

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL  
Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas**

**Proyecto de Benchmarking: identificación de las mejores  
prácticas en los procesos del sector productor de rosas de  
la provincia de Pichincha**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN**

**Previo a la obtención del título de:  
Economista en Gestión Empresarial**

**Especialización: MARKETING**

*Presentado por:*

*Carlos Adolfo Graetzer Cabrera*

*Guayaquil – Ecuador*

**2002**

Doy gracias a Dios por estar conmigo, a mi adorable esposa Verónica por amar y ser buena compañera, a mis hijos Klaus y Karl por ser casi todo y a diario inundarme de maravillosas emociones, a mi padre por amar tan incondicionalmente y a mi madre por hacerme lo que soy; agradezco a la Vida que ha sido muy generosa conmigo y me unió a estos seres humanos extraordinarios que me permiten entender que soy una persona privilegiada y feliz. Saludo a mis amigos y sus familias que me acogen con tanto cariño, en especial a mi amigo Chento por ser un modelo de persona que me inspira con su búsqueda del aprendizaje y rechazo a la mediocridad.

***Carlos Adolfo Graetzer Cabrera***

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Grado me corresponde  
exclusivamente y el patrimonio intelectual de la misma a la  
Escuela Superior Politécnica del Litoral

---

Carlos Adolfo Graetzer Cabrera

**TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

---

Ing. Omar Maluk S.  
Presidente del Tribunal de  
Graduación

---

Ing. Bolívar Pástor L.  
Director de Tesis

---

Ing. Horacio Villacís  
Vocal Principal

---

Econ. Cicerón Tacle  
Vocal Principal

## Índice General

Índice General	V
Introducción	7
Justificación	11
1. Análisis del Entorno del Sector Floricultor	12
1.1. Diagnóstico de la Calidad del Ambiente de Negocios del Sector	12
1.1.1. Condiciones de los Factores o Insumos	12
1.1.2. Contexto para la Estrategia y Rivalidad Empresarial	15
1.1.3. Condiciones de la Demanda	21
1.1.4. Industrias Relacionadas y de Apoyo	30
1.2. Análisis de Atractividad de la Industria	33
1.2.1. Amenaza de Ingreso de Nuevos Participantes	33
1.2.2. Amenaza de Productos Sustitutos	34
1.2.3. Poder Negociador de los Proveedores	38
1.2.4. Poder Negociador de los Canales de Distribución	46
1.2.5. Poder Negociador de los Clientes	48
1.2.6. Rivalidad entre Competidores Existentes	51
2. Identificación de las Mejores Prácticas del Sector	56
2.1. Análisis de Muestra de Cinco Productores del Sector	56
2.1.1. Análisis de la Cadena del Valor	56
2.2. Análisis Estratégicos de Costos	62
2.2.1. Benchmarking de Costos para Actividades de Cadena del Valor	62
2.2.2. Posición de Muestra de Productores frente a Benchmarking de Costo	65
2.2.3. Áreas Potenciales de Reducción de Costos	74
2.3. Factores Clave de Competitividad Global	79
2.3.1. Factores Clave Globales	79
2.3.2. Posicionamiento del Sector Productor de Rosas de la Provincia de Pichincha frente a los Factores Globales	81
2.4. Factores Clave de Competitividad Nacional	84
2.4.1. Factores Clave Nacionales	84
2.4.2. Posicionamiento del Sector Productor de Rosas de la Provincia de Pichincha frente a Factores Nacionales	85
2.5. Investigación de Campo	88

2.5.1. Diseño de Plan de Muestreo	88
2.5.2. Diseño de la Encuesta	89
2.5.3. Trabajo de Campo	90
2.5.4. Investigación exploratoria	91
2.5.5. Selección del Tamaño de la Muestra	93
2.5.6. Muestreo Tabulación de Resultados	94
3. Plan de Mercadeo	101
3.1. Marketing Estratégico	101
3.1.1. Análisis F.O.D.A.	101
3.1.2. Objetivos	106
3.1.3. Misión y Visión	107
3.1.4. Segmentación	107
3.1.5. Posicionamiento	109
3.1.6. Estrategia Global	110
3.2 Marketing Operativo	112
3.2.1. Producto	112
3.2.2. Precio	114
3.2.3. Plaza	117
3.2.4. Comunicación	118
3.3. Presupuesto	122
Conclusiones y Recomendaciones	125
Bibliografía	128
Anexos	129
Anexo 1	130
Anexo 2	131
Anexo 3	132
Anexo 4	133
Anexo 5	134
Anexo 6	135
Anexo 7	136
Anexo 8	137
Anexo 9	138
Anexo 10	139
Anexo 11	140
Anexo 12	141

## INTRODUCCIÓN

A principios de los ochenta, ciertos floricultores colombianos decidieron sembrar rosas en el Ecuador, considerando los factores fenotípicos de ciertas zonas. Ellos encontraron que el Ecuador estaba bendecida con suelos de extraordinaria riqueza, agua neutra de pocas sales, condiciones climáticas envidiables y tenía lo que se llama perpendicularidad solar, que es la luminosidad de los rayos del sol que cae verticalmente sobre el cultivo. Todos estos factores serían fundamentales para que hoy el Ecuador tenga la mejor rosa del mundo.

Según el Banco Central, en la última década el sector se desarrolló de tal forma que pasó a manejar el 4% de las exportaciones totales del Ecuador, convirtiéndose en el cuarto rubro de importancia para el país, generando divisas para la Sierra por más 145 millones de dólares en el año 2001 con 2.519 hectáreas sembradas de las cuales 1.906 están registradas en Expoflores, y considerando que al principio de la década pasada, no habían más de 300 Has.

Sin ninguna duda, el logro más importante de la floricultura fue y es el desarrollo de la industria generada alrededor de este entorno, a

través de la mano de obra calificada y de los proveedores de servicios y productos, tales como: químicos, fertilizantes, hormonas, construcción de invernaderos, sistemas de riego, plásticos, herramientas de cultivo, madera, herramientas de post-cosecha, etiquetas, cajas, refrigeración, seguridad, programación de sistemas, papelería, transporte, asesorías, servicios legales, sistemas de energía, entre muchos otros.

A principios de 1990 el promedio por botón exportado FOB Quito, alcanzaba los 0.45 centavos. Actualmente, el promedio FOB Quito de botón exportado alcanza apenas un promedio de 0.22 centavos. Esto se ve compensado en cierta medida con los incrementos de productividad, gracias al desarrollo de nuevos sistemas de corte, fertilización y control fitosanitario. Aunque se puede compensar en parte la diferencia de precios con el aumento de la productividad, no se puede compensar el exceso de oferta generada versus el pequeño incremento anual de la demanda. Esto está produciendo serios problemas en el sector.

Cabe recalcar que el problema del exceso de la oferta de las rosas se debe al aumento de hectáreas no planificadas ni controladas por no haber un manejo organizacional de Expoflores (Asociación de



Productores y Exportadores de Flores del Ecuador), además de las nuevas plantaciones sembradas en países como: Zaire, México, Perú, Chile, Brasil y otros que pretenden entrar a competir en este mercado.

Expoflores fue creada en el año 1988 y nació como un gremio que tenía como objetivo principal el de aunar esfuerzos para desarrollar la actividad defendiendo su posición en los mercados internacionales. Tiene en sus registros a 203 productores de rosas, de los cuales el 51% se encuentran en la provincia del Pichincha con el 70% del volumen sembrado. El resto de socios productores pertenecen a las provincias de Azuay, Carchi, Imbabura, Cañar, Cotopaxi, Guayas y Loja.

La floricultura de las rosas es un negocio que comprende dos factores esenciales que son: producción y exportación. Lo que hace difícil de manejar este negocio es que uno debe de ser bueno en las dos ramas; puesto que uno debe tener un cuidado muy exigente del cultivo durante tres meses que dura en promedio un ciclo del desarrollo de un botón y por otro lado realizar la comercialización de ese mismo botón antes de 24 horas después de realizado su corte.

Los riesgos que sufren los floricultores son siempre muy elevados debido a la fragilidad de los cultivos. Son necesarios segundos para que una granizada destruya invernaderos enteros, minutos para que los vientos arranquen los plásticos de los invernaderos dañando así todo el cultivo, o unas pocas horas para que un pequeño foco de el hongo botrytis se convierta en una verdadera estampida que arrase con todo el invernadero. Así mismo una inundación, la caída de una barrera de viento, una mala dosificación de Químicos, una prohibición de importación por parte de los Estados Unidos o de la Comunidad Europea, hasta un problema de transporte de drogas ajeno a la empresa por infiltración en la cadena de transporte y por último, el terrible problema de las carteras incobrables que llegan a promedios muy elevados en estas empresas y que se deben a diversos factores que se explicarán posteriormente.

El mercado mundial de las rosas es hoy muy competitivo, es indiscutible que la calidad de las rosas ecuatorianas hace la diferencia en el mundo, ya que el floricultor ha aprendido a aprovechar los factores fenotípicos logrando un equilibrio en el manejo genotípico de la planta, y esto sumado a la perspicacia del empresario que ha logrado identificar correctamente la requisición que el mundo de hoy exige en relación a las variedades correctas, da

como resultado durante la peor crisis moderna del Ecuador un mercado sobreviviente.

## **JUSTIFICACIÓN**

Decidí hacer un proyecto sobre las rosas, porque este tema en particular enfoca la necesidad que tiene el país de la explotación de los recursos a través de productos no tradicionales. El enfoque del estudio está dado a resolver cuales son las mejores prácticas que se aplican en el sector.

Durante dos años en el sector floricultor trabajé en el área de finca donde se maneja todo lo referente a la producción y calidad de la rosa, posterior a eso, me involucré en el departamento administrativo y en el de comercialización, y finalmente, tuve la experiencia de hacer la comercialización directamente desde los Estados Unidos, destino que consume el porcentaje mas importante de la rosa ecuatoriana (71%). Toda esta interesante experiencia me mostró que es un negocio muy complicado, lleno de detalles, y a su vez, generoso.

## **Capítulo 1**

### **ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL SECTOR FLORICULTOR**

#### **1.1. Diagnóstico de la Calidad del Ambiente de Negocios del Sector**

##### **1.1.1. Condiciones de los Factores o Insumos**

Los factores geográficos y climáticos que tiene el Ecuador, son privilegiados para este tipo de cultivo. Los tipos de suelos, la perpendicularidad de la luz, la alta luminosidad en la provincia de Pichincha, la cercanía con un aeropuerto internacional, y otros, representan las fuerzas del mercado. En este momento existe dificultad para encontrar más sectores con una adecuada distribución topográfica que permita extender las plantaciones de rosas, y las tierras que se encuentran disponibles son excesivamente costosas debido a las exageradas expectativas generadas alrededor de esta industria. Otro factor favorable es el demográfico, existe mucha gente involucrada en el desarrollo de esta industria, la población rural es idónea para ocuparse en este sector. Esta industria ayuda a frenar el desequilibrio demográfico que se da en las migraciones a las

ciudades grandes como Guayaquil y Quito, produciendo más de 50.000 plazas de trabajo, ya sea directa como indirectamente.

La política del Estado del Ecuador no está dirigida hacia la producción, por lo tanto no se puede esperar mucho de éste. Sin embargo, gracias a la presión del sector, se han emprendido obras importantes como el canal de riego de Tabacundo, que es sin duda una obra que beneficia a todos, y tiene como objetivo solucionar los problemas de falta de agua para el riego, comunes en la época de verano. Hay también el mantenimiento aceptable de las capas asfálticas de las vías, aunque igual dejan mucho que desear. La vía Quito-Tabacundo es una de las más accidentadas del país. Existen programas de crédito para inversión enfocada a la comercialización, mas nó a la compra de activos. Los floricultores consideran que este tipo de crédito no ayuda al sector en lo que realmente necesita, que es, capital fresco para pagar a los proveedores, dar mantenimiento a las plantaciones, renovar las plantas, hacer controles fitosanitarios adecuados o invertir en procesos de producción más modernos. El gobierno da protección de las vías de acceso a los aeropuertos en caso de caos social, lo cual acontece generalmente en la semana previa al Valentín. Pero el sector solicita mayor participación del Estado con créditos, subsidios, con una política del manejo de los

cielos con las aerolíneas, más seguridad, mejores vías de acceso y sobre todo estabilidad política, que es en fin lo que ayuda a formar una estructura sólida de negocios.

El panorama económico es el más crítico. Existe hoy en día inflación en dólares, cero crédito con una nueva crisis en el sistema financiero, incremento de los sueldos y salarios, incremento de los costos energéticos, incrementos en los precios de transporte; se pagan las tarifas aéreas más elevadas y bajan los promedios de ventas, además se derrumba el importador y comercializador más grande de los Estados Unidos de rosas (USA Floral), y por último la amenaza de una recesión en los Estados Unidos que parece ahondarse más con la crisis de terrorismo que vive este país.

Hoy por hoy, aunque se cuenta con recursos tecnológicos y humanos, resulta difícil pensar que existan las condiciones para invertir en ésta industria, puesto que el acceso a cada uno de los otros factores es escaso.

### 1.1.2. Contexto para la Estrategia y Rivalidad Empresarial

En el país existen 203 productores registrados en Expoflores, de los cuales 103 pertenecen a la provincia de Pichincha. La provincia posee 1.330 hectáreas de rosas que representan el 70% del total sembrado. El último Censo Nacional Agropecuario, registra un total de 511 fincas productoras de rosas, de las cuales 175 pertenecen a cultivos menores a 3 hectáreas o caseros. (ver anexo 1)

#### Hectáreas de Rosas por Provincias 2001

Provincia	Hectáreas
AZUAY	22
CAÑAR	21.6
CARCHI	7.5
CHIMBORAZO	5.8
COTOPAXI	444.92
IMBABURA	74.18
PICHINCHA	1330.08
<b>TOTAL</b>	<b>1906.08</b>

FUENTE : EMPRESAS ASOCIADAS EXPOFLORES  
DATOS: JULIO 2001

A los líderes se los mide por volumen de hectáreas sembradas ó por el nivel de calidad de su producto. Los líderes en tamaño, cuentan con comercializadoras en los países destinos, o cuentan con bien estructurados convenios de comercialización en el exterior. Esa es al

parecer la única manera de colocar en un solo día, las enormes cantidades de rosas exportadas por estas empresas, que pueden llegar a cosechar en un día promedio unos 120.000 botones. Estos son 4 grupos que manejan poco menos que el 20% de la producción total exportada.

Los líderes en calidad, se caracterizan por lograr un producto de exportación de extraordinarias condiciones. Tanto el tallo, como el botón y las hojas, han pasado por delicados procesos de cultivación y embonche. Este tipo de empresas suelen tener una comunicación superior con sus clientes, además de conseguir mejores promedios de precios en las ventas y asegurar en gran medida la venta de su producción. Están más dispuestos escuchar y aprender de sus clientes y de el medio.

Las rosas son de producción cubierta, es decir que requieren de un invernadero. El hecho que funcione así, implica que es un cultivo de ciclos continuos. Una vez cortado un tallo, vuelve a salir otro dentro de un periodo de tiempo que está determinado por la variedad y generalmente es de unos 90 días.





FOTO 1: CORTE TRANSVERSAL DE UN INVERNADERO CON SUS RESPECTIVAS CAMAS DE ROSAS

El concepto moderno de la expansión de las plantaciones, ya no es un crecimiento hacia fuera (sembrar más hectáreas), sino que consiste en un crecimiento hacia adentro, donde el aumento de la producción se basa en el incremento de la productividad. Dicho de otra forma más simple: que una misma superficie de siembra produzca más tallos exportables. Esto se logra disminuyendo el nivel de tallos no exportables, eliminando tallos ciegos, logrando lo que se llama duplicación de tallos y aumentando la cantidad de básales en las plantas.

La productividad se mide en cantidad de tallos cortados en un mes por cada planta. A esto se lo llama producción-planta-mes. Según Expoflores la PPM promedio del país esta en 0.7 de un óptimo de 1,

que quiere decir, que de cada 10 plantas sembradas en el Ecuador se producen 7 tallos en un mes. Lo óptimo sería que se saque al menos un tallo al mes por cada planta. Si esto fuera posible, se incrementaría la producción total del Ecuador en un 30%, sin tener que sembrar una sola hectárea más.

Para lograr estos aumentos en la productividad, se están utilizando hormonas de crecimiento animal y sintéticas, además se está mejorando la calidad de la fertilización a través de los quelatos, que son fertilizantes líquidos y por lo tanto mejor asimilados por las plantas.

El control fitosanitario es otro de los aspectos importantes para el logro de el aumento de la productividad. El uso de ciertos químicos tradicionales, afectan a las plantas, por eso se están utilizando bacterias y otros productos naturales como el ají para el control de el bicho thrips, jabón de coco para el control de la araña de hoja, jugo de banano para protección de las hojas, jugo de menta, suero de arroz y melaza entre otros. La idea es lograr un equilibrio entre el aumento de la productividad y el cuidado del medio ambiente.



FOTO 2: NIDO DE AVES DENTRO DE UN CULTIVO ECOLÓGICO

La comercialización enfrenta problemas de exceso de oferta de rosas en el mundo. Los floricultores están tratando de enfocar las ventas hacia órdenes fijas que logren asegurar cupos durante todo el año. Esto se vuelve complicado debido al delicado manejo de un cultivo, que no produce de forma constante, teniendo ciclos de producción. Estos ciclos de la producción apuntan sus picos a el 30 de enero que corresponde a la fiesta del Valentín, al 30 de abril que corresponde al día de la madre, al 20 de julio en pleno verano, y al 20 de octubre que corresponde a la fecha en que empiezan a efectuarse los cortes para el Valentín. Como los ciclos dependen de cada variedad, se hace lo que se llama corrección de corte, que es un reajuste de los tallos del cultivo, para que así los botones estén listos para cuando se los requiere.

El Valentín resulta ser el premio por el trabajo de todo un año. Muchas fincas se dedican a cubrir sus costos de producción con el objetivo de llegar al Valentín y poder ganar la utilidad del año. Los precios promedios en dicha fiesta, se dan alrededor de el centavo centímetro mas treinta en rojos y centavo centímetro en los colores. Es decir que un tallo rojo que tiene 70 centímetros, se venderá a un centavo de dólar cada centímetro más un premio de 30 centavos, lo que da 1 dólar por tallo. Para un rojo de 60 centímetros será 90 centavos, y así.

Las exportaciones para Valentín han ido en incremento en los últimos años, aunque desde 1997 ha habido un gran decrecimiento en el porcentaje de dicho incremento, como muestra el cuadro.

**Cuadro comparativo de embarques en temporadas de Valentín  
(en cajas) 1.997 - 1.998 - 1.999 – 2000**

TEMPORADA	AÑO	TOTAL (Cajas)	%+-
SAN VALENTIN	1997	213.428	
de Ene 27 a Feb 10	1998	340.472	59.53
	1999	401.941	18.05
	2000	452.693	12.63

FUENTE : DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA DE EXPOFLORES

El mercado floricultor ecuatoriano tiene la urgencia de optimizar los procesos de la actividad. El sector reconoce haber estado viviendo con “el subsidio” de un diferencial cambiario, producto del mal manejo monetario en la historia del país. Es un reto para todas estas empresas acoplarse a un sistema muy rígido de organización y control, donde se trata de mejorar la calidad, bajar los costos e incrementar la productividad.

### **1.1.3. Condiciones de la Demanda**

Los factores que determinan la demanda de las rosas en el mundo son: cultura, ingreso per. cápita de la población consumidora, moda, clima, época del año, festividades, variedades, calidad y precio.

En la actualidad el consumo de rosas cortadas crece a una tasa promedio del 10% cada año. Cada mercado tiene una tendencia que debe de ser muy bien identificada por los exportadores. Al ser este un mercado tan variable y manejar un producto perecible, identificar donde se está demandando el producto en ese momento es una combinación de habilidad, experiencia y astucia.

El mercado de Estados Unidos y Canadá, como parámetros generales, prefiere rosas de un promedio de 60-70 cm, con un tipo de corte poco abierto (tipo de corte número 2), empacado en bonches de 25 tallos, enviados en cajas tabacos (medias cajas), con una gran aceptación de diferentes variedades.

Este mercado gusta mucho de los rojos en temporada alta (desde septiembre hasta abril), y en temporada baja (desde mayo hasta agosto), prefiere los colores, especialmente los intensos como los amarillos Asmer Gold y Yellow Unique. Se encuentran plenamente identificados con todas sus festividades que envuelven una gran ola de consumo, acompañada con enormes campañas publicitarias. En la navidad se consumen rosas rojas y blancas, en Valentín rojas, en los matrimonios rosas blancas con botones grandes como la Polo y las novelties (novedosas) como la variedad Ambiance.

Estados Unidos es un consumidor importante de rojos, teniendo como principal variedad a la Classy, que puede vivir hasta 20 días después de cortada. Otros rojos importantes son Charlotte, Black Magic, Rouge Beiser, Forever Young.



FOTO 3: ROUGE BAISER, TIPO DE CORTE NÚMERO 2, MERCADO EEUU.

Otro producto que se vende mucho en los Estados Unidos es el bouquet que es una cantidad de rosas (generalmente 12), a las cuales les han sacado las espinas y se las une con una liga, se les añade alguna otra flor cortada como por ejemplo la gypsophilia, y se las recubre con un capuchón de plástico transparente, de tal manera que queda un producto terminado desde la poscosecha de la finca.

Hay que recordar que las rosas no son el producto final, puesto que el producto final es un arreglo floral, una decoración, un bouquet, en fin: una invitación, un agradecimiento, condolencia, disculpa, etc; por lo tanto debe procesarse este producto en su destino. Por lo general el bouquet es un producto exclusivo de las cadenas de los

supermercados como Walmart, Safeway, Shop Ritte, entre otras, que realizan la venta directa hacia el consumidor, ahorrándose varios pasos en la cadena de comercialización como los importadores, distribuidores, mayoristas y florerías, ofreciendo así un mejor precio a sus clientes y manejando un gran poder de negociación en la compra debido a los enormes volúmenes que manejan.

El mercado europeo se comporta de una manera muy distinta al norte-americano. Europa prefiere rosas de 40-50cm de promedio en el largo de los tallos, es sumamente exigente con respecto a las variedades que consume. Su punto de corte es el número 1, que corresponde a un punto más cerrado que el de Estados Unidos, en especial Italia que exige el punto más cerrado posible.

Son los mas exigentes con el tema de la calidad que comprende: estado del botón, estado del tallo y las hojas, duración de vida en el florero, punto de corte, decoloración de la variedad, enfermedades y la homogeneidad en el producto enviado en los diferentes embarques de una misma empresa productora (consistencia en el producto). Su empaque se realiza en bonches de 20 tallos.





FOTO 4: SE APRECIA LA EXTRAORDINARIA CALIDAD EN EL CUIDADO DE LAS HOJAS

Sus variedades predilectas son los colores novedosos y bicolors como: Mariana, Miracle (bicolor amarillo con naranja), Tropical Amazone (naranja), Blue Bird, Blue Curiosa (lila, preferida del mercado homosexual), Ambiance (amarilla con bordes rojos), Gypsy Curiosa, Femma, Asmer Gold (amarillo intenso), Yellow Unique, Leonidas, Escimo (blanca pequeña), Circus y Caramela entre otras.

A partir del 2002 Alemania exige el sello verde para las fincas que exportan a ese país, por lo que se puede avizorar que pronto el resto de Europa tendrá la misma exigencia. Alemania, Suiza, Francia y Holanda son considerados los países más serios en lo que respecta a este mercado. Holanda no solo que es el principal productor de flores de Europa, sino que es el principal distribuidor de las flores

importadas en el resto de dicho continente. Utiliza el sistema de subasta, donde el producto que llega se entrega al mejor postor.

El mercado de Rusia y Ucrania es el más complicado de todos. Los rusos tienen el concepto de que la belleza de la rosa está en su tamaño. Por lo tanto existen grandes limitaciones con respecto a las variedades que cumplen con el requisito de tener grandes botones con tallos largos. La mayor complicación es el punto de corte que ellos requieren que es el más abierto o llamado también punto de corte 4.

Para lograr este tipo de corte se debe marcar en el cultivo la rosa, de esta manera no será cortada hasta que este suficientemente abierta como la requieren. Lo insólito es que tienen la cadena de transporte más larga que el resto de los mercados, durando alrededor de 5 días. Si a esto le sumamos los 5 días que dejamos abriendo la flor en el cultivo, tenemos una flor de 10 días de antigüedad, que recién entra en un sistema de distribución en su destino que durará una semana más.



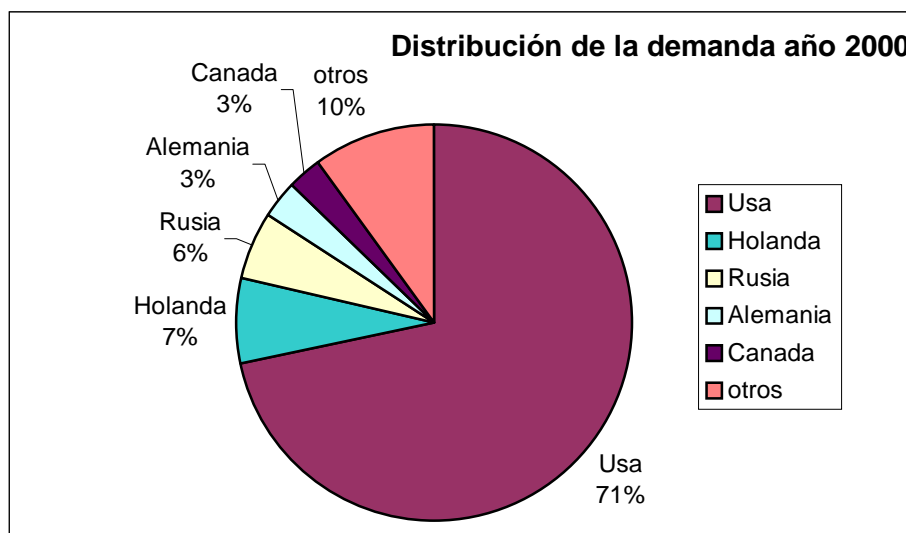
FOTO 5: BONCHE DE ROSAS CON PUNTO DE CORTE 4, PARA EL MERCADO RUSO

Por todo el trabajo que representa la marcación y el cuidado especial de este gran producto de botón de más de 8 cm de alto y tallo de 80-90cm de promedio, es de esperarse que el precio FOB Quito puede llegar a ser superior en un 35% al precio promedio de otro mercado, lo que lo convierte en el de mayor promedio de precios. Este a su vez se considera el mercado de más riesgo, por lo que normalmente se exige un intermediario en el Ecuador o en Miami para que éste se responsabilice de los cobros y de los pagos. Resulta muy complicado establecer gestiones de cobro y juicios en esos países.

Las variedades más apetecidas de este mercado son entre otras: Forever Young, Red Unique, Classy, Rouge Baiser, Black Magic y

Grand Prix como rojas y en colores: Miracle, Rossini, Versilia, Virginia, Kentucky, Nicole, Ambiance, Raphaela, Ravel, Skyline y Peckubo.

Como muestra el anexo 2, en el año 2000 los Estados Unidos fue el primer consumidor de la rosa ecuatoriana con 33.332 toneladas, mientras que Holanda consumió 3.187 toneladas de las cuales se reexportó al resto de Europa al menos el 80%, Rusia consumió 2.562 toneladas, Alemania 1.451 y Canadá 1.353. Las restantes 4.615 toneladas que corresponden a un 9.92%, fueron exportadas a más de 81 países diferentes.



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (ANEXO 2)

Hoy en día los obtentores (dueños de las variedades y plantas) basan sus investigaciones en criterios de selección de carácter práctico, esto indica claramente las tendencias de consumo. Estos criterios son los siguientes: Variedades con vida en florero de más de 16 días; mayor capacidad de absorción del agua por parte de los tallos, tallos menos espinosos, colores más novedosos, variedades con fragancia, variedades más resistentes al daño mecánico y variedades más resistentes al transporte y a la ruptura de la cadena de frío.

Para poder comprender el funcionamiento de la demanda es importante que entendamos como funciona la moda. El consumo de las variedades está sujeto a cambios vertiginosos que pueden darse de una temporada a otra. Es por esto que la previsión y la experiencia es indispensable al momento de plantar una variedad nueva. No se desea hacer tal inversión, para arrancar las plantas después de un corto periodo. Para tener una idea, solo el costo de plantas por hectárea, es de alrededor de 140.000 dólares. (calculando \$2 por 70.000 plantas en una hectárea)

#### **1.1.4. Industrias Relacionadas y de Apoyo**

El desarrollo de la producción y exportación de rosas en el Ecuador, generó toda una industria que comprende: diseño y construcción de la finca, que empieza por el movimiento de tierras; construcción del reservorio, que provee de agua al complejo; construcción de invernaderos, lugar donde se ubican las plantas; construcción de las barreras, que son las que protegen los invernaderos de los vientos; y la construcción de la poscosecha, lugar donde se realizan los procesos de embonche, empaque y refrigeración del producto. Adicional a esto se encuentra otro tipo de edificaciones como son las bodegas, cuartos de riego, de fumigación, oficinas, comedores y baños y otros. Para estas obras se utilizan desde compañías constructoras hasta albañiles experimentados. Elementos como las barreras, los invernaderos y las pequeñas obras, eventualmente son realizadas por personal de mantenimiento.

La refrigeración es el primer eslabón en la cadena de frío, la cual es necesaria conservar para mantener la calidad del producto. Existen pocas empresas dedicadas a la construcción y control de los cuartos fríos. La más representativa es INFRI S.A.



FOTO 6: ROSAS HIDRATÁNDOSE EN CUARTO REFRIGERADO

Las empresas que realizan un apoyo directo al desarrollo de los procesos de la producción de rosas son los híbridores, los distribuidores de productos químicos y fertilizantes, los laboratorios, las empresas de riego, empresas dedicadas a la venta de equipos de pos-cosecha.

Los híbridores ofrecen supervisión directa sobre el desarrollo de las plantas en el cultivo. Ayudan así al desarrollo de nuevas variedades, dosificando el alimento y control fitosanitario adecuado. Cuando hay problemas con alguna variedad, ellos son una herramienta importante al momento de tomar una resolución.

Los laboratorios son muy importantes en lo que respecta a los análisis de suelo, raíces, follaje y del agua. Existen laboratorios confiables en el Ecuador que son fundamentales para el desarrollo del sector. Los más importantes son: Agrobiolab, Soilandplant de EEUU con representación en Quito, y L&L de Holanda con representación en Quito.

Los distribuidores de productos químicos y fertilizantes, cuentan con personal técnico y especializado, que constituyen el mejor amigo externo del cultivo. Proveen de valiosa información y son quienes realizan la investigación y experimentación en conjunto con los ingenieros de la plantación.

Los sistemas de riego constituyen la vena alimenticia de los cultivos. Se prefieren empresas especializadas para la instalación de estos, tomando en cuenta que se utilizan sistemas inteligentes de riego. Estas empresas cuentan con personal que se dedica a el mantenimiento y asesoría, dando apoyo al grupo técnico de la finca.



## **1.2. Análisis de Atractividad de la Industria**

### **1.2.1. Amenaza de Ingreso de Nuevos Participantes**

Muchos países se encuentran atraídos por el desarrollo de la producción de rosas cortadas. Existen nuevos cultivos que podrían encontrar un espacio en la demanda internacional. Los principales países que están realizando esta inversión son: India, China, México, Perú, Chile y Brasil. Brasil es uno de los más interesados porque está otorgando líneas créditos, tierras y permisiones arancelarias especiales. Estos países no tienen las condiciones fenotípicas adecuadas para llegar al nivel de calidad que maneja el Ecuador, por lo tanto, no se considera una amenaza a corto ni mediano plazo su incursión al mercado mundial, siempre y cuando, el Ecuador mantenga su buen nivel. En el caso de India y de China, podría lograrse una mejor calidad con apoyo tecnológico, como utilizando invernaderos inteligentes o sistemas de calefacción, que aumentarían considerablemente los costos no permitiendo que éstos compitan en nivel de precios.

No se esperan por el momento nuevos participantes dentro del sector ecuatoriano debido a la grave crisis sufrida por el sector floricultor

dentro de esta temporada. Problemas que son: el mal manejo del San Valentín, la quiebra reciente de USA Floral (principal distribuidor de rosas dentro de los Estados Unidos), la crisis bancaria, los daños sufridos por los vientos de este verano, y los procesos bancarios de reestructuración de deuda que a partir del mes de Septiembre del 2002 exigen pagos de capital más intereses.

Aunque no hay ingreso de nuevos participantes dentro del Ecuador, es importante entender la amenaza de un crecimiento desordenado. El problema radica que al tener una demanda que crece lentamente se debe compartir a los clientes, bajando los niveles de los precios, recibiendo menos ingresos que a su vez empujan a bajar los costos, por lo tanto habría una incidencia sobre la calidad, que a fin de cuentas es lo que se quiere preservar para seguir siendo competitivos.

### **1.2.2. Amenaza de Productos Sustitutos**

Puede definirse como productos sustitutos, todos aquellos que suplanten a la rosa al tomar la decisión de compra, como son: otras flores, chocolates, tarjetas, osos de peluche, joyas, discos musicales, etc. Dentro de las otras variedades de flores se encuentran los

crisantemos, las orquídeas, los gladiolos, los girasoles, los limonium, las heliconias, las gypsophillas y las astromelias. La realidad es que las rosas tienen el mercado muy definido en el mundo, y mas bien puede decirse que se desarrolla la producción de otras flores cortadas, como complemento o beneficio añadido de la comercialización de éstas. No se observa a estos otros productos como una amenaza mediata para el mercado de las rosas. En los siguientes cuadros se observan las variedades de flores cortadas en el Ecuador Vs. la cantidad de hectáreas sembradas y Vs. los valores FOB.

#### Hectáreas por tipo de flor cortada (1999 y 2000)

TIPO DE FLOR	1999	2000	% INC.
ROSAS	1,780.14	1,864.54	4.74
GYPSOPHILA	356.71	393.71	10.37
FLORES DE VERANO	290.29	329.74	13.59
FLORES TROPICALES	146.50	146.50	0.00
CLAVEL-MINICLAVEL	152.19	169.69	11.50
CRISANTEMO-POMPON	18.00	21.00	16.67
OTROS	59.25	51.37	-13.30
<b>TOTAL</b>	<b>2,803.08</b>	<b>2,976.55</b>	<b>6.19</b>

FUENTE : EMPRESAS ASOCIADAS EXPOFLORES

### Participación FOB de las exportaciones por tipo de flor

TIPO DE FLOR	1999 FOB MILES US \$.	2000 FOB MILES US \$.	% INC.
ROSAS	124,023.35	135,404.82	9.17
CLAVEL	5,045.27	2,655.15	-47.37
CRISANTEMO	474.44	512.89	8.10
OTROS	50,314.51	49,177.59	-19.36
<b>TOTAL</b>	<b>179,857.57</b>	<b>187,750.45</b>	<b>4.38</b>

FUENTE : BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Lo que constituye una amenaza para las rosas actualmente sembradas en el Ecuador es el desarrollo de nuevas variedades del mismo producto. Como se sabe ya, que la moda afecta su demanda, se puede comparar este mercado con el de la ropa. No existe un producto sustituto para la ropa en si, pero la moda hace que nuevos estilos se desarrollen, amenazando los estilos que están en el mercado y obligándolos a salir de circulación. La relación en esta comparación pretende ilustrar cómo una variedad de una rosa puede convertirse en una sustituta para otra.

Para citar un ejemplo, en el año 2000 se produjo una nueva variedad de color rojo que se llama Forever Young, ésta posee fuertes similitudes con la Charlotte pero con unas características más atractivas para ciertos mercados. Ésta ha empezado a despertar curiosidad en el mercado global, ciertas fincas han tomado el riesgo

de sembrarla reemplazando otras variedades, la pregunta es: ¿Que tanto podría afectar esta variedad a la Charlotte?, ó ¿Podría esta variedad sacar a la Chrlotte de circulación?. Una variedad como la Charlotte ocupa cientos de hectáreas sembradas, arrancarla de las plantaciones representaría un costo enorme a la floricultura ecuatoriana.

La falta de visión de los colombianos a principios de los noventa permitió que la floricultura ecuatoriana tome ventaja sobre este tema; reconociéndose a la rosa ecuatoriana no solo como la de mejor calidad, sino la más variada, actualizada y atractiva. Sin embargo, el día de hoy se siguen desarrollando variedades que tienden a ser cada día mejores y más resistentes, por lo cual se debe estar siempre alerta para realizar los cambios justos en los momentos correctos.

Ciertos floricultores están utilizando un sistema de siembra llamado “menú equitativo”, que consiste en plantar muchas variedades en un número de plantas iguales. La plantación Boutique Flowers con una extensión de 10 hectáreas sembradas, ha distribuido su cultivo en 40% en rojos y el 60% en colores y bicolors. El 40% de las plantas, que corresponde a rojos, se encuentra distribuida entre 7 variedades,

y el 60% que corresponde a colores y bicolors se encuentra distribuida en 40 variedades por partes iguales, con un promedio de 10.000 plantas por cada variedad. Las variedades de esta plantación se muestran en el Anexo 3. Esto permite fácilmente reemplazar una variedad en caso de que ésta no tenga una buena venta. El costo de reemplazar una variedad es apenas de uno sobre cuarenta (1/40), mientras comúnmente se siembra una variedad muy demandada (variedad estrella) en invernaderos completos que bordean un número de 70.000 plantas. El costo de reemplazar 70.000 en un cultivo de 10 hectáreas, es de casi el 1/10. La ventaja del cultivo de menú equitativo, permite tener un número superior de variedades, además de mantener las variedades actualizadas. Esta estrategia convierte la amenaza en una fuerza.

### **1.2.3. Poder Negociador de los Proveedores**

Para la construcción de la infraestructura de la poscosecha, oficinas, barreras, composteras, cuartos de bombas y bodegas, se utilizan los mismos materiales de construcción que se utilizan para la construcción de cualquier otra obra, por lo tanto, el mercado global es quien impone estos precios. Estos materiales son entre otros: cemento, hierro, alambre, bloques, pintura, cable, tubería, piedra,

arena, madera. Como hay muchos proveedores de estos materiales y la utilidad de este sector es baja, el poder de negociación es de los productores. Aún así el margen de descuento que puede negociar un productor no es realmente considerable.



FOTO 7: OFICINA, BODEGA Y POSCOSECHA DE UNA PLANTACIÓN DEL SECTOR

La construcción de los invernaderos fue hasta hace pocos años exclusividad de unas pocas compañías. Hoy en día muchas personas se dedican a su construcción, llegando inclusive a haber casos de plantaciones donde son los empleados del grupo de mantenimiento que realizan la elaboración de los nuevos invernaderos. Como en las actuales circunstancias no hay crecimiento de las plantaciones, es el productor quien tiene el poder

de negociación consiguiendo precios y condiciones muy convenientes.

Existen tres tipos de invernaderos comunes, que son: los de madera, los metálicos y los mixtos (madera y metal). Actualmente los más utilizados son los de estructura mixta. El principal constructor de invernaderos en el país es Aceropaxi. Ellos aseguran estar trabajando al costo para al menos poder vender los insumos de acero que ellos producen. El plástico de los invernaderos se lo puede adquirir aparte, lo que es mejor, puesto que existen varias fábricas que lo producen y distribuyen. Luchan entre ellas para poder ganar los espacios del mercado, siendo muy abiertas y receptivas a las propuestas y condiciones de los clientes.



FOTO 8: CUBIERTA DE INVERNADERO CON ESTRUCTURA DE MADERA



El correcto funcionamiento del riego es una de las condiciones más importantes en el desarrollo de este mercado, por lo tanto, se exige la mayor precisión posible en la instalación de este sistema. Existen dos compañías que monopolizan el mercado del riego: Indurriego e Isrrariego. Ciertos materiales que utilizan son propios de la industria y son importados directamente por ellos. Otros materiales son comunes, como por ejemplo ciertos tipos de tuberías y uniones que se pueden comprar en una ferretería. Son ellos quienes tienen el poder de la negociación, aunque los productores pueden conseguir mejores precios en lo que respecta a los materiales comunes utilizados.

Los funiculares son construidos por algunas personas que se han especializado en este campo. El poder de negociación es equilibrado debido a que no hay demasiados proveedores y no hay mucho crecimiento actualmente en la implementación de este sistema. Los materiales son básicamente tubos de acero y un cable llamado 11/32 que es el rubro más costoso. Este es importado por Ideal Alambrec que impone un precio alto, sin capacidad de negociarlo.

Los hibridadores o propagadores son los representantes de los obtentores y su papel en el mercado es de vender las plantas a los

productores. El control de la negociación depende en este caso de varios factores. El primero corresponde a la importancia de la variedad en el momento de la negociación. Cuando una variedad se ha convertido en una estrella, es difícil que el productor tenga ventaja alguna en la negociación, mientras que cuando la variedad está recién en el mercado, el proveedor se encuentra totalmente receptivo y dispuesto para que sus nuevas variedades, las cuales salen todos los años, se hagan conocidas.

Otro factor que incide en el control de la negociación es el tamaño de la finca y el volumen de la compra. El hibridador será siempre muy cuidadoso de perder a sus peces grandes, porque sabe que éstos manejan volúmenes superiores y lo sacarán de apuros en los momentos complicados, además de que serán ventanas adecuadas para mostrar su producto. Estas empresas generalmente tienen consideraciones especiales en la negociación.

La cantidad de plantas e injertos que el proveedor tiene en el momento de la venta, es otro factor importante. Los hibridadores realizan una planificación cada vez que salen al mercado con nuevas variedades. Hasta ese momento ellos no saben a ciencia cierta cuantas ó que variedades van a vender, por lo que programan ciertas

cantidades de plantas de cada variedad. Si existe una demanda de 70.000 y solo tienen 15.000, las venderán discretamente al mejor postor.

En lo que se refiere a los proveedores de equipos de poscosecha, los productos más comunes son: refrigeración de cuartos fríos, bandas transportadoras, mesas de selección y embonchamiento, sierras cortadoras de tallos, atadores de tallos, ensunchadoras de cajas, dosificadores de químicos, bombas y generadores eléctricos. La maquinaria descrita a excepción de las bombas y generadores eléctricos, es armada en el Ecuador con partes importadas. Aunque no hay un gran número de proveedores de estos productos, es el productor que tiene más control sobre la negociación. Esto se debe a que con el afán de abaratar los costos, se han empezado a hacer estas máquinas de manera artesanal, utilizando maestros mecánicos y maestros soldadores de las comunidades indígenas y que muchas veces trabajan incluso en las mismas plantaciones.

Insumos para la producción es el grupo de rubros más extenso y de mayor detalle. Representa un paquete importante del flujo de costos mensuales de la empresa. Para su adquisición, generalmente se asigna exclusivamente un departamento de compras, para que con la

ayuda de una base de datos, se tenga un control de inventarios y de suplidores, y de esa manera evitar el desabastecimiento. Estos productos son: químicos, fertilizantes, hormonas, bacterias, herramientas de cultivo, herramientas e insumos de poscosecha, herramientas de mantenimiento, insumos de empaque y cartón.

Existen muchos productos sustitutos en lo que se refiere al uso de químicos y fertilizantes, lo cual hace que sus proveedores pierdan poder en la negociación de estos. Sin embargo, hay una gama de productos que tienen fórmulas especiales, teniendo un lugar fijo en el mercado y no siendo de fácil sustitución. Estos productos se diferencian del resto, imponiendo el control para quien los distribuye, a tal punto de llegar muchas veces a convertirse escasos y excesivamente costosos. Con respecto al uso de hormonas y bacterias lo cual es relativamente nuevo, se está desarrollando una gama de productos que están teniendo muy buenos resultados en lo que al incremento de la productividad se refiere, aunque son de manejo extremadamente delicado. Hormonas como Stimplex y Progen, están revolucionando este mercado, produciendo ganancias millonarias a sus distribuidores. En este caso, el productor no duda en invertir para el consumo de estos productos.

Las herramientas de cultivo, mantenimiento y poscosecha de uso común son entre otras cosas: azadones, martillos, palas, rastras, garruchas, poleas, mangueras, duchas, máscaras, y las proveen un sinnúmero de empresas. El productor tiene un amplio dominio sobre el manejo de la negociación. Las herramientas especiales como las tijeras Felco, o como la engrapadora Botish, hacen la diferencia, porque tienen pocos distribuidores que manejan los precios y condiciones. Los ingenieros de finca generalmente deciden sobre estos productos, y son renuentes a cambiar de marca.

Para los insumos de poscosecha y empaque también existe una competencia muy grande, apareciendo todos los días empresas nuevas y con mejores condiciones de negociación para el productor. Entre estos productos se encuentran: ligas, zuncho, grapas, plástico, resmas de papel, cintas adhesivas, etiquetas y cartón. El principal de estos productos es el cartón, que se usa para el bonche y para la caja, generando una industria multimillonaria. El productor y exportador de rosas pone especial énfasis en este rubro, ya que es costoso y determina un grado importante en la incidencia de la calidad del producto durante el viaje en la cadena de distribución.

Se encuentran una diversidad de servicios dentro de ésta industria como servicio de comida en la finca, transporte de personal, servicio de pagos, servicios de contabilidad, servicios legales, servicio de cobro, servicios de seguridad, servicios de comunicación, y así muchos otros. Todos estos proveedores están deseosos de ofrecer sus servicios y proporcionar al cliente las condiciones necesarias para llegar a un acuerdo y cerrar un negocio.

#### **1.2.4. Poder Negociador de los Canales de Distribución**

La mayoría de las rosas ecuatorianas se venden FOB Quito, por lo tanto la responsabilidad del productor en la cadena de distribución llega simplemente hasta la carguera dentro del territorio nacional. El floricultor negocia con el transporte terrestre desde los cuartos fríos en su poscosecha hasta el cuarto frío en la carguera, donde se entrega el producto facturado e inspeccionado a un representante del cliente. Este representante puede ser un empleado, su broker en el Ecuador, o la misma carguera. El transporte nacional es de cualquier manera un eslabón importante en la cadena de distribución. Los transportistas no logran tener un mayor control sobre los precios o condiciones, debido a que existen suficientes de ellos. Las fincas

tienen también camiones que realizan estas distribuciones. Son fácilmente reemplazables y lo que es peor, sustituibles.

Existen productores que comercializan su producto directamente en Europa, los Estados Unidos e inclusive Rusia. Por ejemplo, la empresa productora más grande del país, el Grupo DOLE, ex-Inversiones Florícolas, con más de 120 hectáreas sembradas; se dedica a la comercialización de su producto directamente en Norte América, por lo tanto negocia directamente tarifas y cupos aéreos.

El conglomerado de las plantaciones productoras y exportadoras de rosas realizan sus negociaciones FOB y no parecen ser afectadas con el mercado de los precios de las aerolíneas. El hecho real es que el sector se somete a un perjuicio indirecto que tarde o temprano lo afectará gravemente. El problema fundamental radica en que el Ecuador paga casi el doble en fletes aéreos de lo que paga el principal competidor que es Colombia. El importador está midiendo el costo del producto en base a sus costos totales, es decir, que el importador transfiere el sobreprecio del transporte a un bajo promedio en los precios de compra. No existe un sistema global de consumo directo con las aerolíneas que permita negociar buenas tarifas para el sector.

### **1.2.5. Poder Negociador de los Clientes**

La fuerza en la negociación con los clientes es variable y la determinan los diferentes tipos de comercialización que se apliquen en el momento de la venta. Los clientes son: comercializadores en el Ecuador, importadores, mayoristas, florerías, supermercados, diseñadores y consumidores importantes.

Las ventas a consignación reflejan el peor momento de un mercado. Se usa ésta forma cuando no se ha logrado colocar el producto que está ya cortado y no se desea mandar el producto a la compostera. En este tipo de comercialización el floricultor exporta con la esperanza de que su producto sea vendido a un buen precio, generalmente existe mucho abuso de parte de los clientes, reportando un nivel bajo de precios y una cantidad no vendida, lo cual resulta ser generalmente falso. Con esta estructura de comercialización el proveedor siempre pierde sin tener poder a la negociación. Se usa el común argumento de parte de los clientes: "Hice lo mejor que pude para ayudar".

Cuando hay estabilidad en el mercado, los clientes piden lo que se llaman las órdenes fijas, que son órdenes detalladas de rosas por un



periodo de tiempo que puede ser de 3 meses, la temporada, un año, etc. Esto implica que el cliente ha realizado una preventa de este producto, y por lo tanto tiene que asegurar su despacho mientras dure su arreglo. En este caso el poder de la negociación es compartido, donde cada parte fija sus condiciones llegando a un acuerdo que agrade a los dos. El productor tiene cierta ventaja de imponer precios y obligar a llevar variedades buenas con no tan exitosas, lo que se llama vulgarmente “venta de carne con hueso”. A su vez el cliente gana cierta preferencia con respecto a variedades y seguridad de recibir el producto solicitado.

Las “fix-orders” son órdenes fijas pero no detalladas, por ejemplo: 5 cajas de rojos y 10 de colores cada semana. Los precios y cantidades se encuentran fijados en la negociación y la elección de las variedades se la realiza durante cada semana según los pedidos que tiene el cliente. Las condiciones de negociación son muy similares a las de la orden fija. Para que este sistema funcione correctamente es importante una buena comunicación entre las personas encargadas de la compra y de la venta respectivamente.

La ventas bajo inventario se realizan a diario con la flor que no se ha colocado antes de su corte. Es una venta de detalle por detalle,

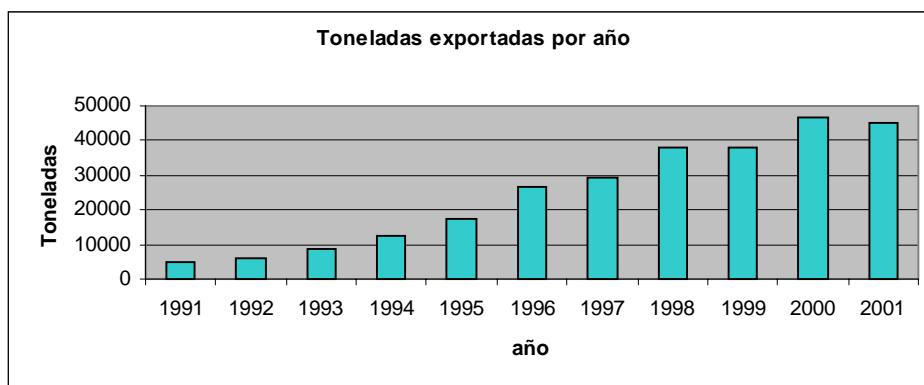
donde generalmente el comprador tiene el poder de negociación. Funciona como un día de mercado en alguna plaza de pescados y mariscos. Muchos vendedores, muchos compradores, un producto perecible y la necesidad imperiosa de vender el producto antes de que se dañe. Si 48 horas después de realizado el corte, aún hay flor en el inventario, se hace un remate con precios de hasta 0,10 centavos de dólar por tallo. Si no se vende como flor nacional o se manda al compostage.

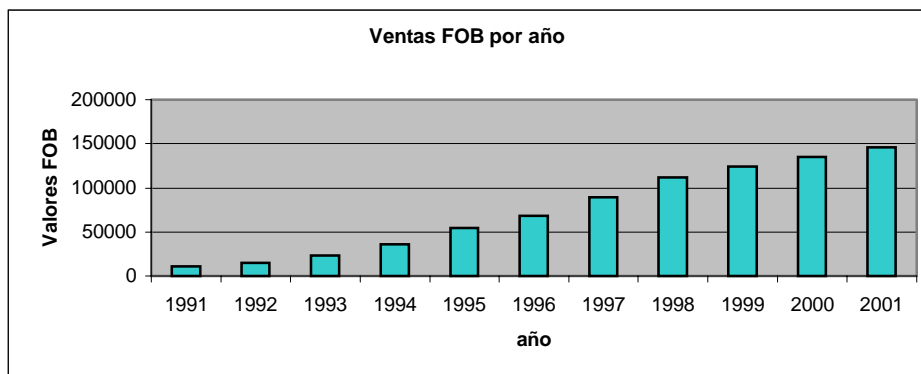
Las ventas por pedidos especiales se realizan cuando el cliente requiere una orden en una fecha determinada, para esto deberá reservarla con anticipación. Algunas de las fechas importantes como el San Valentín, día de las madres, día de la mujer, navidad, son las más comunes, y se piden por anticipación también para matrimonios, cumpleaños y eventos. Ésta clase de pedidos se encuentran bien detallados y es el productor el que impone precios.

Cuando un cliente ha logrado una participación importante del paquete de ventas de la empresa florícola, crece su poder de control sobre ésta, al punto de crear lazos de dependencia, y haciéndola perder el verdadero poder sobre sus ventas.

### 1.2.6. Rivalidad entre Competidores Existentes

Dentro del entorno nacional, se registró un incremento de exportación promedio anual de 34% entre 1991 y 1999. En el año 1999 el incremento de toneladas exportadas, fue prácticamente 0% y el crecimiento por hectáreas disminuyó hasta 4.74%. En el año 2000 el Banco Central registra un aumento de las toneladas exportadas en un 22% con respecto al año anterior, por lo que podríamos afirmar que también hubo un pequeño incremento de nuevas hectáreas sembradas, además el incremento en las ventas FOB se mantuvo alrededor de un 10%. En el año 2001 no hubo crecimiento por hectáreas, inclusive las toneladas exportadas decrecieron en un 3% y las ventas FOB bajaron su incremento a tan solo el 7.6%, el índice más bajo en la última década. (ver anexo 4)





FUENTE : BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

La rivalidad en el entorno nacional floricultor representa uno de los problemas más grandes que afronta el sector. El concepto de gremio no funciona en el país y no se lucha por el bien global del entorno, sino simplemente por el beneficio de cada uno de los productores. El canibalismo para acaparar la atención del mercado hace que se ataquen unos a otros, y de esa manera creen demostrar mayor atributos ante sus clientes.

Las empresas productoras de rosas más representativas del Ecuador son: Grupo DOLE CORPORATION con un total de 120 hectáreas, Royal Flowers con un total de 110 hectáreas, Sunrite Farms con 90 hectáreas y Grupo Inlandes con 70 hectáreas. Éstas cuatro empresas representan casi el 20% del mercado total. El restante 80% se divide entre otros 200 que se encuentran registrados en Expoflores.

La rivalidad en el mercado interno está caracterizada por la falta de comunicación, la poca información compartida, y lo que es peor, el alto grado de desinformación. Al mantenerse reservada la información de los precios, se pierde una importante herramienta de negociación. Esto permite que el cliente genere especulación, y con la finalidad de lograr una venta, se compite bajando los precios, en vez de mantenerlos a un nivel justo. El cliente presionará hasta donde sea posible. Otro de los problemas que causa la falta de información, es que tampoco permite saber quiénes son clientes potenciales y cuáles son los clientes riesgosos.

En lo que respecta al mercado global, Colombia es el rival más importante del Ecuador. La mayoría de los cultivos se concentran en la sabana de Bogotá con casi el 90% de la producción. Este mercado es bien conocido por su seriedad y su organización. En el año 1998 exportaron el 80% de sus rosas a los Estados Unidos, el 12% a Europa y el restante 8% a otros. La ventaja sobre el mercado del Ecuador, es un precio del kilo por fletes más económico. Su desventaja al manejar cultivos menos variados, está cambiando ya que cada día remplazan variedades que ya no son atractivas para el mercado. Han recibido un duro golpe con la quiebra de USA Floral que era el principal distribuidor de la flor de Colombiana en este país.

Existen políticas de apoyo y crédito al sector y cuentan con un terminal aéreo especializado que permite controlar la cadena de frío, preservando la calidad del producto.

Aunque la rosa ecuatoriana es reconocida como la de mejor calidad frente a la colombiana, muchos de los clientes prefieren comprar la colombiana. En el extranjero rechazan oportunidades de negocios con el Ecuador, alegando falta de confianza con los productores; en especial cuando no cumplen con las órdenes fijas y las órdenes de Valentín.

Las zonas de producción de los países nórdicos, donde los costos laborales y de instalaciones son elevados, no ofrecen buenas perspectivas para el cultivo de rosas cortadas. Por lo que no se ve mayor desarrollo de ese mercado, se prevé su reducción.

Holanda es el principal productor en Europa y el primer reexportador del mundo. Hasta 1995 solo contaba con 919 hectáreas. Con el sistema de subastas coloca las rosas en países de poco acceso para el floricultor ecuatoriano. De esa forma éste mercado se encuentra todo el año en la capacidad de proveer a sus clientes, en época de

baja producción usando la flor importada, y en época de mucha producción, la flor propia.

Existe en Francia cierta disminución del número de hectáreas, mientras que en España, destaca la producción de las Islas Canarias con más de 150 hectáreas, siendo allí la primera especie más cultivada muy por delante del clavel. Israel, uno de los principales proveedores de rosa a la Unión Europea, se halla en proceso de aumentar las superficies de cultivo con el desarrollo de producciones en territorios palestinos. Entre los países africanos, destaca sobre todo la evolución experimentada por Kenia, primer productor en el continente de África. En cuestión de tan sólo 7 años la superficie de cultivo aumentó considerablemente, modernizando los sistemas y equipos de cultivo. En la India, donde se cultivan en la actualidad unas 150 hectáreas, existen numerosos proyectos de desarrollo para el sector florícola.

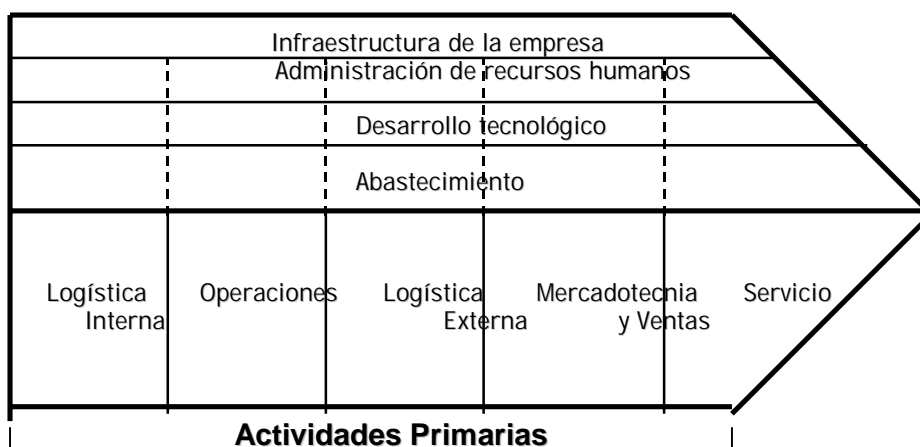
## Capítulo 2

### IDENTIFICACIÓN DE MEJORES PRACTICAS DEL SECTOR

#### 2.1. Análisis de muestra de Cinco Productores del Sector

##### 2.1.1. Análisis de la cadena del valor

*Diagrama de la Cadena de Valor de Porter*



La cadena del valor es una herramienta que permite diagnosticar la ventaja competitiva de una empresa en el entorno de su sector industrial. Se ha tomado para éste análisis un grupo de 5 plantaciones de rosas. La razón por la que se eligió estas fincas es que tienen una imagen de marca reconocida entre los clientes y se encuentran localizadas dentro de la provincia de Pichincha en la



zona comprendida entre Tabacundo y Cayambe. Son cultivos de 10 hectáreas aproximadamente. Aunque no existe un estudio del tema, los expertos calculan que es el tamaño óptimo de una finca en los factores de logística, de costos y de calidad. Un factor decisivo para la selección de las plantaciones, fue la relación de cordialidad del Autor con éstas o con sus propietarios. Esto por la complejidad de obtener información de esta índole por parte de las empresas de este sector que son bien conocidas por su extremo hermetismo.

La forma de recolectar los datos fue directa a través de entrevistas y sesiones de trabajo, y no fue una labor sencilla debido a que algunos de ellos no hacen división de sus costos por rubros, sino que a duras penas tienen flujos generales de costos, lo que dificulta más el trabajo de clasificación. La situación exigía muchas veces investigar a qué correspondían ciertos gastos como por ejemplo: Maestro Julio Quishpe, mantenimiento de motor; esto podría referirse a cualquier área, sea un motor de vehículo, de refrigeración, de la planta de energía, etc. Una vez superadas estas demoras y con un pedido de confidencialidad de los datos otorgados, se armó la cadena para estas plantaciones, que se puede observar en el anexo 5. En este anexo encontraremos cada rubro dentro de su actividad primaria, los

costos se expresan en miles de dólares americanos y redondeados a cientos de dólares sin alterar su proporción.

La logística interna de este sector comprende todo lo que respecta a las actividades asociadas a la adquisición, recibo, almacenamiento y diseminación de los insumos para la producción de las rosas. En esta industria la logística interna es sin duda muy importante porque permite un manejo adecuado del flujo de capital al no mantener rotación en las bodegas y al mantener los insumos necesarios, sin embargo, generalmente las fincas deben mantenerse sobre abastecidos debido a la inestabilidad económica, que muchas veces produce escasez de productos. Estas actividades comprenden:

Almacenamiento en bodega

Distribución de insumos dentro de la plantación

Transporte para el abastecimiento

Control de inventarios

Operaciones, indica las actividades asociadas con la transformación de los insumos en la forma final del producto, como los procesos de poscosecha, empaque, ensamble, mantenimiento de equipos, pruebas, etc. En este grupo se encuentra la mayor parte de las

actividades de la industria, donde el recurso humano es el más importante y significativo. Estas actividades son:

Mano de obra y sueldos administrativos

Alimentación del personal

Control fitosanitario (uso de químicos y fertilizantes)

Proceso en el cultivo

Transporte de la flor dentro de la plantación

Proceso en poscosecha

Proceso de empaque

Consumo de energía, radio comunicación y agua

Mantenimiento de las instalaciones

Mantenimiento de maquinaria y equipos

Mantenimiento de vehículos

Transporte del Personal

La Logística Externa son las actividades relacionadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como es el manejo de materiales, la operación de vehículos de entrega, etc.

La logística externa comprende en este sector el manejo de la rosa desde la finca hasta el cliente. Ya que las ventas se realizan FOB Quito, la obligación del productor llega solo hasta poner el producto en las cargueras de embarque, que en este caso se encuentran cerca de la terminal aérea de la ciudad de Quito. El problema es que al ser esto así, no se tiene un seguimiento del producto hasta que llega al destino final, y lo que es peor, no se tiene un manejo adecuado de otros costos que afectan de forma indirecta, como son las tarifas aéreas, pagadas por el comprador y que a fin de cuenta las traduce hacia el productor a través de precios más bajos. Las actividades relacionadas con este sector son:

Coordinación de embarques y manejo de documentación

Transporte y refrigeración

Control de calidad y de temperatura

Mantenimiento de Vehículos

La Mercadotecnia y Venta consiste en las actividades relacionadas con la venta de las rosas y la inducción a la compra hacia los clientes, como es la publicidad, la promoción, la fuerza de venta, las cuotas, las estrategias, los precios, etc. Este grupo de actividades son muy importantes en el negocio, y muchas veces los propietarios

o gerentes participan directamente en ellas. Se programan las ventas a partir de una proyección de la producción. No se invierte casi nada en publicidad, a duras penas los productores participan en la feria de Expoflores, y aunque existe promoción, es mínima, por lo tanto se la considera dentro del rubro de precio. Dentro de las gestiones de ventas, se incluyen viajes y visitas a los clientes, comidas, paseos a finca, etc. Para este sector estas actividades son:

Programación diaria de ventas

Sueldos y comisiones del personal de ventas

Servicios telefónicos y de Internet

Publicidad y promoción

Gestiones de Ventas

El Servicio consiste en las actividades relacionadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto como la comunicación con el cliente, la reposición del producto, ajuste de términos, etc.

Estas actividades no tienen un manejo adecuado en el sector, no existe una estructura real de servicio. Es debido a esta falencia, que existe un problema de notas de crédito por el rechazo del producto.

Aunque muchas plantaciones vean estos créditos como parte de los precios de ventas finales, serán considerados dentro de los costos de servicio que se producen por errores en esta actividad. Estas actividades son:

Seguimiento de calidad y temperatura hasta el destino final

Reportes de calidad

Manejo de notas de crédito

Visitas a los clientes en sus destinos

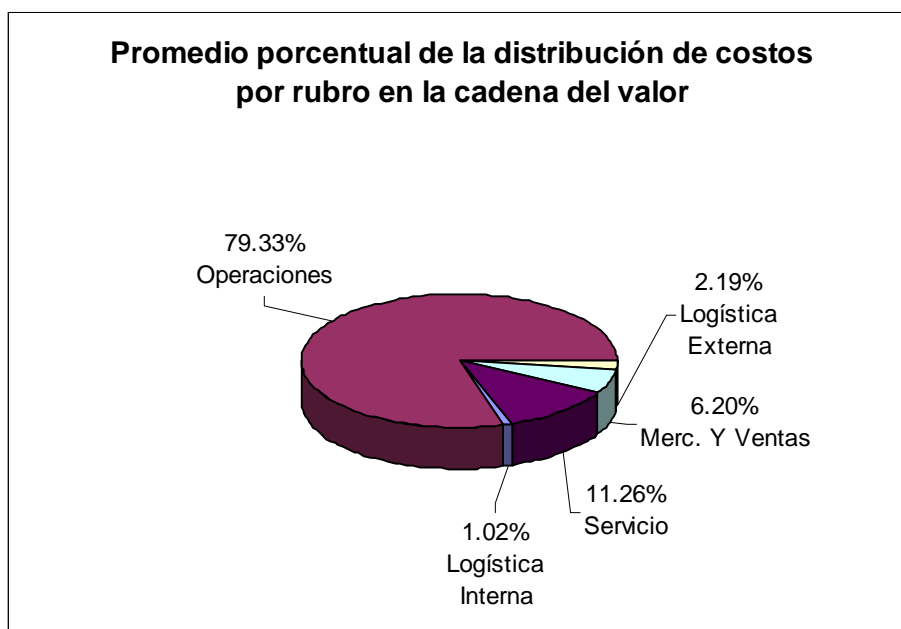
## **2.2. Análisis Estratégicos de Costos**

### **2.2.1. Benchmarking de Costos para Actividades de Cadena del Valor**

El benchmarking de costos de la cadena del valor es una herramienta que permite realizar una comparación de los costos entre las diferentes actividades principales de una empresa o de un determinado grupo de ellas.

Como se puede ver el gráfico a continuación, muestra que en los costos de las 5 empresas, existe una gran concentración de gasto

enfocado directamente a las operaciones, el 79.33%, esto se debe a que el sector es primordialmente productor.



FUENTE: ANEXO 6

La logística interna no presenta más del 1% debido al simple manejo, y al hecho que casi todo el abastecimiento a finca se encuentra cubierto por parte de los proveedores. De igual manera el costo de la logística externa tampoco es muy representativo (2.19%), esto es debido a que las exportaciones que realiza el sector son FOB, y, aunque su destino final sea en otros países, el productor debe solo entregar las rosas en las bodegas del broker o en la carguera de embarque en Quito.

El problema más frecuente que presenta este sistema, es cuando la flor llega al destino final en mal estado. El productor será el que reciba una nota de crédito por producto dañado, aún cuando el sistema indica que la responsabilidad de éste, llega hasta el momento de despacho y recepción en la carguera donde se realiza el supuesto control de calidad. El productor debe aceptar el crédito, de otra forma, el cliente no paga ninguna otra factura hasta que se solucione el inconveniente. Lastimosamente como es muy complicado comprobar el verdadero estado en que llega la rosa, se produce el abuso de parte del cliente, por lo que el nivel de reclamos llega a ser muy elevado.

Los sueldos y salarios sumados a los consumos de teléfono e Internet, reflejan los costos principales dentro de las actividades de Mercadotecnia y ventas, eso sumado a los viajes y a la poca publicidad. Las ventas representan casi el 6.2% de los costos de las actividades totales. Generalmente el departamento de comercialización lo conforma un Gerente o jefe de ventas, un asistente y una secretaria bilingüe.

No existen campañas publicitarias fuera del país porque los costos en el exterior son muy elevados y el mercado muy amplio. Una forma



positiva de campaña en el exterior sería como la de los colombianos, que es a través de gremios, dando imagen de marca a todo el sector productor de rosas de ese país.

El servicio es la segunda actividad más representativa en costos. Esto no quiere decir necesariamente que se encuentre bien manejada. La razón por la que el servicio es tan costoso, es que se trasladan las notas de crédito a este rubro, como un costo por fallas en la comunicación y seguimiento de los clientes. Estas actividades alcanzan un costo del 11.26%, y varían mucho según cada una de las empresas.

### 2.2.2. Posición de Muestra de Productores frente a Benchmarking de Costos

CADENA DEL VALOR	Plantación 1	Plantación 2	Plantación 3	Plantación 4	Plantación 5
Logística Interna	1,300	1,100	1,100	1,000	1,300
Operaciones	85,700	89,700	101,700	95,500	77,600
Logística Externa	2,300	3,500	2,100	1,800	2,700
Merc. y Ventas	7,400	5,300	6,600	10,800	5,100
Servicio	18,400	11,900	14,100	16,400	3,100
<b>TOTAL</b>	<b>115,100</b>	<b>111,500</b>	<b>125,600</b>	<b>125,500</b>	<b>89,800</b>

FUENTE: ANEXO 5

En lo que a **logística interna** se refiere, se observa que hay muy poca variación entre una plantación y otra, aunque las plantaciones 1

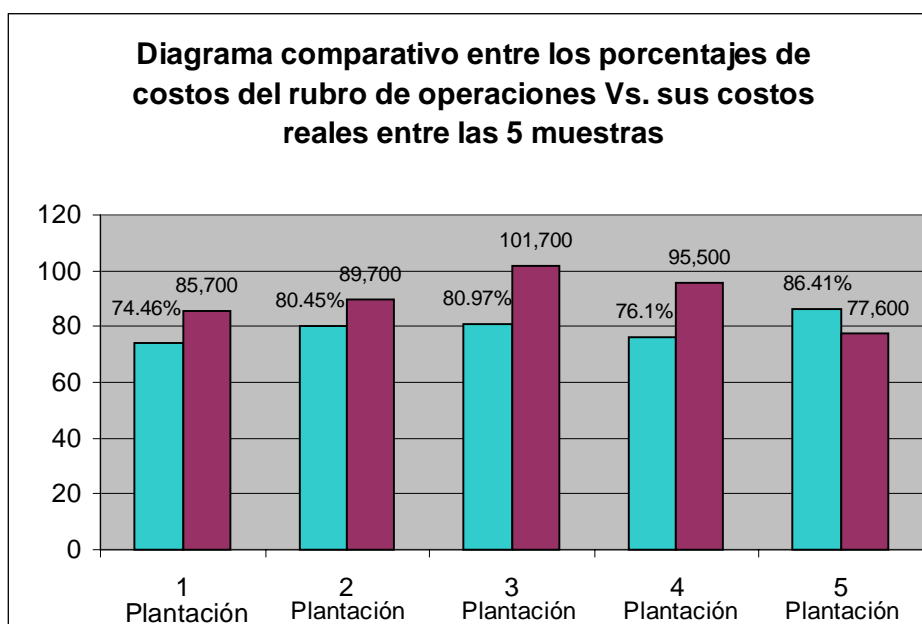
y 5 tienen mayores costos. Estos costos superiores se deben a la actividad de almacenamiento, lo que indica, que están manteniendo un alto nivel de stock, con el fin de protegerse de eventuales desabastecimientos. Se observa también en el siguiente cuadro extraído del anexo 5, que el costo del transporte para el abastecimiento de la plantación número 2, es mucho más elevado, y en este caso particular se debe a la dificultad de acceso a la finca.

LOGISTICA INTERNA	Plantación 1	Plantación 2	Plantación 3	Plantación 4	Plantación 5
Almacenamiento	600	300	300	500	700
Distribución de insumo dentro de plantación	200	200	200	200	200
Transporte para el abastecimiento	300	500	300	200	300
Control de inventario	200	100	300	100	100
<b>TOTAL</b>	<b>1,300</b>	<b>1,100</b>	<b>1,100</b>	<b>1,000</b>	<b>1,300</b>

FUENTE: ANEXO 5

Las actividades de **operaciones** ocupan el mayor nivel de costos en estas cinco empresas llegando a ocupar desde el 74,46% en la plantación 1, hasta el 86,41% en la plantación 5. El rubro más costoso es la mano de obra ocupando casi el 50% del total de operaciones, seguido de fertilización y control fitosanitario, que es el uso de químicos y fertilizantes. Empaques un rubro elevado también, debido al alto consumo de cartón.

Hay que recordar que un mayor porcentaje de costo de una actividad en una determinada plantación, no necesariamente indica que su costo real es mayor. Por ejemplo: la plantación número 5 tiene un 86,41% de sus costos totales ubicado en este rubro, pero en costo real este apenas alcanza 77.600 dólares mensuales; mientras que para la plantación 3 que destina el 80,97% de sus costos totales, en costo real alcanza los 101.700 dólares mensuales.



FUENTE: ANEXO 6

Se observa que el nivel de costos en la plantación 1, es el más bajo en porcentajes y el segundo menor en dólares. Se observa en el siguiente cuadro extraído del anexo 5 que el manejo coherente de los

costos de mano de obra y el ahorro del transporte del personal, hacen que se mantenga un nivel de costos beneficioso para esta empresa. Esta empresa tiene un costo bajo en la mano de obra. El Gerente Técnico de la finca utiliza supervisores más preparados y pocos ingenieros, contando así con solo un ingeniero asistente para el control fitosanitario. El ahorro de el transporte del personal, se debe a la ubicación estratégica de la plantación a tan solo un kilómetro del poblado de Tabacundo.

OPERACION	Plantación 1	Plantación 2	Plantación 3	Plantación 4	Plantación 5
Procesos administrativos	2,800	2,300	3,300	2,900	1,100
Mano de obra y sueldos administrativos	38,500	42,200	54,500	40,900	35,000
Alimentación personal	3,300	3,500	4,000	3,400	3,000
Control fitosanitario y fertilización (químicos)	13,500	15,100	12,200	18,100	9,900
Proceso en el cultivo	5,000	4,700	4,900	6,300	5,500
Transporte del producto dentro de la plantación	1,200	900	700	900	800
Proceso en poscosecha	2,500	1,500	2,200	2,300	2,000
Proceso de empaque	8,500	9,000	8,800	9,300	8,800
Consumo de energía, radio comunicación y agua	2,500	3,100	2,300	2,700	3,500
Mantenimiento de instalaciones	5,700	4,800	4,300	5,000	5,700
Mantenimiento de maquinaria y equipos	1,800	900	1,900	2,000	1,200
Mantenimiento de vehículos	400	200	600	200	200
Transporte del personal	0.00	1,500	2,000	1,500	900
<b>TOTAL</b>	<b>85,700</b>	<b>89,700</b>	<b>101,700</b>	<b>95,500</b>	<b>77.600</b>

FUENTE: ANEXO 5

El manejo de operaciones de la plantación número 2 se asemeja más a un promedio del resto de plantaciones, por lo tanto no se encuentra nada que realmente la diferencie, a más de una ligera elevación del costo en la fertilización. Se observa que la plantación 3 es la que tiene mayor nivel de costos, esto se debe a que su nivel de mano de obra es más alta (54.500 dólares mensuales), y a su vez se debe a un mayor número de propietarios y personal técnico que interviene en los procesos productivos. Eso se ve reflejado también en el mayor costo de mantenimiento de los vehículos y transporte de personal.

La plantación número 4 muestra un alto costo en las actividades de operación debido a un alto consumo en la fertilización y un alto gasto en el proceso de cultivo. Esto puede indicar dos cosas, la primera es que la plantación tiene problemas fitosanitarios, y la segunda es que ésta se encuentra en un ciclo de expansión de la productividad y por lo tanto está invirtiendo en mejorar las condiciones del suelo y de las plantas.

La plantación número 5 muestra el porcentaje comparado más alto de costos en la actividad de operaciones en las cinco plantaciones, aún así, tiene el costo más bajo en costos reales, lo que se debe al bajo nivel de costos generales que maneja la empresa. El único

propietario realiza la gestión de ingeniero técnico abaratando los costos de mano de obra, y manteniendo un grupo administrativo muy reducido. La ventaja de manejar el control fitosanitario y la fertilización, le permite lograr un punto de equilibrio entre productos y costos, que se traduce en ahorro.

En la **logística externa** se puede ver que las plantaciones 3 y 4 tienen un menor costo debido a que estas dos fincas cuentan con su propio medio de transporte. La plantación número 2, tiene un alto costo en la contratación del servicio del transporte debido a las dificultades de acceso antes mencionadas para acceder a ésta. Las plantaciones 1 y 5 pagan precios razonables por el transporte, aunque no alcanzan a ser tan bajos como los precios de los productores que tienen sus propios camiones.

LOGISTICA EXTERNA	Plantación 1	Plantación 2	Plantación 3	Plantación 4	Plantación 5
Coordinación de embarques	200	200	300	200	200
Transporte y refrigeración	2,000	3,100	900	900	2,300
Control de calidad	100	200	200	200	200
Mantenimiento de vehículos	0	0	700	500	0
<b>TOTAL</b>	<b>2,300</b>	<b>3,500</b>	<b>2,100</b>	<b>1,800</b>	<b>2,700</b>

FUENTE: ANEXO 5

Muchos floricultores han decidido contratar el servicio de transporte aún teniendo el suyo propio. Las ventajas de contratar un servicio de transporte terrestre, son entre otras cosas, que uno se evita los imprevistos dados por el riesgo de accidentes, además de que las flotas de camiones contratados cuentan con apoyo en caso de averías u otros percances que pudieran acontecer durante el viaje. Por otro lado, muchas fincas prefieren su propio transporte pensando en el costo, y además, en reducir los riesgos de infiltración de drogas.

Las actividades de **ventas y mercadotecnia**, tienen costos muy irregulares que dependen estrictamente de cada estrategia de comercialización. Como este análisis es simplemente del comportamiento de los costos de las diferentes actividades, no se puede asumir que un costo más elevado, sea a fin de cuentas inconveniente. Es decir, un incremento en el costo de ventas podría producir mayores ingresos.

En la plantación número 1, se observa un 6,43% del costo destinado a cubrir esta actividad (ver anexo 6). En esta finca trabajan una gerente y dos asistentes, donde solo la gerente gana una comisión sobre las ventas. Tienen libertad en las comunicaciones para realizar

las gestiones de ventas y además participan de la feria anual realizada por Expoflores en la ciudad de Quito.

MERCADOTECNIA Y VENTAS	Plantación 1	Plantación 2	Plantación 3	Plantación 4	Plantación 5
Programación de ventas	100	100	100	100	100
Sueldo y comisiones del personal de ventas	2,500	1,200	2,500	4,000	1,000
Servicios teléfono e Internet	2,800	1,500	2,400	3,500	2,000
Publicidad y promoción	1,200	2,000	1,000	2,200	00
Gestión de ventas	800	500	600	1,000	2,000
<b>TOTAL</b>	<b>7,400</b>	<b>5,300</b>	<b>6,600</b>	<b>10,800</b>	<b>5,100</b>

FUENTE: ANEXO 5

Las plantaciones 2 y 3 tienen un comportamiento similar al del la plantación número 1, con la diferencia que, la plantación número 2 cuenta con un jefe de ventas y una sola asistente; esto permite bajar los costos en el rubro de sueldo y comisiones. Además ésta cuenta con una mejor calidad de pabellón en la feria de Expoflores.

La plantación 4 tiene el costo más elevado en la comercialización, llegando a manejar el 8,66% de los costos en esta actividad. El departamento de comercialización está manejado por tres personas que ocupan el mismo rango y manejan tres mercados diferentes. Éstos son el mercado ruso, el mercado americano y el mercado



europeo. Esta empresa cuenta cada año con un stand en la feria y se publicita en revistas nacionales de agroindustria.

La plantación 5 maneja un esquema de comercialización especial, destina el 5,68% de los costos en esta actividad. Esta empresa tiene su propia comercializadora en Italia, la cual se maneja de manera independiente y consume el 85% de la producción de la finca. Esta ventaja le permite no solo ganar en el lado del precio, sino también abaratar los costos de la actividad de la venta y mercadotecnia. No realiza publicidad, ni participa en las ferias. Además la asistente del gerente es quien se encarga de hacer la venta del restante 15% de la producción que no es colocada en Italia.

Las actividades del **servicio**, representan un porcentaje muy elevado en la cadena, y eso se debe al problema mencionado anteriormente de los créditos o reclamos. Cada nota de crédito se refleja en la calidad del ambiente de negocios que se genera entre el productor y su cliente, por lo tanto, en la comunicación y el servicio. El cuadro muestra como la plantación 1 tiene un costo por notas de créditos que asciende a 17.800 dólares mensuales. Se puede observar que la plantación 2 mantiene un nivel de créditos menor que es de unos 10.200 dólares mensuales, y que se debe a una mejor comunicación

con sus clientes dentro de EEUU, que se fortalece en base a constantes visitas a ese país por parte del gerente. Así mismo, el gerente de la plantación 3 realiza la misma gestión de visita a sus clientes, solo que en menor grado, por lo que ha logrado bajar sus créditos a un promedio de 12.900 dólares mensuales en el último año. La plantación número 4 mantiene una situación bastante parecida a la de la plantación 1, con el agravante de ser la empresa que más invierte en el departamento de comercialización, lo que implica que la estructura de comercialización tiene graves fallas.

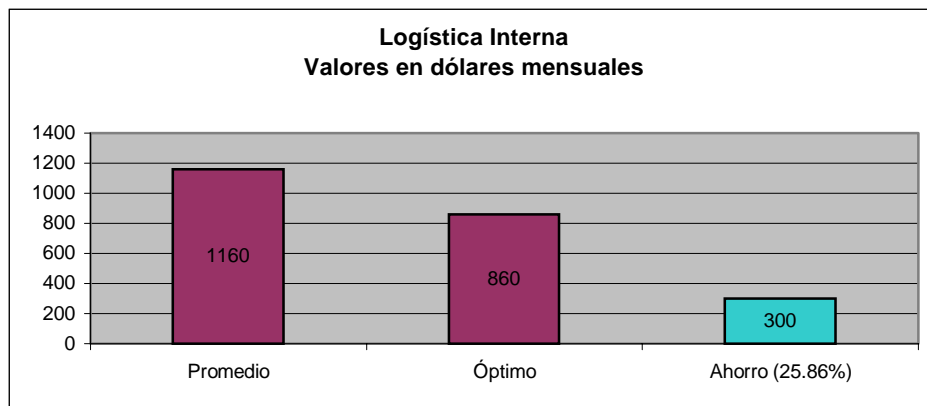
SERVICIO	Plantación 1	Plantación 2	Plantación 3	Plantación 4	Plantación 5
Reportes de calidad	100	100	100	100	100
Notas de crédito	17,800	10,200	12,900	16,000	2,500
Visitas a clientes	500	1,600	1,100	300	500
<b>TOTAL</b>	<b>18,400</b>	<b>11,900</b>	<b>14,100</b>	<b>16,400</b>	<b>3,100</b>

FUENTE: ANEXO 5

### 2.2.3. Áreas Potenciales de Reducción de Costos

En el rubro de **logística interna**, se puede reducir el costo de almacenamiento manteniendo un sistema de compras de bajo stock, como lo hacen las plantaciones 2 y 3. Con una política que exige que todos los productos se despachen directamente en las instalaciones de la plantación por parte del proveedor, se produciría un descuento del costo del transporte de abastecimiento, como sucede con la

empresa 4. Al final se obtiene un ahorro de 300 dólares mensuales por este rubro, que equivale a un 25,86% como muestra el siguiente gráfico producto del anexo 7.



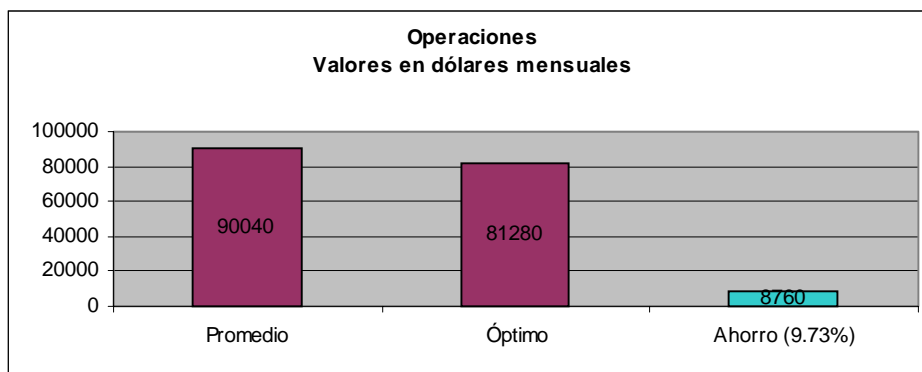
FUENTE: ANEXO 7

En las actividades de **operaciones**, se observa claramente que redefiniendo la estructura de la mano de obra, se puede bajar notablemente su costo, como lo demuestra la plantación número 1. Dicha plantación mantiene poca rotación de personal y ha llegado a preparar a personal indígena, de tal forma que hoy en día estas personas manejan inclusive la poscosecha ocupando puestos que antes hubiesen requerido de personal técnico.

Otra de las áreas en donde se puede reducir los costos es en la fertilización y control fitosanitario, donde es el ingeniero técnico el que usualmente califica y solicita los productos que se utilizan.

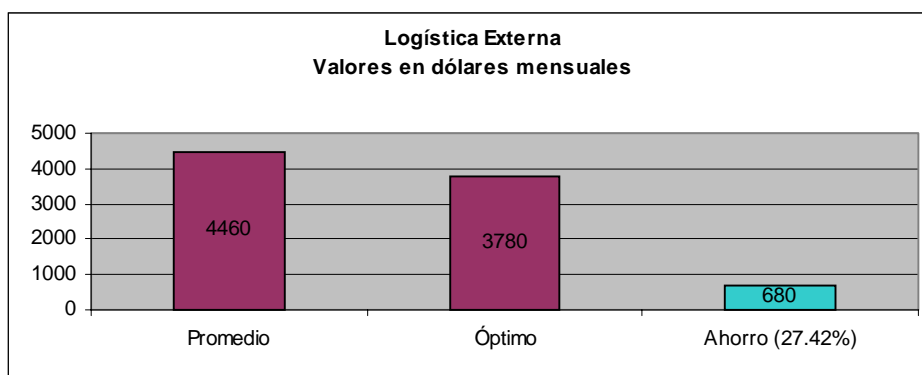
Corresponde a los gerentes involucrarse en este tema y realizar un manejo controlado de los productos. A los técnicos en las plantaciones no les preocupa en absoluto el gasto, sino los resultados sobre el cultivo, es por esto, que se produce tanta descompensación de precios entre lo que una finca puede o no gastar en estos productos. Es conveniente también que se aplique el uso ecológico de químicos y fertilizantes, para así poder abaratar los costos y cuidar al personal y al medio ambiente.

Otra manera de reducción de costos es mantener un nivel de rotación del personal bajo, para así poder mantener empleada a la gente del sector aledaño a la plantación y poder reducir costos de transporte. Si se siguen estos puntos, el sector puede llegar a tener una reducción de un 9,73% de los costos de operaciones, que vienen a ser unos 8.700 dólares mensuales.



FUENTE: ANEXO 7

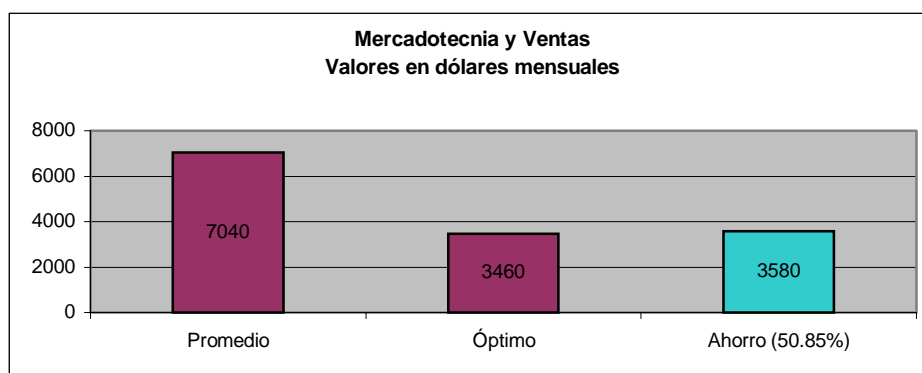
Dentro de la **logística externa**, se observa que el uso de un camión propio y en buen estado, no requiere mucho mantenimiento y es conveniente como lo muestra la plantación número 4. Existen otras molestias colaterales al tener este bien, como es el riesgo de accidentes o daños mecánicos. Ciertamente una de las consecuencias de la falta de organización en el sector, es no poder contar con un sistema de transporte agrupado por fincas que podría generar grandes ahorros. Aún cuando las plantaciones tienen sus propios vehículos, estos no viajan ocupando toda su capacidad. El sector podría reducir el costo en un 27,42% en esta actividad.



FUENTE: ANEXO 7

En la **mercadotecnia y ventas**, la plantación 5, tiene términos especiales de comercialización al tener su propia distribuidora en Italia. Es posible que realizando convenios de comercialización y

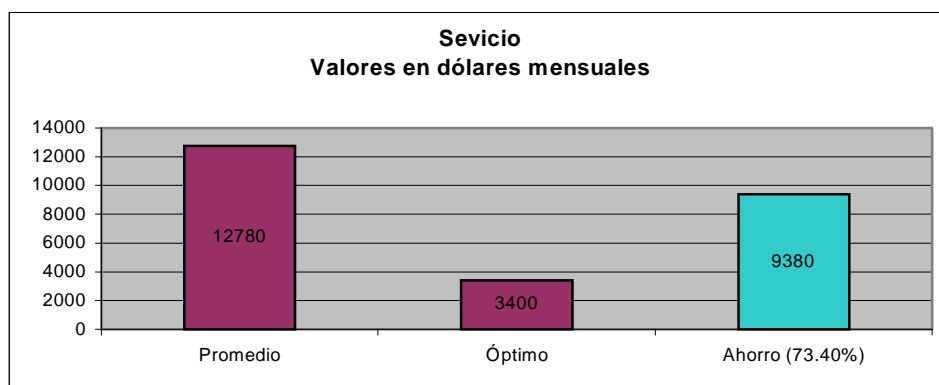
creando alianzas estratégicas en el exterior, se pueda llegar a términos muy parecidos a los de esta plantación. El riesgo de no elegir el socio correcto es inminente, no se desea poner el 80% de la cartera en una sola empresa que pudiera no honrar sus compromisos. Pero aún así estas alianzas existen y tienen éxito. Esta estrategia bajaría drásticamente los salarios de esta actividad, los servicios de comunicación, y la publicidad y promociones. Se calcula que la reducción mensual alcanzaría unos 3.600 dólares mensuales, que representan una reducción del 50,85% de los costos.



FUENTE: ANEXO 7

En la actividad de **servicio** se puede lograr una importante reducción de costos. Fundamentándose en la estrategia de un socio comercial en el exterior, se lograría reducir drásticamente las notas de crédito, como en el caso de la plantación número 5. En un buen manejo esta estrategia, bajarían los reclamos de un 10% a un aceptable 2,5%, y

que produciría una reducción final de un 73,40% en relación al promedio.



FUENTE: ANEXO 7

## 2.3. Factores Clave de Competitividad Global

### 2.3.1. Factores Clave Globales

Los factores claves globales están determinados por los factores críticos de éxito. Éstos determinan el enfoque del negocio de la producción y exportación de rosas en el mundo entero. Todo lo que se espera del producto debe ir enmarcado en estos factores. Éstos son:

Calidad del producto

Precio del producto y de su transporte

Confiabilidad en la oferta del producto

Variedades de la oferta

**La calidad** del producto empieza desde los factores genotípicos de la planta, hasta los factores fenotípicos; y desde el origen del proceso en el cultivo, pasando por el proceso en la poscosecha, refrigeración y transportación, hasta llegar a su destino final. Y aun después de haber llegado a su destino final, el proceso de calidad alcanzará inclusive a contar el número de días que el producto se mantuvo en buen estado.

**El precio** de la rosa está determinado por muchos factores que se enmarcan básicamente dentro de la ley de oferta y demanda. Cada mercado manejará precios diferentes debido a la diferencia de los otros factores críticos de éxito, como la calidad, confiabilidad del producto, variedades en su oferta y por supuesto el costo del transporte.

**La confiabilidad en la oferta** del producto está dirigida hacia el productor. Se enfoca hacia su seriedad y a la organización operacional que éste tiene. Este concepto se lo conoce como "Reliable Supplier", y consiste en mantener abastecimiento seguro



todo el año, con calidad constante. No importa si los términos del negocio son convenientes en un día si al siguiente van a cambiar. El mercado exige la misma calidad durante todo el año.

**La variedad** en la oferta consiste en mantener un esquema donde existen muchos tipos de rosas que pueden ser adquiridas por los mercados, recordando que la demanda en este mercado es muy variable y depende de época, moda, gustos y fiestas. Cada variedad tiene una característica diferente y la capacidad de poder brindar una opción, determina un factor crítico de éxito para esta industria.

Es indudable que lo primero que se debe hacer para entender este negocio, es reconocer cuales son los factores claves globales, porque esto permite saber que es lo que quiere el demandante y adonde debe enfocarse el oferente, que en este caso es el productor de rosas.

### **2.3.2. Posicionamiento del Sector Productor de Rosas de la Provincia del Pichincha frente a los Factores Globales**

El sector productor de rosas de la provincia del Pichincha mantiene una posición muy fuerte con respecto al factor de la calidad. Como se

mencionó antes, el floricultor ecuatoriano había logrado dominar y entender las condiciones genéticas de las plantas, además de estar bendecido con las extraordinarias condiciones fenotípicas que afectan a las rosas y que son: suelos de extraordinaria riqueza, agua neutra de pocas sales y muchos nutrientes, condiciones climáticas envidiables, perpendicularidad solar y buena luminosidad.

La zona está llena de gente capaz e innovadora, que está siempre renovando e inventando procesos nuevos y más simples de cultivación, poscosecha y conservación. De esta manera se ha logrado una disminución significativa del daño mecánico en el producto. Aunque las florícolas se encuentran relativamente cerca del Aeropuerto Internacional Antonio José de Sucre, las rosas no cuentan con un terminal aéreo propio, por lo tanto no tienen un manejo apropiado. Cuando las cajas llegan al punto de embarque no son tratadas con la delicadeza que el producto exige, teniendo inclusive que esperar a la intemperie y perdiendo así la cadena de frío.

La situación del sector frente al precio se determina por varios factores que son: la calidad, que como ya se mencionó, es excelente en el sector; la variabilidad de la oferta, donde el sector tiene un buen

manejo y la confiabilidad en la oferta, donde tiene serios problemas. El sector tiene costos de transporte muy elevados y esto se produce por un problema de política de cielos y tarifas aéreas que no se ha logrado solucionar en muchos años. Mientras el Ecuador paga por kilo exportado a los Estados Unidos 1.10 dólares, el primer competidor, Colombia, paga solo 0.60 dólares (datos al 2002-Julio). También son factores que determinan el precio: la oferta y demanda, y las condiciones de negociación.

La confiabilidad en la oferta del producto constituye la mayor flaqueza del sector. La corta visión del floricultor, no le permite ver el daño a largo plazo al mantener una política de poca seriedad con los clientes. Ejemplos claros son las sobreventas de Valentín, el incumplimiento de los precios, el incumplimiento de los convenios y el no cumplimiento de las órdenes fijas, que aunque parezca mentira es un tema característico de los ecuatorianos de este sector. También es cierto que estos problemas no solo se dan por falta de seriedad, sino que también se producen por falta de organización y programación en la producción. Cuando existe desorganización es difícil llevar un buen control sobre cada requisición del cliente, y cuando no se ha programado el cultivo de una manera correcta, no se sabrá que arrojará la producción. En fin de cuentas el sector no es

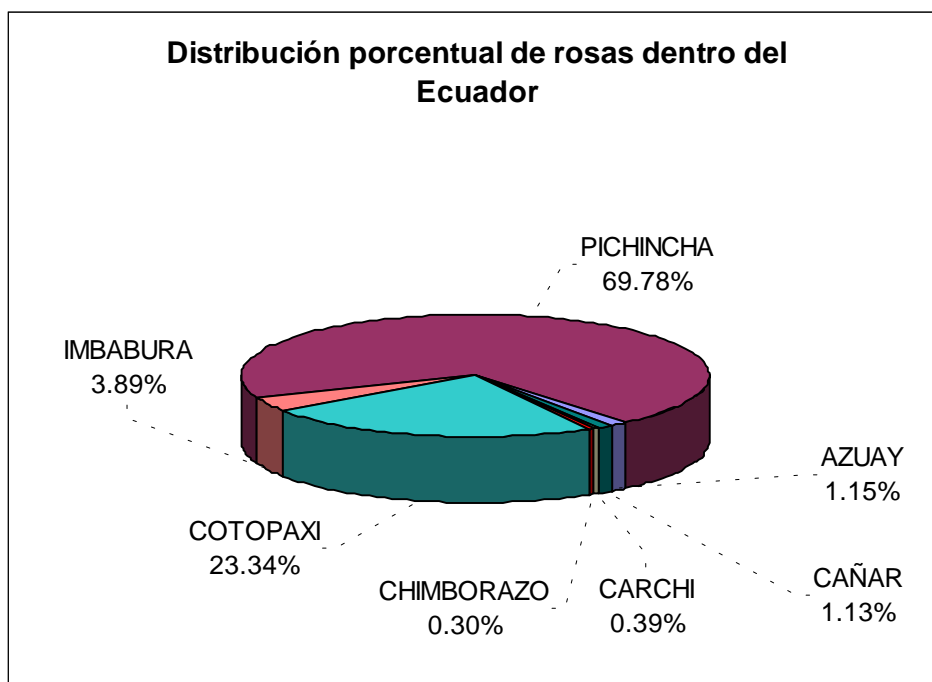
considerado un proveedor confiable, lo que produce una pérdida de mercado demandante.

La variedad de oferta, constituye en el sector un factor muy fuerte. El sector produce más de trescientas variedades diferentes que cubren las necesidades del mercado global. Además, el sector maneja muy bien estos cambios y se actualiza permanentemente para no rezagarse en la competencia por el desarrollo del mejor producto.

## **2.4. Factores Clave de Competitividad Nacional**

### **2.4.1. Factores Clave Nacionales**

Se tomará para este análisis el mismo enfoque de los factores globales, y se realizará una comparación dirigida hacia el resto de zonas productoras de rosas en el Ecuador. Estas zonas se dividen por provincias, y como muestra el siguiente gráfico son: Cotopaxi, con 444,92 hectáreas; Imbabura con 74,18 hectáreas; y otras como Cañar, Azuay, Carchi y Chimborazo, con 56,9 hectáreas. Pichincha es la mayor zona productiva del país y tiene 1.330,08 hectáreas, que corresponde al 69,78% del total de hectáreas sembradas con rosas.



#### **2.4.2. Posicionamiento del Sector Productor de Rosas de la Provincia del Pichincha frente a Factores Nacionales**

La calidad de las rosas, tanto en la provincia de Pichincha como en el resto del país tiene un excelente nivel. La provincia de Pichincha se diferencia debido a las condiciones meteorológicas superiores con mayor humedad relativa, además de una mayor luminosidad. Esto implica una disminución en el ciclo de producción que a su vez es beneficioso para la producción. En la provincia de Cotopaxi los ciclos son mucho más lentos, y esto beneficia al tamaño del botón de la

rosa haciéndola más grande, lo que es atractivo para el mercado ruso. El transporte que realiza el producto dentro de la provincia de Pichincha es corto y cuenta con varias vías de acceso que se encuentran en relativo buen estado. El transporte que se realiza desde las provincias de Cotopaxi e Imbabura, cuenta también con buenas vías de acceso al aeropuerto de la ciudad de Quito aunque demora el doble del tiempo. Las fincas que se encuentran en el Azuay y en Tulcán, son las que más sufren con el problema del transporte, puesto que, tienen que viajar por malas carreteras, entre 5 y 7 horas al día. Esto afecta la calidad del producto y su durabilidad.

El precio se maneja indistintamente en cada empresa productora y no existe una diferenciación por provincia. Las oficinas de las plantaciones generalmente se encuentran en Quito y sus propietarios residen en esta ciudad, por lo tanto, en su gran mayoría no son agricultores de las diferentes provincias. Muchas veces una misma empresa cuenta con plantaciones en más de dos provincias. Los precios que se manejan en el sector dependen de la política interna de comercialización de cada empresa, y no del sector geográfico donde se encuentren.

Se observa un comportamiento similar en la conducta de comercialización de las plantaciones de Pichincha, Cotopaxi e Imbabura, ya que sus propietarios son básicamente los mismos. Esto implica que no existe una concepción de seriedad ni de servicio en estas provincias. Sin embargo, en el Azuay, donde el 80% de las plantaciones pertenecen a tres familias, la seriedad y el cumplimiento son norma.

No existe mayor diferencia en la variabilidad de la oferta que ofrecen las diferentes provincias del país. Todas las plantaciones del país copian y se encuentran actualizadas sobre las variedades nuevas y novedosas que salen al mercado, manteniéndose así con un alto nivel de variedades para mantener una gran oferta.

## **2.5. Investigación de Campo**

### **2.5.1. Diseño de Plan de Muestreo**

El plan de muestreo pretende confirmar el criterio presentado por el Autor frente a los factores claves de competitividad, y su principal objetivo es demostrar que la confiabilidad de la oferta es la debilidad más importante que tiene el sector floricultor, esto, por la falta de seriedad y cumplimiento del productor.

Para este propósito, primeramente se observa una investigación exploratoria que pretende definir las proporciones de éxito o fracaso, para lo cual se encuestan a 10 gerentes de plantaciones, y se les realiza 4 preguntas específicas correspondientes a cada factor de competitividad.

Posteriormente se realiza el muestreo definiendo (n), y de esta manera se hace la recolección de datos finales. Con estos se acepta o rechaza la hipótesis nula planteada en cada uno de los casos correspondientes a los cuatro factores de competitividad.



La encuesta está dirigida a los gerentes de comercialización o a los gerentes generales que tienen alguna relación directa con los clientes en el exterior. Las razones para que esta encuesta se dirija al productor y no al cliente final, son las siguientes: Con un universo tan enorme de clientes (70 a 100 por plantación), el acceso a la comunicación es muy limitado, ya sea por idiomas, vías de comunicación, etc. Lograr que el productor auto califique sus debilidades le da un mayor valor a los resultados finales del plan de muestreo.

Para este plan de muestreo se realizará una encuesta y se considerará un universo de 103 fincas que son las fincas registradas en Expoflores y que producen rosas en la provincia de Pichincha. Para definir el tamaño de la muestra se toma un nivel de confianza del 95% ( $Z = 1.96$ ) y una precisión del 15% ( $Pr = 0.15$ ).

### **2.5.2. Diseño de la Encuesta**

1. ¿Cree usted que el Ecuador y en particular la provincia del Pichincha está reconocida como una de las mejores zonas productora de rosas del mundo en lo que a calidad se refiere?

2. Considera que los precios que maneja el sector productor de rosas de la provincia de Pichincha son competitivos en el mercado global?
3. Señale cómo cree usted que el sector productor de rosas de Ecuador y principalmente de la provincia de Pichincha mantiene su imagen de seriedad en el exterior. A) Muy cumplido, B) cumplido, C) poco cumplido, D) nada cumplido
4. Considera que el sector productor de rosas de la provincia de Pichincha es ampliamente competitivo en lo que respecta a la cantidad de variedades sembradas, y es capaz de satisfacer las necesidades de los diversos mercados?

### **2.5.3. Trabajo de Campo**

La encuesta se realizó vía correo electrónico y personalmente a través de un formato que fue enviado previamente por e-mail y dirigido a la gerencia o al departamento de comercialización de cada una de las empresas. De las 30 empresas encuestadas solo 16 enviaron sus encuestas, y esto posterior a realizar el respectivo

seguimiento; en este punto el tiempo para llenar las encuestas se tardó hasta dos semanas, por lo cual se decidió realizar las encuestas personalmente en dicha provincia. Se realizaron visitas a las oficinas dentro de la ciudad de Quito y en las plantaciones. Al realizar el seguimiento de las encuestas llenadas a través del Internet, se dedujo que podían haber sido llenadas por personas indebidas, por lo que se debió repetir las encuestas vía telefónica y de lo cual se comprobó que 6 muestras estaban fraudulentas y habían sido llenadas por secretarias o asistentes. Las 14 restantes se realizaron personalmente y su recolección tomó 4 días. Dada la experiencia, se considera que el método de encuesta por e-mail es poco eficiente y poco efectivo, mientras que el modo tradicional es más efectivo aunque más costoso.

#### **2.5.4. Investigación Exploratoria**

La evaluación exploratoria arroja los siguientes resultados:

Pregunta 1 sobre el factor de calidad: SI 8, NO 2, el 80% afirma que la calidad es un punto fuerte en los factores de competitividad.

Pregunta 2 sobre el factor del precio: SI 7, NO 3, el 70% afirma que el precio de la rosa ecuatoriana es competitivo.

Pregunta 3 sobre el factor de cumplimiento: 7 falta de cumplimiento, 3 cumplidos (A.1, B.2, C.4, D.3). El 70% afirma que el sector tiene problemas de seriedad y que su imagen con respecto a este tema es negativa.

Pregunta 4 sobre el factor de variedad: SI 9, NO 1, el 90% afirma que la variedad de oferta es una fortaleza dentro de los factores globales de competitividad.

Por lo tanto se establecen p y q para plantear las  $H_0$ .

1. p (0.80) y q (0.20)
2. p (0.70) y q (0.30)
3. p (0.70) y q (0.30)
4. p (0.90) y q (0.10)

### 2.5.5. Selección del Tamaño de la Muestra

Se obtiene la (n) de la muestra, derivándola de la fórmula para construir intervalos de confianza para estimar las proporciones usando un factor de corrección por población finita. (Observar cálculos en anexo 8)

$$\Pr = Z \sqrt{\frac{pq}{n}} \sqrt{\frac{N - n}{N - 1}}$$

Para el factor de **calidad**, se calcula (n) considerando una precisión del 15%,  $Z = 1.96$ ,  $p = 0.80$  y  $N = 103$ , donde se obtiene un **n =21.75**

Para el factor **precio**, se calcula (n) considerando una precisión del 15%,  $Z = 1.96$ ,  $p = 0.70$  y  $N = 103$  donde se obtiene un **n =26.79**

Para el factor de **cumplimiento**, se calcula (n) considerando una precisión del 15%,  $Z = 1.96$ ,  $p = 0.70$  y  $N = 103$  (en este caso a diferencia de los otros y por efecto del análisis, el evento que se desea que ocurra es el **no** cumplimiento por parte del sector). Se obtiene un **n =26.79**

Para el factor de **variedad**, se calcula (n) considerando una precisión del 15%,  $Z = 1.96$ ,  $p = 0.90$  y  $N = 103$ , donde se obtiene un **n = 13.48**

Se podría realizar la encuesta a 27 plantaciones, pero, basado en los textos de estadística, una muestra es realmente representativa a partir de  $n = 30$ , de tal manera que se aplicará este número de encuestas.

### 2.5.6. Muestreo y Tabulación de Resultados

#	Resultados de las encuestas n =30	Si	No
1	El sector goza de excelente calidad	22	8
2	El sector tiene precios competitivos	23	7
3	El sector se maneja seria y cumplidamente	11	19
4	El sector cuenta con amplia gama de variedades	28	2

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO DEL AUTOR

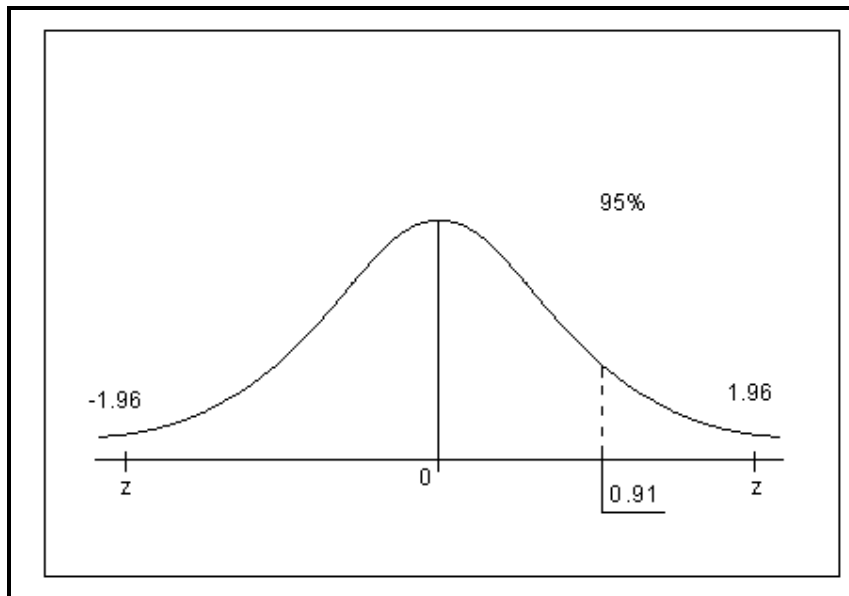
#### Factor de **calidad**

$H_0$ : El 80% de los productores de rosas de la provincia de Pichincha consideran que el sector goza de prestigio en lo que compete a la calidad de su producto.

$H_a$ : Negación de  $H_0$

En base a los resultados de la encuesta se define que  $\pi = 0.7333$  (ver cuadro de resultados), de esa manera como se muestra en el anexo 9, se obtiene  $Z = 0.91$ , lo que al estar dentro de el intervalo de confianza del 95% permite concluir que se acepta la  $H_0$ , y se confirma que la calidad es una fortaleza.

$$Z = \frac{p - \Pi}{\sqrt{\frac{pq}{n}}}$$

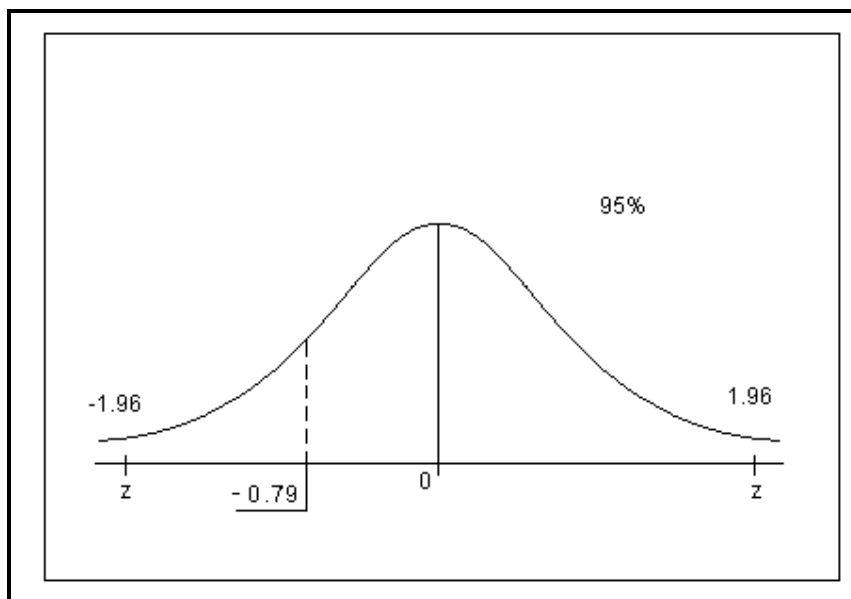


**Factor de precio**

$H_0$ : El 70% de los productores de rosas de la provincia de Pichincha consideran que el sector es competitivo en lo que se refiere al precio de la rosa.

$H_a$ : Negación de  $H_0$

En base a los resultados de la encuesta se define que  $\pi = 0.7666$ , realizando el respectivo cálculo se obtiene  $Z = -0.79$ , lo que al estar dentro del intervalo de confianza del 95%, permite concluir que se acepta la  $H_0$ .





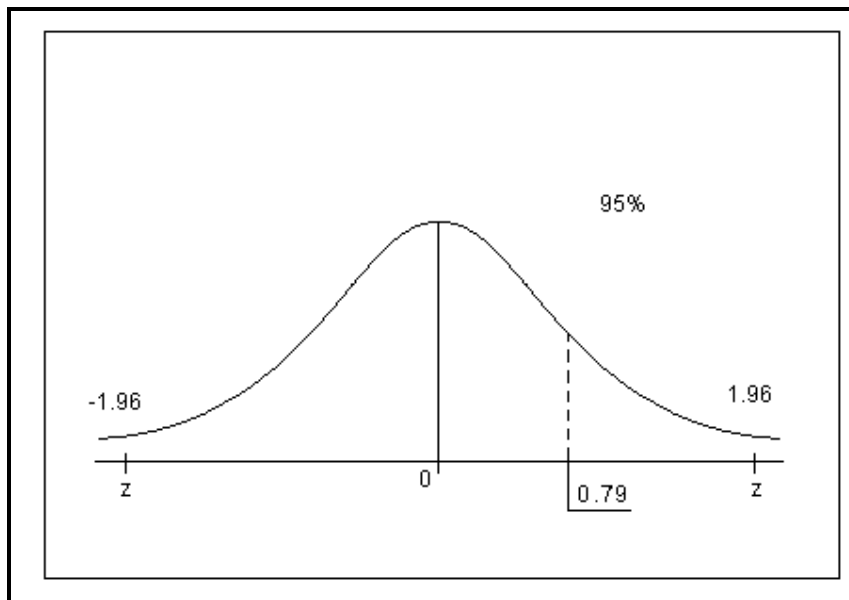
### Factor de **confiabilidad y cumplimiento**

Una vez realizada la investigación exploratoria, se da la sospecha de que este factor constituye la debilidad competitiva de este sector, por lo tanto, en la  $H_0$ , la  $(p)$  representa el evento de que el floricultor sea catalogado como poco o nada cumplido. La intención es demostrar que efectivamente existe una debilidad en lo que respecta a este punto.

$H_0$ : El 70% productores de rosas de la provincia de Pichincha consideran que la falta de cumplimiento y seriedad por parte de los productores, es una debilidad dentro de los factores de competitividad.

$H_a$ : NEGACIÓN de  $H_0$

En base a los resultados de la encuesta se define que  $\pi = 0.6333$ , con  $p = 0.70$  y  $q = 0.30$ , al calcular la  $Z$  se obtiene 0.79, lo que al estar dentro del intervalo de confianza del 95%, permite concluir que se acepta la  $H_0$ .



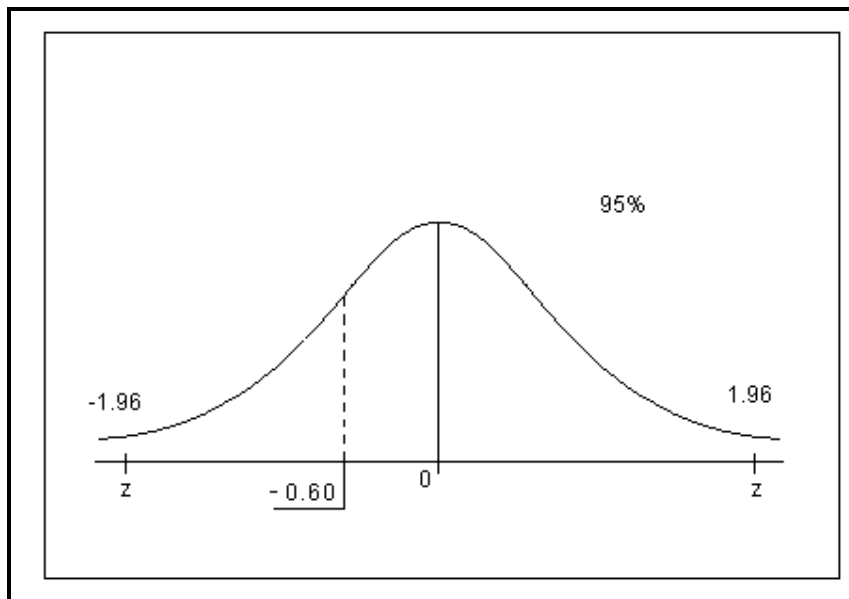
Factor **variedad de oferta**

$H_0$ : El 90% de los productores de rosas de la provincia de Pichincha consideran que el sector es competitivo en lo que se refiere la diversidad de variedades sembradas en ésta.

$H_a$ : Negación de  $H_0$

En base a los resultados de la encuesta se define que  $\pi = 0.9333$ , realizando el respectivo cálculo se obtiene  $Z = -0.60$ , lo que al estar dentro del intervalo de confianza del 95%, permite concluir que se

acepta la  $H_0$ , por lo tanto, la variedad de la oferta si constituye una fortaleza dentro del mercado de competitividad global.



Con el uso de esta herramienta se confirma claramente como un mal manejo en la conducta de negocios puede convertirse en una debilidad tan grave, que como se muestra a través del capítulo, afecta al mercado y al sector .

Adicionalmente en la encuesta, se realizaron las siguientes preguntas de las cuales se recibieron estas respuestas: ¿Considera que si se solucionaran los problemas de la mala imagen y la falta de seriedad del sector productor de rosas de la provincia de Pichincha,

mejoraría el precio promedio de venta FOB Quito? Para lo cual 17 encuestados respondieron que Si y 13 que No.

¿Cuál considera que es el comportamiento de su empresa en los términos de seriedad y cumplimiento? A) muy cumplido, B) cumplido, C) poco cumplido, D) nada cumplido. 27 de los encuestados calificaron la actuación de su empresa como cumplido y muy cumplido y tan solo 3 como poco cumplidos; lo que indica que todos reconocen que existe un problema en el sector, pero pocos se sienten responsables por ese hecho.

## **Capítulo 3**

### **PLAN DE MARKETING**

#### **3.1. Marketing Estratégico**

##### **3.1.1. Análisis F.O.D.A.**

Para realizar un diagnóstico estratégico del sector se debe de analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que envuelven al mismo. Las fortalezas y debilidades están enfocadas hacia el interior del sector floricultor, y las oportunidades y amenazas a los factores externos.

**Las fortalezas** están enfocadas a las actividades y atributos internos del sector, que apoyan o contribuyen al logro de los objetivos. En este sector la fortaleza principal constituye la calidad del producto, que como se ha expuesto, se debe a las condiciones fenotípicas y genotípicas además de todas las actividades que conllevan su procesamiento y distribución. La inversión en innovación de las plantaciones para obtener un mejor producto es también una gran fortaleza, ya que para el floricultor es muy importante mantenerse al

tanto de los cambios que surgen a su alrededor, como por ejemplo, los cambios tecnológicos que constituyen inversiones que buscan mejorar calidad y reducir costos. La variabilidad de la oferta es otra de las fuerzas de este mercado que ha sabido diversificarse correctamente en las diferentes gamas y variedades de rosas. El precio constituye una fortaleza en el factor de la competitividad aunque es un problema en lo que compete a los asuntos internos administrativos de cada plantación. Finalmente, el tiempo que lleva el sector funcionando le permite tener el conocimiento necesario al productor para saber como mantener su negocio y hacer frente a sus competidores, además de existir ya una infraestructura bien desarrollada alrededor de esta industria.

**Las debilidades** son actividades o atributos que inhiben o dificultan el éxito de la empresa. La principal debilidad del sector es la mala imagen en términos de seriedad y cumplimiento de sus compromisos adquiridos, como lo demostró la investigación de campo realizada a los mismos productores. La insatisfacción en el cliente hace muy complicado realizar negociaciones confiables a mediano y largo plazo. Otra debilidad es la falta de comunicación dentro del sector productor, mas allá de que existe una organización que los agremia y de que existen intereses comunes, la visión egoísta de los

floricultores de la provincia no logra que exista buena comunicación entre ellos. No han destinado recursos para el desarrollo de la imagen, que es probablemente una consecuencia de la falta de comunicación, y por lo tanto, al no haber una real organización, existe poca iniciativa para enfrentar a la competencia externa. Otras de las debilidades que se encuentra dentro del sector son los procedimientos inadecuados en la actividad y principalmente en la actitud de ventas, donde se lesiona la imagen del sector a beneficio individual de cada empresa. Finalmente, los problemas financieros y administrativos atribuidos a la desaparición del diferencial cambiario del tipo de cambio, y que se deben a las malas administraciones que en muchos casos obedecen a patrones de empresas familiares no organizadas donde existe descontrol en el gasto.

**Las oportunidades** son los eventos, hechos o tendencias en el entorno del sector que podrían beneficiar el desarrollo de éste, si se aprovechan de manera adecuada. El crecimiento del mercado consumidor de rosas en el mundo es un factor importante porque esto indica que aunque crece la oferta, también existe una fuente de nueva demanda que debe ser aprovechada. La accesibilidad a una comunicación efectiva es fundamental para crear una estructura más sólida de la imagen del sector, tanto con los clientes como entre los

mismos productores. La existencia de Expoflores constituye una oportunidad de desarrollo, si acaso se la aprovechara para generar el cambio de imagen que el sector requiere.

**Las amenazas** son los eventos, hechos o tendencias en el entorno del sector que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo. Aunque no se cuenta como una amenaza mediata nuevos competidores, la agresividad de competidores existentes es un hecho a considerar, puesto que, mientras el mercado productor decae en imagen, la competencia logra captar más demanda a través de sus políticas organizacionales. La disminución del poder adquisitivo mundial, la recesión que vive la economía norteamericana y la alta inflación en dólares en el Ecuador, representan los riesgos económicos que afronta el mercado floricultor. Finalmente, el aumento de la sobreoferta mundial de rosas es otra tendencia que constituye una amenaza para el sector.

La idea del análisis del FODA es formular estrategias que permiten aprovechar las fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, aprovechar las oportunidades y adelantarse a los efectos de las amenazas.



<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Calidad del producto.</li> <li>◆ Inversión e innovación del producto</li> <li>◆ Variabilidad y alternativa en la oferta del producto.</li> <li>◆ Conocimiento de mercado y su funcionamiento.</li> <li>◆ Amplia infraestructura.</li> <li>◆ Precio competitivo.</li> <li>◆ Amplio abastecimiento de insumos.</li> <li>◆ Expoflores, gremio de apoyo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Crecimiento del mercado consumidor.</li> <li>◆ Accesibilidad para sistemas de comunicación efectivos.</li> <li>◆ Desarrollo de programas con Expoflores, como gremio que apoya proyectos como plan de mercadeo.</li> <li>◆ Desarrollo de políticas de comercialización.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mala imagen del sector en términos de seriedad.</li> <li>◆ Falta de comunicación dentro del sector productor.</li> <li>◆ Falta de recursos destinados al desarrollo de la imagen.</li> <li>◆ Poca iniciativa para enfrentar a la competencia externa.</li> <li>◆ Procedimientos inadecuados en los procesos de ventas.</li> <li>◆ Problemas de administración que se atribuyen a la desaparición del diferencial cambiario del tipo de cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Agresividad de competidores actuales.</li> <li>◆ Estructura gremial organizada del principal competidor, Colombia.</li> <li>◆ Disminución del poder adquisitivo mundial.</li> <li>◆ Recesión en los Estados Unidos.</li> <li>◆ Alta inflación en dólares americanos dentro del Ecuador.</li> <li>◆ Sobreoferta mundial de rosas.</li> </ul>

### 3.1.2. Objetivos

El objetivo principal del plan de mercadeo es:

“Cambiar la percepción actual que proyecta el sector hacia una imagen de seriedad y cumplimiento”

Dentro de los objetivos específicos, se encuentra:

- Generar confianza para los clientes.
- Lograr estabilidad en el mercado con compromisos más duraderos y convenientes.
- Unificar al sector para contar con políticas gremiales que controlen y protejan a los participantes de este mercado.
- Controlar la proliferación de importadores oportunistas e indeseables a través de una mejor comunicación manejada por el ente regulador.
- Aumentar la comunicación dentro del sector productor para obtener beneficios tecnológicos relativos a la productividad .
- Crear un ambiente sano de competencia interna.

Adicionalmente a la consecución de los objetivos se logrará:

- Aumentar el nivel de las ventas.
- Mejorar los precios promedios.
- Bajar el nivel de reclamos por notas de crédito
- Bajar el nivel de estafas hacia los productores.

### **3.1.3. Misión y Visión**

Misión: Cambiar la imagen de inconsistencia que proyecta el sector debido a su falta de cumplimiento en los compromisos establecidos durante los procesos de venta.

Visión: Posicionar al sector productor de rosas de la provincia de Pichincha como serio y confiable en el lapso de un año.

### **3.1.4. Segmentación**

El objetivo del plan está dirigido a todos los clientes sin diferencia alguna entre el tamaño o la representatividad. La idea de seriedad, confianza y seguridad no debe de manejarse como una simple imagen dirigida hacia un grupo específico, sino que son

características propias del comportamiento, y por lo tanto se debe tratar de modificar ese comportamiento indebido. No hay que solo parecer serio, sino serlo.

No obstante, el mercado consumidor de rosas cuenta con los siguientes segmentos: Importadores, mayoristas, distribuidores, grandes florerías, pequeñas florerías, diseñadores, hoteles, instituciones gubernamentales y supermercados. Dirigir las ventas del sector a determinado segmento de mercado resulta una estrategia interesante con el fin de manejar una política de ventas más sólida, como por ejemplo: si se dirigen las ventas únicamente hacia los importadores, se crearía una alianza estratégica con los productores que permitiría elevar los precios y así se beneficiarían ambas partes. No obstante, se sabe que esta estrategia es inaplicable debido a que los productores nunca cumplirían las restricciones de venta a los mayoristas, distribuidores, florerías o supermercados. Ésta es la desventaja de aplicar un plan de mercadeo para que lo sigan varios participantes.

El importador y el mayorista, son los clientes más representativos para una finca en términos de cantidades, ellos compran el mayor número de rosas; pero la razón por la que todos los productores

desean vender a los minoristas, es que ellos pagan mejores precios, y la diferencia de precio en muchas ocasiones es bastante significativa por lo cual el floricultor accede a esta venta y así logra mantener un mejor promedio.

### **3.1.5. Posicionamiento**

EL posicionamiento que se propone dentro del plan de mercadeo es:

“Floricultores de Pichincha, Floricultores Confiables”

Para lograr este posicionamiento del sector, se puede identificar a una plantación que cumple con la estructura de seriedad y compromiso. Esta empresa líder se llama Flornaca, y pertenece al grupo PRONACA, que es una empresa que tiene cultura de servicio y experiencia en manejo de productos perecibles. Todas estas ventajas hacen de Flornaca uno de los líderes en el mercado en lo que a servicio, seriedad y cumplimiento se refiere.

Se espera que el posicionamiento se grabe en la mente de los clientes, pero el objetivo de este plan es que se grabe en la mente de los productores; la seriedad no puede ser pura imagen, sino que

debe ser demostrada a través de las exportaciones diarias de cada plantación. Además que este posicionamiento de seriedad debe alojarse en la mente de los proveedores como la única alternativa para mejorar las condiciones de competitividad global.

### **3.1.6. Estrategia Global**

La estrategia que se propone dentro del plan de mercadeo es:

“Modificar la imagen del sector al agrupar y dirigir a los productores de rosas de la provincia de Pichincha, a través de una calificación internacional como es el Sello de Seriedad, para que hallen así los beneficios que se obtienen al mantener una estructura homogénea de cumplimiento en los procesos de ventas”

La estrategia del plan de mercadeo consiste en tomar acciones efectivas para lograr el cumplimiento de los objetivos. Para que sea posible modificar la imagen de falta de seriedad, se deberá manejar una campaña que conduzca al exportador a mantener compromisos más duraderos y estables con sus clientes. Esta campaña es defensiva porque trata de lograr el fortalecimiento del sector con astucia y sin agredir al competidor colombiano.

Aunque el cliente representa el objetivo, es importante dejar en claro que la campaña será dirigida hacia los productores. Son justamente estos los que deberán de promocionarse individualmente a través de un proceso lento que está lleno de sacrificios, pero que al final logrará que el mercado se mantenga en crecimiento.

La estrategia permitirá que el cliente logre sentirse comfortable y que plantee mejores condiciones de negocios a plazos mayores, brindando seguridad al sector. La confianza que se debe conquistar logrará disminuir notablemente la especulación en el negocio, por ende disminuirían los créditos por producto en mal estado.

La estrategia plantea una comunicación directa con todos los productores de la zona, utilizando a Expoflores como organismo de agrupación, y de esta manera diseñar un esquema de comercialización y soporte, donde existirá un patrón de procedimientos generales a utilizar para los procesos de comunicación y ventas.

Esta estrategia no solo servirá para cumplir con los objetivos planteados en el plan, sino que también servirá para mejorar otros procesos como los de transporte, pago de tasas e impuestos,

introducción a nuevos mercados, construcción de infraestructura y otros.

## **3.2. Marketing Operativo**

### **3.2.1. Producto**

Para este análisis se debe establecer claramente que es lo que espera el cliente del producto. Si lo que se desea es cambiar la percepción de la mala imagen, lo primero que se debe establecer entre los productores es que no se puede exportar flores de rechazo entremezclada con la flor de exportación. Esto dará el primer indicio al importador que la actitud del exportador empieza a cambiar. Éste es un costo que hay que asumir y que será para bien, puesto que cuando el productor envía un mal producto, el cliente siempre se da cuenta y aunque muchas veces no dice nada, se afecta la percepción que tiene sobre la calidad del producto.

El siguiente paso que debe establecerse es el uso de un empaque de las mismas características para todo el sector. Es verdad que existen el día de hoy un sinnúmero de empresas que ofrecen cartón a precios variados, pero es indispensable que exista una



estandarización de la calidad y de el tamaño. Muchos exportadores tratan de incurrir en ahorro de costos, aumentando el tamaño de los empaques para poder meter más rosas por cada caja, esto beneficia al importador que ahorra al pagar los fletes y trámites de importación, y hace que muchas fincas se vean en desventaja. La estandarización por tamaño y calidad de las cajas permitirá que el producto viaje en mejores condiciones al evitar que exista demasiadas rosas en un mismo cartón.

Se puede entender de la siguiente manera: si se envía una caja full con 275 rosas de 60cm de largo, éstas viajarían mejor que si se enviaran 300 rosas. Enviar trescientas rosas significa aumentar un bonche adicional, que son 25 rosas más. Estas adicionales entrarán en la caja, pero viajarán en peores condiciones puesto que se apretarán mucho y producirán daño mecánico. La diferencia es que aunque se ahorra en el flete y en el uso de cartón de esos 25 tallos, la calidad de los otros 275 disminuye, bajando la calidad del producto que probablemente se reflejará en un reclamo con una nota de crédito.

Adicional a una estandarización del empaque, éste debe de tener un sello que indique la calidad y que refleje el compromiso de seriedad

en los acuerdos establecidos. Digamos que este sería el sello del “Floricultor Serio”. Este sello debe ser otorgado por Expoflores o la organización que maneje el proceso. El sello debe reflejar una nueva imagen del producto y convertirse en el amigo del importador, garantizando las siguientes puntos: el productor no envía flor de rechazo, el productor no incumple los embarques, el productor no envía producto diferente al solicitado, el productor cumple con reclamos siempre que se compruebe la veracidad de éste, el productor respeta el precio pactado, el productor brinda soporte a sus clientes, el productor no vende su producto a los compradores que han quedado mal con otro productor del sector.

Toda esta estructura apoyada en un sello permitirá cumplir con los objetivos del sector, mejorando favorablemente las condiciones de cada miembro y fortaleciendo su posición en el exterior. Adicionalmente este sello creará una imagen de marca-sector, que permitirá consolidar el mercado productor en todo el mundo.

### **3.2.2. Precio**

En este plan, la estrategia de marketing no está dirigida a la modificación de los precios. Se sabe que aunque se lograra gran

organización entre los productores, ellos nunca cumplirían con un programa de tarifas, de tal forma que si se intentara esto, se echaría a perder todo el plan de mercadeo.

Se espera que el aumento de los precios sea una consecuencia de las acciones tomadas al crear más estabilidad en el mercado, logrando mejores acuerdos con buenos clientes. Se espera también que bajen las notas de crédito de parte de los clientes, esto como consecuencia de la aplicación del plan en lo que se refiere a ofrecer un buen servicio y mantener una buena comunicación.

Una estrategia de precios es una herramienta muy importante, pero hay que recordar que no se está haciendo un plan para que lo siga una empresa, sino alrededor de 103 fincas, de las cuales 70 ya se encuentran afiliadas a Expoflores; por lo tanto, sería improbable una aplicación efectiva de una modificación de precios de forma directa. Se cree que debe ser el mercado quien imponga los precios.

Expoflores deberá generar los recursos necesarios para cubrir los costos de implementación del plan. Una de las razones por las que se reducen sustancialmente los costos es que no se considera en este plan el uso de medios masivos. Cada miembro activo, aporta

con una cantidad mensual de dinero actualmente, además de que esta organización auto-genera sus propios recursos a través de charlas, exposiciones, asesorías y con la feria internacional.

Si al basarse en el análisis de la cadena del valor, se logra reducir el nivel de reclamos en notas de créditos en un 78,96%, el beneficio del mercado productor de rosas de la provincia de Pichincha estimaría alrededor de \$1.250.000 dólares mensuales como muestra el anexo 10. Por otro lado, resulta muy complejo estimar en que proporción puede aumentar el promedio de ventas como consecuencia de una mejor política de negocios. Como dato somero se puede citar que ciertas fincas que mantienen una buena relación comercial con sus clientes, generan dos o tres centavos más que el promedio de las fincas. Lo que si es claro, es que cada centavo que se consiga adicional, será magnifico debido a que se reparte en todo el sector y al ser este de gran tamaño, brindará siempre beneficios millonarios. Por ejemplo: si se estima que el costo de producción promedio de un botón de rosa exportable es de \$0,1746 dólares, como muestra el anexo 11, basado en el análisis de la cadena del valor, y si se asume que el precio de venta promedio por botón es de \$0,23 dólares, el sector obtiene una utilidad de \$4.789.000 dólares mensuales. Si este precio de venta se aumenta en 1 centavo, es decir a \$0,24 dólares, el

beneficio adicional del mercado de la provincia de Pichincha sería estimado en casi un millón de dólares mensuales.

### **3.2.3. Plaza**

Expoflores debe ser la encargada de manejar el plan de mercado aprovechando la fortaleza que esta le brinda al sector. Aunque ésta está reconocida en el medio como una organización seria, existen dudas de a donde dirige sus políticas e intenciones, por lo que es fundamental que genere en los productores la percepción de estar enfocada hacia el profundo interés para que el sector mejore su situación global dada la grave situación que vive la floricultura ecuatoriana. Para que haya interés de participar en el proceso, la institución debe de realizar ofrecimientos puntuales con respecto a la mejora del sector y a los beneficios del plan de mercadeo.

Debe ser justamente esta institución la que agrupe a los floricultores de rosas de la provincia generando una la nueva imagen para el sector. La idea es que dirija la imagen del sector otorgando un sello que debe de ir en el empaque del producto, y que garantice la calidad del producto y el cumplimiento de los acuerdos logrados por parte del exportador. De tal manera que si un exportador no cumple

con los convenios establecidos con sus clientes, se le retire el sello y con eso la garantía de calidad internacional. De esta manera, el importador logre tener confianza y se sienta protegido y escuchado en el caso de que un floricultor incumpla algún acuerdo. En el peor de los casos si una plantación falla, no sea todo el sector el que sufre las consecuencias.

Para que el plan se lleve a cabo, la institución debe contar con el apoyo de profesionales: inspectores y supervisores, los primeros para que realicen las indagaciones e inspecciones en caso de darse un hecho de reclamo o queja de un cliente en el cual debe de sancionarse a una plantación; y los segundos para que realicen las supervisiones en finca donde lo más importante es que se cumpla con la utilización de los empaques correctos y que se cumpla con los estándares mínimos de calidad como la no exportación de producto de rechazo.

#### **3.2.4. Comunicación**

Para una comunicación correcta se debe entender que es lo que se desea comunicar, a quién y como se quiere hacer. Lo primero es comunicar al sector una nueva estrategia de negocios, sus beneficios

y la manera en que se la puede manejar. Posteriormente se debe identificar a quién se va a dirigir, que en este caso es al propietario o encargado de tomar las decisiones finales en el proceso de venta y embarque. Adicionalmente los clientes de las plantaciones deben ser comunicados del nuevo concepto.

Para lograr entrar en contacto con el productor se debe enviar una citación donde se describe la situación actual del mercado y se propone una reunión para redefinir el papel de Expoflores frente al sector.

Al establecerse el nuevo papel de la organización, debe de reunirse con los productores con el afán de definir su posición frente a la situación actual, y en base a eso empezar con la comunicación directa con cada uno de ellos tratando de crear un compromiso de cumplimiento de las normas que se pretenden que entren en vigencia, como es el “Sello de Seriedad” o las aplicaciones dentro del proceso de venta.

La comunicación dirigida debe manejarse de una forma muy personalizada, a través de personas que se dediquen a hacer el seguimiento de los procesos en un grupo determinado de empresas,

y se necesita de otro grupo de personas que se dediquen a realizar las inspecciones en las fincas para poder mantener el control sobre el sello.

Deben utilizarse los boletines informativos que se usan actualmente vía e-mail para dirigir la publicidad hacia los directores de las empresas y hacia el personal que labora en los departamentos de ventas y mercadeo. Estos boletines deben manejar el concepto de marca-sector y mantener un diseño de la más alta calidad, y su principal objetivo debe ser enfocar al productor un concepto de compromiso de seriedad y cumplimiento con el mercado internacional.

Este boletín debe incluir un resumen semanal de las noticias del sector y contener una opción de reenvío donde cada floricultor pueda realizar sus comentarios y sus sugerencias (actualmente el boletín se envía cada mes). Una vez que el sello de seriedad tome la importancia que se espera, la idea es que los importadores reciban el boletín y así tengan información más profunda del sector que les permita involucrarse más y así lograr una relación más estrecha. Por ejemplo: cada año empiezan las especulaciones de que va a pasar con las rosas en la fecha de Valentín, esto produce desequilibrio en



el mercado. Si los clientes se logran informar por una fuente confiable, su relación con el exportador será más confiable y así se aventurará a realizar mejores negocios durante todo el año. En este punto se define la comunicación hacia fuera, que es donde el órgano de difusión comunica a los clientes importadores la incorporación de esta nueva modalidad al mercado. El mecanismo propuesto para lograr esta difusión es mandarles boletines de presentación del programa, esto, armando una base de datos con todas las direcciones electrónicas de todos los clientes del sector y con el aporte de cada plantación.

Otro medio de difusión que se debe de utilizar es el Internet, a través de una página Web. Se considera que el marketing electrónico representa una herramienta que ayudaría a la confiabilidad de la información contenida en el boletín semanal. La hoja web debe contener un archivo completo de todos los boletines emitidos hasta esta fecha con información precisa de quién cumple o no con los procesos del sello de seriedad, además de información relacionada a la que maneja actualmente, como la información estadística y la otra como la utilizada para la elaboración de este documento. Una de las ideas adicionales es desarrollar un programa de venta de flor a

través del Internet donde solo puedan participar los productores que tengan el sello de seriedad.

El sello de seriedad se considera en si una herramienta de promoción, debido a que al mantenerse una lista activa de los floricultores serios en la pagina web y con el aval de la organización, éstos tendrán mejor acogida y aumentarán sus ventas y precios.

Lograr una unidad en el sector será indispensable, pero no será posible sin una delicada y agresiva gestión de relaciones públicas. Es por eso que debe ser la existente organización la que realice este trabajo. Ellos conocen a los productores, han trabajado con ellos durante años y tienen experiencia en el trato, incluso con muchos de los no afiliados, con quienes también negocian los espacios en la feria de rosas que realizan anualmente.

### **3.3. Presupuesto**

El plan de mercadeo planteado cuenta con una serie de ventajas que facilitan su realización. Esto se debe a que la organización cuenta con parte de los recursos necesarios para aplicar el plan y que básicamente necesitan de una redirección hacia los nuevos

objetivos. Los medios de difusión requeridos, son los que actualmente se manejan; la revista se encuentra autofinanciada a través de artículos y publicidad de los proveedores, y los boletines mensuales se envían por e-mail. En el caso del Internet, se cambió la página que tenían ([www.expoflores.com](http://www.expoflores.com)) y actualmente existe una página en prueba ([www.expoflores.biz](http://www.expoflores.biz)). De cualquier manera ésta se puede modificar y reestructurar para cumplir con los requerimientos del plan.

Con el objeto de cumplir la administración del programa del sello de seriedad, las tareas de supervisión e inspección y las labores de difusión y publicidad, se estima que adicional al actual personal que registra la organización (15 en total), se requiere la contratación del siguiente personal: Un director del programa, una asistente o secretaria, un coordinador, dos inspectores y diez supervisores (1 por cada 10 plantaciones). Dicho personal más su movilización y viáticos tiene un costo de \$16,372 dólares mensuales como muestra el anexo 12, además existe un rubro alto que son los vehículos necesarios para que se realicen las labores en los cultivos y que en este caso se ha recomendado que sean 12 camionetas Chevrolet Luv y que tienen un costo inicial de \$56,712 dólares y 36 cuotas mensuales de \$4,614 dólares. Estos costos deben ser cubiertos por las plantaciones a

través de una cuota de afiliación para acceder al sello por \$709 dólares y posteriormente cuotas mensuales que ascienden a \$203 dólares, sin distingo de tamaño u otra diferenciación.

Finalmente el autor quiere hacer notar que en base al planteamiento realizado, el presupuesto requerido no tiene relevancia frente a los enormes beneficios esperados mediante la consecución de los objetivos. El éxito del plan no se dará por la cantidad de recursos monetarios que se apliquen, sino por la determinación de los líderes y participantes en aplicar las estrategias correctamente.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez terminada la elaboración del proyecto de tesis, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. El mercado ecuatoriano productor de rosas vive una crisis debida al exceso de oferta mundial del producto, y a los cambios económicos internos.
2. El mercado enfrenta problemas de administración que obedecen a una mala cultura con respecto a tema del diferencial cambiario.
3. El floricultor ecuatoriano es considerado poco serio y mantiene una mala imagen en el exterior que lo estigmatiza como poco confiable.
4. La fuerza del sector radica en la calidad del producto y en la cantidad de la oferta (suficientes variedades para satisfacer las necesidades del mercado global).

5. El sector sufre las consecuencias de no mantenerse unido y manejar las políticas apropiadas que le permitan hacer frente a la competencia mundial.

Dadas estas conclusiones puntuales, se establecen las siguientes recomendaciones para ser aplicadas por el sector, con el objetivo de que éste mejore su posición y sus condiciones globales.

1. Se debe aplicar el plan de mercadeo, ya que dará una buena imagen al sector y fortalecerá sus negocios, aumentará las ventas y las utilidades, logrará compromisos a largo plazo y permitirá alianzas con los productores. La creación del sello creará compromisos entre los participantes del mercado y permitirá que la información sea más clara, y la utilización del boletín permitirá que todos estén informados y comunicados sobre lo que acontece en el sector.

2. Expoflores debe de ser involucrada en este proceso, y debe conducir a la unión del sector dada su experiencia y su conocimiento. Debe además generar los recursos para realizar el plan de mercadeo. Una vez aplicado el sistema, esta organización

tomará mucho poder por lo que deberá exigir mejores políticas en las otras áreas del negocio.

3. Cada productor debe tratar de bajar sus costos de manera eficaz sin que esto afecte su eficiencia. Esto debe lograrse, manteniendo un sistema de justo a tiempo en la adquisición de los productos, manteniendo poca rotación en el personal y empleando a personas aledañas a la zona, realizando fertilización y control fitosanitario de manera orgánica y ecológica, y finalmente mejorando las condiciones de comercialización y de servicio.

4. Se debe exigir la participación del gobierno nacional para mejorar las condiciones financieras de las empresas productoras de rosas, para mejorar la infraestructura de vías, canales de riego, electrificación, terminales aéreas, para mejorar las tarifas aéreas y los servicios en general que utiliza el sector.

## BIBLIOGRAFÍA

- El benchmarking, Spendolini (INTESCO).
- Plan de Mercadeo de Medec S.A.
- Estadística para la administración y economía, Mason y Lind.
- Expoinformativo de Expoflores, Expoflores, 2001 - 2002.
- Programa sostenible del centro para el desarrollo internacional y el medio ambiente del Instituto de Recursos Mundiales, World Resources Institute (WRI).
- Juego Varietal, Exportrosas.
- Comercio internacional del Ecuador, Consulado General de New Jersey.
- Ecuador Actividades del sector primario, Centro de Información y Documentación Empresarial sobre Iberoamérica. 1999.
- Información estadística mensual, Dirección de Estudios del Banco Central del Ecuador (BCE). Mayo del 2002.
- Normas básicas de presentación de trabajos universitarios, Dr. Hugo Arias Palacios (ESPOL). 1997.
- Floricultura y medio ambiente – La experiencia colombiana, Marta Pizano de Marquez, 1997.
- Revistas de Expoflores, Expoflores, 2001 – 2002.
- Estudio del sector florícola en el Ecuador, Corp. Finan. Nacional, sept.1997.
- Plan estratégico 95 / 97, ASOCOFLORES (Asociación Colombiana de Exportadores de Flores).
- Análisis del sector floricultor, Proexport – Colombia, 1997.



**ANEXOS**

**TABLA 23:**

**FLORES PERMANENTES: Superficie plantada por tamaño de UPAs.**

FLORES PERMANENTES		TOTAL	TAMAÑOS DE UPA			
			Menos de 3 Hectáreas	De 3 hasta menos de 20 Has.	De 20 hasta menos de 100 Has.	De 100 Hectáreas y más
ASTER	UPAs	14	.	8	6	.
	Hectáreas	59	.	22	37	.
ASTROMELIAS	UPAs	88	49	35	4	.
	Hectáreas	18	4	9	5	.
CLAVELES(+)	UPAs	148	64	67	14	3
	Hectáreas	218	8	103	71	35
DELFINIUM	UPAs	13	*	*	6	*
	Hectáreas	23	*	*	15	*
GINGER ROJO	UPAs	28	.	13	7	8
	Hectáreas	59	.	13	22	24
HELICONIAS	UPAs	34	.	16	8	10
	Hectáreas	186	.	88	43	55
HYPERICUM	UPAs	34	*	21	6	*
	Hectáreas	176	*	100	39	*
ROSAS	UPAs	511	175	215	105	16
	Hectáreas	2,519	22	1,219	1,173	105
STATICE	UPAs	10	.	7	*	*
	Hectáreas	18	.	8	*	*
OTRAS FLORES PERMANENTES	UPAs	239	142	37	43	16
	Hectáreas	205	1	48	92	65

\* La información correspondiente se oculta en salvaguarda de la confidencialidad estadística individual  
 (+) Conformado por Clavel y Miniclavel



CIB-ESPOL



**EXPORTACIONES**

		Toneladas	F.O.B.
TOTAL GENERAL:		<b>46502.827</b>	<b>135404.824</b>
603104000	ROSAS	<b>46502.827</b>	<b>135404.824</b>
013	AFGANISTAN	1.12	5.528
017	ALBANIA	3.802	18.915
023	ALEMANIA	1451.482	5550.801
037	ANDORRA	0.425	1.875
047	ANTILLAS HOLANDESAS	1.486	2.399
053	ARABIA SAUDITA	13.575	31.99
059	ARGELIA	0.082	0.324
063	ARGENTINA	340.947	922.411
069	AUSTRALIA	2.699	4.568
072	AUSTRIA	45.402	147.847
074	AZERBAIDJAN	5.368	13.265
077	BAHAMAS, ISLAS	44.346	153.492
080	BAHREIN	2.322	7.854
081	BANGLADESH	0.06	0.14
087	BELGICA	1.74	2.834
091	BELARUS O BIELORRUSIA	0.3	1
097	BOLIVIA	2.145	4.445
105	BRASIL	52.858	173.257
111	BULGARIA	17.005	64.059
119	BUTAN	0.255	0.714
127	CABO VERDE	10.454	38.493
137	CAIMAN, ISLAS	0.51	2.504
149	CANADA	1353.198	4350.49
169	COLOMBIA	545.546	278.812
187	COREA (NORTE), REP.POP.DEMOCRATICA DE	0.224	0.514
190	COREA (SUR), REPUBLICA DE	0.41	0.843
196	COSTA RICA	5.024	9.378
198	CROACIA	14.489	41.854
199	CUBA	14.276	56.693
211	CHILE	170.049	546.11
215	CHINA	26.383	84.728
218	TAIWAN (FORMOSA)	6.613	14.407
244	EMIRATOS ARABES UNIDOS	43.456	149.865
245	ESPAÑA	461.715	1676.22
249	ESTADOS UNIDOS	33332.298	93162.142
251	ESTONIA	11.279	35.638
267	FILIPINAS	3.588	16.194
271	FINLANDIA	28.401	97.427
275	FRANCIA	270.505	1178.968
287	GEORGIA	0.48	1.6
301	GRECIA	5.699	13.535
317	GUATEMALA	0.645	1.19
345	HONDURAS	1.2	4.475
351	HONG KONG	33.959	109.086
355	HUNGRÍA	4.942	19.965
361	INDIA	0.075	0.2
365	INDONESIA	0.12	0.63
386	ITALIA	949.917	2987.574
391	JAMAICA	0.022	0.054

399	JAPON	14.093	41.094
406	KAZAJSTAN	35.588	84.208
413	KUWAIT	17.004	45.403
429	LETONIA	40.731	103.65
431	LIBANO	3.798	12.477
443	LITUANIA	8.141	29.394
445	LUXEMBURGO	6.486	25.062
477	MARTINICA	0.373	1.524
493	MEXICO	0.533	0.639
521	NICARAGUA	0.09	0.24
556	OMAN	0.225	0.525
573	HOLANDA(PAISES BAJOS)	3187.155	10638.544
580	PANAMA	59.622	204.04
586	PARAGUAY	5.16	16.035
589	PERU	52.748	146.17
603	POLONIA	0.702	2.684
607	PORTUGAL	56.591	195.733
611	PUERTO RICO	9.588	28.508
618	QATAR	0.709	1.549
628	REINO UNIDO	11.161	23.499
644	REPUBLICA CHECA	0.665	1.828
647	REPUBLICA DOMINICANA	56.713	190.266
670	RUMANIA	1.11	1.85
676	RUSIA	2562.606	7807.247
741	SINGAPUR	1.556	5.159
756	SUDAFRICA, REP. DE	0.525	0.945
764	SUECIA	8.57	26.171
767	SUIZA	588.376	2168.737
773	SWAZILANDIA	0.495	0.825
830	UCRANIA	202.33	717.837
833	UGANDA	0.06	0.26
845	URUGUAY	76.58	316.759
850	VENEZUELA	209.318	577.015
885	YUGOSLAVIA	0.36	1.2
998	PAISES NO PREC. EN OP. ABAST. COMBUST. O	0.109	0.264
999	OTROS PAISES Y TERRITORIOS NO DETERMINAD	0.06	0.176



**LISTADO DE VARIETADES DE UNA PLANTACIÓN PERTENECIENTE A LA PROVINCIA**

ROJOS	CREMAS	ROSADOS	AMARILLOS	BLANCOS	BICOLORES	NARANJAS	NOVEDADES
Black Magic	Kentucky	Anna	First Gold	Escimo	Ambiance	Mariana	Blue Curiosa
Classy	Sahara	Raphaella	Judy	Polo	Circus	Miracle	Caramela
Charlotte	Timeless	Ravel	Skyline	Virginia	Gospel	Tropical Amazon	Fancy Amazon
Forever Young	Versilia	Susty	Yellow Submarin	Jelena*	Konfetty	Sombbrero*	Femina
Red Unique		Titanic*	Yellow Unique		Lipstick		Gypsy Curiosa
Rouge Baiser		Esther*			Long Arifa		Lovely Amazon
Royal Masay					Rossini		Vanity
					Sundance		Limbo*
					Vogue		

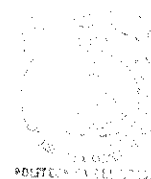
\* Variedades que entrarán en producción para Valentín 2002

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

**TOTAL EXPORTADO EN TONELADAS Y EN F.O.B.**  
(Toneladas y miles de dólares)

Periodo del 1991 al 2000

año	% incremento		Toneladas	% incremento TONS
	F.O.B.	F.O.B.		
1991	10907.38		4881.82	
1992	15350.59	1.407358137	6042.28	23.77
1993	23459.62	1.528255266	8728.51	44.46
1994	36048.31	1.536610994	12405.29	42.12
1995	54524.87	1.512549964	17260.75	39.14
1996	68597.02	1.258086814	26500.85	53.53
1997	89640.86	1.306774842	29104.31	9.82
1998	111953.32	1.248909482	37782.85	29.82
1999	124023.35	1.10781306	38042.98	0.69
2000	135404.82	1.091768768	46502.82	22.24
2001	145764.01	1.076505327	45152.51	-2.90



ESTADO

**Matriz de Costos de la Cadena del Valor**  
(valores en miles de dólares)

Actividad de la Cadena del Valor	Plant. 1	Plant. 2	Plant. 3	Plant. 4	Plant. 5
<b>Logística interna</b>					
Almacenamiento en bodega	0.60	0.30	0.30	0.50	0.70
Distribución de insumos dentro de la plantación	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20
Transporte para el abastecimiento	0.30	0.50	0.30	0.20	0.30
Control de inventario	0.20	0.10	0.30	0.10	0.10
<b>Operaciones</b>					
Procesos administrativos	2.80	2.30	3.30	2.90	1.10
Mano de obra y sueldos administrativos	38.50	42.20	54.50	40.90	35.00
Alimentación personal	3.30	3.50	4.00	3.40	3.00
Control fitosanitario (químicos)	13.50	15.10	12.20	18.10	9.90
Proceso en el cultivo	5.00	4.70	4.90	6.30	5.50
Transporte del producto dentro de la plantación	1.20	0.90	0.70	0.90	0.80
Proceso en poscosecha	2.50	1.50	2.20	2.30	2.00
Proceso de empaque	8.50	9.00	8.80	9.30	8.80
Consumo de energía, radio comunicación y agua	2.50	3.10	2.30	2.70	3.50
Mantenimiento de instalaciones	5.70	4.80	4.30	5.00	5.70
Mantenimiento de maquinaria y equipos	1.80	0.90	1.90	2.00	1.20
Mantenimiento de vehículos	0.40	0.20	0.60	0.20	0.20
Transporte del personal	0.00	1.50	2.00	1.50	0.90
<b>Logística externa</b>					
Coordinación de embarques	0.20	0.20	0.30	0.20	0.20
Transporte y refrigeración hacia la carguera	2.00	3.10	0.90	0.90	2.30
Control de calidad y temperatura en la carguera	0.10	0.20	0.20	0.20	0.20
Mantenimiento del camión	0.00	0.00	0.70	0.50	0.00
<b>Mercadotecnia y Ventas</b>					
Programación diaria de ventas	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10
Sueldos y comisiones del personal de ventas	2.50	1.20	2.50	4.00	1.00
Servicios telefónicos y de Internet	2.80	1.50	2.40	3.50	2.00
Publicidad y promoción	1.20	2.00	1.00	2.20	0.00
Gestiones de Ventas (comidas, visitas, viajes)	0.80	0.50	0.60	1.00	2.00
<b>Servicio</b>					
Reportes de calidad	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10
Manejo de notas de crédito	17.80	10.20	12.90	16.00	2.50
Visitas a los clientes en sus destinos	0.50	1.60	1.10	0.30	0.50

\* datos basados en análisis de 5 productores de la zona

### Cuadros de Costos Totales por Actividad y por Plantación

(costos en valores miles de dólares)

	Plantación 1	Plantación 2	Plantación 3	Plantación 4	Plantación 5	Total sumado	promedio
Logística Interna	1.3	1.1	1.1	1	1.3	5.8	1.16
Operaciones	85.7	89.7	101.7	95.5	77.6	450.2	90.04
Logística Externa	2.3	3.5	2.1	1.8	2.7	12.4	2.48
Mercadotecnia y Ventas	7.4	5.3	6.6	10.8	5.1	35.2	7.04
Servicio	18.4	11.9	14.1	16.4	3.1	63.9	12.78
Total	115.1	111.5	125.6	125.5	89.8	567.5	113.5

(valores porcentuales de los costos)

	Plantación 1	Plantación 2	Plantación 3	Plantación 4	Plantación 5	promedio %
Logística Interna	1.13	0.99	0.88	0.80	1.45	1.02
Operaciones	74.46	80.45	80.97	76.10	86.41	79.33
Logística Externa	2.00	3.14	1.67	1.43	3.01	2.19
Mercadotecnia y Ventas	6.43	4.75	5.25	8.61	5.68	6.20
Servicio	15.99	10.67	11.23	13.07	3.45	11.26
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

\* datos basados en análisis de 5 productores de la zona





**Matriz de Costos de la Cadena del Valor**  
( valores en dólares)

Actividad de la Cadena del Valor	Costo		Ahorro	Ahorro %
	Promedio	Óptimo		
<b>Logística interna</b>				
Almacenamiento en bodega	480	300		
Distribución de insumos dentro de la plantación	200	200		
Transporte para el abastecimiento	320	200		
Control de inventario	160	160		
	<b>1160</b>	<b>860</b>	<b>300</b>	<b>25.86</b>
<b>Operaciones</b>				
Procesos administrativos	2480	2480		
Mano de obra y sueldos administrativos	42220	38500	*	
Alimentación personal	3440	3440		
Control fitosanitario (químicos)	13760	9900	*	
Proceso en el cultivo	5280	5280		
Transporte del producto dentro de la plantación	900	900		
Proceso en poscosecha	2100	2100		
Proceso de empaque	8880	8880		
Consumo de energía, radio comunicación y agua	2820	2820		
Mantenimiento de instalaciones	5100	5100		
Mantenimiento de maquinaria y equipos	1560	1560		
Mantenimiento de vehículos	320	320		
Transporte del personal	1180	0	*	
	<b>90040</b>	<b>81280</b>	<b>8760</b>	<b>9.73</b>
<b>Logística externa</b>				
Coordinación de embarques y documentación	2200	2200		
Transporte y refrigeración hacia la carguera	1840	900	*	
Control de calidad y temperatura en la carguera	180	180		
Mantenimiento del camión	240	500	*	
	<b>4460</b>	<b>3780</b>	<b>680</b>	<b>15.25</b>
<b>Mercadotecnia y ventas</b>				
Programación diaria de ventas	100	100		
Sueldos y comisiones del personal de ventas	2240	1200	*	
Servicios telefónicos y de Internet	2440	1500	*	
Publicidad y promoción	1280	0	*	
Gestiones de Ventas (comidas, visitas, viajes)	980	660		
	<b>7040</b>	<b>3460</b>	<b>3580</b>	<b>50.85</b>
<b>Servicio</b>				
Reportes de calidad	100	100		
Manejo de notas de crédito	11880	2500	*	
Visitas a los clientes en sus destinos	800	800		
	<b>12780</b>	<b>3400</b>	<b>9380</b>	<b>73.40</b>

\* áreas potenciales de reducción de costos



## Cálculo del n para cada pregunta de la investigación de campo

Fórmula

$$\Pr = Z \sqrt{\frac{pq}{n}} \sqrt{\frac{N-n}{N-1}}$$

### Pregunta 1

Pr = 0.15  
Z = 1.96  
p = 0.80  
q = 0.20  
N = 103

$$0.15 = 1.96 \sqrt{\frac{(0.8)(0.2)}{n}} \sqrt{\frac{103-n}{103-1}}$$

$$n = \frac{103}{\left(\frac{0.15}{1.96}\right)^2 \frac{102}{0.16} + 1}$$

**n = 21.75**



CIB-ESPOL

### Pregunta 2

Pr = 0.15  
Z = 1.96  
p = 0.70  
q = 0.30  
N = 103

$$0.15 = 1.96 \sqrt{\frac{(0.7)(0.3)}{n}} \sqrt{\frac{103-n}{103-1}}$$

$$n = \frac{103}{\left(\frac{0.15}{1.96}\right)^2 \frac{102}{0.21} + 1}$$

**n = 26.79**

### Pregunta 3

Pr = 0.15  
Z = 1.96  
p = 0.70  
q = 0.30  
N = 103

$$0.15 = 1.96 \sqrt{\frac{(0.7)(0.3)}{n}} \sqrt{\frac{103-n}{103-1}}$$

$$n = \frac{103}{\left(\frac{0.15}{1.96}\right)^2 \frac{102}{0.21} + 1}$$

**n = 26.79**

### Pregunta 4

Pr = 0.15  
Z = 1.96  
p = 0.90  
q = 0.10  
N = 103

$$0.15 = 1.96 \sqrt{\frac{(0.9)(0.1)}{n}} \sqrt{\frac{103-n}{103-1}}$$

$$n = \frac{103}{\left(\frac{0.15}{1.96}\right)^2 \frac{102}{0.09} + 1}$$

**n = 13.48**

**Beneficio adquirido por el sector por el cambio en la actitud de negocios**  
 (valores en dólares y por mes)

	promedio	ideal	reducción esperada	reducción %
Costo mensual de créditos por reclamo de producto (en plantación de 10 ha).	\$ 11,880.00	\$ 2,500.00	\$ 9,380.00	78.96%
Reducción potencial de notas de crédito por hectárea en el lapso de un mes.	\$ 938.00			
Número de hectáreas sembradas y en producción en la provincia de Pichincha.	1.330			
reducción mensual de notas de crédito en todo el sector de Pichincha c/mes.	<b>S/. 1,247.54</b>			

- \* datos de # de hectáreas proporcionado por Expoflores
- \* valores estimados a partir del análisis de la cadena del valor



**Beneficio del sector con el aumento de un centavo en precio de venta F.O.B.**  
(valores en dólares y por mes)

**Costo de producción por botón en plantación de 10 hectáreas**

Promedio de tallos cortados en 10 Hectáreas cada mes		650,000
Promedio de costos totales en 10 Ha. C/mes	\$	113,499.00
Promedio de costo por botón cortado en plantación de 10 Ha.	\$	<b>0.1746</b>

\*calculado para una productividad de 1 flor planta mes.

\*valores obtenidos por análisis de la cadena de valor y Expoflores.

**Utilidad del sector por exportación de rosas en un mes**

Precio FOB estimado de un botón de rosa de la provincia de Pichincha	\$	<b>0.23</b>	
Costo promedio de un botón de rosa	\$	0.1746	
Utilidad por botón exportado	\$	0.0554	\$ 0.0554
Cantidad de plantas por hectárea	65,000		
Número de hectáreas sembradas en la provincia de Pichincha	1,330		
Número de plantas sembradas en la provincia de Pichincha	86450000		86450001
Utilidad total del sector por mes si la productividad es 1 flor-planta-mes			<b>\$ 4,789,330.06</b>

Aumento de un centavo en el precio F.O.B.	\$	<b>0.24</b>	
Utilidad por botón exportado con un centavo adicional	\$	0.0654	\$ 0.0654
Número de plantas sembradas en la provincia de Pichincha	86450000		86450000
utilidad total de sector por mes si la productividad es 1 flor-planta-mes			<b>\$ 5,653,830.00</b>

Utilidad total del sector por mes si el precio promedio FOB es de \$ 0.23	\$	4,789,336.00
Utilidad total del sector por mes si el precio promedio FOB es de \$ 0.24	\$	<b>5,653,830.00</b>
<b>Beneficio mensual estimado por incrementar 1 centavo en el precio F.O.B.</b>	\$	<b>864,494.00</b>

**Presupuesto de mano de obra y movilización para la aplicación del plan de mercadeo**  
(valores en dólares)

	cantidad	sueldo neto	gastos movilización	gastos alimentación	sueldo + gasto	Total
Director	1	2,500			2,500	2,500
Asistente	1	300			300	300
Coordinador	1	1,100			1,100	1,100
Inspector	2	800	360	96	1,256	2,512
Supervisor	10	600	300	96	996	9,960
<b>Total</b>	<b>15</b>					<b>16,372</b>



**Presupuesto para adquisición de vehículos para la aplicación del plan de mercadeo**  
(valores en dólares)

	costo	seguro	Inscrip. Reg. Merc.	Hunter	Total	30% pago inicial	36 cuotas (15.41%)
Vehículos							
Chevrolet-Luv	14,290	803	242	420	15,755	4,726	384.54
cantidad						12	12
<b>Total</b>						<b>56,712</b>	<b>4,614.48</b>

	Vehículos	Mano de obra	Total
Cuotas para cada miembro			73,084
Cuota inicial	56,712	16,372	
para 103 miembros			709.55
Cuota mensual	4,614	16,372	20,986
para 103 miembros			203.75

