grandes ingresos al país dado su poco volumen de exportación. Este tipo de producto se encuentra clasificado en el Sistema Armonizado con la subpartida 060.20.00.00 "*Follaje, hojas, ramas y demás partes de plantas, sin flores ni capullos, y hierbas, musgos, líquenes, para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma*". En este sentido, el presente plan de negocios propone la creación de una empresa comercializadora de rosas eternizadas y tinturadas, de nombre Rose Explosion, con el objetivo de que este producto ingrese al mercado canadiense. Dicho mercado tiene aplicado un arancel de Nación Más Favorecida (NMF) del 6% (información obtenida de MacMap: página web con información arancelaria). La decisión de Canadá como país destino se debe, principalmente, a las importaciones que el país realiza desde otros mercados como Colombia, Estados Unidos, Ecuador y otros países, los cuales, tienen como actividad la producción o la comercialización del producto. Por lo tanto, el objetivo de la empresa comercializadora Rose Explosion es generar un impacto directo en la producción nacional para incrementar la exportación de este tipo de bienes y un impacto indirecto en el mercado canadiense ganando participación frente a los países antes mencionados. Adicionalmente, la empresa Rose Explosion, al ser una empresa comercializadora, estas, por lo general, tienen la tendencia de buscar diferentes mercados de exportación con respecto a los que las florícolas exportan, esto se debe principalmente, para abarcar mayor participación y territorio en los distintos mercados de exportación.

### **1.2. Objetivos**

#### **1.2.1. Objetivo General**

Determinar la factibilidad de implementar la empresa comercializadora Rose Explosion, dedicada a la exportación rosas tinturadas y preservadas de calidad producidas en Ecuador al mercado canadiense.

#### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis externo e interno del sector florícola nacional e internacional con respecto al proceso de comercialización de rosas procesadas ecuatorianas a Canadá determinando la viabilidad y la sustentabilidad de una empresa comercializadora de rosas preservadas y tinturadas.
- Realizar una investigación de mercado que permita identificar las preferencias y gustos relacionados con respecto a rosas eternizadas y tinturadas para los canadienses estableciendo parámetros de impacto del producto.
- Determinar la oportunidad de negocio planteado en esta investigación en el mercado seleccionado.
- Realizar una mezcla de marketing para el producto que se plantea comercializar.
- Realizar un modelo financiero que permita obtener valores favorables en cuanto al VAN y al TIR del producto planteado en esta investigación.
- Obtener conclusiones que permitan la implementación de una comercializadora ecuatoriana de rosas tinturadas y preservadas a Canadá.

## **2. Análisis de los Entorno**

### **2.1. Análisis del Entorno Externo**

#### **2.1.1. Ecuador**

##### **2.1.1.1. Político – Legal**

Ecuador, en el Plan Nacional de Buen Vivir (PNBV) 2013 - 2017 impulsa la teoría del cambio de la matriz productiva, en la cual se propone “la redefinición de la composición de los bienes y servicios que el país promueve, orientados hacia la diversificación, con valor agregado expandiendo productos y destinos” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, s.f., pág. 73). Para este efecto, se aplicó el modelo de Sustitución de Importaciones, el cual promueve la producción y el consumo de bienes producidos nacionalmente antes que los productos importados. Por otro lado, según información publicada en el Banco Central del Ecuador (Banco Central del Ecuador, s.f.) hasta el 28 de abril de 2016, el país tenía un riesgo país de 959.00. Adicionalmente, Canadá y Ecuador no cuentan con ningún tipo de acuerdo comercial; no obstante, los dos países pertenecen a la Organización Mundial del Comercio (OMC); donde, Canadá tiene aplicado un arancel de Nación Más Favorecida del 6% (Market Access Map , s.f.), a la subpartida 0604.20.00.00. Por otro lado, cabe mencionar que Ecuador no cuenta con estabilidad política, por el momento, esto se debe principalmente a las futuras elecciones presidenciales que se darán en el mes de febrero de 2017; cabe recalcar, que Ecuador ha tenido el mismo régimen político por 8 años. Por lo tanto, con las próximas elecciones presidenciales, el país no cuenta con estabilidad dados los posibles cambios que puede haber en el aspecto político del país.

##### **2.1.1.2. Económico**

La variación del PIB en Ecuador, según información obtenida del BCE, desde 2007 hasta 2013 ha sido del 3.98% (Banco Central del Ecuador, s.f.); en este sentido, conforme al Boletín de Comercio Exterior de ProEcuador en 2013 el grupo de Flores Naturales representó el 7.7% de las exportaciones no petroleras (PROECUADOR, s.f.); de la misma fuente se obtiene que en 2015 dicho grupo de producto representó el 7.06% (PROECUADOR, s.f.). Por otro lado, conforme a información obtenida del BCE (Banco Central del Ecuador, s.f.), el país, en 2015 tuvo una balanza comercial deficitaria de USD 2.028,3 millones (Anexo 1). Adicionalmente, según información obtenida en la página web EXPOFLORES, en el Informe Anual 2015, existe un leve crecimiento de ventas del 2.7% entre 2014 y 2015 en la industria florícola (Expoflores, s.f.). En lo referente a la comercialización entre los dos países, según TradeMap (TradeMap, s.f.), en 2015 Ecuador exportó a Canadá un total de USD 117.190,47 (FOB); no obstante, los datos referentes a las importaciones de Canadá (Trade Data Online - Canada, s.f.) reportan importaciones por USD 247.976 (CIF); con estos datos, se observa que existe una balanza comercial deficitaria para Ecuador de USD 130.786. Esta información fue contrastada con datos reportados en las páginas oficiales de los dos países, en el caso de Canadá según la página web Innovation, Science and Economic Development Canada (Innovation, Science and Economic Development Canada, s.f.), las importaciones realizadas por Canadá en 2015 de dicha subpartida fueron de USD 683.494 miles (Anexo 2); mientras que las exportaciones de Ecuador, registradas en el BCE, fueron de USD 74.69 mil (Anexo 3). Estas variaciones en los registros dependen mucho del análisis que cada país realice, en ciertos casos los países importadores registran las importaciones por país de proveniencia o por país de origen.

##### **2.1.1.3. Socio – Cultural**

Según datos del Banco Mundial, Ecuador en 2014, tenía una población de 15,90 millones (The World Bank , s.f.). Del mismo modo, la fuerza laboral de Ecuador, según el Banco Mundial, en 2014 fue del 71,9% lo cual proporcionada una idea de que el país

tuvo un bajo nivel de desempleo dicho año. En este sentido, cabe mencionar, conforme a los análisis que la Asociación de Productores y Exportadores de Flores (ExpoFlores) realiza, la fuerza laboral en el sector agrícola es uno de los más representativos; puesto que, genera un total de 50.000 plazas con un total de 105.000 empleados, cabe resaltar, que de este número el 51% de participación lo tienen las mujeres (Expoflores, s.f.). Por otro lado, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), s.f.), Ecuador en 2012 registró, mediante el Directorio de Empresas y Establecimiento (DIEE), 704.556 empresas de las cuales el 40,7% se encuentran en Guayaquil y el 47% en Quito. Adicionalmente, el Director del INEC, indicó que el 89,6% del total son microempresas, de las cuales el 8,2% son empresas pequeñas, el 7,1% medianas y el 0,5% grandes empresas. En este sentido, cabe mencionar que Rose Explosion es una empresa pequeña. En otro contexto, según información obtenida del BCE, en 2015 se registraron 529 exportadores de todo tipo de bienes a Canadá (Banco Central del Ecuador, s.f.). En cuanto al tema ambiental, la producción de rosas provoca, a largo plazo, un desgastamiento del suelo dados los químicos y mineral que se aplican a las rosas; lo mismo sucede con la producción de rosas eternizadas y tinturadas, puesto, necesitan de mayor cantidad de químicos, minerales y maquinaria para su elaboración. Del mismo modo, el uso de agua para el cultivo, representa un gran daño ambiental para el país.

#### **2.1.1.4. Tecnológico**

En Ecuador cada 3 de 10 ecuatorianos utiliza internet y el 22,4% de los ecuatorianos lo utiliza para comunicarse (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), s.f.). La importancia del internet y el acceso a este instrumento en la actualidad ha favorecido a las comercializadoras, dado a que mediante esta herramienta se comunican con los clientes en otros países y con los productores nacionales; el programa principal que se utiliza, en la industria florícola nacional, es Skype, este programa se encuentra en el mercado desde 2003 (Skype, s.f.). En lo referente a la tecnología utilizada para la producción de una rosa eternizada, se tiene conocimiento de que es un proceso de congelamiento y deshidratación.

### **2.1.2. Canadá**

#### **2.1.2.1. Político – Legal**

En el aspecto político y legal, Canadá tiene como jefe de Estado a la Reina Isabel II. En noviembre 2015 se eligió un nuevo Primer Ministro, candidato del Partido Liberal, Justin Trudeau; el nuevo Primer Ministro tiene numerosas propuestas para mejorar la recesión actual de Canadá, como por ejemplo dar un impulso al gasto; del mismo modo, otras de sus propuestas políticas son la legalización de la marihuana y acoger a más refugiados dados los conflictos actuales en Siria (Plucinska, 2015). En este sentido, Canadá cuenta con estabilidad política por cuatro años, hasta las próximas elecciones. Por otro lado, Canadá cuenta actualmente con 11 Acuerdos de Libre Comercio (Global Affairs Canada, s.f.) y desde 1995 pertenece a la Organización Mundial del Comercio. En este sentido, Canadá tiene actualmente aplicado un arancel de Nación Más Favorecida, a la subpartida 0604.20.00.00 del 6% a Ecuador; el arancel de NMF según la OMC es “Trato a la Nación más Favorecida, principio de no discriminación entre los interlocutores comerciales” (Organización Mundial del Comercio (OMC), s.f.). Adicionalmente, Canadá pertenece al NAFTA (North American Free Trade Agreement, en español TLCAN – Tratado de Libre Comercio de América del Norte) y sus socios principales son Estados Unidos y México.

En lo referente a los procedimientos para poder importar en Canadá se necesitan obtener ciertos requisitos (Anexo 5) y entregar información referente al bien importado. Dado a que este plan de negocios realizará una exportación directa como intermediario,

este tipo de empresa no necesita obtener permiso de importación en Canadá (Canada Border Service Agency).

#### **2.1.2.2. Económico**

El PIB de Canadá, con información obtenida del Banco Santander, indica que en 2013 fue de 1.785,39 miles de millones (Santander Trade Portal, s.f.). De la misma fuente, se obtiene que Canadá “tiene dificultades para recuperarse de la crisis actual petrolera, con un crecimiento del 1% en 2015”. El Índice de Precios al Consumidor, a febrero 2016, era del 1.4%, lo que da a entender que la población tiene un elevado poder adquisitivo, adicionalmente, la población canadiense, en 2014, tuvo un PIB Per Cápita de USD 50.230,8 (The World Bank., s.f.). La economía de Canadá se basa en las exportaciones principalmente de petróleo, minería, partes de vehículos, aviones y helicópteros, gas natural y energía, este aspecto, dada la crisis económica mundial, Canadá se ha visto afectada por los precios internacionales de algunos bienes, obteniendo en 2015 una balanza comercial deficitaria por USD 12.274 millones (Trade Data Online - Canada, s.f.) (Anexo 4). Del mismo modo, dado que el petróleo es el bien que más se exporta (USD 50.162 millones – 2015), Canadá se encuentra en una recesión económica dada la cotización de este bien en el mercado internacional. Adicionalmente, Canadá actualmente, tiene una balanza de cuenta corriente deficitaria dado que está importando más bienes y servicios que exportándolos, la balanza deficitaria es por USD 65.714 millones (Statistics Canada, s.f.). Del mismo modo, la balanza de cuenta corriente de Canadá está basada principalmente por bienes y servicios, inversiones y transferencias gubernamentales (rubros con mayor valor); sin embargo, Canadá desde 2014 tiene un déficit en esta balanza (USD 44.893 millones).

#### **2.1.2.3. Socio – Cultural**

Canadá tiene una población aproximadamente de 36.048.500 millones de habitantes (Statistics Canada, s.f.). Según la página The World Fact Book de la CIA (Central Intelligence Agency - The World FactBook, s.f.), Canadá tiene un área de 9.984,679 km y es el segundo país más grande del mundo, después de Rusia. Según la misma fuente, en 2015 el 81.8% de la población vive en zonas urbanas; la capital de Canadá es Ottawa, la cual tiene un total de 1.3 millones de habitantes. Por otro lado, según información publicada en la página web The World Fact Book de la CIA, Canadá tiene aproximadamente una fuerza laboral de 19.3 millones. En lo referente a los importadores, con información obtenida del Gobierno de Canadá en 2014, el país tenía un total de 20 importadores, en la provincia de Ontario (Ottawa) de la subpartida 0604.20.00 (Government of Canada, s.f.). En relación al número de empresas en Canadá, en 2013 tenía un total de 1.107.540 empresas (pequeñas, medianas y grandes), de las cuales solamente 1.087.803 eran empresas pequeñas lo que representa el 98,2% de todas las empresas en Canadá (Innovation, Science and Economic Development Canada, s.f.).

#### **2.1.2.4. Tecnológico**

Tecnológicamente, según el censo realizado en 2012, en Canadá el 85% de las personas ubicadas en zonas urbanas tienen acceso a internet (Statistics Canada, s.f.). Adicionalmente, alrededor del 69% de las personas se conectan al internet con más de un dispositivo; para contrastar esta información, en la página web Central Intelligence Agency – The World Fact Book, indica que 29.5 millones de personas tienen un teléfono celular (85% 2014 – estimado) y 32.4 millones tienen acceso a internet, lo que representa el 92,9% en 2014 (estimado) (Central Intelligence Agency - The World FactBook, s.f.).

## **2.2. Análisis de la Industria**

### **2.2.1. Ecuador**

#### **2.2.1.1. Poder de negociación con los compradores**

Canadá en 2014 registró 20 empresas, en la provincia de Ontario, dedicadas a la importación de los productos registrados en la subpartida 0604.20.00.00 (Government of Canada, s.f.), además, tiene un total de 423 empresas importadoras del capítulo 06 “Plantas Vivas y productos de la floricultura”. Por lo tanto, la intensidad de esta fuerza es baja, dado el número total de importadores de rosas en Canadá.

#### **2.2.1.2. Poder de negociación con los proveedores**

Al ser un plan de negocios dedicado a la exportación de rosas eternizadas y tinturadas, esta fuerza tiene una intensidad alta. Esto se debe principalmente, a las pocas florícolas dedicadas a la producción de estos dos tipos de rosas; por lo tanto, las negociaciones con los proveedores pueden resultar complicadas. Sin embargo, la tendencia de crear nuevas presentaciones basándose en rosas naturales es una tendencia palpable en el país.

#### **2.2.1.3. Amenaza de nuevos entrantes**

La amenaza del ingreso de nuevas empresas comercializadoras dedicadas a la compra y venta de rosas preservadas y tinturadas es real. No obstante, dichas empresas pueden dedicarse a diferentes mercados y no al canadiense. Es por esto, que esta fuerza tiene una intensidad intermedia.

#### **2.2.1.4. Amenaza productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos varía, por ejemplo, para las rosas tinturadas podrían ser las rosas naturales o las mismas rosas eternizadas; también, podrían ser los claveles o flores de verano que el país produce. Esta fuerza tiene una intensidad baja, dado que Ecuador exporta más rosas que otro tipo de flores nacionalmente producidas.

#### **2.2.1.5. Rivalidad entre empresas**

En Ecuador existe un sin número de empresas florícolas y empresas comercializadoras, dedicadas a la compra y venta de rosas naturales; algunas de ellas trabajan con rosas eternizadas y tinturadas. La rivalidad entre las empresas es un tema delicado, pues estas buscan obtener mayor número de clientes y participación en la ciudad – país de dicho cliente. La intensidad en esta fuerza es baja, puesto que las empresas florícolas y empresas comercializadoras pueden trabajar con cualquier flor y cualquier cliente.

### **2.2.2. Canadá**

#### **2.2.2.1. Poder de negociación con los compradores**

Canadá, dada su diversidad cultural, cuenta con un vasto número de locales comerciales en distintos puntos de las ciudades, tales como floristerías, supermercados y otros. Estos locales comerciales, serían el contacto directo con el consumidor final, para la venta de las rosas eternizadas y tinturadas. Esta fuerza tiene una intensidad media, puesto que, la venta de este tipo de productos puede que no sea del agrado de los diferentes consumidores en los distintos locales comerciales en las ciudades.

#### **2.2.2.2. Poder de negociación con los proveedores**

Canadá, es un país importador de todo tipo de flores (rosas, claveles, flores de verano, etc.). En este sentido, cabe mencionar, que Canadá en 2015 importó un total de 22 millones, de los cuales el 78,22% de participación lo tuvo Estados Unidos, el 5,93%

Colombia y el 2,99% Ecuador. Esta fuerza tiene una intensidad baja, pues Canadá importa de varios países.

#### **2.2.2.3. Amenaza de nuevos entrantes**

En este sentido, cabe mencionar que Canadá cuenta con un total de 423 empresas importadoras del capítulo 06. Por lo tanto, esta fuerza tiene una intensidad baja pues Canadá podría seguir registrando empresas importadoras.

#### **2.2.2.4. Amenaza de productos sustitutos**

Canadá al ser un país importador, este, importa una vasta cantidad de productos, en este caso de flores, tales como rosas naturales, tinturadas, preservadas; claveles, hortensias, entre otras flores. Por otro lado, por lo general el propósito de las rosas, es ser un regalo, por lo que, existe la amenaza de otros detalles como chocolates, botella de vino, adornos florales o cenas (Kwinessential, s.f.). Esta fuerza tiene una intensidad alta, dados los diferentes propósitos de las rosas y los productos que pueden sustituirlas.

#### **2.2.2.5. Rivalidad entre empresas**

Las empresas importadoras, como toda empresa, encontrará rivalidad dada la constante batalla de adquisición de participación en el mercado. Es por esto, que esta fuerza tiene una intensidad intermedia.

Una vez analizadas las 5 fuerzas de Porter, en los dos mercados, Ecuador y Canadá, se llega a la conclusión de que el mercado es atractivo para su ingreso. Al ser Rose Explosion, una empresa comercializadora, la mayoría de las fuerzas obtuvieron una intensidad baja, puesto que, la industria no aplica grandes barreras para que ingresen nuevos productos, productores, empresas, etc.

### **2.3. Conclusiones Matriz de los Factores Externos – EFE (Anexo 6)**

El peso ponderado que se obtiene en la Matriz EFE es de 3,07. Este resultado es mayor que la media ponderada, de 2.5, no obstante, la empresa debería mejorar las estrategias frente a las oportunidades y amenazas del mercado al cual se dirige. Las conclusiones obtenidas son las siguientes:

1. Ecuador y Canadá tienen un gran potencial para comercializar todo tipo de bienes. No obstante, actualmente, la balanza comercial entre los dos países tiene un saldo deficitario para Ecuador. Sin embargo, dada la recesión económica de Canadá y una balanza de cuenta corriente deficitaria, Ecuador puede resultar favorecido ante la situación económica actual de Canadá.
2. Al no tener un Acuerdo Comercial las restricciones administrativas y arancelarias para productos ecuatorianos pueden ser severas, sin embargo, como Canadá pertenece a la OMC, Canadá puede establecer aranceles como NMF y SGP (Sistema Generalizado de Preferencias — programas de los países desarrollados que aplican aranceles preferenciales a las importaciones procedentes de países en desarrollo) (OMC) a los productos ecuatorianos.
3. El uso de la tecnología, en los dos países analizados, es un aspecto favorable dado a que las comunicaciones y comercializaciones de bienes podrán realizarse de manera efectiva y eficaz. Por otro lado, la tecnología utilizada en la producción de este tipo de bien, ayuda a la aplicación de lo que la Matriz Productiva dicta, la cual impulsa a la producción de bienes nacionales.

4. Ecuador tiene un total de 529 exportadores, de todo tipo de bienes a Canadá, lo cual se puede entender que Canadá es un mercado importador de bienes ecuatorianos; por lo tanto, tiene la posibilidad de ser explotado.
5. En 2014 Canadá contaba con 20 empresas compradoras de rosas tinturadas y preservadas, por lo tanto, al contar con un número favorable de importadores, es un aspecto importante para la exportación del bien. Además, este número de empresas están ubicadas en la provincia de Ontario, donde se encuentra la ciudad a la que el negocio se está enfocando que es Ottawa.
6. En Ecuador, la producción de este producto no es del todo explotado aún. No obstante, las florícolas están comenzando a diversificar su producto. Adicionalmente, en Ecuador 85 fincas florícolas cuentan con el Certificado de Flor Ecuador, el cual es un certificado de normativa para que se garantice la competitividad de las actividades del sector (Expoflores, s.f.).
7. Al tener empresas importadoras, estas pueden trabajar con comercializadoras como con florícolas de países latinoamericanos, lo que genera rivalidad entre las empresas nacionales e internacionales. Además, en esta industria siempre existirán nuevos entrantes pues las florícolas, desde el golpe económico en Ecuador en 2014, buscan diversificar sus mercados.
8. Los productos sustitutos para este tipo de rosas son las mismas rosas naturales, no obstante, las rosas preservadas y tinturadas son rosas naturales con un proceso químico que permite alargar la vida del producto. En todo caso, si estas rosas no tienen la aceptación de los consumidores se podría aprovechar la vasta producción de rosas naturales en el país y comercializarlas.
9. En la industria florícola existen un sin número de empresas comercializadoras y florícolas. En este aspecto, se puede mencionar, que a pesar del sin número de empresas ofertantes el mercado florícola a un destino en particular, este, no ha llegado a ser monopolizado ni saturado.

### 3. Análisis del Cliente

#### 3.1. Investigación Cualitativa

##### 3.1.1. Entrevista a Expertos

Para el análisis cuantitativo se realizaron dos entrevistas a expertos y dos entrevistas a clientes. Las entrevistas a expertos fueron a dos florícolas dedicadas a la venta de rosas tinturadas y preservadas respectivamente. La entrevista a clientes fue realizada a 2 compradores de rosas en Canadá. Las preguntas realizadas para las entrevistas se encuentran en el Anexo 7.

##### - Florícola Anne Roses – Silvia Salazar, Gerente de Ventas.

La florícola Anne Roses su encuentra en el mercado por 25 años, vende sus productos a 30 países. Después de la entrevista, se pudo obtener la siguiente información:

- La florícola comenzó con la producción de rosas tinturadas en el 3er trimestre de 2015. Antes de eso, se dedicaba a la producción de rosas naturales de tallo largo y corto para mercado ruso, americano y europeo.
- La producción de rosas tinturadas ha mejorado sus ingresos, sin embargo, la venta de este producto es a los mismos mercados (americano, europeo, otros).
- La comercialización de las rosas tinturadas, como las rosas naturales, tienen mucha competencia con Colombia.
- Canadá no resulta un mercado atractivo para la exportación de rosas naturales ni rosas tinturadas, dado el bajo volumen que el país comercializa.
- Por lo general, la venta de las rosas tinturadas es a 0.80 ctvs. por una rosa de 60/70 cm. Adicionalmente, las rosas tinturadas son enviadas en paquetes normales (cajas, bonches de 25 rosas, plásticos, etc.), por lo tanto, en un 1 tabaco de rosas (8 paquetes de 25 rosas por lo general) entran 200 tallos.
- El precio de las rosas es centavo centímetro, por lo tanto, para Canadá una rosa de 40/50 cm., costaría 0.60 ctvs., y una rosa de 50/60 cm costaría 0.70 ctvs.
- La finca produce rosas tinturadas en 20 gamas de colores, las cuales tienen la misma duración que una rosa natural.

#### Conclusión:

La florícola Anne Flowers proporcionó suficiente información para determinar que Ecuador se encuentra con capacidad para producir rosas tinturadas en grandes cantidades. No obstante, en lo referente al mercado al cual exportar este producto, de cierta manera procesada, no ha tenido ningún tipo de diversificación ya que se continúa ofreciendo a los mismos mercados de las rosas naturales. Adicionalmente, Canadá no representa un mercado atractivo para las florícolas dada la poca comercialización con dicho país y la competencia y participación que Colombia representa en el mercado canadiense y en otros países.

##### - Florícola FlowerFest – Gabriela Villalba, Jefe de Ventas (EternalFest)

FlowerFest es una florícola ecuatoriana localizada en Cayambe. Se encuentra en el mercado desde 2007. Después de la entrevista, se pudo obtener la siguiente información:

- FlowerFest hace tres años creó la subdivisión EternalFest, la cual se dedica a la producción y comercialización de rosas eternizadas.
- FlowerFest ha mejorado sus ingresos, se indicó que el mercado principal de exportación de dicho producto es China (23% arancel).

- La comercialización de las rosas eternizadas es solamente la cabeza o el botón de la rosa. La exportación es realizada en tabacos (cajas), en dichos tabacos entran cajas más pequeñas con 6 espacios para 6 cabezas de rosa; en total entran 126 cabezas en un tabaco, es decir 21 cajas de rosas eternizadas.
- EternalFest tiene una producción aproximada de 50,000 cabezas de rosa mensualmente. Además, cuenta con una gama de 20 colores.
- EternalFest tiene una amplia gama de opciones de tamaño de rosas eternizadas:

**Tabla 1: Tamaño y precio por botón de rosa**

Tamaño	Precio	Color
Botón de 4.5 – 5 (diámetro) – Petite	\$ 1.50	1 color
Botón de 5 – 5.4 (diámetro) – Medium	\$ 1.70	1 color
Botón de 5.5 – 6.5 (diámetro) – Large	\$ 1.80	1 color
Botón de 6.5 – 7 (diámetro) – Jumbo	\$ 5.00	1 color
Botón de 6.5 – 7 (diámetro) – Jumbo	\$ 8.00	Bicolor
Botón de 6.5 – 7 (diámetro) – Jumbo	\$ 10.00	Rainbow

**Adaptado de:** Florícola EternalFest, (Florícola FlowerFest, s.f.)

- En lo referente a la competencia, Colombia es la más grande competencia en Latinoamérica.
- Las ventas a Canadá de rosas eternizadas no representan grandes ingresos, dado que la empresa recién está comenzando a incursionar con este producto.
- Las rosas preservadas/eternizadas, tienen una duración de entre 2 a 5 años, dependiendo del cuidado que se le dé al producto.

### **Conclusión:**

Dada la información obtenida, se puede concluir lo siguiente: el país cuenta con las condiciones para la producción de rosas eternizadas en mayores cantidades de las que produce actualmente. Adicionalmente, el precio de este producto es aceptado por los mercados a los que se exporta, en este caso China donde el producto paga 23% de arancel NMF (Market Access Map , s.f.). Finalmente, la venta de este producto a Canadá puede resultar un buen negocio dado a que se encuentra a menor distancia que China y paga un arancel NMF del 6%.

### **3.1.2. Entrevista a Clientes**

#### **- United Floral Distributors – Damien Boverhof (Departamento de Compras)**

Establecidos desde 1986 en Ontario, Canadá (United Floral Distributors, s.f.).

- Se compra generalmente rosas de casi todos los colores, además de claveles, lirios, crisantemos y otros. Se compran estos productos de las fincas con las que tienen contacto desde hace algunos años en Ecuador y Colombia.
- Se compran rosas de tallos cortos dado que por lo general son para arreglos florales, además los colores pueden variar dependiendo de la temporada u ocasión.
- La compra de rosas tinturadas y preservadas es muy poco común. Sin embargo, Bella Rosa – Rose Connection de Ecuador produce rosas tinturadas.
- Las rosas tinturadas que se han comprado a Ecuador han sido alrededor de 0.80 ctvs. cada rosa tinturada de uno, dos y tres colores.

- La compra de este tipo de productos, que ya son importados por otras empresas, no han generado muchos ingresos a la empresa puesto que en algunas ocasiones los clientes no acogieron bien al producto.
- Se han realizado arreglos florales con rosas tinturadas, ya sean de uno, dos o tres colores y este resultado ha sido recibido mejor por los diferentes clientes. Como las rosas vienen en una amplia variedad de combinaciones son perfectas dependiendo de la temporada, estación o celebración en Canadá.
- No se considera que la venta de rosas preservadas sea un buen negocio, puesto a que tienen una duración de al menos 2 años y los clientes no encuentran la necesidad de comprar esta rosa.

### **Conclusión:**

United Floral Distributors es una empresa concedora de las rosas tinturadas y tiene conocimientos de cómo ingresar este producto en el mercado y que sea aceptado por los clientes tanto tradicionales como potenciales. Adicionalmente, al contar con socios a dos empresas productoras de rosas y flores naturales como también de rosas tinturadas representa una competencia fuerte para la comercializadora Rose Explosion que se plantea implementar en esta idea de negocio.

### **- Teleflora Canada – Wilson Lam (Departamento de Compras)**

Se encuentran en el mercado por 81 años, tienen la base de red de negocios en California, Estados Unidos y cuentan con 13.000 floristerías miembro en Estados Unidos y Canadá.

- Se compran rosas, claveles, hortensias, orquídeas y otras flores. Por lo general se compran en el mercado de flores, o sino la sede en California envía las flores requeridas.
- La sede en California importa de países como Ecuador y Colombia, los cuales tienen un precio distinto, cada día, dependiendo de la flor. Por lo tanto, la compra de las flores por país depende mucho del precio que el país establezca para la flor.
- En Colombia y Ecuador hay muchas fincas y comercializadoras para escoger, sin embargo, por lo general se prefiere trabajar con comercializadoras.
- La compra de rosas tinturadas y preservadas es común en la sede de California, pero no en Canadá, puesto a que no se ha importado este producto en grandes cantidades. El precio promedio de una rosa tinturada de dos o tres colores es de 0.87 ctvs. Las rosas eternizadas que se han importado tienen un precio de \$4.50 por un botón de 6 – 10 cm.
- Se compra rosas tinturadas en Ecuador y Colombia, rosas preservadas solamente en Ecuador.
- El método de venta de los productos terminados (arreglos florales), en Canadá, son realizados mediante páginas web y son entregadas a domicilio.

### **Conclusión:**

Al contar con una contraparte en un país que importa más rosas y otro tipo de flores ayuda mucho a que el mercado subsiguiente tenga acceso a una vasta variedad de productos. Adicionalmente, el tener conocimiento de que se producen rosas preservadas y tinturadas, ayuda a que este producto sea conocido aún más. Del mismo modo, la venta de los productos mediante páginas web ayuda a que los compradores potenciales tengan una mejor imagen del producto que se les estaría vendiendo.

## 3.2. Investigación Cuantitativa

### 3.2.1. Segmento Objetivo

#### 3.2.1.1. Cliente

El cliente de la empresa comercializadora Rose Explosion, son las 20 empresas importadoras de rosas tinturadas y eternizadas en la ciudad de Ottawa. No obstante, Rose Explosion no trabajará con las 20 empresas desde un inicio, su objetivo es trabajar con, 10 empresas el 2do año y con las 20 en el 5to año de establecimiento.

#### 3.2.1.2. Consumidor Final

El mercado objetivo que se desea alcanzar es en la ciudad de Ottawa con una población de 1.3 millones, de los cuales el 42.8% son personas entre 35 – 64 años y el 22.3% entre 20- 34 años. Se eligió este rango de edades, segmento objetivo, puesto que se buscaba personas con poder adquisitivo de nivel medio – alto. Esta selección se debe principalmente costo de las rosas dada su excelente calidad y duración.

### 3.2.2. Análisis Encuestas (Anexo 8)

- Como resultado de las encuestas realizadas, el 64% fueron de género femenino y el 36% masculino. Adicionalmente, el 27% de las personas se encuentran entre 30 – 35 años y el otro 27% entre 35 – 40 años.
- El 55% de los encuestados si ha escuchado acerca de las rosas eternizadas – preservadas. Por otro lado, el 45% de los encuestados no han escuchado acerca de las rosas tinturadas ni preservadas.
- En la encuesta, se les pidió elegir al menos dos países productores de rosas tinturadas y preservadas; Ecuador obtuvo el 100% de las respuestas mientras que Colombia el 55%.
- En la encuesta se pidió señalar al menos 4 descripciones de las rosas preservadas, 73% acertó que son de larga duración, 0% que solo es el botón de la flor, 27% que son colores sólidos y brillantes y 45% señaló que son rosas procesadas. En el caso de las rosas tinturadas, el 27% acertó que tienen una duración natural, 27% señaló que son rosas de tallos largos, 73% indicó que son colores sólidos y brillantes, el 45% señaló que son una mezcla de colores y el 36% que son rosas procesadas.
- En lo referente a los precios el 45% de los encuestados indicó que pagaría entre CAD 3.60 – CAD 3.96 (tipo de cambio utilizado CAD 1 – 0.79 USD) por una rosa preservada. Para las rosas tinturadas, el 36% indicó que pagaría entre CAD 0.79 – CAD 0.95 y CAD 0.95 – CAD 1.11 por una rosa tinturada.
- El 90% de los encuestados indicó que le gustaría conocer de este tipo de productos por redes sociales, el 9% señaló que por radio.
- El 82% de los encuestados indico que, si compraría este tipo de productos, de los cuales el 45% indicó que serían utilizados como decoración.
- El 27% de los encuestados señaló que compraría una rosa preservada cada tres meses y el 36% indicó que compraría 25 rosas tinturadas cada 6 meses.
- El 45% de los encuestados señaló que preferiría adquirir este producto en supermercados, mientras que el 36% le gustaría comprar las rosas en florerías.
- Finalmente, el 73% de los encuestados señaló que preferiría tener rosas preservadas más que rosas tinturadas.

#### 4. Oportunidad de Negocio

La oportunidad de negocio es encontrada después del análisis externo y se relaciona con la comercialización de las rosas eternizadas y tinturadas. Este producto será exportado a Canadá, país que actualmente cuenta con importaciones de este bien desde otros países y, también, desde Ecuador. Esta afirmación está basada en los registros de las importaciones de la subpartida 0604.20.00 en 2015 por USD 22 millones (Anexo 2), de los cuales USD 683.494 pertenecen a las importaciones desde Ecuador. Por otro lado, según Trade Map, Canadá es el 8vo país que importa este producto en 2015 (Anexo 9) con una participación del 2,62% frente a los demás países importadores de esta subpartida (TradeMap, s.f.). Adicionalmente, Canadá cuenta con políticas de libre comercio y acuerdos comerciales con 11 países. Además, pertenece a la Organización Mundial de Comercio (OMC), que tiene como fundamento básico el libre comercio y la ayuda a países menos desarrollados con aranceles bajos y otras normativas; como consecuencia de esto los productos registrados en la subpartida 0604.20.00 ingresan a Canadá con el 6% de arancel de Nación Más Favorecida. Por su parte, Ecuador promueve un modelo económico basado en la Sustitución de Importaciones, en la cual sustenta un cambio de la matriz productiva, el cual promueve el consumo de bienes producidos localmente e impulsa la exportación de bienes procesados y producidos en el país (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, s.f.). Por otro lado, en 2014, Canadá registró un total de 20 empresas importadoras de productos registrados en la subpartida objeto de análisis, lo cual ayuda a distinguir a los posibles importadores de este producto y su eventual atracción hacia el producto ecuatoriano. En este sentido, cabe mencionar que Rose Explosion tiene como objetivo llegar a trabajar, en el segundo año de establecimiento, con 4 de las 20 empresas importadoras y en 5to año con 6 de estas.

Por otro lado, con base en los resultados del análisis interno de las entrevistas a expertos, se refleja que las exportaciones de estos productos procesados son dirigidas a distintos mercados mundiales. No obstante, el mercado canadiense parecería ser poco atractivo para la exportación dado el poco volumen comercializado; sin embargo, no es por la falta de demanda de este producto por parte de Canadá sino más bien por el escaso interés de los exportadores ecuatorianos de aprovechar ese nicho de mercado. Adicionalmente, Ecuador es un país florícola muy reconocido mundialmente, que cuenta con las posibilidades y capacidades de producción de rosas eternizadas y tinturadas. Esta aseveración se basa en las declaraciones obtenidas por parte de la Gerente de Ventas de la Florícola EternalFest, la cual precisa que cuenta con una producción de 50.000 cabezas de rosa de manera mensual; en este aspecto, se puede acotar que dicha florícola no es la única productora de rosas eternizadas ni sería la única proveedora. En lo que respecta a los resultados de las encuestas realizadas, permiten llegar a la conclusión de que la ciudad a la que el negocio se enfoca tiene poco conocimiento de lo atractivo de este producto; adicionalmente, el 100% de los encuestados respondió, conforme las opciones planteadas en la encuesta, que identifica y conoce a Ecuador como país productor de este tipo de productos.

Con base a los resultados obtenidos, los argumentos planteados y afirmaciones, se puede concluir que la exportación de este producto innovador, procesado y aceptado en distintos mercados, es una gran oportunidad de negocio, tanto para florícolas como comercializadoras. Además, la idea de implementar una comercializadora de rosas tinturas y preservadas genera un impacto directo a los productores de rosas naturales, tinturadas, preservadas y otras flores. Del mismo modo, provoca un impacto indirecto a los demás productores y comercializadores tanto nacionales como internacionales por la competitividad que este producto causa en mercados internacionales dada su aceptación.

## **5. Plan de Marketing**

### **5.1. Estrategia de Marketing**

#### **5.1.1. Mercado Objetivo**

Rose Explosion segmenta su mercado objetivo mediante la aplicación de la estrategia de marketing concentrado. Esta estrategia se concentra en un nicho de mercado específico dentro de un mercado más grande (David, 2003); en este caso, las 20 empresas importadoras de la subpartida 0604.20.00. La elección de esta estrategia se debe a que Canadá tiene en total 423 (Government of Canada, s.f.) empresas importadoras del Capítulo 6 “Plantas Vivas y Productos de la Floricultura” y las 20 empresas seleccionadas e importadoras de la subpartida analizada, representan el 4.7% del mercado total de importadores en Canadá.

Rose Explosion, trabajará con las 20 empresas importadoras de la subpartida 0604.20.00, a largo plazo. Sin embargo, en el segundo año, se tiene planteado llegar a trabajar con al menos 4 empresas importadores lo que representa el 20% de los posibles clientes. Finalmente, en el 5to año, Rose Explosion espera llegar a trabajar con 6 empresas importadoras registradas en Ontario.

El mercado objetivo de Rose Explosion, es un mercado empresarial y no de consumo, la selección de este mercado objetivo se debe a que se venderá el producto a las empresas importadoras y no a los consumidores del bien de manera directa. En este sentido, Rose Explosion, trabajará solamente con las empresas importadoras de rosas tinturadas y eternizadas producidas nacionalmente. Rose Explosion tendrá un mercado de clientes reducido dado el poco número de empresas importadoras de esta subpartida; no obstante, existe la posibilidad de que alguna de las 423 (Government of Canada, s.f.) empresas importadoras canadienses sean un posible futuro cliente, de esta manera Rose Explosion ampliará su cartera de clientes y la participación de Ecuador en el mercado.

Adicionalmente, se realizó una segmentación de mercado para conocer los posibles consumidores finales de este producto a las empresas importadoras, los cuales posiblemente, serían los 1.3 millones de pobladores de la ciudad de Ottawa, de los cuales el 42.8% son personas entre 35 – 64 años y el 22.3% entre los 20 – 34 años (Service Ottawa, s.f.). Adicionalmente, el producto será dirigido a personas con ingresos medios y bajos. Las personas entre 35 – 64 años con ingresos altos son el 2.4% y las personas entre 20 – 34 años con ingresos altos son el 2.0%; mientras que, las personas entre 35 – 64 años con ingresos medios son el 8.3% y las personas entre 20 - 34 años representan el 6.9% (City of Ottawa, s.f.). En el aspecto psicográfico, los posibles consumidores, serán aquellas personas dispuestas a pagar por un producto costoso, decorativo y duradero, en el caso de las rosas eternizadas, y en caso de las tinturadas serían personas dispuestas a pagar por un producto innovador y decorativo.

#### **5.1.2. Propuesta de Valor**

Rose Explosion ofrecerá las rosas eternizadas y preservadas a las empresas importadoras de estos productos en Ottawa, en el segundo año a 10 empresas importadoras. El servicio que Rose Explosion ofrecerá es el de intermediario, de esta manera las empresas importadoras en Ottawa no tendrán que preocuparse por la compra y venta, en Ecuador, de las rosas preservadas y tinturadas. Rose Explosion, ofrecerá un servicio de compra de alta categoría, pues solamente se comprará las rosas tinturadas a empresas florícolas que hayan obtenido las certificaciones nacionales para considerar que su producto es de excelente calidad; del mismo modo, dichas empresas florícolas deberán tener certificaciones internacionales de calidad, puesto que, al ingresar a mercados internacionales, las florícolas deben cumplir con los requisitos

solicitados por los diferentes países. En caso de las rosas eternizadas o preservadas, Rose Explosion, comprará este producto a empresas productoras que cuenten con un producto duradero, de colores sólidos y brillantes. Adicionalmente, las florícolas productoras de rosas eternizadas deben cumplir con los mismos certificados solicitados a las empresas florícolas productoras de rosas tinturadas.

Del mismo modo, Rose Explosion tiene la propuesta de diferenciación, de ofrecer la opción de que las empresas importadoras permitan que Rose Explosion realice las coordinaciones y reservaciones necesarias, con las aerolíneas de carga, para que el producto solicitado por las empresas importadoras canadienses no tenga ningún tipo de manipulación que pueda dañar y no sufra ningún tipo de complicación antes de que llegue al país destino del cliente. Este tipo de servicio que Rose Explosion ofrecerá, se debe principalmente, al histórico de complicaciones que los clientes han encontrado en el proceso de coordinación logística para el envío del producto. Rose Explosion, en este aspecto, coordinará el espacio en los aviones para la mercancía de sus clientes, cual sea la periodicidad; también coordinará las rutas de vuelo que las diferentes aerolíneas ofrecen, de esta manera el producto no será manipulado sin necesidad, no sufrirá cambios de temperatura, pérdidas, etc.

Rose Explosion ofrece estos dos tipos de servicios a su mercado objetivo; las empresas pertenecientes al mercado objetivo de Rose Explosion no tendrán la preocupación de comprar el producto para completar los pedidos, ni de buscar las rutas aéreas ni espacios para que el producto llegue a tiempo a destino. En este sentido, los clientes de Rose Explosion, ofrecerán su confianza a la comercializadora para que realice un trabajo de calidad en la compra de rosas de calidad internacional y un excelente trabajo al coordinar la logística del producto. Finalmente, al ofrecer el servicio de coordinación de rutas aéreas y vuelos, los clientes de Rose Explosion deberán pre - pagar el flete del producto, de esta manera el envío será realizado al 100% y el cliente obtendrá lo solicitado. En este sentido, Rose Explosion tendrá el control del producto en territorio nacional y se asegurará de que este llegue de acuerdo a los requerimientos del cliente. Por lo tanto, Rose Explosion, entrega el producto con el incoterm FOB (Free on Board), los costos de flete, producto y en ciertos casos seguro, serán costeados por el cliente en Canadá.

### **5.1.3. Estrategia de Internacionalización**

Rose Explosion utilizará la estrategia de internacionalización de exportación directa. Este tipo de estrategia es favorable para Rose Explosion, ya que le permite ingresar al mercado canadiense sin intermediarios; adicionalmente, al estar enfocado solamente a las empresas importadoras, esta estrategia permite que Rose Explosion gane participación en la cartera de vendedores que las empresas canadienses poseen. Además, esta estrategia, al no tener ningún otro agente exportador, en el proceso, previene el riesgo de que existan pérdidas financieras (Cateora, Gilly, & Graham, 2009) durante el proceso de compra, venta y envío del producto.

Rose Explosion elige esta estrategia dado que al ser una empresa que recién inicia sus operaciones, tiene como objetivo controlar todos los aspectos relacionados a los servicios que está ofreciendo a su mercado objetivo. Adicionalmente, la estrategia de exportación directa permite que Rose Explosion sea la única empresa tomadora de decisiones y obtenga resultados a mediano y largo plazo según su criterio.

## **5.2. Mezcla de Marketing**

### **5.2.1. Producto**

#### **5.2.1.1. Producto**

Las rosas eternizadas son producidas mediante un proceso de sustitución. Este proceso comienza seleccionando las rosas que tengan un botón grande y no totalmente abierto; estas características son primordiales, puesto que, de esta manera la rosa podrá ser sometida al proceso de sustitución. El proceso de sustitución comienza separando el botón de la rosa del tallo, después se coloca el botón en envases, donde los pétalos de la rosa no sean afectados; dichos envases, son colocados en un área donde no ingresa luz solar. Una vez que las rosas se encuentren en dicha área, comienza la sustitución de la savia del botón de la rosa por una solución química de agua, glicerina, substancias estabilizantes y colorantes; esta solución es preparada en una máquina especial; posteriormente la mezcla química es absorbida por la rosa provocando que adquiera un estado de momificación o criogenización (Naturaleza Exquisita, s.f.). El proceso de sustitución debe ser monitoreado constantemente las primeras 24 horas, pues no todas las rosas seleccionadas sobreviven a este proceso (Florícola FlowerFest, s.f.). Por otro lado, el proceso de creación de las rosas tinturadas es muy diferente al de las rosas eternizadas. Como primer paso se debe seleccionar la rosa, de color blanco, por lo general las variedades conocidas como Vendela y Mondial, a la cual se le desea aplicar la solución química; en este punto cabe resaltar que el tamaño del botón dependerá mucho del largo del tallo, el cual puede ser diferente dependiendo del mercado al cual se lo exportará, en el caso de Canadá el largo de la rosa es entre 50 – 60 cm. Una vez seleccionada la rosa, se prosigue con la deshidratación, para esto se coloca la rosa en un área con ambiente caliente, lo que provoca una deshidratación; posteriormente, se corta del tallo, es decir de 1 cm a 2 cm máximo; el corte del tallo se lo realiza para que la solución química ingrese por el tallo, subiendo por las venas de la flor hasta el botón. En caso de que se desee obtener una rosa tinturada arcoíris, los cortes en el tallo deben ser más numerosos para que la rosa pueda absorber la mezcla química con los colorantes deseados. Las rosas tinturadas, al igual que las rosas eternizadas, deben ser monitoreadas las primeras 24 horas para observar la reacción de flor ante la solución química. Por otro lado, cabe resaltar, que las rosas tinturadas no ingresan a un estado de criogenización, pues, tienen una duración de vida como cualquier otra rosa natural.

Finalmente, la duración de las rosas eternizadas depende mucho a los cuidados que se le debe dar, por lo general la rosa no debe recibir mucha luz solar y debe ser conservada en un ambiente seco y fresco; si se toman estas medidas la rosa eternizada puede tener una duración de hasta 5 años. Por otro lado, la duración de las rosas tinturadas depende mucho del proceso que la florícola productora utiliza y los cuidados que le dan a la flor una vez finalizada la coloración; por lo general, una rosa ecuatoriana puede tener una duración de hasta 28 días en florero, es decir, después de haber sido cortada, de haber pasado por el proceso de deshidratación y coloración, después de haber sido transportada a destino y comprada por un cliente, la rosa puede durar hasta 28 días en florero.

#### **5.2.1.2. Empaque**

Las rosas eternizadas son empacadas en dos empaques diferentes. El primero es una caja de plástico, la cual protege al botón de la rosa; en cada caja de plástico entran 6 botones de rosas. En este sentido, el tamaño de los espacios y de la caja de plástico dependerá mucho de la dimensión del botón de la rosa (Anexo 10). Finalmente, una vez que la primera caja de plástico contenga los seis botones de, se prosigue a colocar el segundo empaque en cajas. Dichas cajas, son conocidas como tabacos, los cuales pueden ser half (QB) o full (HB), existe esta diferencia dada la cantidad de producto

(rosas) que puede entrar en las cajas. En este caso, en cada caja half entran 10 empaques de 6 botones y en cada caja full entran 21 empaques de 6 botones.

**Tabla 2: Número de botones de rosa por empaque, caja y peso.**

<b>Botón (por tamaño y longitud)</b>	<b>Medida Cajas</b>	<b>Empaques</b>	<b>Peso</b>
Petite	Caja QB - 104x25x18 cm Caja HB - 120x30x30 cm	10 empaques de 6 21 empaques de 6	2.75 kg 6 kg
Medium	Caja QB - 104x25x18 cm Caja HB - 120x30x30 cm	10 empaques de 6 21 empaques de 6	2.75 kg 6 kg
Large	Caja QB - 104x25x18 cm Caja HB - 120x30x30 cm	10 empaques de 6 21 empaques de 6	2.83 kg 6 kg
Jumbo	Caja QB - 106x15x28 cm Caja HB - 104x25x28 cm	16 botones 32 botones	2.7 kg 5 kg

**Adaptado de:** Florícola FlowerFest (Florícola FlowerFest, s.f.)

Para las rosas tinturadas el empaque es diferente, mejor conocido como bonche. Por lo general se empaacan 5 filas de 5 rosas, obteniendo un total de 25 rosas; dichas 25 rosas son empacadas en cartón corrugado en forma de zigzag, es decir, por cada fila de cinco rosas se coloca una capa (cartón corrugado), posteriormente, se cubre todo el paquete de 25 rosas en cartón corrugado, de esta manera el botón de las rosas y un poco del tallo (alrededor de unos 3 cm de tallo) están protegidos. Una vez que las rosas se encuentren empacadas en cartón corrugado, se coloca una funda de plástico en forma de cono, que va desde el tallo hasta la punta de la rosa, este plástico tiene orificios por donde entrara aire y frío a la flor. Para finalizar, se coloca una liga plástica alrededor de la punta del tallo, de esta manera los tallos permanecerán juntos. Por otro lado, una vez que se obtenga el empaque, este es colocado en cajas. Dichas cajas pueden ser half o full; en una caja full entran 200 tallos, es decir, 8 bonches por caja. En una caja half entran 16 bonches, es decir, 400 tallos; cabe resaltar que la cantidad de bonches que entren por caja depende mucho del largo de la rosa, Canadá compra rosas de entre 40 – 50 cm y 50 – 60 cm.

**Tabla 3: Número de tallos de rosa tinturada por bonche, caja y peso.**

<b>Largo tallo</b>	<b>Medida cajas</b>	<b>Bonches por caja</b>	<b>Peso</b>
40 - 50 cm	Caja QB - 100x35x30 cm	8 bonches	25 kg
	Caja HB - 110x57x50 cm	16 bonches	35 kg
50 - 60 cm	Caja QB - 100x35x30 cm	6 - 8 bonches	28 kg
	Caja HB - 100x57x50 cm	12 - 14 bonches	38 kg

**Adaptado de:** Florícola Anne Roses, (Anne Flowers, s.f.)

### 5.2.1.3. Etiquetado

El etiquetado en las rosas tinturadas, es colocado por la florícola; generalmente, la florícola coloca en el costado de la caja una etiqueta donde se especifica la variedad de la rosa, que en este caso como se mencionó anteriormente para las rosas tinturadas son utilizadas las variedades Vendela y Mondial; también se coloca el nombre de la rosa tinturada, que por lo general lleva el nombre de los colores utilizadas, sea este uno color o una combinación. Del mismo modo, el etiquetado en la caja, indica el número de tallos (rosas) que hay en la caja y el largo de estos tallos (en centímetros). Finalmente, el etiquetado lleva la marcación del cliente; la marcación del cliente es para que el importador reconozca el producto enviado, esto se debe principalmente a la existencia de varios compradores de varias florícolas; por lo tanto, la marcación es para identificar el producto correspondiente de cada comprador.

Por otro lado, el etiquetado de las rosas eternizadas es un poco diferente a las tinturadas, esto se debe principalmente al empaque en el que las rosas son enviadas. En la caja, que contiene las cajas de plástico, es colocada la etiqueta que indica el número de botones de rosa por caja; el nombre del producto; la marcación del cliente y el tamaño del botón de la rosa. Adicionalmente, en la caja donde se encuentran tanto los bonches de rosas tinturadas como las cajas plásticas con rosas eternizadas, el etiquetado incluye el número de la Guía Madre y la Guía Hija. Estos dos documentos son requisitos para que el producto pueda ser cargado en el área de carga del avión.

#### **5.2.1.4. Branding**

El branding de las rosas tinturadas y eternizadas es la innovación, pues, la creación de este tipo de producto es un proceso químico, que ofrece un valor agregado al bien, generando mayor impacto en cuanto a la estética y presentación de la rosa. Al ser un producto procesado, este recoge materia prima ya elaborada con ciertos químicos como nutrientes, vitaminas y agua; no obstante, el proceso de criogenización en las rosas eternizadas y el de coloración en las tinturadas demuestra y destaca la innovación y la imaginación de crear un producto que acentúa la belleza de la rosa. En este ámbito, las rosas eternizadas y preservadas son presentadas, en los mercados internacionales y nacionales, como un bien que resalta la estética y belleza de una rosa con atributos diferentes a una rosa natural u otra flor.

### **5.2.2. Precio**

#### **5.2.2.1. Estimación de costos**

Rose Explosion al ser una empresa intermediaria, que negocia con florícolas nacionales productoras de rosas eternizadas y tinturadas, para luego venderlas al mercado canadiense; utilizará la estrategia de costeo basado en actividades, pues según el libro Dirección de Marketing, este sistema de costos trata de identificar los costos reales asociados con cada cliente (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006). Adicionalmente, como se mencionó con anterioridad, la estrategia de Rose Explosion es la de marketing concentrado, pues solamente se enfocará a proveer de este bien a las 20 empresas importadoras, a largo plazo, de la subpartida 0604.20.00. En este sentido, al ser 20 empresas importadoras, cada una tendrá un flujo diferente de volumen, periodicidad y costo por importación. Al utilizar la estrategia de costeo basado en actividades, se puede establecer el costo de la compra del bien (servicio de intermediario), para cada cliente y el costo de la importación del bien solicitado (servicio de coordinación logística). Por otro lado, se debe tener en consideración la compra del bien, dado que Rose Explosion será la empresa que pague a las empresas florícolas por las diferentes cantidades de bien comprado para los clientes en Ottawa - Canadá. Por otro lado, Rose Explosion tendrá gastos administrativos tales como arriendo, salarios, servicios básicos (agua, luz, teléfono e internet), compra de equipos electrónicos, muebles y otros.

#### **5.2.2.2. Fijación del precio**

Rose Explosion, para poder vender el producto a los importadores canadienses, aplicará la estrategia basada en la competencia, puesto que, en Ecuador existe un gran número de empresas en la industria florícola, por lo tanto, en Canadá el producto ecuatoriano será más atractivo para el consumidor final (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006). En este sentido, se deben conocer los de producción de las rosas; lo cual, conforme a información proporcionada en la entrevista a la florícola Anne Roses, producir una rosa independientemente del largo de esta, es alrededor de 0.30 ctvs.; estos dos valores, dan un costo de producción por rosa de 0.40 ctvs. En este sentido, las florícolas aplican un precio de venta de centavo centímetro, en este caso para el mercado canadiense el largo de la rosa sería de entre 40 - 50 cm el precio de este bien

sería de 0.60 ctvs. Por otro lado, la estrategia de entrada de precio que Rose Explosion aplicará en Canadá es la del descremado; dicha estrategia, se basa en la aplicación de un precio elevado, frente a la competencia, donde solo los consumidores interesados y con las posibilidades de compra podrán adquirir el producto. En este sentido, cabe mencionar, que el producto en cuestión cuenta con las características de ser un producto de calidad y durable. La aplicación de un precio elevado será en un principio, puesto que, Rose Explosion busca ganar participación en el mercado, por lo cual, dentro de un período aún no determinado comenzará a reducir el precio del producto, para que este sea más accesible a otros segmentos de mercado.

### **5.2.2.3. Terminación del precio**

La aplicación de la estrategia de terminación del precio, se debe principalmente a la estrategia de fijación de precio basada en la competencia, pues, como se explicó anteriormente Rose Explosion establecerá un precio de venta similar al de la competencia. Adicionalmente, según información obtenida de las entrevistas con Anne Roses y EternalFest, el precio de las rosas eternizadas y tinturadas ya se encuentra establecido en el mercado según el tamaño del bien, largo del tallo (rosas tinturadas) y calidad. No obstante, Rose Explosion al aplicar la estrategia de terminación de precio ofrece al cliente (importadores) un precio alternativo que influye sobre las percepciones del consumidor final. Por lo tanto, Rose Explosion aplicará una terminación del precio del 0.05%, es decir, si una rosa tinturada de 50 – 60 cm tiene como precio establecido por la competencia de 0.70 ctvs., Rose Explosion venderá dicho producto a 0.75 ctvs.; la terminación de precio del 0.05% será aplicada cuando la empresa cumpla 8 meses dentro de la industria florícola internacional. Adicionalmente, según el libro Dirección de Marketing, indica que esta estrategia puede ser utilizada cuando: la calidad y los tamaños varían en función de los puntos de venta (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006). En este aspecto, la calidad de las rosas tanto eternizadas como tinturadas depende mucho de los procesos y cuidados que las diferentes florícolas apliquen.

### **5.2.2.4. Modificación del precio**

Rose Explosion aplicará, después de un año que se haya establecido la empresa, la estrategia de separación de bienes y servicios; esta estrategia consiste en mantener el precio, pero facturar por separado algunos elementos de la oferta inicial. En este caso, sería la coordinación logística del envío del producto a los clientes canadienses. De esta manera, Rose Explosion, podrá seguir ofreciendo el servicio de compra del bien y mantener el precio establecido o manejado en el mercado y, también, podrá obtener ganancias por el servicio de coordinación logística que ofrece a su mercado objetivo. Este tipo de modificación en el precio, de los servicios que Rose Explosion ofrece, generará un aumento en las utilidades de la empresa.

## **5.2.3. Plaza**

### **5.2.3.1. Estructura canal de distribución**

Al ser una comercializadora, Rose Explosion, es el intermediario en la estructura del canal de distribución; por lo general, en la industria florícola pueden haber más de dos intermediarios. No obstante, en este caso en particular, Rose Explosion es un intermediario, por lo tanto, en el canal de distribución de la empresa existen solamente 4 intermediarios (Anexo 11) antes de que llegue hasta el consumidor final. El primero es la empresa florícola, productora del bien que será exportado, el segundo intermediario es la comercializadora Rose Explosion, quien se encarga de la compra y venta del producto, como también de la coordinación logística; el tercer intermediario son los agentes de carga, quienes son los encargados de transportar y cerciorar que el producto presenta toda la documentación necesaria para ser exportada y para poder ingresar al

mercado canadiense. El cuarto intermediario es la empresa importadora, quien venderá el producto al consumidor final; terminando de esta manera el canal de distribución. Cabe resaltar, que todos los intermediarios tendrán una ganancia en el proceso de compra y venta hasta que el producto llegue al consumidor final, un detalle de cuanto sería la ganancia aproximadamente, de una rosa tinturada de entre 50 – 60 cm, por intermediario se observa en el Anexo 12.

#### **5.2.3.2. Puntos de venta**

Rose Explosion al ser la empresa intermediaria de venta de las rosas eternizadas y las rosas tinturadas, establecerá su punto de venta, una oficina, en la ciudad de Quito en el sector de Cumbayá que se encuentra a las afueras de la ciudad. El sector elegido para la oficina de Rose Explosion, se debe principalmente a la cercanía del Aeropuerto Mariscal Sucre ubicado en Tababela. Rose Explosion tiene la necesidad de ir al aeropuerto para la coordinación de la entrega de los productos, enviados por las florícolas, en los aviones respectivos según la coordinación previa realizada dependiendo de la necesidad del cliente. El costo de una oficina en Cumbayá está alrededor de 450 dólares y 600 dólares, por una oficina de 80 metros cuadrados, que cuenta con parqueadero (1), baño (1) y parqueaderos de visita. Por otro lado, cabe resaltar que existirán otros puntos de venta, en Canadá, los cuales serán supermercados, floristerías y/o locales comerciales, conforme a lo obtenido en la encuesta al consumidor final.

#### **5.2.3.3. Medios de transporte**

Las flores de exportación, independientemente del tipo de flor, del medio y modo de transporte, deben permanecer a temperatura fría. El producto debe ser sometido a bajas temperaturas para que de esta manera el bien perdure. Por lo tanto, los medios de transporte utilizados para que el producto llegue al cliente, en este caso los importadores, deben contar con ambientes de bajas temperaturas; no obstante, este ambiente frío es requerido para las flores naturales, en el caso de las rosas eternizadas no es necesario el ambiente frío, sin embargo, estar expuesta a esa temperatura no dañará al bien tampoco. En este marco, se describirán los medios de transporte utilizados y los intermediarios a cargo; primero la florícola cuando corta la flor y se encuentra empaquetada, es colocada en un cuarto frío a una temperatura, generalmente, de -10 grados centígrados; posteriormente, la florícola coloca las cajas de rosas en camiones refrigerantes, los cuales transportan el bien hasta el aeropuerto. Cabe mencionar, que las flores son transportadas vía aérea, pues acorta las distancias y facilita la llegada del bien hasta donde se encuentra el cliente. El último intermediario es el agente de carga, quien se encarga de controlar el envío del producto en la ruta ya indicada con anterioridad por Rose Explosion; el agente de carga, coloca el producto en pallets en el avión en el área de carga, la temperatura en el área de carga varía entre 2 y 4 grados centígrados, en este aspecto también se debe tomar en cuenta la altitud a la que puede llegar un avión, lo cual provocaría una temperatura más baja en el área de carga. Finalmente, en ciertos casos, los clientes eligen un lugar destino para los productos exportados, vía aérea; no obstante, el recorrido no termina ahí, en ciertos casos continúa en modo terrestre hasta la ciudad donde el comprador, cliente, se encuentra.

#### **5.2.3.4. Marketing y comercio electrónico**

Rose Explosion utiliza el e - commerce para poder comunicarse con los importadores canadienses. El comercio, en la industria florícola ecuatoriana, se lo realiza, actualmente, mediante la aplicación de comunicación Skype; dicha aplicación permite que empresas florícolas, comercializadoras, importadores y otros agentes se comuniquen y logren realizar el proceso de compra y venta del bien. Adicionalmente, Rose Explosion contará con una página web donde indicará sus actividades, los servicios que ofrece y su cartera de productos, la página en redes sociales, lo cual permitirá que la empresa comercializadora aplique el e - marketing dado a que mediante

esta herramienta comunicará a sus clientes acerca de sus actividades, servicios y productos a través del Internet (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing , 2008)

#### **5.2.4. Promoción**

##### **5.2.4.1. Promoción de ventas**

Rose Explosion para atraer a los clientes, de su mercado objetivo, tendrá como promoción de ventas el envío de muestras de rosas eternizadas y rosas tinturadas; de esta manera, el cliente podrá observar y verificar la calidad del producto, como también la duración. Según el libro Dirección de Marketing, la estrategia de promoción de ventas es una herramienta para generar respuestas más rápidas y más intensas por parte de los compradores; para esto, Rose Explosion aplicará: primero, la comunicación que "atrae la atención y generalmente atrae a los consumidores hacia el producto" (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006), al comunicar y explicar de qué se trata el producto los clientes quedan informados de los beneficios o características de las rosas eternizadas y tinturadas; segundo, el incentivo "incorporar algún tipo de atractivo, estímulo o beneficio", el incentivo que Rose Explosion ofrece es el de coordinar la logística del producto; la última característica de la estrategia de promoción de ventas es la invitación "representar un estímulo para efectuar la transacción en el momento" (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006), en este sentido, la invitación de Rose Explosion es el prepago del 50% para el envío de la flor. En este sentido, Rose Explosion estaría aplicando la estrategia `promocional "push", puesto que, está realizando una oferta a los futuros clientes y consumidores finales. Este tipo de promoción resultó un gasto para Rose Explosion, sin embargo, al aplicar esta estrategia la posibilidad de adquirir nuevos clientes es elevada.

##### **5.2.4.2. Marketing directo**

Rose Explosion aplicará el marketing directo, de esta manera podrá tener una mejor comunicación con los importadores, en este caso el mercado objetivo de Rose Explosion. La aplicación del Marketing Directo con los importadores en Canadá, se debe principalmente a que, como se mencionó anteriormente en Canadá existen 423 importadores de productos registrados en el capítulo 6 del Sistema Armonizado, y Rose Explosion solo se concentrará en 4 empresas en el segundo año y en el 5to año a las 6 empresas importadoras, en total, registradas en Ontario de la subpartida 0604.20.00. Una de las características del Marketing Directo es la interacción, que, según el libro de Fundamentos de Marketing "el mensaje es susceptible a modificarse según las respuestas del receptor" (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing , 2008).

##### **5.2.4.3. Publicidad Business to Business (B2B)**

La estrategia de publicidad que Rose Explosion utilizará es la de Business to Business (B2B), pues Rose Explosion deberá llamar la atención de las empresas productoras de rosas eternizadas y rosas tinturadas para poder vender dicho producto a las empresas importadoras en Canadá. Este tipo de estrategia permitirá que los clientes de Rose Explosion, tanto los vendedores (empresas florícolas) como los compradores (importadores) tengan confianza en las actividades corporativas de Rose Explosion, de esta manera el proceso de compra y venta, exportación y logística será exitoso, pues las partes involucradas, las empresas involucradas en esta cadena de abastecimiento, valor, cumplirán su respectivo papel. Adicionalmente, Rose Explosion contará con una página en las redes sociales más utilizadas en Canadá, las cuales según la página web Statistics Canadá son Facebook y Twitter. En dichas redes sociales, Rose Explosion, detallará cuáles son sus actividades, el producto y servicio que ofrece, adicionalmente, informará a sus seguidores acerca de nuevos productos (nuevas combinaciones de colores) o si se realizará alguna feria y Rose Explosion asistirá, etc. El costo de crear una página en las redes sociales antes mencionadas está estimado de USD 1.000 por página.

#### 5.2.4.4. Relaciones Públicas

Rose Explosion, se enfocará en las relaciones públicas con los diferentes intermediarios que existen en el proceso de compra y venta de las rosas eternizadas y las rosas preservadas. Rose Explosion busca obtener una buena imagen corporativa y demostrar los logros obtenidos a las florícolas, a los agentes de carga y a las empresas importadoras en Canadá.

### 5.3. Plan Estratégico de Marketing

**Tabla 4: Costos de los aspectos de la Mezcla de Marketing**

<b>Mezcla de Marketing</b>	<b>Variable</b>	<b>Precio</b>	<b>Periodicidad</b>
Precio	- Gastos Administrativos - Compra de equipos	- 1.180 - 1.100	- Mensual - Cada 4 años
Promoción	- Compra de muestras para cliente - Relaciones Públicas - Redes sociales	- 1.000 - 5.000 - 1.000	- 1 vez por año - Cada exposición de rosas, rueda de mercado - 1 vez

## **6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional**

### **6.1. Misión**

Rose Explosion es una empresa comercializadora, ubicada en la ciudad de Quito en el sector de Cumbayá, dedicada a la compra y venta de rosas eternizadas y tinturadas, con personal especializado y dispuesto a poner en alto la calidad de los productos procesados ecuatorianos. Rose Explosion es una empresa comprometida a fortalecer la exportación de productos innovadores y procesados, contando con una amplia de opciones de clientes en el mercado seleccionado y en otros mercados internacionales.

### **6.2. Visión**

Rose Explosion trabajará con empresas florícolas productoras de bienes procesados, impulsando la teoría del Cambio en la Matriz Productiva de Ecuador y el modelo económico de Sustitución de Importaciones. Tiene una proyección de ser, en 5 años, una empresa comercializadora conocida en la industria y en mercados internacionales.

### **6.3. Objetivos**

#### **6.3.1. Objetivo General**

Ser una empresa rentable, con crecimiento constante, logrando promover productos innovadores y de calidad ecuatorianos, alrededor del mundo.

#### **6.3.2. Objetivos Específicos**

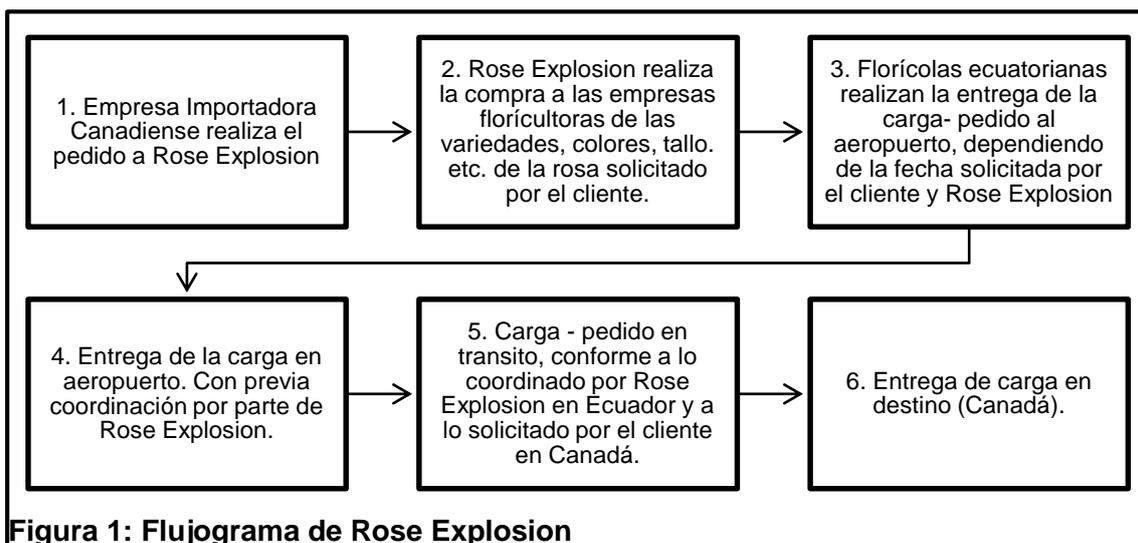
- Obtener una rentabilidad de 1,24% anual, mediante la comercialización de rosas tinturadas y preservadas a las empresas importadoras.
- Llegar a trabajar con un mayor número de florícolas ecuatorianas en el tercer año, de manera que exista mayor variedad de productos.
- Lograr trabajar con la 6 de las 20 empresas importadoras ubicadas en Ontario al 5to año de establecimiento de Rose Explosion.
- Obtener una participación del 5% en el mercado canadiense en el 3er año mediante un mayor volumen de compra y venta del producto en cuestión.

### **6.4. Procesos**

Rose Explosion es una empresa comercializadora ubicada en la ciudad de Quito en el sector de Cumbayá, dada la cercanía al Aeropuerto Mariscal Sucre para el control previo del envío y para la coordinación de la ruta y aerolínea correcta según lo coordinado previamente por la empresa Rose Explosion. En la oficina donde Rose Explosion ejercerá sus actividades se instalarán las áreas correspondientes para el funcionamiento de la empresa, estas son: gerencia general, departamento de ventas y departamento de logística. Rose Explosion tendrá como actividades, dentro de sus instalaciones, la compra y venta de las rosas eternizadas y tinturadas; la compra de estos bienes, es a las empresas florícolas productoras de rosas tinturadas y eternizadas en Ecuador. Rose Explosion, para la realización de estas actividades, contará dentro de sus instalaciones con equipo de cómputo (computadora, impresora, teléfono y otros) y las personas encargado de estas actividades es el gerente general y el vendedor.

El proceso de compra del bien va muy a la par de los requerimientos del cliente. Una vez que el cliente haya informado a Rose Explosion el número de cajas solicitadas, la fecha en la que debe ser entregado en Canadá, la florícola de la cual desea el producto y el rango mínimo de precio; Rose Explosion comienza con la búsqueda del producto, en las distintas florícolas productoras, según los requerimientos del cliente. Una vez que Rose Explosion realice la compra del bien, se indica a la florícola la marcación del cliente y el día que debe llegar el producto al aeropuerto en Quito. Posteriormente, una vez realizada la compra, Rose Explosion debe coordinar el envío del producto hasta Ottawa – Canadá; en este aspecto, Rose Explosion coordina las rutas de vuelo y los espacios

para el producto en el área de carga de los aviones, de manera que, el producto llegue a la ciudad del cliente en la fecha indicada. Finalmente, el producto es recibido por el cliente en el aeropuerto de la ciudad de Ottawa.



En lo referente, al tiempo que se toman cada uno de los intermediarios en el proceso de compra y venta, se planteará una situación hipotética, donde Rose Explosion recibe un orden – pedido de parte de uno de sus clientes en Canadá con las especificidades del producto, precios, coordinación logística y conexiones internacionales.

En la tabla Nro. 4 se podrá apreciar de mejor manera el tiempo y el costo de esta actividad: el cliente United Floral Distributors envía una orden – un pedido a Rose Explosion, el 18 de mayo de 2017, para que este sea entregado en Ottawa Canadá el día 27 de mayo de 2017. Las descripciones del pedido son las siguientes:

- 10.000 tallos de rosas tinturadas de 40/50 cm, 10 cajas de la empresa Bella Rosa (0.80 ctvs.), 10 cajas de la empresa Anne Roses (0.70 ctvs.) y 5 cajas de la empresa Rose Elite (0.70 ctvs.),
- 3.000 botones de rosa de tamaño médium de la empresa EternalFest, 1.000 botones de rosa large.
- Ruta Quito – Miami en la aerolínea American Airlines, llegando el 24 de mayo para tener la conexión con el camión y poder llegar a Ottawa el día 27 de mayo.

**Tabla 5: Explicación de las actividades de Rose Explosion**

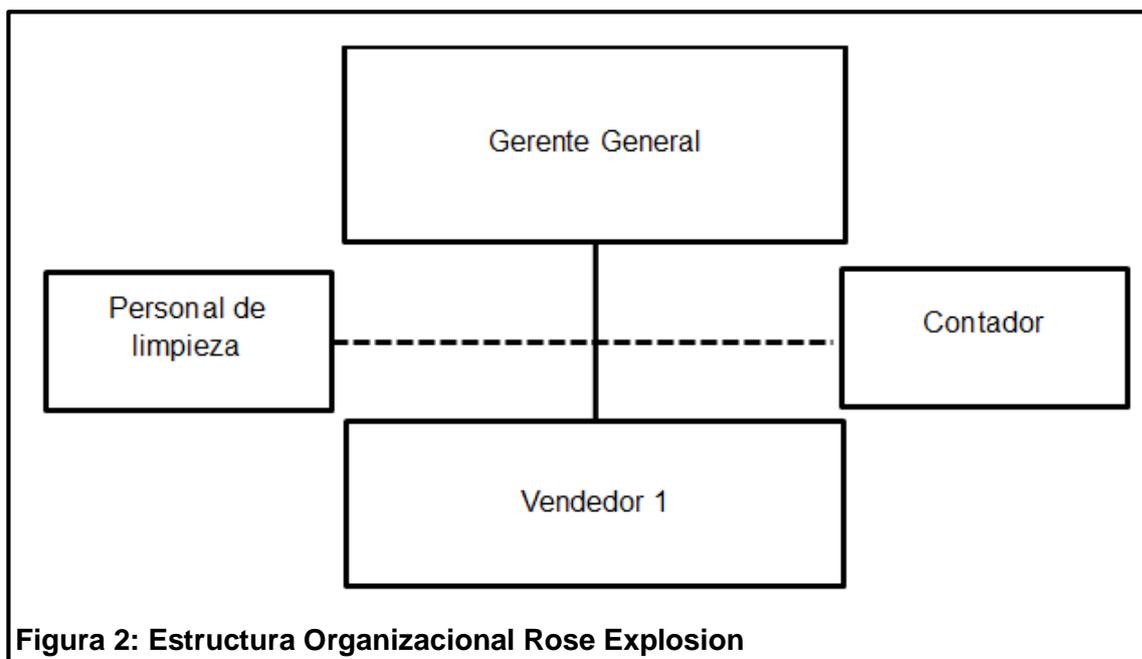
Actividades	Responsable	Costo	Tiempo
Envío del pedido	Cliente – United Floral Distributors	-	Menos de 30 min
Recepción del pedido	Rose Explosion	-	Menos de 30 min
Proceso compra venta	Rose Explosion	0.70 - 0.80 por tallo de 40/50 cm 1.70 por rosa medium 1.80 por rosa large	Recepción pedido el 18 de mayo, compra de los productos entre el 19 y 20 de mayo

Confirmación de compra al cliente	Rose Explosion	0.75 - 0.825 por tallo de 40/50 cm 1.75 por rosa medium (\$2.800) 1.85 por rosa large	Menos de 30 min el 20 de mayo de 2016
Coordinación logística	Rose Explosion	-	Menos de 30 min
Entrega del producto	Florícolas - entregan día 23 de mayo en la tarde, para llegar a Miami el día 24	8.775 USD por las 692 cajas de 4.875 Kg	4 – 5 horas de vuelo
Tránsito del Producto	Agentes de carga - despacho de la mercancía en aeropuerto Miami, entrega a camión del cliente	USD 2.574 por el transporte de las 692 cajas y 4.875 Kg de Miami a Ottawa	2 días de ruta, 2596.62 km de recorrido (Sea Rates, s.f.) (Anexo 13)

En total el número de cajas enviadas fue de 692, puesto que para los 10.000 tallos de rosas tinturadas se necesitan 25 cajas con 16 bonches en cada una; para las rosas eternizadas se necesitaron un total de 667 cajas, cada una con 21 cajas de 6 botones de rosa para completar los 4.000 solicitados en total. El peso de las cajas de las rosas tinturadas es de 35 kg por caja y de las rosas eternizadas es 6 kg por caja, lo que da como resultado 4.875 kg. El precio promedio de envío Quito – Miami es de \$1.80 el kg, por lo tanto los \$8.775 (la cotización de \$1.80 el kg se la obtuvo de una entrevista a la empresa Flower cargo).

## 6.5. Estructura Organizacional

- **Gerente General:** Las funciones del gerente general, son constituirse en el representante legal de la empresa y la persona en contactar nuevos proveedores y en un futuro contactar nuevos clientes. Adicionalmente, el gerente general supervisará que los objetivos específicos planteados en Rose Explosion se cumplan, controlando las actividades en la compra y venta de los productos. Del mismo modo, tendrá como actividad adicional ayudar en la compra y venta de los productos, puesto que esta es la actividad más importante dentro de la empresa. El gerente general debe tener conocimientos en cuanto a administración de empresas, debe contar con conocimientos básicos de contabilidad; preferiblemente una persona con título en Administración de Empresas o Negocios Internacionales.
- **Vendedor 1:** Las funciones del vendedor 1 son las de la compra y venta de los productos que Rose Explosion comercializa. Adicionalmente, el vendedor 1 tendrá bajo su responsabilidad la coordinación logística de los bienes para que puedan llegar a la ciudad donde se encuentra el cliente final. La persona, en el cargo del vendedor 1, debe poseer conocimientos básicos de contabilidad, debe tener experiencia en ventas, atención ágil a clientes y puede ser una persona que se encuentre realizando sus estudios universitarios, cursando los últimos años, en carreras como Administración de Empresas, Negocios Internacionales, Marketing, o carreras afines.



Rose Explosion no ampliará su número de empleados, puesto que, dado el cálculo de crecimiento (1,24% anual) y el margen de ganancia de 0,05 ctvs., Rose Explosion no tiene la capacidad para remunerar a un nuevo empleado o aumentar la remuneración tanto del Gerente General como del Vendedor 1.

#### 6.6. Estructura Legal

Rose Explosion será una empresa que deberá registrarse, en la Ley de Registro Único de Contribuyentes, como Concepto de Registro Único de Contribuyentes conforme a la actividad económica que realiza. En este sentido, cabe mencionar que Rose Explosion es una empresa PYMES. Adicionalmente, Rose Explosion se registrará con RUC de persona natural en el SRI, puesto que, según el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Registro Único de Contribuyentes (RUC), sus actividades económicas Rose Explosion se encuentran sujetas al Artículo Nro. 2 – De los sujetos de Inscripción “Se encuentran obligados a inscribirse por una sola vez en el Registro Único de Contribuyentes, todas las personas naturales y las sociedades que realicen actividades económicas en el Ecuador o que dispongan de bienes por los cuales deban pagar impuestos” (Servicio de Rentas Internas SRI, s.f.).

## 7. Análisis Financiero

Para el análisis financiero de Rose Explosion, se tomaron en consideración los siguientes supuestos financieros:

**Tabla 6: Variables para el análisis financiero de Rose Explosion**

<b>Variables</b>	<b>Valor</b>
Rendimiento del Mercado	4,30%
Tasa Libre de Riesgo	6,68%
Beta del Mercado	1,25
Riesgo País	8,91%
Crecimiento de ventas	1,24% anual
Margen por rosa	0,05 ctvs. por tallo o botón
Inflación	1,78%
Cuentas por cobrar	8 días (50%) – 15 días (50%)
Plazo cobro flores – compra de flores	11,50 días
Crédito	Tasa interés activa: 11,63% - 3 años
Estructura de Capital	60% capital propio – 40% deuda

### 7.1. Proyección del Estado de Resultados, Situación Financiera, Estado Flujo de Efectivo y Flujo de Caja

Para poder realizar las proyecciones de Rose Explosion, se deben considerar primero 7 factores:

1. Población de Ottawa, la cual crece en un 1,119%
2. Población de Ottawa entre 20 – 64 años, que representa el 48,32%.
3. Porcentaje de personas con ingresos medios y medios altos, 9,56%
4. Porcentaje de personas que han escuchado del producto 55%
5. Porcentaje de personas que comprarían el producto 82%
6. Frecuencia compra de rosas tinturadas – promedio ponderado 306 tallos
7. Frecuencia compra de rosas eternizadas – promedio ponderado 5 botones

Adicionalmente, como se ha mencionado con anterioridad, Rose Explosion no tiene un número fijo de unidades de venta, puesto que, la empresa cumpliría con las órdenes – pedidos de sus clientes según sea su necesidad. Por lo tanto, el análisis financiero de Rose Explosion utiliza los resultados obtenidos en las encuestas realizadas en Ottawa, estableciendo como promedio de venta anual de rosas tinturadas 8.589,360 tallos y 140.400 botones de rosa. Cabe recalcar que, la aplicación de un margen de ganancia de 0.05 ctvs., se debe principalmente a que Ecuador no es uno de los principales proveedores de este tipo de productos en Canadá, por lo tanto, al poner un precio elevado puede incurrir en que las 6 empresas importadores con las que Rose Explosion desea trabajar hasta el 5to año, e indirectamente los habitantes de Ottawa, prefieran adquirir estos bienes desde otros países. Además, al contar con una demanda de rosas tinturadas y eternizadas nacionales e internacionales, Rose Explosion, al aplicar dicho margen, no existirá una brecha muy amplia entre el precio que las florícolas u otras comercializadoras ofrecen por el bien en Canadá.

#### 7.1.1. Estado de Resultados

En lo referente a los ingresos, con un crecimiento del 1,24% anual, se espera tener al 1er año ingresos de USD 998.568, por la venta de 901.792 rosas tinturadas de 40-50 cm y de 50-60 cm por el precio de 0,65 ctvs., y 0,75 ctvs. También por la venta de 95.778 botones de rosa a USD 4.55 cada botón respectivamente. Por el lado de los egresos,

Rose Explosion tendrá la compra (costos) del producto por USD 932.104 más gastos administrativos por USD 73.064; generando de esta manera pérdidas en el 1er año de USD 7.339 y en el 5to año una ganancia de USD 77.959. (Anexo 14)

#### **7.1.2. Situación Financiera**

En la proyección a cinco años de la situación financiera, se observa un crecimiento en los activos corrientes de Rose Explosion del 320,1% (5to año – 1er año); teniendo como total de activos el 1er año USD 18.296 y en el 5to año USD 151.384. Con respecto a los pasivos, se observa un aumento en los pasivos corrientes del 109,7% (2do año – 5to año); en este criterio, cabe mencionar que Rose Explosion presenta flujos positivos a pesar de la deuda que tiene del préstamo por USD 7.318 a una tasa activa de interés del 11,63%. (Anexo 15)

#### **7.1.3. Estado Flujo de Efectivo y Flujo de Caja**

El estado de flujo de efectivo indica que en el primer año se obtiene un flujo de caja neto de USD -10.954 y en el 5to año de USD 29.338. Adicionalmente, el ejercicio realizado indica que la empresa obtiene flujos positivos en la caja final, teniendo USD 3.662 en el primer año y USD 82.497 en el quinto año. Con respecto al flujo de caja, se observa que a partir del segundo año cuenta con flujos descontados positivos, teniendo USD 20.741 en el quinto año. (Anexos 16 y 17)

#### **7.2. Inversión inicial, Capital de trabajo y Estructura de capital**

Rose Explosion tiene una inversión inicial de capital de trabajo de USD 10.978 y USD 3.680 de activos (muebles y enseres USD 1.280, equipos oficina USD 1.100, equipos de computación USD 1.300). Por otro lado, tiene una inversión preoperacional de USD 4.000. Del total de inversión (USD 18.296), el 60% será capital propio (USD 10.978) y el 40% será financiado (USD 7.318) a una tasa de interés activa del 11,63% a tres años. (Anexo 18)

#### **7.3. Estado y evaluación del plan de negocio**

Una vez obtenidas las proyecciones a 5 años, se obtuvo el Valor Actual Neto (VAN), de Rose Explosion es de USD 43.379. Posteriormente, se obtuvo la Tasa Interna de Retorno (TIR), con una rentabilidad del 54,27% (Anexo 19). Finalmente, la empresa tiene un periodo de recuperación de 2.15 años.

#### **7.4. Indicadores financieros**

En lo referente a los índices financieros, tenemos al Margen de Utilidad, dividido en: Rentabilidad sobre Activos (ROA) del 28% en el quinto año; segundo la Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE) del 48% en el 5to; y tercero el Retorno sobre la Inversión (ROI) del 232% en el último año. Por otro lado, tenemos la razón de rotación, que es la Rotación de Activos Fijos, con USD 331.90 en el primer año y USD 1.054,10 en el 5to año. (Anexo 20)

Cabe resaltar que Rose Explosion es una empresa comercializadora, la cual no cuenta con un número fijo de producción, gastos, ingresos, inventario. Adicionalmente, al ser una empresa comercializadora las comparaciones de los resultados financieros con empresas florícolas no son reales dados los elevados montos que dichas empresas registran en sus ingresos y gastos.

## 8. Conclusiones Generales

Conforme al análisis externo del sector florícola, se puede concluir que, Ecuador es un país que cuenta con el potencial para obtener productos procesados y exportarlos a diferentes mercados internacionales. En lo referente al análisis interno, existen numerosas empresas florícolas y comercializadoras dedicadas a la exportación de estos productos; no obstante, dichas empresas comercializan las rosas eternizadas y tinturadas a los mismos mercados que las rosas naturales son, generalmente, exportadas.

De acuerdo a los resultados obtenidos de las entrevistas a las empresas floricultoras ecuatorianas, se concluye que, Ecuador no explota su potencial de comercialización al 100%, se ha enfocado en exportar bienes naturales y procesados a los mismos mercados. En lo referente a las rosas eternizadas y tinturadas, es un producto aceptado y con gran potencial de exportación, por lo tanto, las florícolas y comercializadoras ecuatorianas deberían enfocarse en expandir y diversificar los mercados destino de las rosas ecuatorianas. Por otro lado, conforme a las entrevistas con los clientes, en el mercado canadiense, Ecuador no representa un gran mercado productor ni comercializador, lo mismo sucede con las rosas eternizadas y preservadas no representan ser un producto innovador ni muy acogido en dicho mercado.

En lo referente a la oportunidad de negocio encontrada, se concluye que la comercialización de estos productos hacia Canadá representa una gran inversión, dado que el país destino seleccionado importa estos productos desde otros países, así como también, porque Ecuador cuenta con las capacidades para producir dichos productos y comercializarlos a distintos mercados cada vez más en mayor proporción.

La mezcla de marketing realizada en este plan de negocios, indica que Rose Explosion cuenta con los cuatro parámetros establecidos por los diferentes actores en esta actividad (florícolas productores – Rose Explosion – cliente final). Adicionalmente, la mezcla de marketing realizada, indica que Rose Explosion, no maneja muchos aspectos necesarios para la buena implementación de un producto, puesto que, como se mencionó anteriormente, Rose Explosion es una empresa intermediaria y factores como plaza, precio, producto y promoción son establecidos por los demás actores en esta actividad comercial.

Conforme al análisis financiero realizado, la propuesta de negocio de la empresa Rose Explosion resulta ser viable; esta afirmación se la obtiene, dados los resultados del VAN de USD 43.379, TIR del 54,27% y el período de recuperación de 2.15 años. Adicionalmente, cabe resaltar el monto de inversión de la empresa, es bajo, por USD 10.978.

Finalmente, se puede concluir que la empresa Rose Explosion se enfoca a un mercado que no es completamente explotado aún. En este caso, el ingreso de estos productos procesados generará mayor conocimiento de que Ecuador es un país productor y exportador de bienes que resaltan la belleza natural de un bien procesado; del mismo modo, realizando esta actividad Rose Explosion podrá generar una mayor participación de Ecuador en el mercado canadiense.

## 9. Referencias Bibliográficas

- Anne Flowers. (s.f.). *Quienes somos*. Recuperado el 14 de julio de 2016, de <http://www.anne-flowers.com/#!about/c192n>
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Compración Deuda PIB*. Recuperado el 19 de abril de 2016, de [http://contenido.bce.fin.ec/compare.php?dt1=deuda\\_pib&dt2=inflacion&anio\\_inicio=2015&mes\\_inicio=01&dia\\_inicio=1&anio\\_final=2015&mes\\_final=12&dia\\_final=31&Submit=Comparar](http://contenido.bce.fin.ec/compare.php?dt1=deuda_pib&dt2=inflacion&anio_inicio=2015&mes_inicio=01&dia_inicio=1&anio_final=2015&mes_final=12&dia_final=31&Submit=Comparar)
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Consulta de Exportadores por País*. Recuperado el 27 de Abril de 2016, de <http://www.bce.fin.ec/comercioExterior/comercio/consultaXPaisImportExport.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Evolución de la Balanza Comercial Enero - Diciembre 2015*. Recuperado el 08 de abril de 2016, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201602.pdf>
- Canada Border Service Agency. (s.f.). *Step-by-Step Guide to Importing Commercial Goods into Canada*. Recuperado el 7 de Abril de 2016, de <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/import/guide-eng.html>
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2009). *Marketing Internacional* (Tercera edición ed.). México: Mc Graw Hills.
- Central Intelligence Agency - The World FactBook. (s.f.). *Canada*. Recuperado el 12 de Abril de 2016, de <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/ca.html>
- City of Ottawa. (s.f.). *A portrait of Ottawa: Demographic and Socio-Economic Characteristics*. Recuperado el 5 de Mayo de 2016, de <http://ottawa.ca/calendar/ottawa/citycouncil/cpsc/2011/08-18/07%20-%20Document%203%20-%20Demographic%20and%20Socio-Economic%20Characteristics%20EN.pdf>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education.
- Expoflores. (s.f.). *Cambios en la Certificación Flor Ecuador - Responsable Ecuadorian Floriculture*. Recuperado el 27 de Abril de 2016, de <http://www.expoflores.com/index.php/servicios/flor-ecuador/130-cambios-de-la-certificacion-florecuador-responsible-ecuadorian-floriculture>
- Expoflores. (s.f.). *Informe Anual de Exportación de Flores*. Recuperado el 27 de Abril de 2016, de [http://www.expoflores.com/images/analisis\\_economico/informe\\_anual\\_flores\\_2015.pdf](http://www.expoflores.com/images/analisis_economico/informe_anual_flores_2015.pdf)
- Florícola FlowerFest. (s.f.). *Quienes Somos*. Recuperado el 13 de julio de 2016, de <http://flowerfest.net/#products>
- Global Affairs Canada. (s.f.). *Canada's Free Trade Agreements*. Recuperado el 10 de Abril de 2016, de <http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/fta-ale.aspx?lang=eng>
- Government of Canada. (s.f.). *Canadian Importers Database (CID)*. Recuperado el 27 de Abril de 2016, de <https://www.ic.gc.ca/app/scr/ic/sbms/cid/productReportHS10.html?hsCode=0604209000>
- Innovation, Science and Economic Development Canada. (s.f.). *Key Small Business Statistics*. Recuperado el 27 de Abril de 2016, de <https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/eng/02804.html>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (s.f.). *3 de cada 10 ecuatorianos utilizan internet, en dos años la cifra aumento más de medio millón de personas*. Recuperado el 10 de Abril de 2016, de [http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=42%3A3-de-cada-10-ecuatorianos-utilizan-internet-en-dos-anos-la-cifra](http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=42%3A3-de-cada-10-ecuatorianos-utilizan-internet-en-dos-anos-la-cifra)

- aumento-en-mas-de-medio-millon-de-personas&catid=63%3Anoticias-general&lang=es
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Education .
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education .
- Kwinessential. (s.f.). *Canada-Language, Culture, Customs and Etiquette*. Recuperado el 28 de Abril de 2016, de <http://www.kwinessential.co.uk/resources/global-etiquette/canada.html>
- Market Access Map . (s.f.). *Find Tariffs*. Obtenido de <http://www.macmap.org/QuickSearch/FindTariff/FindTariffResults.aspx?product=06042090&country=124&partner=218&year=2015&source=1|ITC&AVE=1>
- Naturaleza Exquisita. (s.f.). *Preservación de flores y follajes*. Recuperado el 28 de Abril de 2016, de <http://www.naturalezaexquisita.net/tecnica-de-preservaci>
- Organización Mundial del Comercio (OMC). (s.f.). *Glosario de Términos*. Obtenido de [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/glossary\\_s/mfn\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/glossary_s/mfn_s.htm)
- Plucinska, J. (2015). *Time*. Recuperado el 27 de Abril de 2016, de What Justin Trudeau Win Means for Canada: <http://time.com/4079278/justin-trudeau-canada-prime-minister/>
- PROEcuador. (s.f.). *Boletín de Comercio Exterior Febrero-Marzo 2014*. Recuperado el 15 de julio de 2016, de [http://www.proecuador.gob.ec/pubs/proec\\_ic\\_04\\_39-2/](http://www.proecuador.gob.ec/pubs/proec_ic_04_39-2/)
- PROEcuador. (s.f.). *Boletín de Comercio Exterior Febrero-Marzo 2016*. Recuperado el 15 de julio de 2016, de [http://www.proecuador.gob.ec/pubs/proec\\_ic\\_06\\_61/](http://www.proecuador.gob.ec/pubs/proec_ic_06_61/)
- Santander Trade Portal. (s.f.). *Canadá: Política y Economía*. Recuperado el 06 de Abril de 2016, de <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/canada/politica-y-economia>
- Sea Rates. (s.f.). *Cotización Flete*. Recuperado el 21 de Mayo de 2016, de [https://www.searates.com/es/reference/portdistance/?A=ChIJEchIDqKw2YgRZU-t3XHylv8&K=ChIjrxNRX7IFzkW7RXdMeFRao&shipment=3&weight=4.875&volumen=692&weight\\_unit=KG&volume\\_unit=CBM&](https://www.searates.com/es/reference/portdistance/?A=ChIJEchIDqKw2YgRZU-t3XHylv8&K=ChIjrxNRX7IFzkW7RXdMeFRao&shipment=3&weight=4.875&volumen=692&weight_unit=KG&volume_unit=CBM&)
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (s.f.). *Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV)*. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/69>
- Service Ottawa. (s.f.). *Population*. Recuperado el 2016 , de <http://ottawa.ca/en/long-range-financial-plans/economy-and-demographics/population>
- Servicio de Rentas Internas SRI. (s.f.). *Personas Naturales*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/31>
- Skype. (s.f.). *Acerca de Skype*. Recuperado el 06 de Abril de 2016 , de <https://www.skype.com/es/about/>
- Statistics Canada. (s.f.). *Canada's Balance of International Payments (Current Account)*. Recuperado el 28 de Abril de 2016, de <http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/l01/cst01/econ01a-eng.htm>
- Statistics Canada. (s.f.). *Canadian Internet Use Survey*. Recuperado el 10 de Abril de 2016, de <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/131126/dq131126d-eng.htm>
- Statistics Canada. (s.f.). *Focus Geography Series 2011 Census*. Recuperado el 27 de Abril de 2016, de <https://12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/fogs-spg/Facts-cma-eng.cfm?LANG=Eng&GK=CMA&GC=825>
- The World Bank . (s.f.). *Ecuador*. Obtenido de <http://www.worldbank.org/en/country/ecuador>
- The World Bank. (s.f.). *GDP Per Capita*. Recuperado el 12 de Abril de 2016, de <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD/countries/CA--XS?display=default>
- Trade Data Online - Canada. (s.f.). *Search by Product (HS Code)*. Recuperado el 7 de Abril de 2016, de <https://www.ic.gc.ca/app/scr/tdst/tdo/crtr.html?&productType=HS6&lang=eng>

TradeMap. (s.f.). *Bilateral Trade Between Canada and Ecuador*. Recuperado el 28 de Abril de 2016, de [http://trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx](http://trademap.org/Bilateral_TS.aspx)

United Floral Distributors. (s.f.). *About Us*. Recuperado el 26 de Abril de 2016, de <http://www.ufdcanada.com/about-us/>

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Evolución de la Balanza Comercial Enero – Diciembre 2015.

### BALANZA COMERCIAL (1)

Toneladas métricas en miles y valor USD FOB en millones

	Ene - Nov 2012		Ene - Nov 2013		Ene - Nov 2014		Ene - Nov 2015		Variación 2015 - 2014	
	TM	USD FOB	Absoluta	Relativa						
<b>Exportaciones totales</b>	<b>25,457</b>	<b>21,713.6</b>	<b>26,789</b>	<b>22,671.9</b>	<b>28,665</b>	<b>24,064.2</b>	<b>29,182</b>	<b>17,028.9</b>	<b>-7,035.4</b>	<b>-29.2%</b>
Petroleras	17,993.6	12,697.4	18,818.7	12,922.5	20,169.5	12,679.1	20,504.9	6,362.8	-6,316.3	-49.8%
No petroleras	7,463.6	9,016.2	7,970.0	9,749.3	8,495.0	11,385.2	8,676.9	10,666.1	-719.0	-6.3%
<b>Importaciones totales</b>	<b>13,010</b>	<b>22,220.3</b>	<b>14,506</b>	<b>23,963.3</b>	<b>15,736</b>	<b>24,174.0</b>	<b>14,258</b>	<b>19,057.2</b>	<b>-5,116.8</b>	<b>-21.2%</b>
Bienes de consumo	989	4,451.5	915	4,608.9	1,021	4,574.1	816	3,771.6	-802.5	-17.5%
Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos (2)	n.d.	145.0	4	201.8	3.7	183.6	2.4	108.8	-74.8	-40.7%
Materias primas	6,683	6,682.4	7,528	7,288.2	7,896	7,391.1	6,629	6,382.6	-1,008.5	-13.6%
Bienes de capital	501	5,897.7	528	6,275.1	526	6,017.8	449	4,988.0	-1,029.8	-17.1%
Combustibles y Lubricantes	4,833	4,982.2	5,525	5,469.8	6,284	5,936.8	6,355	3,740.6	-2,196.2	-37.0%
Diversos	4.1	39.7	6.0	57.5	4.9	44.5	5.8	52.2	7.7	17.3%
Ajustes (3)		21.9		62.0		26.0		13.3	-12.7	-48.7%
<b>Balanza Comercial - Total</b>		<b>-506.75</b>		<b>-1,291.4</b>		<b>-109.72</b>		<b>-2,028.3</b>	<b>-1,918.6</b>	<b>-1748.6%</b>
Bal. Comercial - Petrolera		7,715.2		7,452.8		6,742.3		2,622.1	-4,120.1	-61.1%
Bal. Comercial - No petrolera		-8,221.9		-8,744.2		-6,852.0		-4,650.4	2,201.6	32.1%

Tomado de: Banco Central del Ecuador.

## Anexo 2. Estadísticas de Comercio Exterior, exportaciones Ecuador - Subpartida 060420000

EXPORTACIONES SUBPARTIDA POR PAÍS (ENERO - DICIEMBRE 2015) TON - MILES USD					
Subpart.	Descrip. Nandina	País	Tonel.	FOB - Dólar	%/ Total FOB - Dólar
604200000	Frescos	Estados Unidos	234,25	863,96	66,56%
		Holanda	30,68	115,19	8,88%
		Colombia	13,01	76,67	5,91%
		Canadá	14,95	74,69	5,76%
		Reino Unido	19,34	71,05	5,48%
		Italia	7,75	28,95	2,23%
		Japón	3,85	17,33	1,34%
		Alemania	3,73	14,02	1,08%
		Suiza	4,95	11,85	0,92%
		Francia	2,15	7,50	0,58%
		<b>Total</b>	<b>334,66</b>	<b>1.281,21</b>	<b>98,74%</b>
		<b>Otros 13 países</b>	<b>5,05</b>	<b>16,07</b>	<b>1,33%</b>
		<b>Total General</b>	<b>339,71</b>	<b>1.297,28</b>	<b>100,0%</b>

Adaptado de: Banco Central del Ecuador

### Anexo 3. Importaciones de Canadá – Subpartida: 0604.20.00

País	2015	Participación
Estados Unidos	17.871.353	78,22%
Colombia	1.354.615	5,93%
Costa Rica	811.817	3,55%
Ecuador	683.494	2,99%
México	600.084	2,63%
Israel	494.354	2,16%
Italia	413.456	1,81%
Etiopía	97.495	0,43%
Holanda	96.340	0,42%
Malasia	68.009	0,30%
<b>Sub Total</b>	<b>22.491.017</b>	<b>98,44%</b>
<b>Otros países</b>	<b>356.667</b>	<b>1,56%</b>
<b>Total General</b>	<b>22.847.684</b>	<b>100,00%</b>

Adaptado de: Innovation, Science and Economic Development Canada – Trade Data Online.

### Anexo 4. Balanza Comercial Canadá – 2015

**Report - Trade Data Online**

[Help](#) | [Return to Trade Data Online](#)

Report Date: 2016-04-19

**Criteria**

Title	Canadian Trade Balances
Products	Total for All Products
Origin	Canada
Destination	All Countries (Total)
Period	Latest 5 years
Units	Value in Millions of Canadian Dollars

[Change Criteria](#)

**Report**

		2011	2012	2013	2014	2015
All Countries (Total)	Total Exports	446,707	455,171	471,947	525,030	523,356
	Total Imports	446,666	462,072	475,661	512,084	535,629
	Trade Balance	41	-6,901	-3,714	12,946	-12,274

Data Source: Statistics Canada & US Census Bureau

Tomado de: Innovation, Science and Economic Development Canada – Trade Data Online.

## **Anexo 5. Pasó a Paso Guía para Importar Bienes Comerciales a Canadá**

<b>1.</b> Obtener el Número de Negocio, que es registrado por la Agencia Canadiense de Ingresos.
<b>2.</b> Explicar detalladamente el producto que se va a importar (composición, descripción, muestras) para poder definir el arancel del producto.
<b>3.</b> Indicar se importará mediante un broker o se utilizaran los servicios de la Agencia de Servicios Fronterizos de Canadá (Canada Border Services Agency).
<b>4.</b> Indicar el país donde el producto a ser importado fue producido
<b>5.</b> Asegurarse de que el producto que se desea importar es permitido en Canadá.
<b>6.</b> Determinar si el bien a importar, está sujeto a permisos, restricciones o regulaciones de la Agencia de Servicios Fronterizos de Canadá o de otros departamentos gubernamentales.
<b>7.</b> Determinar el bien a 10 dígitos del Sistema Armonizado.
<b>8.</b> Determinar la tarifa arancelaria del bien a importarse.
<b>9.</b> Determinar si el bien está sujeto al Impuesto sobre bienes y servicios (GST – Goods and Services Tax).
<b>10.</b> Determinar el valor del bien importado. Por lo general es el valor pagado por el exportador y se puede verificar en la factura que es enviada al importador.
<b>11.</b> Un estimado del valor a pagar de aranceles e impuestos del bien importado.
<b>12.</b> Determinar el método de envío del producto (courrier, aéreo, marítimo, etc.)
<b>13.</b> Reportar quien importa el bien, puede ser el mismo importador o por agentes de aduana.
<b>14.</b> Liberar la importación, pagando antes o después todos los impuestos o aranceles del bien.
<b>15.</b> Mantener documentos de respaldo de las importaciones y los pagos por seis años.
<b>16.</b> Estar pendiente de los cambios o ajustes en cuanto a las importaciones que se apliquen (Agencia de Servicios Fronterizos Canadienses).

**Adaptado de:** Canada Border Agency Services

## Anexo 6. Matriz EFE

FACTORES	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Mayor aceptación de productos ecuatorianos por parte de los canadienses	0,15	4	0,6
Probabilidad de firmar un Acuerdo Comercial (Ecuador- Canadá), teniendo la posibilidad de que el producto entre sin aranceles	0,15	3	0,45
Apoyo a las exportaciones por parte del Gobierno Ecuatoriano	0,10	3	0,3
Alto poder adquisitivo en Canadá, PIB Per Cápita de USD 50.230,8 miles	0,11	3	0,33
Pocas exportaciones a Canadá por parte de los floricultores, dando una oportunidad a la diversificación de productos	0,10	3	0,3
Número de importadores favorable para el ingreso de más producto ecuatoriano	0,08	3	0,24
Diversificación de mercados, expandiendo la participación de productos ecuatorianos en Canadá	0,10	3	0,3
<b>AMENAZAS</b>			
Alta probabilidad de empresas competidoras nacionales e internacionales ingresen al mercado canadiense	0,08	3	0,24
Mercado con muchos productos sustitutos, tales como: rosas naturales, tulipanes, flores exóticas, otros, además de otros productos (regalos)	0,08	2	0,16
Cambios en la cadena de suministros hacia atrás (florícolas proveedoras) y la cadena de abastecimiento (proceso exportación por terceros)	0,05	3	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,07</b>

## Anexo 7. Preguntas a expertos y a clientes

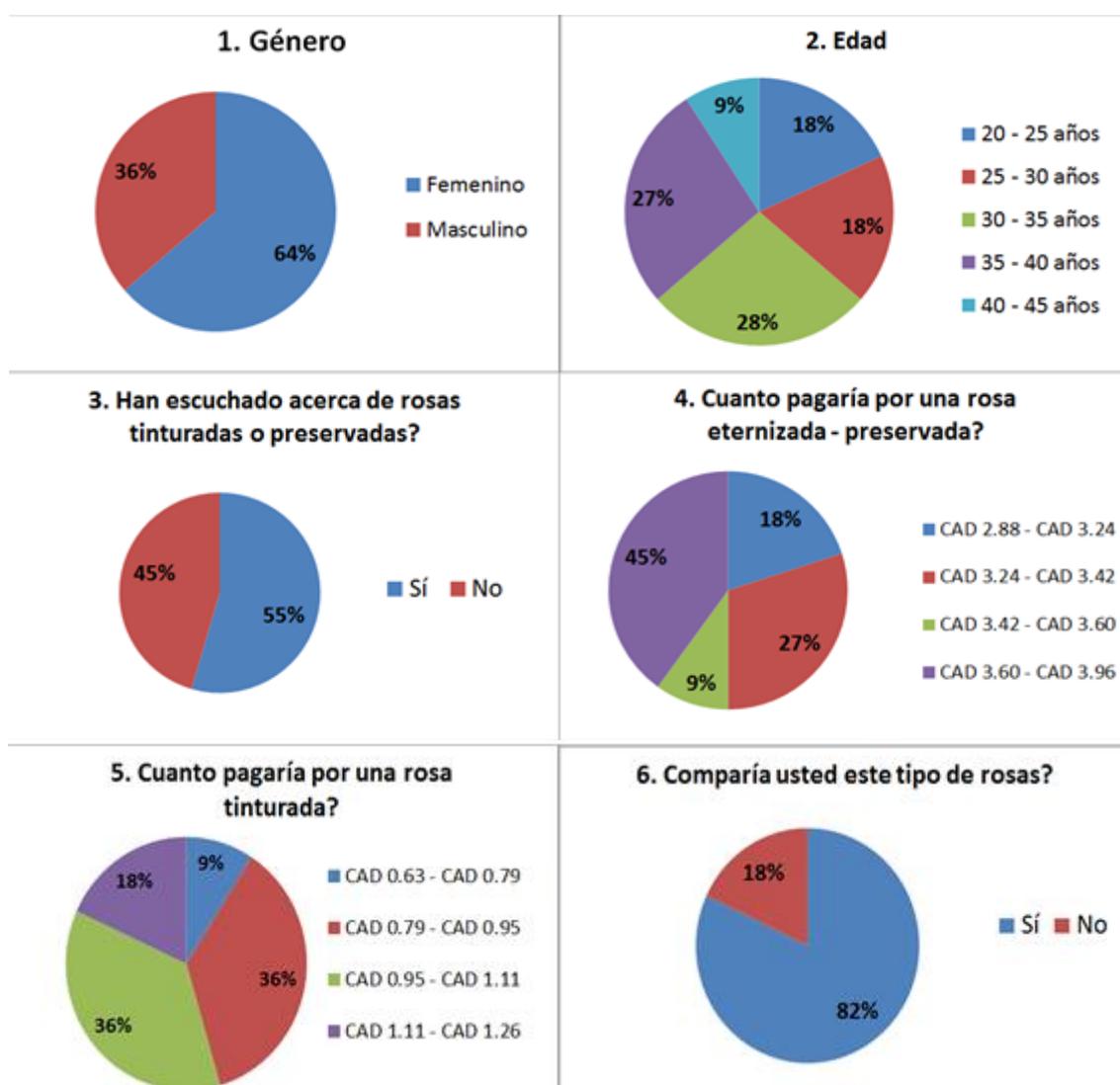
### Preguntas a expertos

¿Desde qué año la florícola produce rosas eternizadas, preservadas y tinturadas?
¿La producción de rosas eternizadas, preservadas y tinturadas ha mejorado los ingresos de la florícola? ¿En qué porcentaje?
¿Cuáles son los principales mercados de venta de este tipo de rosas?
¿Cuál es el precio promedio de venta de las rosas eternizadas, preservadas y tinturadas?
¿Cuál de estos tres tipos de rosas se vende más? ¿Por qué?
¿Cómo es el proceso general de exportación (logística) de estos productos individualmente?
¿Existe mucha competencia nacional e internacional en la producción y venta de este tipo de rosas? ¿Internacionalmente, que país es el mayor competidor?
¿La venta de este producto a Canadá, que paga 6% de arancel, es un buen negocio? ¿Es Canadá un mercado atractivo?

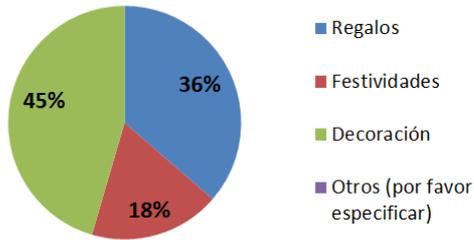
## Preguntas a clientes

What type of roses do you buy?
From which countries do you buy roses?
Have you heard about dyed and preserved roses?
Do you buy dyed and preserved roses often? Have this product develop your income?
Which country sales you these products (dyed and preserved roses)?
Do you buy these types of roses directly from a farm or do you use a broker?
How much does a dyed rose cost you? And a preserved rose?
Which of these two types of roses do you sell more?
Would you buy these two types of roses from Ecuador?
Do you think selling these two types of roses are a good idea for a business?

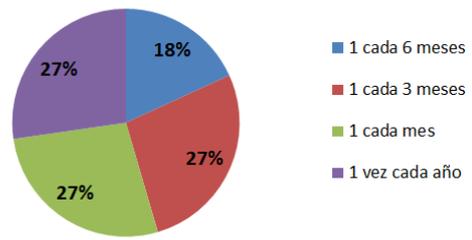
## Anexo 8. Preguntas y Respuestas – Encuestas



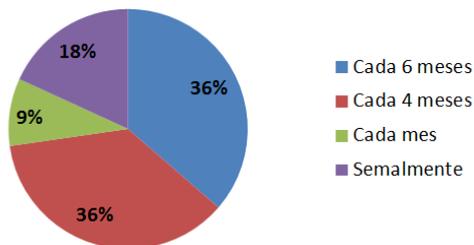
**7. Para que tipo de ocasiones compraría usted este tipo de rosas?**



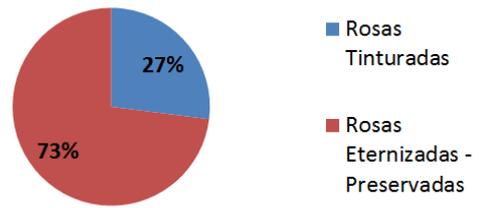
**8. Que tan seguido compraría usted una rosa preservada - eternizada?**



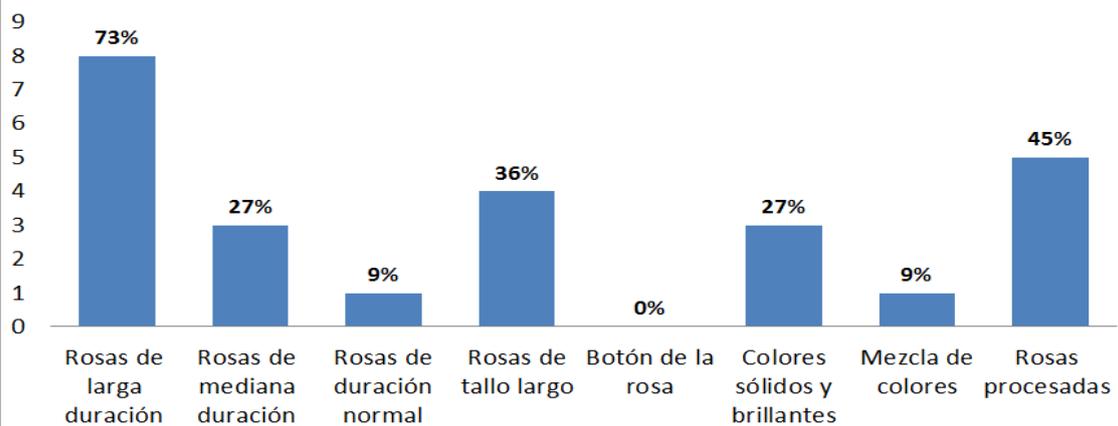
**9. Que tan seguido compraría usted rosas tinturadas? (25 rosas - bouquet)**



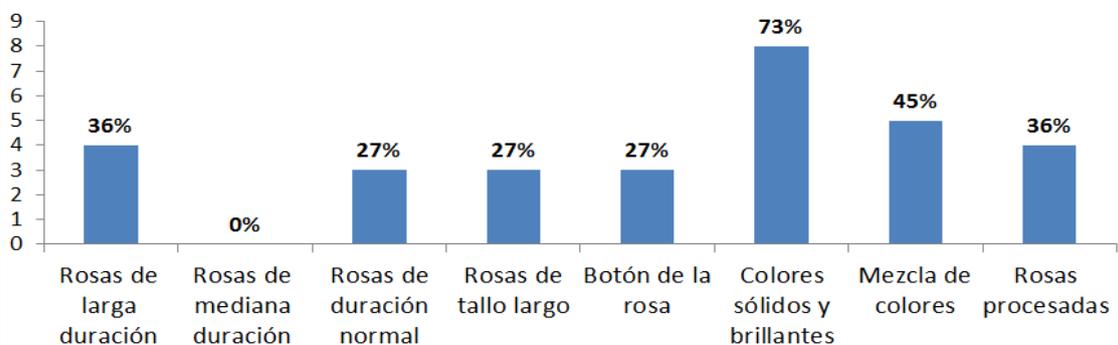
**10. Que tipo de rosas le gustaría tener estos disponibles los 365 días del año?**

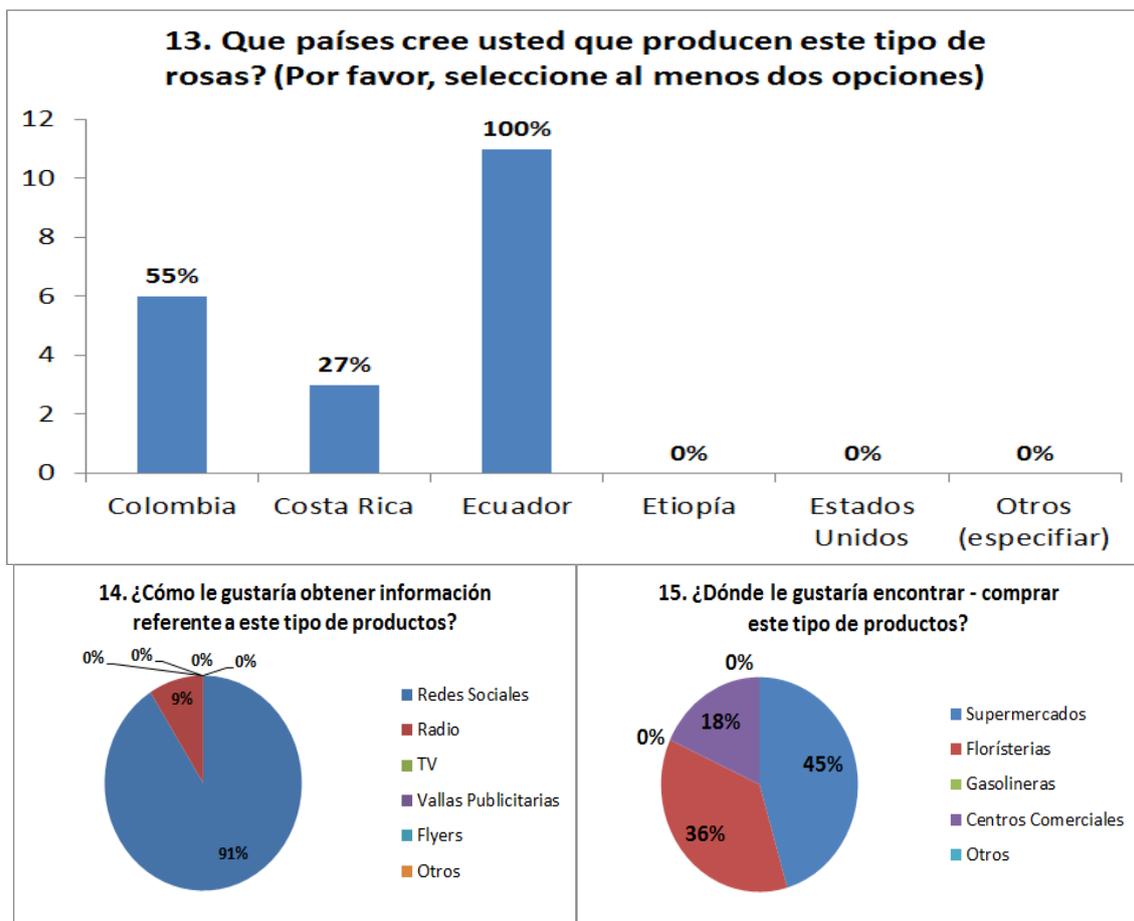


**11. Que entiende por rosas preservadas? (Por favor, seleccione al menos 4 opciones)**



**12. Que entiende por rosas tinturadas? (Por favor, seleccione al menos 4 opciones)**



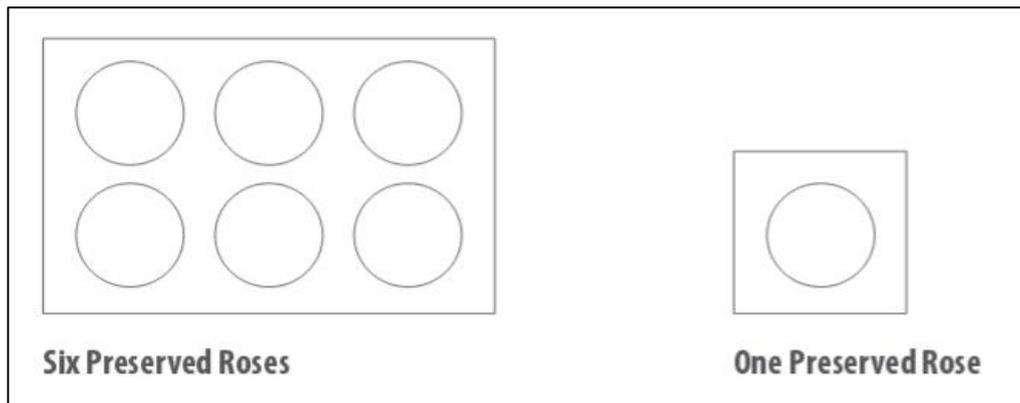


**Anexo 9. Importaciones por países de la subpartida (060420000)**

Países Importadores	Import. 2012	Import. 2013	Import. 2014	Import. 2015	Part. 2015
Estados Unidos	61.717	56.953	51.624	56.083	24,53%
Alemania	37.563	43.290	47.176	32.033	14,01%
Holanda	48.913	43.303	40.060	28.148	12,31%
Reino Unido	13.889	16.657	20.498	19.192	8,39%
Francia	18.167	13.977	13.291	10.122	4,43%
Austria	8.071	7.662	12.259	8.548	3,74%
Japón	6.309	6.087	5.676	6.306	2,76%
<b>Canadá</b>	<b>5.520</b>	<b>5.908</b>	<b>5.942</b>	<b>5.996</b>	<b>2,62%</b>
Bélgica	9.460	8.264	8.330	5.896	2,58%
Suiza	5.860	6.594	6.493	5.074	2,22%
<b>Total</b>	<b>215.469</b>	<b>208.695</b>	<b>211.349</b>	<b>177.398</b>	<b>77,58%</b>
<b>Total otros 164 países</b>	<b>51.420</b>	<b>60.611</b>	<b>63.508</b>	<b>51.267</b>	<b>22,42%</b>
<b>Total General</b>	<b>266.889</b>	<b>269.306</b>	<b>274.857</b>	<b>228.665</b>	<b>100,00%</b>

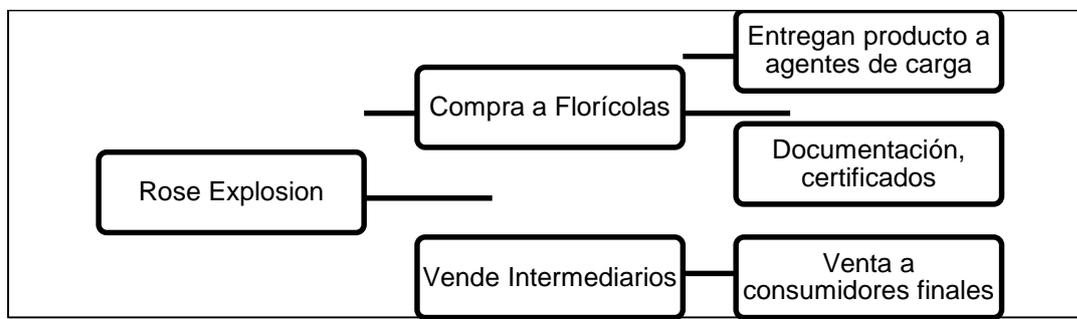
Adaptado de: TradeMap

## Anexo 10. Empaque – Rosas Eternizadas

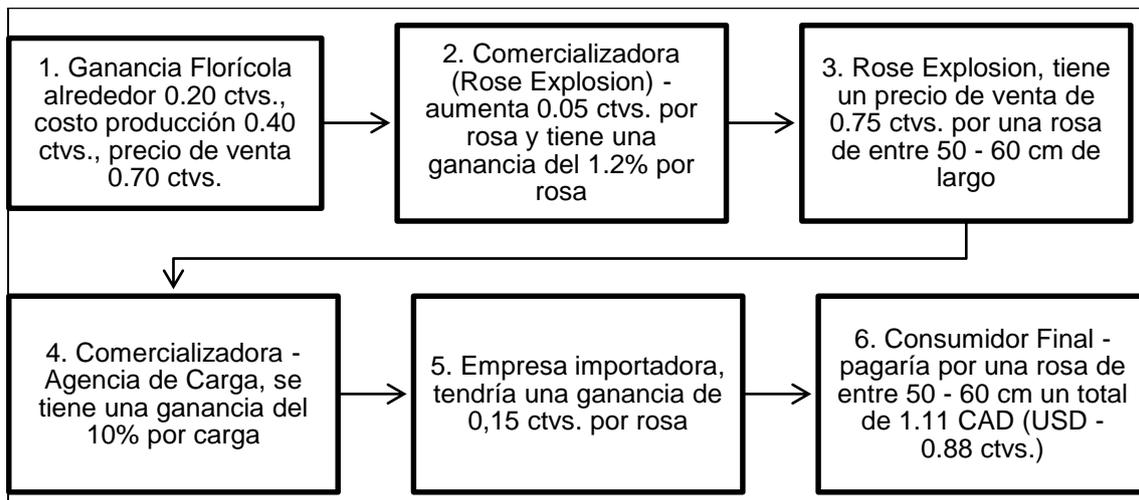


Tomado de: Florícola EternalFest

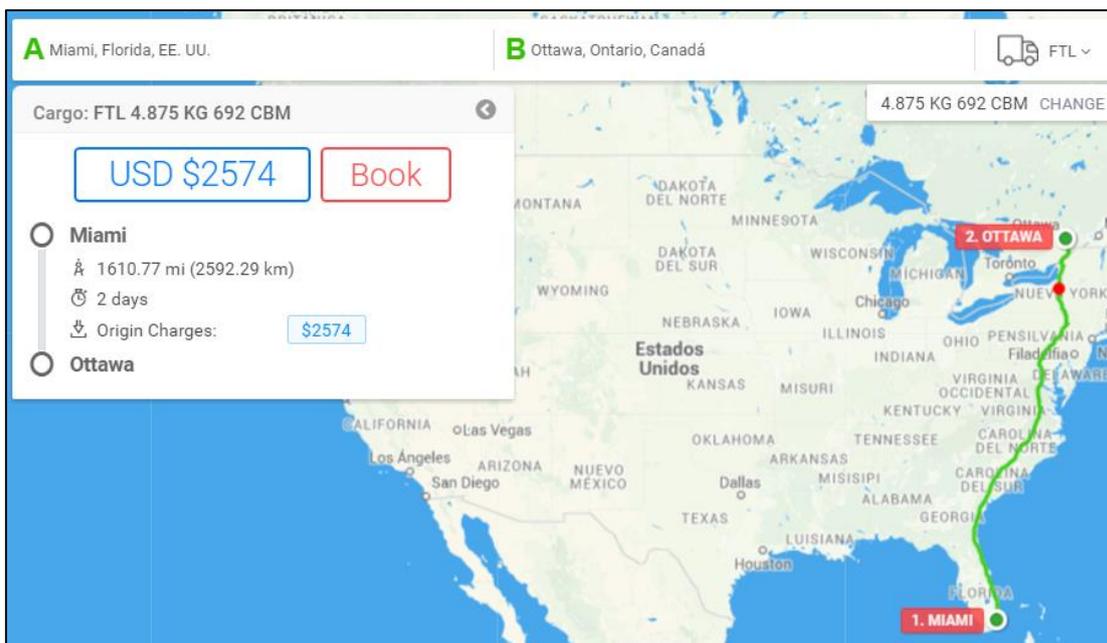
## Anexo 11. Canal de Distribución



## Anexo 12. Ganancia por Intermediario



### Anexo 13. Costo y tiempo de ruta del envío del pedido propuesto



Tomado de: Sea Rates

### Anexo 14. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	998.568	1.347.316	1.704.309	2.069.577	2.094.266
<b>Costos</b>	<b>932.104</b>	<b>1.257.640</b>	<b>1.590.872</b>	<b>1.931.828</b>	<b>1.954.874</b>
Compra de flores	932.104	1.257.640	1.590.872	1.931.828	1.954.874
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>66.464</b>	<b>89.676</b>	<b>113.437</b>	<b>137.749</b>	<b>139.392</b>
<b>Gastos Administrativos y ventas</b>	<b>73.064</b>	<b>73.335</b>	<b>73.148</b>	<b>73.987</b>	<b>75.344</b>
Sueldos administrativos y ventas	45.193	49.051	48.219	49.064	49.924
Arriendo	7.200	7.328	7.459	7.591	7.726
Servicios básicos	4.200	4.275	4.351	4.428	4.507
Contador externo	3.000	3.053	3.108	3.163	3.219
Suministros de oficina	600	611	622	633	644
Internet	1.200	1.221	1.243	1.265	1.288
Ferías y relaciones públicas	5.000	5.089	5.180	5.272	5.366
Muestras por año	2.000	2.036	2.072	2.109	2.146
Preoperacionales	4.000				
Depreciaciones	671	671	896	462	524
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>(6.600)</b>	<b>16.341</b>	<b>40.289</b>	<b>63.762</b>	<b>64.048</b>
Intereses préstamos	738	473	175		
<b>Utilidad antes de impuesto (EBT)</b>	<b>(7.339)</b>	<b>15.868</b>	<b>40.114</b>	<b>63.762</b>	<b>64.048</b>
Participación laboral	-	2.380	6.017	9.564	9.607
Impuesto a la renta	-	2.967	7.501	11.923	11.977
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(7.339)</b>	<b>10.521</b>	<b>26.596</b>	<b>42.274</b>	<b>42.464</b>
Utilidad sobre ventas	-0,73%	0,78%	1,56%	2,04%	2,03%
Pago de dividendos	-	3.156	7.979	12.682	12.739
Utilidad del balance	(7.339)	7.365	18.617	29.592	29.725
<b>Utilidades retenidas</b>	<b>(7.339)</b>	<b>26</b>	<b>18.643</b>	<b>48.235</b>	<b>77.959</b>

## Anexo 15. Situación Financiera

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>						
Caja	14.616	3.662	8.528	23.882	53.159	82.497
Cuentas por cobrar		31.899	43.039	54.443	66.111	66.900
<b>Activos Corrientes</b>	<b>14.616</b>	<b>35.561</b>	<b>51.567</b>	<b>78.325</b>	<b>119.271</b>	<b>149.397</b>
Muebles y enseres	1.280	1.280	1.280	1.280	1.280	1.280
Equipos de oficina	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
Equipos de computacion	1.300	1.300	1.300	1.973	1.973	2.832
Dep. Acumulada		(671)	(1.343)	(2.238)	(2.701)	(3.225)
<b>Activos Fijos netos</b>	<b>3.680</b>	<b>3.009</b>	<b>2.337</b>	<b>2.115</b>	<b>1.652</b>	<b>1.987</b>
<b>Total activos</b>	<b>18.296</b>	<b>38.570</b>	<b>53.905</b>	<b>80.440</b>	<b>120.923</b>	<b>151.384</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>						
Cuentas por pagar		29.776	40.175	50.820	61.711	62.447
<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>29.776</b>	<b>40.175</b>	<b>50.820</b>	<b>61.711</b>	<b>62.447</b>
Préstamos bancarios LP	7.318	5.155	2.727	-		
Capital social	10.978	10.978	10.978	10.978	10.978	10.978
Utilidades retenidas		(7.339)	26	18.643	48.235	77.959
<b>Total patrimonio</b>	<b>10.978</b>	<b>3.639</b>	<b>11.003</b>	<b>29.620</b>	<b>59.212</b>	<b>88.937</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>18.296</b>	<b>38.570</b>	<b>53.905</b>	<b>80.440</b>	<b>120.923</b>	<b>151.384</b>

## Anexo 16. Estado Proforma de Flujo de Efectivo Proyectado

ESTADO PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>						
Utilidad neta		(7.339)	10.521	26.596	42.274	42.464
(+) depreciacion y amort		671	671	896	462	524
(-) Variación cuentas por cobrar		(31.899)	(11.141)	(11.404)	(11.668)	(789)
(+) Variación cuentas por pagar		29.776	10.399	10.645	10.892	736
Flujo neto de caja operativo		(8.790)	10.451	26.732	41.960	42.936
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>						
Activos fijos	(3.680)			(673)		(858)
Preoperacionales						
Flujo de caja neto por inversiones	(3.680)	-	-	(673)	-	(858)
<b>ACTIVIDADES FINANCIERAS</b>						
Prestamos	7.318	(2.163)	(2.429)	(2.727)		
Aportes accionistas	10.978					
Dividendos pagados a accionistas		-	(3.156)	(7.979)	(12.682)	(12.739)
Flujo neto de caja por act. Financieras	18.296	(2.163)	(5.585)	(10.705)	(12.682)	(12.739)
<b>BALANCE DE EFECTIVO</b>						
FLUJO DE CAJA NETO	14.616	(10.954)	4.866	15.354	29.278	29.338
Caja al inicio		14.616	3.662	8.528	23.882	53.159
<b>Caja Final</b>	<b>14.616</b>	<b>3.662</b>	<b>8.528</b>	<b>23.882</b>	<b>53.159</b>	<b>82.497</b>

## Anexo 17. Flujo de Caja

Flujo de Caja						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidades antes de impuestos e intereses *[(1-15%)*(1-22%)]		(7.339)	10.521	26.596	42.274	42.464
Depreciación y amortización (+)		671	671	896	462	524
Variación de capital de trabajo		(2.123)	(742)	(759)	(777)	(52)
Gastos de Capital	(18.296)					
<b>Flujo de efectivo disponible del proyecto</b>	<b>(18.296)</b>	<b>(8.790)</b>	<b>10.451</b>	<b>26.732</b>	<b>41.960</b>	<b>42.936</b>
<b>Flujos descontados</b>	<b>(18.296)</b>	<b>(7.600)</b>	<b>7.812</b>	<b>17.276</b>	<b>23.445</b>	<b>20.741</b>

## Anexo 18. VAN, TIR, Período de Recuperación

VAN	43.379	
TIR	54,27%	
B/C	3,37	
Plazo de pago	2,15	años

## Anexo 19. Inversión Inicial – Estructura de Capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INVERSIONES</b>						
Capital de Trabajo	10.616					
Muebles y enseres	1.280					
Equipos de oficina	1.100					
Equipos de computacion	1.300			673		858
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>3.680</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>673</b>	<b>-</b>	<b>858</b>
Preoperacionales	4.000					
<b>TOTAL</b>	<b>18.296</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>673</b>	<b>-</b>	<b>858</b>
<b>FINANCIAMIENTO</b>						
Préstamos	7.318					
Accionistas	10.978					
<b>Total financiamiento</b>	<b>18.296</b>					

## Anexo 20. Indicadores Financieros

<b>PROYECCION INDICADORES FINANCIEROS</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>RAZON DE RENTABILIDAD</b>					
<b>MARGEN DE UTILIDAD</b>					
Utilidad bruta/ventas	7%	7%	7%	7%	7%
Utilidad neta/ventas	-0,73%	0,78%	1,56%	2,04%	2,03%
Costos/Ventas	93%	93%	93%	93%	93%
<b>ROA</b>					
Utilidad Neta / Activos Totales	-19%	20%	33%	35%	28%
<b>ROE</b>					
Utilidad Neta / Patrimonio	-202%	96%	90%	71%	48%
<b>ROI</b>					
Utilidad Neta / Inversión	-40%	58%	145%	231%	232%
<b>RAZON DE ROTACION</b>					
<b>ROTACION DE ACTIVOS FIJOS</b>					
Ventas/Activos Fijos Netos	331,90	576,43	805,86	1.252,43	1.054,10