

T
382.4
CAM



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

ICHE

COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS NO

TRADICIONALES: FLORES TROPICALES

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

ECONOMISTA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Especialización: MARKETING

Presentada por:

Lidda Merari, Campos Quiñonez y Karla Paola Vera Guime

GUAYAQUIL, ECUADOR

1998

Agradecemos a nuestro Director por la guía que nos ha proporcionado en la elaboración de la tesis.

Agradecemos a instituciones que confiaron en nuestra tesis, Cámara de Industria y Comercio Alemana de Guayaquil, ASOFLEX, etc.

Agradecemos a los profesores que nos brindaron su apoyo y nos aconsejaron, Econ. Cicerón Tacle, Econ. Jorge Morán, Dr. Pablo Lucio-Paredes, Dr. Hugo Arias, Dr. Franklin López entre otros.

A nuestros padres

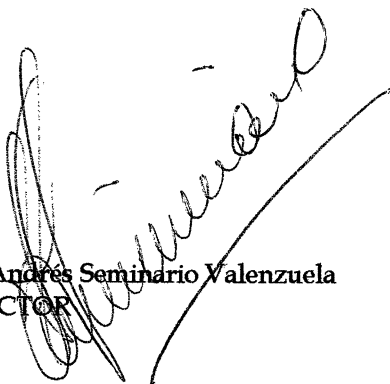
Carlos y Mercedes Vera

Néstor y Susladia Campos.

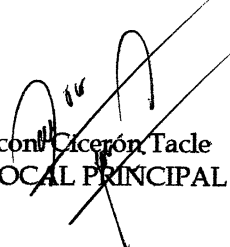
A mi hija

María José Alegría Campos.

A nuestro compañero Paúl Herrera y amigos que
nos proporcionaron información y colaboración.



Ing. Andrés Seminario Valenzuela
DIRECTOR



Econ. Cicerón Tacle
VOCAL PRINCIPAL



Econ. Jorge Morán
VOCAL PRINCIPAL



Ing. Omar Maluk S.
DIRECTOR DEL ICHE

La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en esta tesis de Grado, nos corresponden exclusivamente; y, el patrimonio intelectual de la misma, a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Lidda Merari Campos Quíñonez
Lidda Merari Campos Quíñonez

Karla Paola Vera Guime
Karla Paola Vera Guime

RESUMEN

Considerando que las exportaciones son la base de la economía de las naciones, hemos pensado en realizar un estudio del sistema de comercialización ecuatoriano desde el punto de vista del marketing. Tomamos a las flores tropicales porque son un componente del principal rubro de exportaciones no tradicionales como son las Flores Naturales.

Las flores tropicales es un producto agrícola exótico de gran aceptación en el mercado Europeo. Alemania siempre ha sido considerado como un país atractivo para la introducción de productos de alta calidad.

Las flores tropicales Ecuatorianas poseen ese atributo, además que son ecológicas un elemento de suma importancia para el consumidor alemán que se encuentra entre los 25 a 45 años de edad, quienes son más ecológicos que sus antecesores.

Proponemos crear una marca para las flores tropicales Ecuatorianas que representa a la biodiversidad existente en el Ecuador para que el consumidor alemán asocie estas flores ecológicas con nuestro país y en cada compra exijan a la red de distribución flores tropicales de origen ecuatoriano; las mismas que son empleadas normalmente en decoración y para efectuar regalos.

Para crear un Sistema de Comercialización eficiente es necesario crear un Sistema de Distribución alterno. Estas se pueden lograr mediante la implementación de una Empresa Comercializadora que trabaje con Directivos profesionales que no estén involucrados con el sector floricultor para no crear conflictos de intereses.

El poseer una Oficina de Representación reforzará las tareas emprendidas por la Comercializadora ya que la Oficina de Representación estará en constante contacto con el cliente ofreciéndoles diferentes servicios personalizados.

Los resultados de esta estrategia se los podrá observar a mediano y largo plazo, consisten en el reconocimiento de las flores tropicales ecuatorianas por parte del consumidor, ventas directas de las flores tropicales incrementando el monto de exportaciones ecuatorianas, mejorar el precio de nuestras flores y desarrollar la imagen de nuestro país.

INDICE GENERAL

RESUMEN	VI
INDICE GENERAL	VIII
INDICE DE FIGURAS	XI
INDICE DE CUADROS	XII
INTRODUCCION	13
CAPITULO I: ANTECEDENTES	16
1.1 PARAMETROS A UTILIZAR: MERCADO ALEMANIA	18
1.2 RESEÑA HISTORICA DEL COMERCIO DE LOS PRODUCTOS NO TRADICIONALES	19
1.3 RESEÑA HISTORICA DE LAS FLORES TROPICALES Y SU INCIDENCIA EN LA ECONOMIA DE NUESTRA NACIÓN	22
CAPITULO II: SITUACION ACTUAL	26
2.1 ANALISIS DEL MERCADO	27
2.1.1 PRODUCTO	27
2.1.2 PRECIO	36
2.1.3 PROMOCION	37
2.1.4 PLAZA	37
2.2 ANALISIS FODA	38
2.2.1 FORTALEZAS	39
2.2.2 OPORTUNIDADES	41
2.2.3 DEBILIDADES	42
2.2.4 AMENAZAS	44

CAPITULO III: DESARROLLO DE LA PROPUESTA	45
3.1 DEL PRODUCTO	49
3.1.1 PRODUCTO	51
3.1.2 SELLO VERDE	28
3.1.3 SEGMENTACION DEL PRODUCTO	64
3.1.4 MARCA	67
3.2 DEL PRECIO	68
3.3 DE LA PROMOCION	73
3.3.1 INSTITUCIONES DEDICADAS A LA PROMOCION	74
3.3.2 INSTRUMENTOS PARA PROMOCION	79
3.4 DE LA DISTRIBUCION	85
3.4.1 AMBIENTE DEL PAIS A EXPORTAR: ALEMANIA	86
3.4.2 PRINCIPALES EXPORTADORES ECUATORINOS	107
CAPITULO IV: PLAN ESTRATEGICO	109
4.1 DESARROLLO DE LA MISION	109
4.1.1 FACTORES CLAVES DE LA MISION	109
4.2 VISIÓN	110
4.2.1 OBJETIVOS DEL PLAN	110
4.3 ANALISIS DE L ATRACTIVO DEL ENTORNO	111
4.3.1 TENDENCIAS	111
4.3.2 COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR ALEMAN	115
4.3.3 ANALISIS DE LA DISTRIBUCION	118
4.3.4 ANALISIS DE LA ESTRUCTURA COMPETITIVA	120
4.4 ANALISIS DE PORTER	121
4.4.1 COMPETIDORES	122
4.4.2 CLIENTES	129
4.4.3 SUSTITUCIONES	131
4.4.4 PROVEEDORES	132
4.4.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	133
4.5 ESTABLECIMIENTO DE PLANES Y METAS A SEGUIRSE	134
4.6 POSICIONAMIENTO E IMAGEN	135
4.6.1 POSICIONAMIENTO	135
4.6.2 IMAGEN	139
4.6.3 CASO: CAFÉ COLOMBIANO	142
4.6.4 CASO: VINOS Y UVAS CALIFORNIANAS	151

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	163
CONCLUSIONES	163
RECOMENDACIONES	164
ANEXOS DE GRAFICOS	169
ANEXOS DE CUADROS	176
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	185

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico	Título	Página
2.1	RED DE DISTRIBUCIÓN DE EUROPA.	170
3.1	PRODUCTO BÁSICO, AMPLIADO Y ESPERADO	171
3.2	FLOWER LABEL PROGRAM	172
3.3	MODELO DE IMPLICACIÓN DE FOOTE, CONE Y BELDING	173
4.1	MACROSEGMENTACIÓN DE FLORES TROPICALES EN EL MERCADO DE ALEMANIA	174
4.2	IDENTIDAD DE LAS FLORES TROPICALES ECUATORIANAS	175

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadros	Título	Página
2.1	LISTA DE PRECIOS DE LAS PRINCIPALES VARIEDADES DE EXPORTACIÓN DEL MERCADO EUROPEO	177
3.1	ESTRUCTURA DE EDADES	178
3.2	ESTRUCTURA DE RELIGION	179
3.3	ESTRUCTURA LABORAL	180
4.1	CONSUMO DE FLORES POR HOGARES, POR REGIÓN COMPARADA CON EL PROMEDIO DE CONSUMO DE HOGARES ENTRE EL OCCIDENTE Y EL OESTE DE ALEMANIA	181
4.2	CONSUMO DE FLORES CORTADAS POR HOGARES EN ALEMANIA	182
4.3	IMPORTACIONES DE FLORES CORTADAS DENTRO DE ALEMANIA POR PAÍSES DE ORIGEN.	183
4.4	CANAL DE DISTRIBUCIÓN DETALLISTA PARA LAS FLORES CORTADAS EN ALEMANIA.	184

INTRODUCCION

Considerando que las exportaciones son bases fundamentales de la economía, hemos decidido enfocar el sector agrícola a través de un producto: FLORES TROPICALES.

"Comercialización de productos no tradicionales: Flores Tropicales" es nuestro tema central, porque al analizar la historia ecuatoriana, en la última década, hemos observado el crecimiento importante que ha logrado las exportaciones de flores de clima templado concretamente el comercio de Flores Tropicales, lo cual es indicio de que otras variantes podrían mejorar considerablemente el Comercio Internacional del Ecuador.

El objetivo principal es lograr una imagen - país a través del posicionamiento de las flores tropicales en el mercado alemán. Escogimos este mercado porque es considerado como uno de los más exigentes y si logramos nuestra meta con éxito en este mercado es un claro indicio de que podremos ingresar a cualquier tipo de mercado comenzando por el de los otros países que conforman la Unión Europea. Es bueno recordar que Alemania es el primer consumidor mundial per cápita de flores cortadas.

Ese objetivo lo podemos lograr definiendo los elementos estratégicos de éxito en el negocio de las flores tropicales, recomendando estrategias para mejorar la imagen de las flores

tropicales a nivel internacional; esto se puede llevar a cabo aplicando conceptos de mercadeo en el comercio exterior, estableciendo un plan de mercadeo para la comercialización de flores tropicales en Alemania.

Es muy importante realizar una investigación en este sector de las exportaciones porque nuestras flores tropicales pueden comercializarse en condiciones más favorables, siempre y cuando logre introducirse y afianzarse en un mercado de especialidad. Esto se puede llevar a cabo porque nuestras flores tropicales poseen ventajas competitivas con respecto a las flores tropicales de nuestros competidores.

Hemos planteado las siguientes hipótesis: El uso de marketing internacional para lograr el desarrollo de imagen internacional que le permitirá ser menor vulnerable a factores exógenos, posicionando al Ecuador como un país único en su calidad lo que permitirá establecernos como líderes en un mercado competitivo.

Nuestra investigación se basa en teorías de marketing. La teoría del marketing plantea que si llevamos a cabo una estrategia de posicionamiento aplicando los conceptos del marketing obtendremos un valor agregado en la imagen del Ecuador, la misma que se visualiza a través del monto estable de exportaciones y de los precios que estarían dispuestos a pagar por nuestras flores.¹

El estudio está estructurado de tal manera que visualicemos como se encuentra el negocio de las flores tropicales y como inciden en la exportaciones no tradicionales. En el Primer capítulo enfocaremos a los parámetros que se utilizaron para escoger el producto y el mercado,

además una reseña de las exportaciones de productos no tradicionales del Ecuador, con especial profundidad en el comercio de las flores.

El segundo capítulo, examinaremos la situación actual del comercio de las flores tropicales, esto se realizará en base a las *Cuatro P del Marketing*², esto será complementado con un Análisis F.O.D.A.³.

El Tercer capítulo, desarrollaremos nuestra propuestas de mercadeo a través de las Cuatro P del Marketing de forma individualizada y con los diferentes elementos que intervienen en cada una de las P del marketing.

El capítulo cuatro, es el desarrollo de un plan estratégico, definiendo cada uno de nuestros competidores, clientes, productos sustitutos, etc. Agregaremos dos ejemplos de posicionamiento con su respectivos análisis FODA.⁴

El capítulo cinco, es el último paso de esta investigación, en la misma plantearemos las diferentes conclusiones y recomendaciones a las diferentes áreas que intervienen en este estudio.

¹ Precios más altos con respecto a las flores de la competencia, esto se debería al valor agregado que poseerían nuestra flores gracias al posicionamiento de imagen logrado.

² Las 4 P: Producto, Precio, Promoción, Plaza.

³ Análisis FODA: Fuerza, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

⁴ Casos: Café Colombiano y Vinos Californianos

CAPITULO I: ANTECEDENTES

Las exportaciones No Tradicionales se consideran un rubro de gran importancia, hasta el punto de considerarse la “salvación “ de la economía nacional.

Las flores naturales es un rubro que agrupa a las rosas, claveles, flores tropicales, follaje, etc. Es necesario aclarar este punto ya que en las estadísticas que elaboran en el Banco Central del Ecuador, por lo general excepto en las partidas arancelarias, no clasifican por el tipo de flores.

Las exportaciones se clasifican de diversas formas, y vamos a nombrarlas para observar en que grupo se encuentran el rubro de las flores tropicales. Primero se clasifican en:

- Petroleras
- No petroleras

Las flores tropicales se encuentra en las Exportaciones No Petroleras. Otra clasificación es por la naturaleza del producto a exportarse:

- Primarios
- Industrializados

Las flores tropicales por ser un producto agrícola pertenece a al grupo de productos primarios.

Otra clasificación es por la regularidad con que se exportan los productos:

- Tradicionales
- No Tradicionales.

Las exportaciones No Tradicionales son aquellas que no poseen una historia extensa de exportación, es decir que no todos los años exportamos ese producto o que en los últimos 12 años único periodo de que se han exportado continuamente. Otro parámetro a considerarse es el monto de exportación. Tomando en cuenta este concepto podemos decir con seguridad que las Flores Tropicales pertenecen a esta clasificación.

Entonces podemos decir que las Flores Tropicales pertenecen al grupo de EXPORTACIONES NO PETROLERAS PRIMARIOS NO TRADICIONALES. Todo este enfoque es necesario para saber con seguridad a que tipo de exportación pertenecen las Flores Tropicales, con esto probamos que es un producto de exportación no tradicional.

Al pensar en productos no tradicionales, nos salta a nuestra mente que este rubro es la salvación de nuestro economía pero debemos saber que para lograr ese ansiado objetivo debemos cambiar nuestra forma de comercializar los productos ecuatorianos. Y este pensamiento se debe a que las exportaciones No Tradicionales han crecido en aproximadamente 20% en la ultima década. Entre los diferentes productos no tradicionales que posee nuestro país se encuentra un rubro muy especial como son las Flores Naturales que abarca a los diferentes tipo de flores, entre ellos las Flores Tropicales.

Cuando hablamos de flores, lo primero que pensamos es en una rosa, a pesar de que son muy hermosas, existen otras variedades de flores. En la costa se cultivan variedades muy exóticas y bellas, ideales para aquellas personas que desean decorar con un gusto exquisito. Además las rosas ya poseen reconocimiento a nivel mundial por este motivo pensamos que lo mismo puede aplicarse a estas hermosas flores exóticas. Considerando el gusto exquisito de los europeos hemos estimado que las flores tropicales son ideales para lograr posicionamiento en un mercado que exige calidad.

1.1 PARAMETROS A UTILIZAR: MERCADO ALEMANIA

Todos sabemos que el mercado europeo es muy exigente pero con mayor énfasis los alemanes, es un reto para nosotras crear un plan de mercadeo para un mercado exigente ya que si acertamos en los objetivos planteados quiere decir que las flores tropicales puede comercializarse y posicionarse a escala mundial .

Un punto sumamente importante es que Alemania es el *primer consumidor per cápita* de flores a nivel mundial, por ello es necesario estudiar su mercado para lograr que sean los primeros consumidores de flores tropicales ecuatorianas, tarea que es relativamente compleja porque este es un mercado muy competitivo. Otro factor de gran relevancia es que Alemania pertenece a la Unión Europea, la misma que posee regulaciones y reglas homogéneas para todos sus miembros lo que facilitaría la entrada en cada uno de los países miembros.

1.2 RESEÑA HISTORICA DEL COMERCIO DE LOS PRODUCTOS NO TRADICIONALES

La investigación se centra en la última década y es por eso que la información estadística incluida en el documento comprende el periodo 1990-1997 para dar una visión general de los cambios sucedidos en las exportaciones No Tradicionales.

En el año 1990 la economía nacional creció en un 2.3%, este comportamiento fue el resultado del crecimiento de 3.8% positivo del sector agrícola. Las exportaciones totales crecieron en 15.2% de las cuales las Exportaciones No Petroleras, es decir las privadas, registraron un apreciable crecimiento del 8.2%. Esto se puede apreciar al comparar el volumen exportado con los años precedentes. El Gobierno nacional, presidido por Borja, establecieron una política de Promoción de nuevas exportaciones, tanto del sector agrícola como del sector manufacturero que involucra nuevos productos de exportaciones. Además que otro punto de apoyo al sector agropecuario fue el asignar prioritariamente los recursos crediticios para promover las exportaciones. En este año fue uno de los mejores en cuanto a la economía.

Las Cuentas Nacionales del Banco Central del Ecuador para el año 1991 registró una importante recuperación de la economía nacional y esto se refleja en el crecimiento del 4.4%, superior al registrado en el año anterior. Esto fue el resultado de la expansión de algunos sectores de la economía, un ejemplo es el sector agrícola el mismo que se creció en un 6.6% como consecuencia de la producción agrícolas de exportación, especialmente algunos productos no tradicionales entre ellos las flores. También podemos observarlo

¹ Los datos expuestos en este numeral fueron proporcionados por las Memorias del Banco Central del Ecuador

desde otro punto de vista ya que el crecimiento de las exportaciones fue del 10.5%. La exportación de productos no tradicionales se incrementaron en 23.8%, es decir que alcanzaron hasta US\$ 178 millones, entre los productos más representativos se encuentran las flores naturales.

El crecimiento de la economía para 1992 fue del 3.5% en volumen con respecto al año anterior, las exportaciones se expandieron en un 7.3%, estos porcentajes son significativos ya que fue un año de cambio de gobierno y por ende de políticas económicas. Este crecimiento esta basada en la agricultura y otros sectores, el crecimiento de agrícola fue del 4.7%. Las exportaciones de productos no tradicionales combinaron un valor de US\$236 millones excediendo en 32.9 % a los del año anterior, del monto antes expuesto, US\$ 72 millones corresponde a los productos primarios entre ellos las flores que aportaron con US\$ 24 millones.

En 1993 la economía mundial se expandió aproximadamente en un 5%, pero las exportaciones ecuatorianas se han reducido frente al año anterior y esto es consecuencia de la disminución de las exportaciones tradicionales.. En la economía Internacional mostró una clara disposición a la reactivación con especial énfasis en el segundo semestre, ya que el volumen del comercio mundial se incremento aproximadamente en un 7%, casi el doble con respecto al año anterior. Entre los factores que influyeron en este gran crecimiento esta la culminación de la Ronda Uruguay (GATT), beneficiando a países en desarrollo que desean superar su productividad. En la economía nacional, el sector exportador mostró un crecimiento del 23%, un porcentaje que no se ha registrado desde hace quince años.

El entorno económico mundial, del año 1994, tiende a la reactivación económica, tendencia que llegó a nuestro país y esto se ve reflejado en que se incrementaron las exportaciones en general, Quizá este panorama fue como resultado de las negociaciones del Ecuador para su ingreso en la O.M.C. ya que se debe recordar que en este año se creó la O.M.C. lo que ocasionó que existiera un mayor flujo del comercio internacional.

El Crecimiento Económico Mundial en 1995 se expandió pero en proporción menor al año precedente, esto se puede percibir en la economía de los países industrializados. En lo nacional, las exportaciones se incrementaron pero esto fue consecuencia del incremento del flujo comercial en el Grupo Andino, pero esto se dio por las cotizaciones elevadas de los productos básicos. En cifra, podemos decir que las exportaciones no petroleras en 11.5%, y esto se debió al gran aporte de la comercialización del cacao entre otros productos de exportación.

Se consideró que en el año 1996, el crecimiento económico ha sido más simétrico en relación al año anterior. En la economía ecuatoriana, nuestras exportaciones crecieron en 11% lo que nos proporcionó estabilidad económica lo que permitió potencialmente la mejora en la imagen de nuestro país atrayendo capitales extranjeros lo que mejoró nuestros indicadores económicos. Esto se vio reflejado que por primera vez en los últimos 15 años, nuestra balanza comercial diese un resultado positivo, es decir que el monto de exportación fue mayor al monto que se importó. Esto fue gracias al crecimiento de las exportaciones agrícolas no tradicionales, entre ellos las flores.

Se ha podido observar a lo largo de este numeral la gran importancia de las exportaciones florícolas dentro de la economía nacional.

1.3 RESEÑA HISTORICA DE LAS FLORES TROPICALES Y SU INCIDENCIA EN LA ECONOMÍA DE NUESTRA NACION.

El cultivo de flores tropicales es una actividad nueva en el país ya que lo que se ha cultivado con mayor regularidad ha sido las rosas, las mismas que poseen un gran prestigio a nivel internacional con mayor precisión en Estados Unidos ya que ellos son nuestro principal comprador. La diferencia existente entre las rosas y las flores tropicales es su exótica belleza por lo que se cotiza a precios altos en Europa, son nuestros mayores compradores. El cultivo de las flores ha sido una actividad que en los últimos años ha crecido aceleradamente, respaldando de esta forma a la economía nacional ya que esta actividad proporciona trabajo en las diferentes etapas del proceso de exportación, alrededor de 50000 familias dependen económicamente de esta importante tarea agrícola proporcionando bienestar social y económica. A pesar de que solo 150 empresas aproximadamente se dedican a la floricultura que producen rosa, clavel, clavelina, pompón, crisantemos gypsophila, flores de verano y flores tropicales, con una área cultivada de aproximadamente 250 a 300 hectáreas, las mismas que proporciona empleo directo a 15000 obreros, de los cuales 70% son mujeres; pero no solo proporciona empleo directo sino que además otorga trabajo indirecto a más de 30000 personas. Lo que proporciona alrededor de 60 millones de dólares anuales a la economía ecuatoriana. Podríamos decir que la mayoría de las fincas o haciendas productora de flores tropicales son pequeñas o medianas. Las fincas dedicadas a la explotación tecnificada de flores tropicales.

La industria de la floricultura es muy importante gracias al extraordinario crecimiento que ha tenido y esto se debe que algunas provincias como son Pichincha, Imbabura,

Cotopaxi, Chimborazo, Azuay, Cañar y Guayas cultivan flores. Las flores tropicales se cultivan en regiones de clima subtropical, los lugares donde se cultivan flores tropicales son Santo Domingo, Milagro, Naranjal, Bucay, Quevedo, Puerto Inca, Naranjito, Chongón, Baba y pequeñas áreas del Oriente, esta opción de exportación es muy rentable permitiendo a nuestro país obtener importantes ingresos de divisas.

El mercado de flores cortadas se encuentran concentrado tanto desde el punto de vista de la demanda como de la oferta, entre los principales países que exportan flores tenemos a Holanda, Colombia, Italia, Hawaii, Israel, España, Kenya, Ecuador, Costa Rica y Tailandia; donde Holanda es conocido como el centro mundial del comercio de flores puesto que más del 75% se venden cada año a través de subastas y este país representa el 59% de exportaciones mundiales. Entre los productores existentes con los cuales competimos por el mercado internacional están algunas islas del Caribe, Hawaii, Costa Rica, Colombia y Costa Rica. Entre los principales puertos de destinos de flores tropicales tenemos a Frankfurt, Hamburgo, Londres y Amsterdam en Europa y en los Estados Unidos, Miami y California son las más relevantes. Es decir que dos de los puertos importantes de Europa se encuentran en Alemania.

Esta oportunidad de búsquedas de mercados traspaso el umbral de internacionalizarse ya que nuestra flor se encuentra a nivel de Europa y llegan países como Suecia, Holanda, Alemania, Rusia, entre otros. Esto sucede porque los Estados Unidos, quienes son nuestros mayores compradores, compran flores de baja calidad; por el contrario Europa es un mercado exigente en la calidad de las flores, su demanda es inferior a la demanda de flores por parte de Estados Unidos, pero pagan alrededor de un 15% más que el mercado norteamericano.

Una pequeña demostración sobre el crecimiento de las exportaciones de flores radica en solo observar el monto de exportaciones del año 1989, 5800 T.M., y comparar con el año 1996, 40000 T.M.; es obvio que existe un crecimiento del 70% aproximadamente en siete años.

Esta actividad que se inicio 3 décadas atrás pero por iniciativa privada ya que se observaba que países como Colombia les resultaba una actividad rentable y aprovechando las similitudes entre estos dos países latinoamericanos nos llevo a intentar lo que nos proporcione buenos resultados; pero la empresa pionera, "Jardines del Ecuador" al momento de adquirir su avión para exportar se encontraron con un problema laboral que conllevó a una huelga y luego a la quiebra. Pero este pequeño tropiezo no desmotivó a los floricultores ya que en el periodo Enero - Julio 1995 se exportó 48.86 millones de dólares, comparando con el mismo periodo en el 1994 observaremos un incremento de 45% aproximadamente.

Es de suma importancia recalcar que las exportaciones de Flores Tropicales se iniciaron aproximadamente a principio de la década de 80's y que durante el gobierno del Dr. Rodrigo Borja (1988 -1992) creció y se desarrollo considerablemente mostrando sus resultados durante el Gobierno del Arq. Sixto Durán-Ballén.

La exportación de las flores no ha sido una tarea tan fácil ya que existen restricciones como fue la aplicación del arancel antidumping a las rosas ecuatorianas en Estados Unidos, pero esto fue una ocasión ideal para que nuestros exportadores buscaran oportunidades de mercados europeos, un esfuerzo acertado ya que en este periodo no se restringieron las exportaciones y además se mostraron con una tendencia alcista.

Entre los tipos de flores que se producen en el Ecuador para exportación tenemos las flores tropicales que es un producto que se encuentra en la etapa de introducción de su ciclo de vida. Esta variedad representa del 3% al 4% del consumo mundial y el pionero en su cultivo fue Costa Rica que es el mayor productor mundial. A finales del año 1997 había 123.5 hectáreas sembradas de las cuales el 40% se están exportando.

CAPITULO II: SITUACION ACTUAL

De acuerdo con los estudios realizados por diferentes entidades se estiman que hay alrededor de 80 países dedicados a la exportación de flores cortadas en mayor o menor escala. En el Ecuador a diferencia de sus competidores, por estar ubicado geográficamente en el trópico, se puede encontrar una gran gama de flores exóticas en su hábitat natural o en forma silvestre. Nuestro país posee un clima propicio para el cultivo de flores, siendo la clave de la calidad que se obtiene en la producción.

Entre los problemas que se enfrentan los exportadores de flores tropicales está el de encontrar cupo en los aviones de carga, el alto costo en que se debe incurrir enviando las flores a Europa y a veces el incumplimiento del itinerario provocando la pérdida del producto.

Las flores tropicales es un negocio riesgoso porque es un producto perecible e irrecuperable, provocando como resultado el que casi nadie trabaje con cartas de crédito y que se trabaje a consignación por este motivo se depende de la honestidad del comprador más que en los recursos legales.

La disponibilidad de las flores tropicales ecuatorianas en el presente año, varía de acuerdo a la época De enero a mayo se encuentran 200 cajas semanales; de junio a noviembre

se duplicaran el numero de cajas disponibles por semana y para diciembre se considera de 600 o más cajas por semana.

Las flores es un negocio costoso requiere una infraestructura y tecnología avanzada, como son: Sistema de riesgo por goteo, Control de plagas, Construcción de Invernaderos, rompavientos, etc. Los empresarios privados montaron buenas instalaciones tanto en las fincas como en los aeropuertos.

2.1 ANALISIS DE MERCADO

Es necesario que antes de iniciar nuestro plan de mercadeo, analicemos como se encuentra nuestro producto, por lo que es necesario plantearlo desde el punto de vista de las 4P del marketing.

2.1.1 PRODUCTO

Las flores tropicales ecuatorianas son exóticas y muy hermosas, actualmente están en etapa de introducción en el mercado mundial, según el ciclo de vida del producto, por ello esta en ascenso su demanda, pero debemos tomar en cuenta ciertos parámetros para evaluar la situación real actual de este interesante mercado agrícola. Además de la Flores Tropicales existe el producto complementario que es el follaje, que sirve para realizar los bouquets, el follaje está en etapa de madurez, según el ciclo de vida del producto. Esto es un indicador de que es un mercado estable, esto se debe a que el follaje siempre es utilizado con cualquier tipo de flor.

Las flores tropicales se las usa con mayor frecuencia en la decoración por lo que se puede decir que son ornamentales, pero también se las utiliza como regalo. Se exportan las flores y follajes.

El follaje es un producto complementario que consiste en los diferentes tipos de ramas verdes, que sirven para la elaboración de los bouquets.

Ambos elementos son indispensables en la creación de arreglos florales. Pero debemos recalcar que no es obligatorio para los exportadores la comercialización del follaje. Se han realizado investigaciones que han proporcionado resultados como es una oportunidad de mercado. La oportunidad consiste en que pequeños y medianos bouquets se exporten, los mismos que estarían listos para colocarlos en jarrones.

Las flores tropicales por ser exóticas, son un bien suntuario cuyo consumo varía en función de los niveles de ingreso del país comprador, también es muy importante mencionar que su consumo depende de la moda por ello es inestable en el tiempo. Se dice que es dependiente de la moda por que en la actualidad muchas personas compran para regalar flores tropicales ya sea a su pareja o las adquiere para decorar sus hogares, pero que pasaría si las personas dejan de regalar flores tropicales a su pareja y lo sustituyen por otro tipo de regalo, indudablemente disminuye la demanda; otro caso que puede ocurrir es si las personas deciden que decorar sus casas con flores naturales es un daño al ecosistema y prefieren sustituir por plantas artificiales, nos afectaría este tipo de decisiones a las exportaciones florícolas de nuestro país.

Una de las características de las flores tropicales es que son inodoras, su durabilidad es de 20 días en un florero. Las flores tropicales, por lo menos algunas variedades, se las considera primas de las plantas bananeras, es el caso de las heliconias, las musas, las ginger, calatheas, colgantes. Por esto en el país se las conoce tradicionalmente como platanillos. Las flores tropicales son plantas herbáceas, es decir que son hierbas gigantes cuyo tallo esta compuesto en su gran parte por agua.

La reproducción de este tipo de flores pueden ser de dos métodos, natural y artificial. El método natural consiste en salen pequeñas plantas o hijos, los cuales sirven para incrementar la especie. El método artificial se lo realiza en un laboratorio in vitro, consiste en propagar las plantas por medio de cultivos de tejidos, es decir que de una célula de la planta se obtiene otra planta. Una de las características de este tipo de flores es que su producción es continua, muchos tipos de plantas producen mas de una flor por semana, no sucede lo mismo con otro tipo de flor como es el caso de las rosas, ya que estas requieren podarse para que produzcan una vez más.

En la actualidad se busca que las flores sean de lo más variado por lo que se pagan mejores precios por las especialidades o novedades. En esto entrarían los denominados híbridos, que no es otra cosa que la variación de color, textura obtenida a raíz de injertos o mezclas de diferentes tipos de flores.

La diferencia por unidad de cada una de las presentaciones (caja, bouquets,etc.) entre el máximo o mínimo de longitud no puede ser excedido de los siguientes parámetros.

- 2.5 centímetros, Para flores desde el código 15 en forma descendente.
- 5.0 centímetros, Para flores desde el código 20 al código 50 (incluyendo)
- 10 centímetros, Para flores desde el Código 60 en forma ascendente.

Con estos parámetros podemos notar que los tallos de las flores no pueden cortarse de la misma longitud. Las flores que poseen un gran volumen pueden tener otros parámetros diferentes.

- La diferencia puede ser de 20 centímetros para los códigos 20 al 50) incluyendo.

Los bouquets compuestos por flores pequeños con una longitud menor de 20 centímetros.

2.1.1.1 Factores Ambientales

La temperatura ideal para el cultivo de Flores Tropicales esta comprendida entre los 24 y 30 grados centígrados, con una temperatura del suelo entre los 18 y 23 grados centígrados. Hay muchos países que son productores tradicionales de flores como Holanda, que pueden producir flores tropicales en invernaderos, pero el costo de este sistema representa una gran desventaja a la hora de comercializar las flores.

La humedad relativa óptima para este cultivo esta comprendida entre un 55% a un 85%, lo que representa una gran gama de climas.

2.1.1.2 Riego y Fertilización

Como todo cultivo de explotación comercial, los suelos deben de ser bien drenados y con una buena aireación para poder garantizar una producción eficiente de flores tropicales.

Debido a que es originarias de los trópicos el consumo de agua de este tipo de plantas es alto. El agua debe de ser suministrada de una manera proporcional y eficiente tomando en cuenta que un exceso de agua puede provocar encharcamientos los cuales originaran problemas fitosanitarios serios.

La mayoría de los productores utilizan un sistema de riego por aspersion que resulta muy eficiente para este cultivo ya que ayuda a mantener la humedad relativa alta (55 a 85%).

En lo referente a la fertilización, se debe mantener análisis de suelo y foliares periódicos que nos ayuden a determinar las deficiencias de nutrientes tanto en el suelo como en la planta. Aunque tradicionalmente se trabaja de manera empírica, es decir con aplicaciones mensuales de Nitrógeno en forma de Urea y Potasio en forma de Muriato. Algunos productores hacen una aplicación anual de fertilizantes foliares con micronutrientes

y una aplicación anual de cal o carbonato de calcio para nivelar el PH del suelo y para balancear la absorción de nutrientes del suelo.

2.1.1.3 Solicitud de un pedido

Una vez que el cliente hace el pedido se procede a la recolección del producto en la finca. Primeramente cortan las flores y las ponen en un cable-vía que es igual al que se usa en el banano. Se separa las fincas en lotes parejos de manera tal que si de un extremo hay 10 metros hasta el cable al otro extremo camina lo mismo. El personal corta las flores acumulándolas sobre unos baldes que tienen agua y esponjas en el fondo.. Antes de cortarlos se prende el sistema de riego para que las flores se hidraten. Los baldes donde se colocan las flores van en un cable vía que recorre la finca y llegan a la empacadora mientras se están hidratando.

El tallo se los corta del largo solicitado por el cliente. De acuerdo a los establecidos en los catálogos. En la empacadora se ponen en una tina que es de lavado y clasificación. Se escogen las flores de acuerdo con las normas de la más alta calidad y que no estén atrofiadas es decir que no posea ningún daño en sus pétalos, tallo o que haya afectado en el tamaño de la flor. En otra tina se ponen las flores con una solución de insecticida y fungicida para evitar insectos que impidan la entrada del producto en el extranjero. Puesto que la Aduana (Europa lo hace el Ministerio de Agricultura) es muy estricta en lo que respecta al control de calidad. Si se encuentra algún insecto a parte de que la mercadería no entra se manda a cuarentena, se pierde nombre y vetan la carga. Con el tiempo si la situación continua la empresa es vetada y después el país. El riesgo no es solo por el consumo de la población sino porque en estos países muchas veces hay producción nacional la cual se puede ver afectada con una nueva plaga

2.1.1.4 Manejo Post - Cosecha

Las flores, previo a la etapa de empaque deben seguir un proceso de post-cosecha. En este proceso las flores son Hidratadas, lavadas, desinfectadas, enjuagadas, aplicadas con un antitranspirante, para luego proseguir a su empaquetamiento.

Las flores que ya han pasado por la etapa de Post-cosecha ya han adquirido un valor agregado económico esto induce a que en el momento del empaque se lo realice con mucho cuidado y esmero con la intención de que lleguen a su destino en óptimo estado.

El corte de los tallos en el agua es un factor de mucha importancia para conservar la frescura de las flores. Los tallos deben ser cortadas en el agua en la parte inferior de, de 4 a 5 cm., y deben sumergirlas en agua que tenga preservante floral a temperatura ambiente. Debido a las demoras en el proceso de transportación, las flores pueden lucir resacas y maltratadas por ese motivo se las sumerge en agua por un periodo de 20 a 30 minutos antes de almacenarlas.

2.1.1.5 Control de Calidad

La calidad de los productos florícolas en general entre esos las flores tropicales son demandados por los comercializadores europeos, esto se debe a las exigencias del consumidor alemán. Los estándares de calidad están en una regulación que pertenece a al Unión Europea, pero son mínimos los requerimientos y son conocidos por el exportador foráneo. Los estándares de calidad, aparte de la regulación, están de forma tácita es decir no hay documento describiendo todos lo requisitos necesarios.

Los productos de alta calidad tienen una vida más larga, requisito indispensable para el consumidor, esto también permite más tiempo para el transporte, almacenamiento y

permite que se repitan las ventas y mayores volúmenes, logrando mayores utilidades para el exportador y logrando imponer una imagen de calidad para nuestro país.

El control de calidad se lo realiza en primera instancia en el campo, esto se lo realiza momentos previos al empaque razón por la cual hay una o más personas encargadas de inspeccionar cada flor, esto es con el objetivo de que en las cajas no hayan sido empacadas con flores de distintas calidades o "clases".

Cuando ya están empacadas se realiza otra revisión pero solo al 10% de las cajas, con la finalidad de observar alguna anomalía como son la falta o exceso de humedad, daños a las flores causadas por la envoltura, daños a las cajas en el momento de cerrarlas o si hay flores mal seleccionadas; todo esto con el objetivo de que lleguen a manos del consumidor final flores de excelente calidad.

- **Pre-enfriamiento.** Esta consiste en alcanzar la temperatura adecuada, removiendo el calor del campo antes del almacenamiento o transporte, es con la finalidad de preservar por mayor tiempo la vida de las flores.
- **Humedad relativa.** Es otro aspecto de gran importancia ya que si la humedad es muy baja causa marchitez, si es por el contrario muy alta puede desarrollar bacterias. La humedad varía de acuerdo a la variedad de las flores.
- **Temperatura de almacenamiento.** La temperatura recomendable oscila entre los 16 y 20 grados para obtener un enfriamiento adecuado, es la temperatura necesaria para que no surjan problemas con las flores ya que no toleran temperaturas frías por largos periodos. La temperatura más baja como de 8 grados puede ser tolerada por periodos de 4 a 6

horas. Las flores más sensibles al frío son las heliconias, ginger y anthuriums. Obtener a los productos en la temperatura optima maximiza la vida de estos y mantiene la calidad.

- **Condiciones Climáticas.** Las condiciones climáticas del país de origen y del país de destino son de gran importancia, dependiendo de la época del año se necesita considerar varios elementos como la ventilación de las cajas, disminución del numero de flores por caja, aumentar la humedad, uso de antitranspirante, entre otros cosas.
- **Residuos del follaje.** Estos afectan la apariencia y además pueden causar problemas en la inspección fitosanitaria.

2.1.1.6 Empaque

El empaque es fundamental en la presentación de un producto, además de que es lo que protege al producto desde el productor hasta el consumidor. El proceso de empaque es de mucha relevancia por ello deben tomarse en cuenta varios aspectos durante el proceso.

Las cajas están sometidas a movimientos bruscos, por eso se sujetan las flores. Se utiliza papel periódico triturado con la finalidad de amortiguarlas durante el traslado, se coloca el papel triturado entre las capas de flores. También se puede envolver a cada flor en papel periódico sin impresión

El proceso de empaque se la realiza en la misma finca y el tipo de caja que se utiliza depende del tamaño y forma de la flor. En las cajas se puede empacar un solo tipo de flor o combinadas, en el ultimo caso es para la creación de bouquets. El numero de unidades depende de la apertura de la flor y de la forma de empacar, por lo general las cajas son completamente cerradas.

2.1.1.7 Embalaje de Exportación

El embalaje es un aspecto de gran relevancia ya que es la carta de presentación del producto a exportarse y es por ello que se debe conocer varios elementos que son de gran relevancia para esta fase.

- **Numero de flores por caja.** Esto es altamente dependiente de varios factores como son: la longitud de los tallos, variedad de la flor, edad de la flor, exigencias del importador, tamaño de la caja, época del año entre otros factores. El peso mínimo de lote exportable es de 100 kilos.
- **Material de empaque.** El material mas utilizado para este objetivo es el papel periódico por sus propiedades de retención de humedad y aislamiento.
- **Etiquetado.** En la identificación de las cajas contienen la siguiente información:
 - Nombre de la flor tropical
 - Variedad
 - Tamaño
 - Numero de flores por caja
 - Productor / Exportador
 - País de procedencia
- **Estibado de las cajas.** Se debe hacer de tal forma que permita la circulación del aire dentro y alrededor de la caja. Para evitar daños se emplean estantes o se apilan las cajas en forma piramidal.

- **Transporte.** El transporte desde la finca al aeropuerto es por lo general camiones cerrados o de madera cubiertos con lona. Por las altas temperaturas de los lugares donde se producen las flores y por la caída directa de los rayos solares es indispensable una excelente ventilación por ello desde la última capa de cajas hasta la lona existe 30 centímetros de distancia para permitir la libre circulación del aire.

2.1.2 PRECIO

En los últimos diez años se han incrementado la oferta de flores en Alemania, pero a pesar de ello el precio promedio anual ha sido constante.

Los precios son estables por periodos de 1 a 3 meses. Los precios por lo general son un 15 % más alto que los precios de subastas pero el mercado al mayoreo es más atractivo que el mercado al detalle.

Los exportadores trabajan con precio FOB y sus políticas para realizar las exportaciones es trabajar con cartas de crédito y recibir el pago por adelantado, para eliminar el riesgo de un incumplimiento de la obligación por parte de los importadores.

Hasta el momento el proceso de negociación con los clientes en el extranjero se lo ha manejado vía internet, fax, ferias (contactos) y por teléfono. Se envía catálogos donde cada variedad tiene un código para evitar problemas de confusión con los nombres, además una lista de precios y una muestra gratis para que el cliente sepa la calidad del producto que va a recibir y pueda apreciarla mejor. Una vez que las partes están de acuerdo se recibe el pedido hecho por el importador con todas las especificaciones y con el 50% adelantado y una carta de crédito con el 50% restante. Es importante para poder garantizar el cliente una entrega oportuna contar con una buena empresa despachadora que tenga oficinas en todo el mundo. La lista de precio se puede observar en el Cuadro 2.1

El sector de las flores tropicales todavía no ha sido afectado fuertemente con el problema del monopolio que existe por parte del país en el transporte de carga aérea porque los volúmenes que manejan no son altos puesto que todavía no se saturan ni los mercados tradicionales pero es una de las grandes amenazas y problemas que tiene el sector floricultor.

2.1.3 PROMOCION

Algunas empresas exportadoras poseen paginas Web en Internet para comercializar sus productos. La mayoría usan el Internet, vía e-mail, para contactarse con los importadores en Europa. Una vez realizado el contacto el método de pedido consiste en enviarles catálogos para que especifique que tipo de flor que desea con todas sus características.

Al nivel de consumidor, se podría decir que no existe publicidad específicamente de flores tropicales. No se lo considera necesario, hasta el momento, porque se sabe que los alemanes compran las flores en lugares especializados, como una florería. Caso contrario sucede en Estados Unidos ya que ellos comercializan al nivel de consumidor en las calles con carretas o “puestos” lo que se hace más fácil en cierta manera para llegar al comprador.

2.1.4 PLAZA

La distribución externa de las flores tropicales es muy compleja, con mayor intensidad en las flores ecuatorianas, esto se debe a que un país, Holanda, acapara la mayor parte de la producción mundial y las re-exporta. Por lo que es muy conveniente conocer como es el sistema de distribución de Holanda.

Los canales de distribución de Holanda, quien se caracteriza por ser el principal punto de entrada de flores frescas, este rubro representa los diferentes tipos de flores incluyendo las tropicales en Europa, mantienen los canales de distribución descritos en la figura que podremos observar en el Cuadro 2.1

Para quienes son nuevos en esta actividad deben realizar sus primeros contactos comerciales con los importadores quienes cumplen la función de mayoristas externos (wholesalers), estas personas se encargan de vender las flores a los mayoristas internos de cada país, región, ciudad. Este canal constituye un valioso contacto para que el exportador se informe sobre los requerimientos del mercado de destino, en cuanto a exigencias de calidad, presentación, empaque, identificación, etc.

Los sistemas de distribución / comercialización de flores están muy desarrollados en los países de la Unión Europea especialmente en Holanda, país que tiene alrededor de 200 compañías importadoras de flores. Además tiene el sistema de comercialización más famoso del mundo como son las subastas de flores frescas. (Existen nueve subastas en Holanda). Estos canales de comercialización están respaldados por infraestructuras con la más alta tecnología. Esto lo desarrollaremos mas ampliamente en una sección posterior del presente trabajo.

Actualmente hemos evolucionado en la comercialización ya que se cuenta con un mayor conocimiento de las características físicas de las flores y su adecuado manejo. Por eso es importante que en empaque se detallen datos sobre su manejo durante la transportación.

2.2 ANALISIS F.O.D.A

Este análisis comprende una auditoría interna (fortalezas y debilidades) y externa (oportunidades y amenazas) del mercado de flores una vez desarrollada la propuesta. Primeramente resumiremos brevemente los aspectos que se deben tomar en cuenta. La auditoría externa se refiere a factores que están fuera del control de la empresa, en esta etapa se decide el mercado o segmento objetivo que se va a elegir dependiendo del atractivo del entorno y la demanda. Estos atractivos del mercado son las oportunidades y amenazas;

donde mencionaremos los aspectos más importantes que se deben tomar en cuenta para este tipo de mercado específico.

La auditoría interna consiste en establecer las fortalezas y debilidades que tiene una industria determinada para desarrollar una ventaja competitiva sobre la base de ello. En este análisis también se determina que es importante para los compradores para desarrollar una estrategia de posicionamiento y comunicación del producto. Además se debe tomar en cuenta los puntos flacos para tratar de corregirlos y minimizarlos como problema.

La floricultura como parte del comercio exterior ecuatoriano se inició en la década de los ochenta gracias a las ventajas comparativas que posee el país para el desarrollo de este cultivo. La década de los noventa se caracteriza por un gran incremento del nivel de producción y diversificación de nuevas variedades entre las que se encuentran las flores tropicales que recientemente en octubre de 1997 se realizó la primera exportación.

El gremio dedicado a la producción y exportación de flores tropicales es ASOFLEX el cual cuenta actualmente con 10 socios. Por ser las flores tropicales un producto que recién se está desarrollando en el país su análisis difiere en algunos aspectos si fuera el caso de hacer una visión del sector floricultor en el país, aunque hay problemas que comparten al enfrentar el mismo ambiente externo e interno.

2.2.1 FORTALEZA

- *Calidad del producto*

El país por encontrarse en la zona ecuatorial posee algunas ventajas comparativas una de ellas es que los rayos caen en forma perpendicular permitiendo tener una luminosidad favorable para la obtención de una flor de gran tamaño con tallos largos, lo que es contrario a países productores del norte de Europa que producen flores de menor calidad debido a su

posición geográfica que les conlleva a sufrir limitaciones de luz. Además permite una producción estable todo el año, sin riesgo de enfrentar una helada lo que difiere de la producción de Europa que es estacional y Costa Rica que debe sobrellevar problemas climáticos ocasionalmente. El suelo posee las características adecuadas puesto que es arenoso, bien drenado, rico en material orgánico, alta humedad y plano lo que ayuda a una obtener una producción óptima en el país. Todo esto sumado al esfuerzo privado para adquirir tecnología en el desarrollo de los cultivos ha permitido que el Ecuador sea reconocido por la producción de una flor de altísima calidad. Las flores tropicales ecuatorianas son de mayor tamaño, vistosidad y duración que la de otros países productores, puesto que puede durar hasta 20 días.

- *Conciencia Empresarial*

En el ámbito interno la floricultura ha permitido que el país disminuya su riesgo de dependencia de productos tradicionales diversificando su oferta exportable, así como también generando divisas, disminuyendo el problema de migración de las personas a la ciudad a través de la creación de plazas de trabajo y el desarrollo de las zonas donde se encuentran estos cultivos. Es importante destacar la preocupación a escala empresarial por lograr un buen nivel de estándar de vida del recurso humano desde el punto de vista económico y salud.

- *Mercado Organizado*

El sistema de comercialización de las flores en el ámbito mundial está bien organizado a través de subastas que se realizan en Holanda desde 1912, las mismas que permite al productor vender su mercancía. Todo esto garantiza la seguridad de abastecimiento del producto en todos los niveles de la cadena desde el mayorista, detallista y

consumidor final con la desventaja de un incremento del precio a medida que pasa por el canal.

2.2.2 OPORTUNIDADES

- *Nuevos Canales para Europa*

Utilizar un canal de distribución alternativo a Holanda para introducir las flores en Europa. Alemania es un país que presenta muchas ventajas en este aspecto puesto que es menos burocrático y el costo es menor. Además, Alemania no es productor de flores ni tiene colonias y es el primer consumidor mundial de flores.

- *Plan de mercado para lograr imagen internacional*

Buscar nuevos mercados o nichos para ampliar la demanda actual a través de una cooperativa nacional de este sector que implemente una estrategia de mercadeo a largo plazo constante que posicione a la flor ecuatoriana como la mejor del mundo. Esto logrará una preferencia por parte del consumidor final y aumento en la frecuencia de compra por nuestro producto.

- *Formar una organización a escala mundial entre productores y compradores*

Formar un cartel entre productores y compradores a nivel mundial que permita que las flores se conviertan en un producto tradicional en cada una de las economías nacionales, que se cotizan en Bolsa y que cuenten con Oficinas Comerciales en los principales países.

- *Focalización a un segmento objetivo*

Dirigir una estrategia de comunicación a un segmento específico que resulte atractivo por sus características particulares. Segmentar el mercado brinda muchos beneficios principalmente el poder satisfacer de mejor manera a los clientes puesto que el

mayor conocimiento que se logra de ellos permite sacar más provecho de los recursos que se utilizan. El segmento escogido se basa en los valores y estilos de vida el cual desarrollaremos después.

2.2.3 DEBILIDADES

- *Transporte*

La flor por ser un producto perecible, el tiempo, es un factor clave en su comercialización. El Ecuador por encontrarse lejos de sus mercados de destino es indispensable el transporte aéreo para lograr una movilización oportuna de los pedidos. Este ha sido el gran talón de Aquiles del sector puesto que las rutas y la cantidad de vuelos está controlado por el DAC (Dirección de Aviación Civil) y el servicio que este ofrece es ineficiente para satisfacer los requerimientos de los exportadores. La solución sería una Ley de Cielos Abiertos que permita entrar a la competencia con lo cual no solo se resolvería el problema de nuevas rutas y demanda sino que disminuirían los costos puesto que es una de las grandes desventajas que posee el país con respecto a la competencia que tienen costos de transporte competitivos. A nivel de las flores tropicales este problema es mayor sobre todo en épocas pico puesto que las agencias de carga prefieren transportar rosas que son sus clientes más importantes. Hasta el momento no representa un gran problema debido al poco volumen que se exporta pero a medida que este se vaya incrementando sino va acompañado de una aumento de cupos provocará que los costos de transporte sigan incrementándose y una barrera para el desarrollo de este cultivo.

- *Bajo consumo mundial*

Las flores tropicales representan apenas el 4% del mercado total de flores lo que requiere de una estrategia de mercadeo que establezca una cultura de consumo de esta

variedad puesto que actualmente es vista como una flor de moda. A esto se suma que el volumen de exportación como país es insuficiente para tener presencia a nivel internacional.

- *Endeudamiento interno*

A nivel interno el sector está muy endeudado lo que muchas veces ocasiona que algunos productores disminuyan el precio. Algunos de los productores están sufriendo grandes pérdidas debido a que no realizan un estudio antes de tomar la decisión de invertir, ellos contrajeron obligaciones con tasas altas y el rendimiento no ha sido el esperado. Además el entorno que les rodea no es muy satisfactorio puesto que el financiamiento es escaso y caro. Se requiere de créditos blandos y a largo plazo para poder incentivar la producción puesto que el costo más alto es el inicial y se tarda entre cinco a seis años recuperar la inversión. La situación no es igual para otros productores que optaron por este cultivo como una estrategia de diversificación usando capital propio y con un conocimiento técnico.

- *Falta de objetivos comunes en el gremio*

Al nivel del gremio es clara una falta de unidad para lograr consenso u objetivos comunes puesto que cada productor opta por trabajar independientemente. Son evidentes las ventajas que se han logrado en el mundo con las cooperativas tanto en Israel como Colombia y actualmente con la globalización hay una tendencia mundial por las fusiones para lograr una mayor fuerza en la negociación y un intercambio de conocimientos.

- *Cadena de comercialización amplia*

Los intermediarios que existen en la cadena de comercialización encarecen el precio al consumidor final lo que ha impedido que el producto sea accesible y se vea restringido a un nivel socioeconómico alto de la población europea.

2.2.4 AMENAZAS

- *Colombia: Sistema de producción*

La calidad de nuestra flor es excelente y reconocida a nivel mundial. Pero actualmente Colombia uno de nuestros principales competidores está mejorando su sistema de producción.

- *Ciclo de vida del producto*

La flor es un producto de moda que tiene un ciclo de vida aproximado de diez a doce años. Actualmente está disminuyendo el tiempo de este ciclo lo que ocasiona un alto nivel de reinversión en los cultivos para producir la nueva variedad exigida por el cliente. Por lo tanto hay varias opciones frente a esta barrera cultural. Posicionar a la nueva variedad dentro de las tradicionales para que posea una demanda constante. Alargar el ciclo mediante una estrategia de comunicación para que llegue a ser rentable su producción. Mantenerse proactivos a través de la realización de investigaciones de mercado que permitan lanzar al mercado variedades de manera oportuna.

- *Demanda depende de situación económica*

Una de las variables más importantes en la demanda de una flor es el nivel de ingresos de la población. Puesto que al no ser un producto de primera necesidad sino más bien suntuario, su consumo está determinado por la situación económica imperante. Es por eso aconsejable negociar con importadores internacionales sobre en economías emergentes a través del prepago puesto que se corre un gran riesgo. Por ejemplo Rusia es un gran consumidor de flores por tradición, por cultura pero su economía tambalea y por ello la demanda no crece y representa un mercado de destino poco seguro.

CAPITULO III: DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Para desarrollar la propuesta es necesario tomar en cuenta varios factores denominados supuestos:

- Las cifras son en dólares estadounidenses.
- El producto que se comercializa son las flores Tropicales
- Los precios de las flores están estrechamente relacionada con las estaciones, considerando este factor importante los meses en que el precio es mas alto es el primer trimestre del año y los precios mas bajos son en tercer trimestre del año.
- Considerando que Alemania es miembro de la Unión Europea hay normas y regulaciones uniformes entre sus miembros que son tomadas en cuenta en el siguiente estudio.
- Las técnicas a emplearse pueden sufrir leves modificaciones de un exportador a otro.

Actualmente no existe una marca universal en lo que se refiere a flores tropicales por lo tanto es una oportunidad el llegar primero y construir una marca-país a través de una estrategia de comunicación a largo plazo y constante en el tiempo.

El plan de mercadeo tendrá como target a hombres y mujeres entre los 25 a 45 años de edad y que representan el 28.2% de la población. Usando como variable de segmentación los valores y estilos de vida particular que caracterizan a una proporción de esta población donde este porcentaje nos indica una proyección del mercado. Esta segmentación busca aislar comportamientos de compra homogéneos entre un grupo de personas con similares intereses, valores y actitudes. El comportamiento es el resultado de valores y actitudes donde es importante identificarlos. En el caso de nuestro segmento sus valores son: desarrollo profesional y social, estatus y amor a la naturaleza. Además que tienen una actitud favorable a consumir productos ecológicos.

Debido a los recursos escasos con los que cuenta nuestro país la estrategia será de Nicho y dirigida a ciertas regiones específicas de Alemania que son importantes por su alto poder adquisitivo y porque a diferencia del Norte (Regiones: Schleswig-Holstein y Niedersachsen) no ha sido inundado de una gran variedad de flores por la intensa competencia que existe debido a su cercanía con Holanda.

Las parte geográfica es la que corresponden a las siguientes regiones:

Nordrhein-Westfalen

Hessen

Rheinland-Pfalz

Saarland

Baden-Wurttemberg

A groso modo las regiones económicas de Alemania han sido clasificadas en Norte, Oeste, Centro, Suroeste y Sur. Las regiones que cubriremos son la Oeste, Centro y Suroeste de las cuales nombraremos los datos más importantes sobre ellas.

Región Oeste

Se destaca la industria pesada como: acero, maquinaria, química, moda entre otras. También los centros económicos y de consumo como: Dusseldorf, Dortmund, Essen. Duisburg como mayor puerto fluvial de Europa.

Región Centro

Cuenta con Francfort/Memo el mayor aeropuerto de Alemania. Además con las ciudades desde Wiesbaden hasta Heidelberg que son importantes centros industriales, bancarios y comercial, así como su alto poder adquisitivo.

Región Suroeste

Cuenta con la ciudad de Stuttgart que es la más importante de esta región en el sector industrial y consumo.

Es importante destacar las principales características de Estados que están dentro (total o parcialmente) del área seleccionada. **Baden-Wurtemberg** es sede de muchas empresas multinacionales como Daimier-Benz, IBM, entre otras y cuenta con ciudades muy importantes en cuanto al número de población como: Stuttgart con aproximadamente 571.000 habitantes, Karlsruhe con aproximadamente 265.000 habitantes, Mannheim con aproximadamente 300.000 habitantes y Heidelberg con 131.000 habitantes. **Hesse** es conocido por ser considerado el centro financiero de Alemania , por sus ferias, por su gigantesco aeropuerto Rin-Memo y es en Francfort donde Deutsche Bundesbank, el Banco Federal de Alemania vela por la estabilidad del

marco. **Renania del Norte-Westfalia** es el Estado más poblado con más de 17 millones de habitantes y la mayor área urbana de Europa. Aproximadamente la mitad de la población vive en grandes ciudades con más de 500.000 habitantes. Basado en el carbón y el acero cambió su economía para constituirse en el principal centro industrial alemán. Es además el principal centro energético de Alemania y en Dortmund se encuentra la principal fábrica de cerveza alemana. Sus ciudades principales son: Colonia que es la más grande con más de un millón de habitantes, Dusseldorf con aproximadamente 574.000 habitantes entre otras. Su gran actividad económica se refleja en la estrecha red de autopistas, ferrocarriles y vías fluviales; canaliza las corrientes del tráfico europeo y permite la comunicación con grandes ciudades. **Renania-Palatinado** producen dos tercios de la cosecha vinícola alemana y es el Estado que más exporta. Es visitado anualmente por seis millones de turistas que visitan por sus fuentes termales y aguas minerales. Sus principales ciudades son: Ludwigshafen con aproximadamente 158.000 habitantes, Maguncia con aproximadamente 175.000 habitantes y Coblenza con aproximadamente 107.000 habitantes. Sarre es el Estado con menor superficie y es conocida por su desarrollo en el sector de la cerámica y vidriería. Sus principales ciudades son Sarrebruck con aproximadamente 188.000 habitantes y la segunda de importancia es Saarlouis.

Para lograr nuestros objetivos de imagen y marca-país utilizaremos un conjunto de variables de la mezcla de marketing que son las siguientes:

Producto

Precio

Plaza

Promoción

Estas 4p son vistas desde el punto de vista del vendedor pero el cliente no compra un producto sino el beneficio que este le ofrece por lo tanto es importante destacar las 4c desde el punto de vista del comprador.

- Necesidades y deseos de los clientes.
- Costo para el consumidor.
- Conveniencia.
- Comunicación.

El mercadólogo no pueden controlar las variables ambientales porque el consumidor no forma parte de la mezcla de marketing y este tiene poco o ninguna influencia sobre el comportamiento futuro de los consumidores actuales y potenciales. Estas variables son: ambiente político-legal, económico, tecnológico, competitivas y sociocultural. Estos factores son vistos desde el punto de vista del sector como el macroambiente pero en el también interactiva un microambiente que corresponde el papel que juegan los proveedores, intermediarios y competidores.

3.1 DEL PRODUCTO

La estrategia de producto involucra la decisión en cuanto a que producto o servicio se va a ofrecer a un grupo de clientes y consumidores. Esto implica aspectos como el empaque, diseño, nombre de la marca, garantía del producto, marca comercial, posicionamiento y ciclo de vida del producto. Los requerimientos de los clientes del sector floricultor son los siguientes:

- Durabilidad de la flor, fresca.

- Garantía de Calidad.
- Buena presentación del empaque, producto agradable.
- Precio adecuado.
- Fácil acceso a los puntos de venta.
- Buen servicio del vendedor.
- Novedades de productos y variedades.
- Disponibilidad del producto de acuerdo a la época y a la moda.
- Promoción, información sobre el producto.

El Producto constituye todo lo que contribuye a la satisfacción de sus clientes. Para desarrollar una estrategia con éxito es necesario definir el término mercado desde dos aspectos importantes.

1.- Marco de referencia formado por:

- Producto específico: Flores tropicales.
- Lugar o espacio geográfico: Regiones específicas de Alemania.
- Tiempo: Corto plazo (Creación de una marca-país y servicio personalizado al canal de distribución), largo plazo (Servicio de financiamiento a las importaciones y acuerdo con el sector turístico del país).

2.- Personas con:

- Deseos y/o necesidades: Estatus y aceptación social.
- Capacidad de compra: \$ 25.580 (Ingreso Per capita).
- Acceso Físico al lugar: Tiendas especializadas (Florerías).

Las flores tropicales se venden en Alemania como genéricos, no existe una marca especial que demanden los consumidores cuando van a comprar. Por lo tanto nuestro objetivo

es tener una marca de flores tropicales ecuatorianas que sea solicitada a las florerías para lo cual se debe dar un valor agregado al producto. La forma de alcanzar eso ha sido desarrollada a través de los tres niveles del producto que está en el siguiente numeral

3.1.1 PRODUCTO BÁSICO, AMPLIADO Y ESPERADO

El producto son todas las características que van a brindar un beneficio a nuestro cliente. Este beneficio se traduce en un valor agregado que será percibido por el cliente al recibir la oferta. El análisis se encuentra en el Gráfico 3.1.

El producto "Flores Tropicales del Ecuador" como tal no presenta ventajas reales que logren una preferencia puesto que fisiológicamente son iguales al resto de productores mundiales. Por lo tanto, se hace necesario para crear una marca universal reconocida algo distinto que lo diferencie de los demás y esto es su componente **ecológico**.

Esto se puede lograr creando una imagen del Ecuador como productor de flores tropicales ecológicas a través de la obtención del sello verde y trabajando en conjunto con Organismos Ambientalistas. Los productores ecuatorianos deben vender una imagen de conciencia social y responsabilidad ambiental hacia los sistemas de producción que marque la diferencia con el resto. Además pueden usar como elemento de apoyo el hecho que las flores tropicales a diferencia de las tradicionales crecen nativamente en el Oriente Ecuatoriano y no necesitan procesos de producción complicados que involucren la contaminación ambiental; puesto que es conocido que Costa Rica que es el país que más tiempo tiene en el mercado obtuvo de nuestro país las variedades para sembrar en el país.

El factor ecológico como el principal componente de nuestra estrategia ya que va acorde con la tendencia a cuidar el medio ambiente y a las personas que estén involucradas en el proceso donde el surgimiento de esta filosofía nació de la BCI que son los importadores y mayoristas alemanes que son nuestros clientes.

Los alemanes que disfrutan de lo exótico, la naturaleza y toman una actitud de responsabilidad ambiental responden en sus compras, por ejemplo no compran nada de plástico sino de cuero sin importar que este sea más costoso, además nuestro segmento elegido disfruta de un nivel de ingresos mayor al promedio.

Nosotros hemos hecho una segmentación basada en los estilos de vida donde este se caracteriza porque las personas que forman parte de él le dan gran importancia al estatus. El estatus es la posición que un individuo ocupa dentro de un sistema social, tal como lo percibe el resto de los miembros de la sociedad; por lo tanto el estatus no solo importa la clase social sino las características de cada individuo. En Alemania el sistema educativo empleado ha hecho que la sociedad discrimine ha temprana edad a los miembros de su población puesto que los niños a la edad de 10 años generalmente el Estado decide de acuerdo a las aptitudes que presentan el nivel de escolaridad adecuado para ellos, es decir si pueden optar por una educación superior, una media o algo técnico práctico como jardinero, carpintero, etc. El estilo de vida de estas personas es disfrutar de reuniones sociales constantes con grupos de amigos de su mismo estatus, para lo que es muy importante la decoración del hogar puesto que acostumbra a reunirse en las casas a cenar y conversar. Les gusta disfrutar de hacer deportes diferentes y que es difícil por el valor económico que cualquiera lo practique como golf, buceo, velerismo, surfing, patinaje sobre hielo, entre otros. También viajan a países fuera de Alemania buscando lugares exóticos y con nuevas culturas que les interesa conocer de otras partes del mundo. Por eso dentro de la

parte promocional está la posibilidad de hacer comerciales en televisión regional o por ciudades donde se muestre el consumo de las flores tropicales como parte del estilo de vida de estas personas.

Como oportunidad para nuestra estrategia puede usarse la connotación que tienen las Islas Galápagos como Patrimonio de La Humanidad con la Ecología para enfocar este beneficio adicional de las flores ecuatorianas. Además que el Ecuador es conocido a nivel mundial por estas Islas y las especies únicas que en ella habitan. Otro lugar que puede ser usado son las Selvas y las montañas de la Cordillera Andina la cual connota una cercanía profunda con la naturaleza y representa algo importante y exótico para el mercado alemán.

Son muchos los beneficios que se logran con este enfoque. Primeramente una característica única que permita distinguirnos lo que conlleva a la formación de una marca-país. Los consumidores alemanes especialmente los más jóvenes son cada día más ecológicos lo que significa ir en la dirección correcta de una tendencia que crece cada día. Permite obtener un margen adicional de ganancia al poder exigir precios mayores. Como un punto importante esta la posibilidad de un acuerdo con el sector turístico del país al presentarse la oportunidad de darse a conocer lugares potenciales a través de la comercialización de flores tropicales.

Los alemanes son personas que se ven atraídas por lugares exóticos que les permite tener un contacto más cercano con la naturaleza o un entorno distinto al que habitan además que es importante destacar que el 80% de la población vacaciona fuera del país. El Ecuador cuenta con este tipo de paisajes que se pueden utilizar para lograr posicionar primeramente el producto seguido del país.

El factor "Ecológico" como característica distintiva de nuestro producto requiere el apoyo de un buen **servicio**. Para esto se hace necesario la creación de dos Organizaciones encargadas de coordinar las actividades internas y externas.

La encargada de la Organización Interna podría ser Asoflex; la cual reunirá a todos los productores de flores tropicales del país pero con autonomía propia. La dirección y manejo de la misma estará a cargo de profesionales que tengan preparación para desempeñar cada una de las funciones siendo estas: administrativas y técnicas. Este Organismo será subsidiado por lo aportes de los productores con la única finalidad de servir a la Industria de Flores Tropicales del país y sin ánimos de lucro.

En lo que respecta a la venta del producto en el exterior se creará una Empresa dedicada únicamente a la Comercialización; la cual se encargará de comprar la producción a Asoflex y colocarla en el mercado internacional a través de su Oficina Comercial. Esta gozará de autonomía propia y propenderá a obtener una rentabilidad en la negociación.

Asoflex como encargada de la comercialización interna del producto, sus principales responsabilidades serán:

- Lograr un producto de altísima calidad.
- Mantener un buen nivel de vida del recurso humano que labora en el campo.
- Proveer de información general a todos los interesados en el negocio.
- Los objetivos de Asoflex serían:
- Acuerdos con Universidades de Agricultura tanto Nacionales como Internacionales con el fin de adoptar sistemas de producción que cuiden el ecosistema, mejoren la productividad y desarrollen nuevas variedades demandadas por el mercado.

- Desarrollo y bienestar de los empleados y familia que viven en las fincas a través de la dotación de servicios básicos
- Apoyar el crecimiento de la Comunidad.
- Disponer de un Departamento de Control de Calidad con la finalidad de establecer los mecanismos necesarios para mantener y garantizar la más alta calidad en la comercialización.
- Coordina, orienta y apoya a la industria Florícola.
- Incentivar la entrada de nuevos participantes.
- Las funciones y actividades de Asoflex serán las siguientes:
- Control de Calidad del producto de Exportación a través del otorgamiento de un sello. Para ello contará con Recurso Humano especializado en este cultivo
- Asesoría técnica y comercial.
- Capacitación continua en todos los niveles.
- Programas de Educación y Salud. Además en el campo de la Salud se buscará infundir hábitos de higiene, alimentación y seguridad
- Servicios y programas de apoyo a las Regiones Florícolas.
- Promover la formación de cooperativa.

La Empresa Comercializadora funcionará como un Mopnosonio comprando toda la producción nacional y vendiéndola al exterior. Al centralizar el trabajo se logrará poder de negociación al contar con un mayor volumen de oferta y economías de escala en lo que respecta al empaque, fletes y trámite de importación; así como ventajas naturales de la especialización como por ejemplo el aprendizaje. Esta organización tendrá como Misión "Servir al cliente

extranjero creando una imagen y marca-país de las flores tropicales" Sus responsabilidades serán las siguientes:

- Comercialización y mercadeo del producto.
- Proveer mensualmente sobre el desenvolvimiento del mercado a Asoflex para que este sea distribuido a su vez a productores.
- Garantizar un buen nivel de ingresos a los productores pagando un precio justo y competitivo.

Las actividades de esta organización serán las siguientes:

- Entregar directamente la mercancía a los clientes en el tiempo y calidad acordado.
- Mercadería dañada es reemplazada sin costo en el próximo pedido.
- Lista de precios cada tres meses o cuando haya una actualización.
- Visitas periódicas por parte de los principales importadores-mayoristas y detallistas Alemanes que representen nuestro mayor flujo de ventas al Ecuador.
- Trabajo en conjunto para impulsar la preferencia de nuestro producto ya sea con promociones de producto o con publicidad en florerías y revistas.
- Suministro constante a todos los canales de fotos y catálogos de flores.
- El desarrollo de una página web en Internet que presente las variedades cultivadas en el país, los precios, información del país y sobre el uso del producto.
- Contratos para suministrar pedidos todo el año, señalando las fechas y cantidades de entregas permitiendo una planeación de la producción.
- Cooperar un representante del Gremio u Organización Nacional con Mayoristas y Agencias de Floristerías para dar un mayor impulso al producto.
- Sistemas de financiamiento en épocas altas para obtener un nivel mayor de compra.

- Crédito a florerías con pedidos continuos.

La oferta involucra un producto que es flores tropicales como genérico pero que marca su diferencia y preferencia por el aspecto ecológico. Como valor añadido también esta el servicio ofrecido a los clientes.

La empresa encargada de la Comercialización en el exterior contará con una Oficina de Representación; la cual trabajaría como un canal alternativo de la distribución. La Oficina funcionaría en Francfort/Memo para aprovechar las ventajas que ofrece como el hecho que en esta ciudad esta el aeropuerto internacional más importante y moderno de Alemania y el segundo en Europa. Además cuenta con una población aproximada de 652.412 habitantes que lo hace atractivo como un mercado de consumo. El aeropuerto de Francfort/Memo posee una situación céntrica a nivel nacional y continental. A esto hay que agregar que cuenta con enlaces directos a cualquier punto gracias a su capacidad y la variedad de líneas aéreas internacionales. Tiene vuelos regulares a nivel nacional y transporte terrestre ágil y eficiente lo que significa que no habrá problemas para transportar la mercancía a las principales ciudades de Alemania permitiendo en el caso del uso de camiones abaratar costos y dar un servicio especial con el transporte aéreo. La Oficina de Representación cumplirá las siguientes actividades:

- Oficina de Información y Contacto con Mayoristas Locales.
- Venta directa a mayorista y Detallistas.
- Funciones administrativas como trámites de importación, reclamos y sugerencias del servicio.
- Promoción del producto.
- Atender y servir al cliente en sus solicitudes.

- Creación de una base de datos del mercado a través de la recolección y compra de información.
- Proveer de Información a la empresa Comercializadora.
- Mantener una posición proactiva del mercado.
- La Creación de la empresa de Comercialización junto con la oficina de Representación nos permitirá alcanzar los siguientes puntos:
 - Mejor conocimiento y relación con nuestros clientes.
 - Reconocer los gustos y preferencias de nuestros clientes.
 - Mantener un termómetro en el mercado.
 - Proceso de negociación más ágil.
 - Brindar un mejor servicio.
 - Ampliar nuestra cartera de clientes.
 - Analizar hábitos y cambios en el consumo oportunamente.
 - Obtener información ágil y segura.
 - Imagen Internacional.
 - Establecer nuevos contactos. Alemania como puerta abierta del mercado Europeo.

3.1.2 SELLO VERDE

En el mercado de las flores la incidencia que tiene los métodos de producción utilizados así como el nivel de vida de los trabajadores que laboran en las haciendas es un factor muy importante para su comercialización puesto que actualmente se está viviendo una tendencia por cuidar el medio ambiente y precautelar la vida de los empleados que colaboran en el desarrollo del cultivo.

Por tal razón organizaciones dedicadas al cuidado del medio ambiente y los derechos humanos junto con consumidores alemanes preocupados por la protección del medio ambiente y del bienestar de la población crearon el (FLP) Flower Label Programa, más comúnmente conocido como "Sello verde" el cual garantiza al consumidor que la flor que adquieren protege al hombre y al medio ambiente. La (BGI) Asociación de Mayoristas e Importadores de Alemania es una institución formada por exportadores y compradores de flores que se encargan de otorgar el sello verde a los exportadores que cumplan con una serie de requisitos desde el punto de vista social y ambiental.

3.2.1.1 El proceso para obtener el sello verde.

Se solicita la "LISTA DE CHEQUEO" en Expoflores en la que se toma en cuenta la parte social como: trato a los trabajadores, el uso de comedores y duchas; que perciban buenos salarios, que estén afiliados al seguro social, que reciban pagos por horas extras, la utilización de buenos equipos de trabajo, entre otros.. La parte técnica - ambiental como: la utilización de fertilizantes de baja toxicidad, un plan de disposición de desechos, la ubicación de la bodega y su manejo. Si se desea pueden informarse con alguna información adicional sobre el programa o ponerse en contacto con el Coordinador Nacional para que los oriente y asesore en algunos aspectos que tal vez deberían mejorar antes de someterse a la inspección.

Una vez evaluado la lista de chequeo y tomar la decisión de participar en el programa se llena un formulario de "DECLARACIÓN DE PARTICIPACIÓN" el cual se entrega a EXPOFLORES o al Servicio de Asesoría Integral de FEDEXPORT-GTZ junto con ciertos datos que se solicitan para que lo consideren dentro del cronograma de inspecciones.

Una vez inscritos junto con el Coordinador se concuerda para que los inspectores de Agrar Control inspeccionen las fincas y luego emiten un informe que pasa a una Comisión de científicos en Alemania que toman la decisión de otorgar el sello o no. Agrar Control es una sociedad de control independiente acreditada por la Unión Europea y controlada por el estado alemán. El personal que realiza la inspección son científicos reconocidos y las oficinas de FLP simplemente tratan asuntos administrativos tales como: registro de empresas interesadas, organización de las visitas de inspección, envío de los reportes y certificados, envío de las etiquetas, entre otras actividades.

La Inspección dura un día completo y tiene un costo aproximado de \$ 2.200 el cual debe pagarse antes de realizarse la inspección y luego de confirmar el día de la inspección, a nombre de FLP. El monto exacto se confirma después de esta confirmación. Con este valor se cubren los costos de viajes, honorarios y estadía de los inspectores.

El día de la Inspección se requiere de la presencia del jefe de personal, el médico y el técnico de la plantación para la evaluación.

Una vez otorgado el sello este tiene una validez de dos años, pero el reglamento contempla ciertos controles avisados y no avisados.

3.1.2.1 REQUERIMIENTOS DE LA LISTA DE CHEQUEO

Los requerimientos de la lista de chequeo son los siguientes:

- Esta prohibida la aplicación de pesticidas tóxicos de gran persistencia prohibidos en los Estados Unidos y Europa.
- La aplicación y el uso de agroquímicos son controlados.
- Deberán ser aplicados con preferencia insumos biológicos.

- Se pone énfasis en la seguridad del trabajadores.
- Se controla la protección de recursos naturales y conservación del medio ambiente.
- Se exigen ciertas condiciones laborales, tomando en cuenta las estipulaciones de la Organización Internacional de Trabajo.

3.1.2.2 PAPEL DE EXPOFLORES EN EL PAÍS

El Ecuador es el primer país en donde se han realizado inspecciones puesto que en 1996 de siete fincas que fueron sometidas a la inspección a cinco se les otorgó el sello. Actualmente son 29 empresas las que cuentan con este certificado de las 253 que conforman Expoflores. El éxito alcanzado se debe a la preocupación de Expoflores por diseñar un programa piloto que garantice un resultado positivo en la inspección.

EXPOFLORES está trabajando en conjunto con la BGI para incrementar el número de empresas ecuatorianas que puedan comercializar su producto con una etiqueta que posea el sello verde. Es por eso que en este momento se encuentra desarrollando un plan piloto que consiste en otorgar una etiqueta de carácter privada a los productores y exportadores del Gremio siempre y cuando cumplan con las normas establecidas en el " Manual para el Manejo de Pesticidas en Floricultura ". Para acceder a ello se ha diseñado una Comisión Evaluadora en la que participan las entidades que estén relacionadas con el sector floricultor, recursos naturales, recursos humanos y la protección del medio ambiente como es el caso de Fundación Natura, Ministerio de Agricultura y Ganadería y el Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria

Los objetivos planteados son los siguientes:

- Producir flores de alta calidad con el menor riesgo de contaminación en la salud de los trabajadores y del medio ambiente.

- Garantizar la protección total de los trabajadores frente a los riesgos de trabajo e intoxicaciones con agroquímicos.
- Propender a la seguridad laboral y bienestar social de los trabajadores.
- Capacitar y entrenar adecuadamente al personal sobre las técnicas de producción, uso y manejo de plaguicidas, normas de seguridad, higiene y nutrición.

La Comisión deberá notificar con ocho días de anticipación la visita a la empresa florícola y está debe colaborar con toda la información necesaria así como también permitir a los inspectores se entrevisten con el personal. Una vez otorgado el sello la comisión puede quitarlo si es que no se cumplen con los requisitos iniciales impuestos. La empresa florícola puede solicitar una nueva inspección para que se le sea otorgado nuevamente. En cambio si se da el caso de que la finca no cumple todas las condiciones se fija un lapso de tiempo determinado para la próxima inspección en la que debe remediar las deficiencias.

La Comisión Evaluadora podrá asesorar a las empresas en las siguientes áreas:

- La utilización correcta de los agroquímicos.
- La protección biológica y mecánica de las plantas.
- El manejo de las resistencias.
- Las técnicas de cultivo.
- La seguridad en el trabajo y los equipos de protección.
- La protección de los recursos naturales.
- El aprovechamiento de los desperdicios.
- La limpieza y eliminación de las aguas residuales.

3.1.2.3 BENEFICIOS QUE OTORGA EL SELLO VERDE

Una vez que la BGI considera que la finca utiliza métodos de producción que no daña ni al medio ambiente ni al hombre, le envía el número de etiquetas deseadas para que sean colocadas las más grandes sobre los cartones y las más pequeñas sobre los racimos. Esta etiqueta está legalmente amparada por ser una marca registrada y el pago convenido es de US\$ 1 por caja.

Los beneficios desde el punto de vista ambiental, social y económico son los siguientes:

- Control ecológico en la producción.
- Responsabilidad laboral.
- Incremento de la productividad.
- Un premio en el precio de alrededor del 30%.
- Imagen internacional puesto que el mercado Europeo es muy exigente y al largo plazo las empresas que no cumplan con estos requisitos no podrán comercializar y además perderán las preferencias aduaneras.

Mayor participación de mercado puesto que la BGI una vez que una finca aprueba el programa, esta Entidad comunica a los importadores los nuevos productores que han sido incluidos en el FLP, así como también realiza anuncios para el lanzamiento de las etiquetas entre los nuevos vendedores.

Instrumento de mercadeo puesto que este programa está respaldado por cerca de 17.000 comercios minoristas y representa una oportunidad para proyectarse a largo plazo como un país

con cultura ambiental y social que son aspectos importantes en Europa. El Flower Label Program está en el Gráfico 3.2.

3.1.3 SEGMENTACIÓN DEL PRODUCTO

Tenemos dos opciones para la estrategia del producto. Estas son: Diferenciación del producto y Segmentación del mercado. La primera no la escogemos puesto que no toma en cuenta las diferencias que hay entre las personas de una misma zona geográfica determinada negando con ello la existencia de submercados. Esta estrategia adapta el consumidor al producto lo que resulta contraproducente con las necesidades, gustos y hábitos propios de cada persona. Por lo tanto, la estrategia seleccionada es la de Segmentación donde se busca adaptar el producto al consumidor basados en sus patrones de comportamiento, estilos de vida y necesidades sociales. Antes de lanzar una campaña publicitaria debemos evaluar la percepción de nuestro segmento objetivo con respecto al producto.

3.1.3.1 MICROSEGMENTACIÓN

Las personas son tan diferentes y es imposible lanzar actualmente una mezcla de marketing que satisfaga a todas las personas. Es por eso que se segmenta el mercado. La segmentación es el proceso de dividir el total del mercado en varios grupos homogéneos con similares productos o servicios. Los factores de segmentación son los siguientes:

Demografía

Psicografía

Valores y estilo de Vida.

Conductual.

Uso

Alemania con un cercano 100% de alfabetismo y \$ 25.580 de ingreso percapital (1.994) es ilógico escoger una segmentación solo por la demografía donde las personas poseen un alto nivel de escolaridad y de ingreso con comportamiento de compra diferente entre ellos. Además que actualmente los datos demográficos no han logrado buenos resultados para predecir el comportamiento de compra al seleccionar la marca. Es por eso que el factor de segmentación escogido es: valores y estilo de vida. Esto se refiere al modo de vida del consumidor a sus actividades, intereses, necesidades, motivaciones, opiniones y percepciones. Es una correlación entre las variables demográficas y psicográficas. La psicografía se relaciona con el estilo de vida puesto que "graphos" son perfiles mentales y "psico" describe los procesos y propiedades psicológicas del consumidor. Según David Loudon y Albert Della el Estilo de Vida es: " Un patrón individual de vida que influye en el comportamiento del consumidor y que se refleja en él.

El segmento escogido son hombres y mujeres entre los 25 a 45 años que disfrutan de un estilo de vida particular por la posición que ocupan en la sociedad alemana. El nivel de Educación en Alemania es un factor importante para determinar el estatus del individuo. Por lo tanto, nuestro target está dirigido a las personas que fueron a la universidad y a los Institutos de carreras técnicas. El factor cultural es otra característica del segmento escogido. Ellos disfrutan de un alto nivel cultural y por ello su inclinación a viajar y conocer nuevas culturas de otros países.

3.1.2.2 MODELO DE IMPLICACIÓN DE FOOTE, CONE Y BELDING

El modelo de implicación FCB se refiere al comportamiento de respuesta del comprador donde este tiene una parte intelectual y emocional que es el modo de aprehensión de lo real. La parte intelectual atañe a la razón, la lógica, el razonamiento y las informaciones objetivas, mientras que la parte emocional se refiere a las emociones, la intuición, la afectividad y los

sentidos. En el caso de las Flores Tropicales la implicación es elevada y la afectividad es dominante porque lo que predomina es la elección de la marca, el sistema de valores o personalidad del comprador. Ejemplos de este tipo de productos son artículos de moda, cosméticos, joyas y ropa. El diagrama FCB podemos observarlo en el Gráfico 3.3.

3.1.2.3 MACROSEGMENTACIÓN

En la Macrosegmentación se busca identificar productos-mercados y en la Microsegmentación se identifican los segmentos dentro de cada uno de los productos-mercados. Esto permite definir las estrategias basados en las motivaciones de compra de cada segmento. En el análisis de la Macrosegmentación implican tres dimensiones que son:

- Funciones
- Tecnologías
- Grupos de compradores.

Las funciones se refieren a que necesidades se busca satisfacer, las tecnologías tiene que ver a la forma como hacerlo y los grupos de compradores enfatiza a quien busca satisfacer. El diagrama correspondiente a las flores tropicales podemos verlo en el Gráfico 3.4, el cual se desarrolla de la siguiente manera:

- FUNCIONES
 - Estatus.
 - Afecto a la naturaleza y hacia si mismos
 - Autoestima
 - Costumbre
 - Aceptación social

- TECNOLOGÍAS
 - Flores tropicales cultivadas con normas ecológicas: decoración y regalo.
- GRUPO DE COMPRADORES

Parejas entre los 25 a 45 años

Para nuestro segmento las flores tropicales resultan en una forma de distinción entre sus amistades donde el valor agregado que el producto brinda permite justificar el precio. En Alemania y en general a nivel mundial esta variedad de flores es poco conocida y por lo tanto se debe diseñar en la parte promocional la forma de dar a conocer el producto, es decir una campaña educativa a través de folletería en las florerías de las principales ciudades del país que muestren sugerencias para el uso.

3.1.3 MARCA

La marca es la capacidad de conferir significados a los objetos y a las situaciones de las que se ocupa, en su capacidad de construir mundos posibles y dotarlos de sentido. Los principales beneficios que se logra con el establecimiento de una marca son los siguientes:

- Permite encontrar problemas.
- Atraer consumidores leales y lucrativos.
- Protección legal para las características únicas del producto que serían copiadas por la competencia.
- Segmentar el mercado.
- Contruir una imagen.
- Atribuir peso simbólico.

- Darle significancia al producto.
- Invita al consumidor a formar parte del mundo que propone la marca.

Ha sido diseñada una Identidad de Marca para las Flores Tropicales, cuyo diagrama consta en el Gráfico 3.5. La Identidad de la Marca consta de tres niveles: axiológico, narrativo y de superficie. El nivel axiológico son los valores básicos que fundamentan una marca dándole sentido y durabilidad. El nivel narrativo es la forma como los valores adoptan la forma de relatos o narraciones más o menos estructuradas. El nivel de superficie es cuando los valores base junto con las estructuras narrativas se enriquecen de los objetos, actores, personajes entre otros presentes en el mundo real.

En el nivel axiológico hemos colocado el estatus, cuidado por el ecosistema, aceptación social. En el narrativo son mitos, lecturas acerca de los sistemas de producción utilizados para precautelar el medio ambiente. En lo que respecta a la superficie tenemos lugares exóticos y ecológicos del país, así como el ambiente donde se desarrolla la producción de las flores tropicales.

Lo que se busca es que nuestra marca evoque a la naturaleza, a la ecología, al exotismo, al estatus y elegancia y que sea una forma de invitar al consumidor a este mundo y que pueda tener parte de este a través del uso de flores tropicales.

La marca e imagen son dos caras de la misma moneda porque la imagen es el resultado del trabajo de la marca. La identidad y la marca están compuestos por un discurso que juntos crean una imagen de acuerdo a la percepción recibida por el cliente.

3.2 DEL PRECIO

Las flores tropicales Ecuatorianas se venden actualmente como un commodity ocasionando que los precios que pagan los Mayoristas en el exterior a nuestros productores-exportadores sean bajos.

Por ejemplo aproximadamente vendemos cada flor en \$ 0.40 y el consumidor final paga aproximadamente \$ 5. Esto da como resultado un alto margen para el intermediario

A través de la creación de una marca-país lograremos que nuestras flores se vendan con un plus por el cual el Importador-Mayorista tendrá que pagar un precio más alto. Nuestra política será tener precios más altos que el promedio, lo que nos permitirá percibir un mayor margen por cada unidad vendida.

A esto hay que agregar el factor estacional puesto que los precios no son los mismos todo el año. Entre Septiembre a abril por lo que no hay producción nacional, ni a nivel de Europa se pueden obtener mejores precios que desde mayo a agosto. Otro factor a tomar en cuenta es que en Alemania se tiene la política de consumir primero lo doméstico es decir lo que ellos produzcan, después lo de sus vecinos europeos y por último lo que el resto del mundo le ofrezca. Los precios en esta época bajan puesto que por un lado hay suficiente oferta, además las personas tienen jardines dentro de sus casas donde cortan las flores para la decoración de su hogar y tres veces por semana van los campesinos a la ciudad a vender sus flores a precios muy económicos. Claro está que si se desea un arreglo especial para un presente se va a recurrir sin lugar a dudas a una florería, puesto que en Alemania no existen como en Estados Unidos expendios masivos de flores como supermercados, carretillas o en kioscos. Sus lugares de compra son tiendas especializadas.

La flor es percibida como un producto de lujo, cuyo beneficio es básicamente emocional. Está buscando su adquisición ya sea por estatus o por una satisfacción social. Para establecer el precio se toma en cuenta además de la percepción del cliente por el producto, la competencia, el ciclo de vida del producto y los costos. La decisión del precio es importante ya que esta

influenciará en el posicionamiento que se espera tener en el consumidor, puesto que este es un instrumento de diferenciación.

La estrategia sugerida para la fijación de precio es "estrategia prima" la que consiste en ofrecer al consumidor un producto de alta calidad con un alto precio. El europeo y sobre todo el Alemán es un cliente tradicionalista y muy exigente en lo que respecta a la calidad de un producto, su nivel de ingresos es alto por lo que el precio no es un factor determinante en este tipo de compra.

Alemania es un país que presenta muchas ventajas para aplicar una Estrategia Prima por las siguientes condiciones:

- Gran potencial de consumo con alto poder adquisitivo.
- Tendencia a aumentar el poder adquisitivo.
- Mayor aceptación de los productos importados de países en desarrollo por parte de los consumidores.
- Una política de importaciones liberal en comparación con otros países.

Alemania es un mercado sumamente competitivo y que representa para todo exportador que desee incursionar en este país un mercado de prueba por el nivel de exigencia de los clientes y la intensa rivalidad.

En lo que respecta a pagos de importaciones La República de Alemania no están sometidos prácticamente a ningún tipo de limitaciones por lo que representa un mercado seguro de penetración. Lo que se deben cumplir son disposiciones de declaración con fines estadísticos como por ejemplo el establecimiento de la moneda a utilizar para realizar los pagos correspondientes.

Las formas de pago varían de acuerdo a factores tales como el sector involucrado, la situación del mercado, las prácticas usuales de comercio, la fuerza financiera del vendedor, solvencia del comprador, volumen del pedido, las normas vigentes y la posición de las partes.

Las condiciones más usuales son:

- Pago por adelantado.
- Pago inicial.
- Pago con crédito documentario.
- Pago contra documentos.
- Pago después de la entrega, de la recepción de la factura
- Documentos contra aceptación.
- Plazo de pago abierto.
- Pago al contado.
- Consignación.

Las modalidades de pago más frecuentes en Alemania

- Apertura de un crédito documentario irrevocable.
- Pago al contado contra documentos.

Cuando se elige la Apertura de un crédito documentario irrevocable el banco de comercio alemán o extranjero que tenga oficinas en Alemania se compromete a pagar a un exportador extranjero un importe determinado contra entrega de documentos de embarque a través de un banco corresponsal o subsidiaria que tenga en el país del exportador extranjero. En este caso se pueden adicionar especificaciones adicionales como: modalidades del seguro, fecha o tipo de embarque usado, intervención de una sociedad de control para la inspección de mercancías antes de embarcarlas, lugar de destino, plazo de validez del crédito documentario.

En el caso de utilizar un Pago al contado contra documento los documentos de embarque son retirados por el importador al llegar la mercancía al territorio alemán o después de haber sido inspeccionada. Después un banco determinado por el exportador extranjero o su banco corresponsal se encargan de efectuar el cobro contra documentos ante el importador.

Otra forma de pago muy común cuando un país está empezando a buscar mercados de exportación es la de consignación. Es común por el bajo poder de negociación del exportador y es el precio que hay que pagar por introducir un producto. En este caso la mercadería es pagada a medida que se vende y representa un alto riesgo porque las flores son perecibles.

Solo podrá utilizar la primera opción si el exportador tiene un alto poder de negociación; puesto que es ciertamente ventajoso para este ya que tiene la seguridad de hacer el cobro, pero al mismo tiempo implica desventajas para el importador; puesto que no tiene ninguna garantía acerca de recibir la mercadería como había sido acordada, además que debe presentar garantías al banco lo que representa costos.

Por lo tanto es recomendable buscar una forma de pago que resulte más conveniente al importador como la de pago al contado contra documentos la cual es muy adecuada siempre y cuando el país exportador no tenga prescripciones en cuanto su economía exterior exigiendo el crédito documentario y si no está en duda la solvencia del cliente. Está representa una opción muy recomendable para los exportadores ecuatorianos puesto que en nuestro país no existe esta restricción y los bancos en Alemania pueden suministrar de información sobre el estado de cuentas de nuestros clientes potenciales sin significar esto un mayor problema.

Actualmente el sistema utilizado es el de consignación y a lo que se debe llegar al largo plazo es el pago al contado. Este sistema nos permitiría una mayor agilidad en la

comercialización y menores costos. Pero para alcanzar esta situación es necesario conocer bastante a nuestro cliente. Por eso al corto y mediano plazo se debe manejar la negociación a través de las cartas de crédito basados en la imagen y la marca-país.

El Sistema Bancario Alemán es descentralizado y la mayoría de sus bancos son universales, es decir que prestan una gran variedad de servicios entre ellas operaciones relacionadas con el comercio exterior. Además que hay sucursales de bancos extranjeros prestando este mismo servicio. Es amplia la red de sucursales cubierta a nivel nacional por los bancos alemanes. Actualmente por la situación económica que estamos viviendo los bancos alemanes no están trabajando con los bancos ecuatorianos; solamente el Deutsche Bank continua manteniendo relaciones con la Banca Ecuatoriana debido a que tiene tiempo en el Mercado Latinoamericano.

Para la tramitación de importaciones, el despacho de aduanas y el pago de gravámenes los documentos que se requieren son los siguientes:

- Factura comercial.
- Certificado de Origen ((FUE Formulario Único de Exportación).
- Conocimiento de embarque (Guía aérea)
- Póliza o certificado de seguro.
- Packing list.

3.3 DE LA PROMOCION

La globalización de la economía, liberalización de los mercados y las regulaciones del comercio internacional que están en el centro de la atención en la actualidad económica, imponen

a nuestro país cambios en sus sistemas de comercialización de los productos de exportación, estos cambios se dan en el aspecto estructural y jurídica.

Por este motivo el gobierno decidió reorientar sus políticas de comercio exterior entre otras acciones con el objetivo de incentivar al sector productivo exportador. Entre los cambios que se han dado fue la promulgación de la Ley de Comercio Exterior e Inversiones, LEXI, que son un conjunto de principios, disposiciones orientadas hacia un libre mercado y libre competencia.

En el caso concreto de Alemania es importante saber como se puede realizar un plan de comunicación, publicidad y promoción de las flores tropicales. Para cosechar el éxito a largo plazo es indispensable que las flores tropicales se perfilen como flores de marca, apoyados en la publicidad que a la vez promueve la venta.

La publicidad no debe enfocarse sólo a la cadena de distribución, también debe enfocarse al consumidor. Si queremos incrementar nuestras ventas podríamos promocionar entre nuestros consumidores un viaje a la tierra de las más exóticas flores: Ecuador.

Para analizar todas las posibilidades de promoción es necesario observar las instituciones, marco jurídico, instrumentos de publicidad entre otros.

1.0.0 Instituciones dedicadas a la promoción de exportaciones

Es necesario tomar en cuenta las instituciones, jurídicas y promocionales, para realizar un mejor análisis de las herramientas que poseemos a nuestro favor. En primera instancia es necesario saber en que marco jurídico se ampara ciertas instituciones dedicadas al Comercio Exterior en sus diferentes facetas.

1.0.0.0 LEXI

El LEXI fue aprobada en junio de 1997 lo que fue complementado con la creación de la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones, CORPEI. El LEXI no es una ley aislada se encuentran apoyada por el Consejo de Comercio Exterior, COMEXI.

La innovación que posee el LEXI es la de tomar en cuenta al sector privado en la toma de decisiones en la ejecución y coordinación de las actividades con instituciones involucradas en las exportaciones. Entre los objetivos del LEXI se encuentran las siguientes: Ejecutar normas y promover el comercio exterior, tanto de exportación como de importación; Fomentar la inversión directa nacional y extranjera; Impulsar los procesos de integración económica. Todo esto basado en principios básicos que están previstos en la ley, tales como el impulsar la internacionalización de la economía ecuatoriana para lograr un ritmo creciente y sostenido de desarrollo; impulsar el fortalecimiento y desarrollo de los mecanismos de fomento de las exportaciones e inversiones.

1.0.0.0 COMEXI

El Consejo de Comercio Exterior es una institución que es regida por personas que pertenecen al sector privado y dirigido por un representante del gobierno, cuyo objetivo es la de promover políticas a largo plazo lo que permite al Ecuador penetrar en los mercados internacionales.

1.0.0.0 C.OR.P.E.I

La Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones –CORPEI–, es una organización que inicio sus operaciones en junio de 1997, a raíz de la aprobación del LEXI.

Estas dos instituciones, LEXI y COMEXI, son los apoyos fundamentales para CORPEI, cuya administración está en manos privadas, su sede es Guayaquil por considerarse la capital económica del país. Su campo de acción es a nivel nacional e internacional, es autónomo y con fondos propios.

La misión de la CORPEI es: "Promover y fomentar las exportaciones ecuatorianas y las inversiones nacionales y extranjeras en los sectores productivos del país." Esto está apoyados por políticas modernas.

La CORPEI posee unidades sectoriales para cada uno de los productos relevantes de las exportaciones en general, esto significa que debe ser equivalente al 2% como mínimo del total de exportaciones del año anterior, los productos tradicionales que tienen unidades sectoriales son los siguientes: banano, cacao, café, camarón, atún. Los productos no tradicionales que poseen unidades sectoriales son: flores, madera. Al observar las unidades sectoriales casi todos son productos agrícolas, es decir que el sector agrícola, en teoría, es el más beneficiado.

Los beneficios que proporciona la CORPEI en favor de los exportadores se enfocan en varias actividades, como son las siguientes:

- Participación en ferias
- Proyección de la imagen del Ecuador y de los productos de exportación del país a través de una campaña de relaciones públicas a nivel internacional.
- Desarrollo de nuevos mercados.

- Programas de certificación para el sector exportador.
- Desarrollo de nuevos productos de exportación.

Todo esto con la finalidad de realizar análisis de posicionamiento de productos en diferentes mercados y las correspondientes estrategias de cada sector. CORPEI está diseñando su página Web con la finalidad fomentar el flujo de información a nivel nacional e internacional. Esto será complementado con los seminarios y conferencias dirigidas a los exportadores sobre regulaciones de la OMC, además de ofrecer charlas en temas especializados.

La CORPEI proyecta el logro de sus objetivos a través de varias herramientas que las describiremos a continuación:

- A través de actividades en el área de información, capacitación, asistencia técnica, desarrollo de mercados, promoción externa, entre otras.
- Aumentando el valor agregado de los productos, ya sean primarios o semi-industrializados.
- Identificando ventajas competitivas intrínsecas en los productos, para darles una verdadera diferenciación ante el consumidor.
- Divulgación de la imagen del país en el exterior.
- La organización de eventos internacionales como: ferias, exposiciones y encuentros empresariales.

CORPEI, es una institución similar a PROEXPORT de Colombia, PROCHILE de Chile, CMA de Alemania, etc. Todas estas instituciones se encargan de promover las exportaciones de

sus países por lo que sería muy bueno aprender de ellos, benchmarking, ya que ellos tienen más años en esta actividad, esto con la finalidad de evitar cometer errores que conlleven al fracaso.

3.3.1.4 FEDEXPOR

La Federación Ecuatoriana de Exportadores -FEDEXPOR- fue creada en abril de 1976, como una organización que agrupa y representa a nivel nacional a los exportadores ecuatorianos. Sus miembros son los sectores productivos del país como son las Cámaras, Asociaciones, Federaciones, etc.

Las funciones que desempeña FEDEXPOR se dirigen a materializar planteamientos e inquietudes del sector que inciden en el mejoramiento del marco legal, del entorno macroeconómico e institucional del país.

La misión que la Federación ha asumido es entre otros aspectos es la de “Apoyar el desarrollo de una imagen favorable del país en el exterior”. También está el lograr el fortalecimiento de los gremios, apoyar el desarrollo para la adaptación de nuestros productos a los mercados externos; son varias las misiones que han establecido esta organización.

Las funciones que desarrolla la federación es con la finalidad de encaminar a la actividad exportadora como una prioridad nacional y es por ello que se ha creado un marco institucional que permita a los exportadores ser competitivos a nivel internacional lo que conlleva a ser el motor de la economía. Para cumplir esta función la Federación ofrece diversos servicios.

Otra función es la de promocionar del país, esto se logra a través de ciertos mecanismos como son:

- Proporcionar datos de exportadores ecuatorianos

- Demanda internacional de productos
- Ferias Nacionales e Internacionales
- Perfiles de mercado para varios productos
- Normas de calidad
- Etiquetado
- Registros de marca y patentes, entre otros.

En la actualidad FEDEXPOR se encuentra implementando un Sistema de Información convirtiéndose en un instrumento de desarrollo de las exportaciones.

3.3.1.5 ASOFLEX

Algunos floricultores han conformado ASOFLEX, Asociación de Productores y Exportadores de Flores Tropicales y Plantas ornamentales, actualmente cuenta con 10 miembros, cuyo objetivo principal es el comercializar productos florícolas de primera calidad en base al volumen de carga de la asociación. Originalmente eran 23 socios pero se retiraron por diversas causas entre las que podremos destacar los continuos conflictos internos y por considerar que el cultivo de flores tropicales no proporciona ganancias a corto plazo por lo que se cambiaron de tipo de cultivo abandonando al mismo tiempo al gremio.

3.3.2 Instrumentos para promoción

Para realizar un programa de mercadeo de un producto que representa a un país es necesario recurrir a herramientas que permitan una mejor labor de promoción. A continuación destacaremos las herramientas más importantes.

Cuando introducimos un producto exótico al mercado alemán es necesario realizar publicidad ya que mediante este elemento podemos presentar al público las flores mostrando como se las utilizar ya sea como regalo, decoración, etc. para despertar su deseo por adquirirlas.

Es necesario dirigir la publicidad a todos los segmentos, tanto al vanguardista, como al consumidor medio como al "snob" que es considerado como líder de opinión por lo que la publicidad debe dirigirse primero a este tipo de consumidor.

Se pueden realizar campañas publicitarias financiadas con el exportador, mayorista, floristería para no crearse un costo tan elevado para el exportador.

Cuando se realicen anuncios publicitarios y catálogos es importante tomar en cuenta los siguientes consejos:

- ❑ Se deben realizar mensajes que lleguen al grupo objetivo sin caer en las traducciones literales de la publicidad realizada en otros países.
- ❑ Se debe comunicar las características de las flores, como el que son ecológicas, de mayor durabilidad y con colores mas vivos.
- ❑ Se debe comunicar las recomendaciones en como utilizarlas en decoración, que tipo de bouquets es ideal para regalar a su pareja, etc.
- ❑ Un error que no se debe cometer es el realizar campañas sin delimitar la zona de venta, sin organizar el sistema de distribución, sin realizarse el debido aprovisionamiento de flores para una demanda originada por la publicidad.

El importador usualmente no invierte en la campaña en la etapa de introducción de las flores pero puede proporcionar información sobre la orientación que debe tomar la campaña publicitaria.

3.3.2.1 FERIAS

Las ferias o exposiciones que se realizan en Alemania son especializadas por lo que toman el nombre de Ferias Monográficas. Existen alrededor de 6 ferias relacionadas con la agricultura de las cuales solo una se relaciona directamente con las flores naturales. Estas ferias son realizadas anualmente y en diversas ciudades.

El participar en este tipo de eventos es una herramienta muy eficaz para lograr la comunicación entre exportador y el mercado objetivo. Esto se basa en los recursos que suministra las ferias como son los contactos personalizados y especializados, además de la presentación de los productos al mercado objetivo.

En Europa se realizan cada año 4 ferias de productos florícolas de gran importancia, de las cuales una se realiza anualmente en Alemania.

Alemania es conocida a través del mundo como el "País de las Ferias" esto se debe a que anualmente se realizan mas de 100 ferias internacionales esto es equivalente a 2/3 de las ferias mas importantes del mundo. Son mas de 120 países que participan activamente en las ferias, entre expositores y visitantes, permitiendo que Alemania sea conocida como la plaza ferial No 1 del mundo.

La feria más importante de flores cortadas se llama IPM - International Plant Fair Essen- como su nombre lo indica se lo lleva acabo anualmente en la ciudad de Essen en el estado de Nordrhein Westfalia, al oeste de Alemania, paradójicamente el consumo de esta región es un punto porcentual menos del promedio nacional, como recordaremos es de 73% anual.

La ciudad de Essen posee alrededor de 630000 habitantes aproximadamente. Esta feria se lleva a cabo entre los meses de Enero y Febrero. En 1997 se lo realizó desde Viernes 31 de Enero al Domingo 2 de Febrero. En 1998 se lo realiza desde el día Viernes 6 de Febrero al Domingo 8 de Febrero. En el año 99 se lo realizará desde el viernes 29 de Enero al Domingo 31 de Enero. Su horario de apertura es de 9 a 6 p.m. durante los días de ferias.

Los visitantes son profesionales del ramo es decir la cadena de distribución, además que no se puede realizar ventas directas pero sí los contactos personales para ventas potenciales en lo posterior.

El éxito de participar en este tipo de ferias está basado en varios factores:

- Proximidad de los diferentes mercados extranjeros.
- Alta calidad de los recursos feriales existentes.
- Continuidad en las ferias
- Cooperación y dialogo permanente entre los participantes del mercado.

Los beneficios que reciben los participantes de una feria de esta magnitud está basado en la información de diversos tópicos que detallaremos a continuación:

- Sobre el mercado
- Sobre las diversas ofertas existentes
- Novedades del mercado
- Niveles de calidad de los competidores y de los requerimientos de calidad por parte de la demanda.
- Niveles de precio

- Condiciones de entrega
- Situación actual y tendencias del mercado
- Competidores
- Interés de los compradores
- Tendencia de la demanda.

Además de estas informaciones podemos obtener otra clase de beneficios que son de incalculable valor para el exportador, tales como:

- Prueba comercial de los productos propios
- Publicidad para la empresa exportadora
- Establecimientos de contactos con compradores e intermediarios potenciales.
- Negociaciones comerciales, adquisición de pedidos

En este último ítem es importante recalcar que a pesar de que no se puede realizar ventas directas podemos tomar pedidos que luego se lo confirma para llevar a cabo la venta. Este proceso comienza cuando un cliente potencial se acerca al stand, se le muestra el listado de precios si se observa que existe interés por parte del cliente potencial se le obsequia una muestra, una caja pequeña con el tipo de flores de mayor interés, luego de una par de días se llama al cliente para indagar si desea o no cerrar la venta.

Las ferias donde participan productos ecuatorianos son promovidas por CORPEL, además proporcionan información de ferias internacionales, asesoramiento sobre marketing y comunicación a nivel internacional.

Las ferias pueden costearse de forma mixta, CORPEI y el exportador, en Alemania solo existe una feria de flores

3.3.2.2 CATALOGOS

Los catálogos originales de algunos exportadores son presentados vía e-mail, para que el importador alemán observe las flores que posee el exportador ecuatoriano. Si el importador se encuentra interesado en las flores presentadas, se le envía un catalogo con los códigos para que realice el pedido. Esta es una de las formas en que se dan a conocer los exportadores ecuatorianos.

En la Unión Europea existen revistas especializadas en las cuales el exportador ecuatoriano puede darse a conocer. Las revistas de comercio florícola que circulan en Alemania son las siguientes:

- **Blumen.** Publicación sobre el mercado de mayorista.
- **Gartenborse.** Publicación general del mercado florícola
- **TASPO.** Publicación generalizada del mercado florícola.

Estas publicaciones serían un gran apoyo a la relación comercial existente entre el importador alemán y el exportador ecuatoriano.

3.3.2.3 REVISTAS Y PERIODICOS

Para realizar nuestro plan de publicidad es necesario conocer cómo se informan los alemanes, que tipos de revistas y periódicos les gusta leer y cual es su circulación.

A las mujeres entre 18 años a 55 años les gusta leer revistas de mujeres modernas tipo "Vogue", "Cosmopolitan". A las mujeres de 25 a 60 años les gusta alternar su lectura con revistas de decoración. El tiraje de este tipo de revistas es reducido y sus publicaciones son mensuales.

En cuanto a la prensa existe una amplia gama entre diarios y semanarios. Existen diarios suprarregionales con un tiraje de hasta 5 millones de ejemplares, como diarios locales con tirajes reducidos.

En 1988 existían en la Alemania occidental alrededor de 388 diarios, 44 semanarios, 449 revistas de gran público, 974 revistas técnicas y 41 revistas para clientes.

Se recomienda al exportador de un país en desarrollo que realice una publicidad intensiva, son altos los costos pero debemos considerarlos como una inversión para lograr el éxito deseado. La publicidad ya sea en televisión y revistas es muy cara pero es muy efectiva.

Las flores tropicales no es un producto nuevo en el mercado pero no se le ha hecho la publicidad necesaria para incentivar las ventas por ello es interesante publicar anuncios en revistas de gran público, revistas especializadas de decoración, ecología, floricultura; en revistas de consumidores ya que las floristerías como están enlazadas y pueden enviar los bouquets dentro o fuera de país.

3.4 DE LA DISTRIBUCION

La distribución o plaza, según las cuatro P del Marketing, no es otra cosa mas que el estudio del entorno del mercado objetivo, sus características tanto sociales, económicos, políticos como sus barreras a las importaciones, normas fitosanitarias entre otros requerimientos.

Es de mucha importancia el estudio desde el punto de vista del marketing y analizar cada una de las cuatro P del marketing por ello es necesario complementar las tres P analizadas anteriormente.

3.4.1 AMBIENTE DE PAÍS A EXPORTAR: ALEMANIA

Alemania es un país que se encuentra en Europa Central, cuyos límites son los siguientes: Por el norte: Mar Báltico, Dinamarca. Por el Sur: Suiza, Austria. Por el Este: Polonia, República Checa. Por el Oeste: Holanda, Bélgica, Francia.

Su extensión es de 356910 km., un área que es ligeramente más grande que el Ecuador; esto es después de la Reunificación ocurrida el 3 de Octubre de 1990, al ocurrir este suceso fue necesario que se tomara un nombre para las dos Alemanias Reunificadas y el Nombre Oficial que tomó fue de República Federal de Alemania .

La capital oficial es Berlín pero todavía se encuentran algunas oficinas gubernamentales en Bonn (capital de la antigua Alemania Democrática) y se estima que para 1999 se encuentre totalmente trasladado ya que en la actualidad existen algunos ministerios y el parlamento en dicha ciudad.

Las ciudades más importantes son las siguientes:

BERLIN.- 3.800.000 habitantes, es la capital de Alemania Federal

BONN.- 400.000 habitantes, fue la capital de Alemania Democrática y en la actualidad es la ciudad más importante políticamente después de la capital.

HAMBURGO.- 1.850.000 habitantes, es el puerto más importante.

MUNICH.- 1.300.000 habitantes, centro comercial y cultural.

COLOGNE.- 960.000 habitantes, ciudad industrial.

FRANKFURT.- 700.000 habitantes, ciudad comercial e industrial.

El idioma oficial es el alemán que la domina la mayoría de los ciudadanos, pero si existen otros idiomas como es el caso del Eslavo que la habla una minoría.

En este país podemos apreciar las cuatro regiones cada año, la temperatura promedio es de 9°C, si tomamos en consideración el clima de Berlín es la siguiente:

3.4.1.1 AMBIENTE SOCIAL.

Alemania es un país compuesto por 82.071.765 habitantes (Julio 1997) y que proyecta para el año 2020 poseer 81.183.000 habitantes, esto nos proporciona una pauta de que el crecimiento poblacional es casi cero y con tendencia a disminuir. La tasa de nacimiento es 8.98 por cada 1000 hab. y la tasa de mortalidad es 10.82 por cada 1000 hab., esto nos demuestra lo dicho anteriormente sobre la tasa de crecimiento poblacional. La población alemana es altamente urbanizada ya que un 86 % vive en comunidades y ciudades.

Si tomamos la estructura de las edades (Cuadro 3.1) nos encontramos que la mayoría, 68 %, de sus habitantes se encuentran entre las edades de 15 a 64 años, lo que nos demuestra que su población se encuentra en etapa de madurez. Su población esta compuesta en un 48.9% de hombres aproximadamente y el 50.1 de mujeres.

La tasa de personas emigrantes es 1.87 por cada 1000 habitantes y esto lo podemos apreciar en la composición étnica del país. Gráfico 3.6

Esto ha generado el problema social principal de Alemania que es la Xenofobia, temor por los diferentes a su raza. Alemania pertenece a la raza Caucásica, la misma que se subdivide en Teutónica y Alpina; los teutónicos se encuentran en su mayoría en la región norte mientras

que los alpinos se encuentran en el centro y sur por lo que se considera como la raza predominante. El problema de Xenofobia se presenta a través de los ataques a extranjeros.

La entrada de emigrantes a Alemania se origina después de la segunda guerra mundial ya que solo se les permite trabajos eventuales razón por la cual se les dio la denominación de "Trabajadores Invitados" ya que no se los puede considerar como ciudadanos. En 1990 se estimaba que existían 2.000.000 de trabajadores invitados que en su mayoría son turcos.

Esto provocó que se desencadene una ola de ataques criminales llevando en 1993 a que el parlamento Alemán no proporcione asilo a extranjeros ya que en los últimos años se habían incrementado el número de asilados. Al finalizar el año el gobierno decidió endurecer las penas para los ataques raciales.

La reunificación trajo consigo varios problemas sociales entre los que se destacan los siguientes:

- Paros
- Desalojos
- Desempleo
- Incremento del crimen.

El último problema ya lo hemos explicado a que se debía en su gran mayoría.

En cuanto la religión podemos desglosarlo de la siguiente forma: Protestante, Católico – Romano, Musulmanes, y no definidas. Cuadro 3.2 y Gráfico 3.7

El sistema de Salud y Seguridad permite que los ciudadanos alemanes obtengan los siguientes beneficios:

- En caso de enfermedad
- Jubilación
- Seguro de Accidente
- Desempleo

Esto es aportado por los trabajadores mas el subsidio federal.

3.4.1.2 Ambiente Político.

Alemania es un país que se encuentra en etapa de transición, en varios aspectos, como consecuencia de la reunificación.

El tipo de gobierno es federal, cuya capital es Berlín, posee 16 estados. Esta gobernado por una Ley Básica (*Grundgesetz*) que fue emitida el 23 de Mayo de 1949 en la Alemania Democrática, esta ley promulga “ *es un estado democrático federal basados en la justicia social*”. Esta ley fue extendida a toda Alemania después de la reunificación.

Posee tres poderes gubernamentales:

EJECUTIVO.- El Presidente permanece en sus funciones durante 5 años, es elegido por la Convención Federal incluyendo miembros de la Asamblea Federal y un igual numero de miembros elegidos por el Parlamento. Una de las funciones del presidente es enviar al Parlamento los candidatos para Primer Ministro ,quien es la cabeza del gobierno, para que lo elija la Asamblea General. La ley Básica menciona que la Asamblea general tiene la facultad de destituir al Primer Ministro y elegir su sucesor simultáneamente por lo que siempre existiría el Primer Ministro en su cargo. Una vez elegido el Primer Ministro, el Presidente elige a sus ministros de acuerdo a los propósitos establecidos por el Primer Ministro.

LEGISLATIVO.- Alemania posee un sistema legislativo bicameral, que son las siguientes:

Asamblea Federal (Bundestag) con 656 escaños elegidos directamente por el voto popular para un término de 4 años. Pero son elegidos bajo un sistema combinado que consiste en que el 50% son elegidos directamente y el otro 50% bajo un sistema de representación proporcional. Esta asamblea puede ser disuelta por el Presidente de Alemania.

Consejo Federal (Bundesrat) con 68 votos, cada gobierno estatal son directamente representados y el número varía de 3 a 6 de acuerdo a la población existente en cada estado

JUDICIAL.- Es representado por una Corte Federal Constitucional, cuyos miembros son elegidos por la Asamblea Federal, 50% de los jueces, y por el Consejo Federal que elige al otro 50% de los jueces.

3.4.1.3 AMBIENTE ECONOMICO

En la década de los 60, ambas Alemanias eran consideradas potencias económicas. En cambio en las 2 décadas siguiente solo Alemania Democrática fue considerada líder en el campo económica.

A principios de la década de los 90 ha raíz de la reunificación han tenido problemas económicos que ha afectado a ambas Alemanias y que describiré las mas importante:

Alemania Democrática

- Subió los impuestos mas altos de su historia para implementar la infraestructura del medio ambiente e industrial de Alemania Socialista.

Alemania Socialista

- Colapsaron algunas empresas por la competencia empresarial con Alemania Democrática

El presupuesto emitió como resultado el déficit, lo que conllevó a una recesión. Para apalearse este momento crítico de la economía Alemana se tomaron algunas medidas como son las siguientes:

- Reducción de los subsidios gubernamentales
- Incremento de las privatizaciones
- Corte de Servicios Sociales
- Aumento de impuestos

En los actuales momentos, finales de la década de los 90, Alemania es el tercer país más poderoso en el aspecto económico.

En el plano laboral podemos decir que Alemania posee una población económicamente activa del 59.2% y una tasa de desempleo del 11.4%. El ingreso promedio anual es de US\$ 25.500 per cápita. La tendencia alcista de los ingresos per cápita nos demuestra que mejora la calidad de vida de los alemanes y por ello podrían adquirir un producto suntuario.

De esta fuerza laboral podemos desglosarlo según el área de trabajo: Industrial, de Servicios, Agricultura. (Cuadro 3.3). Aproximadamente 15.000.000 trabajadores pertenecen a algún sindicato, de los cuales 11.800.000 pertenecen a la Federación Alemana de Sindicatos. Existen muy pocas paralizaciones por parte de los trabajadores.

El PIB de 1996 fue de US\$ 1.71 trillones de los cuales US\$1.56 trillones provienen de la antigua Alemania Democrática. La inflación de 1996 fue de 1.5 %.

En cuanto a la Balanza Comercial podemos determinarlo a continuación:

- *Exportaciones.*- Total FOB (1996) US\$ 501.3 billones de los cuales el 88.2% pertenecen a los productos industrializados. Los destinos de sus exportaciones son: Estados Unidos, los países con los que limita; son los principales compradores
- *Importaciones.*- Total FOB (1996) US\$ 430.7 billones de los cuales el 74.2% son productos industrializados que sirven para elaborar maquinarias que son exportadas.

Los países importadores en importancia son los mismos con los cuales tienen relación de exportador por lo que podríamos determinar que existe una relación comercial muy estrecha tanto con Estados Unidos como con los países vecinos.

Las relaciones comerciales más importantes son: Estados Unidos, Unión Europea en especial con los países que limita Alemania.

Los beneficios que se ha adquirido gracias a la reunificación son los siguientes

- Incremento del mercado de consumidores
- Aumento de la competitividad de la economía alemana
- Mejorar el status de vida
- Desarrollo industrial
- Implemento de Infraestructura, con mayor énfasis en la antigua Alemania Socialista

Desglosaremos la economía por sectores productivos para visualizar como funciona la economía alemana.

En el aspecto agrícola podemos concluir que Alemania exporta 1/3 de la comida para consumo interno. Mayoría de la granjas son pequeñas, solo el 2% son mayores a 100 hectáreas. El sector agrícola más extenso esta ubicado en la Antigua Alemania Democrática. La mayoría de las

granjas son trabajadas por sus dueños pero es necesario asociarlo con otro tipo de trabajo para obtener los ingresos suficientes para subsistir.

En el campo industrial, es un país desarrollado de que produce infinidad de artículos industriales, un ejemplo para respaldar lo antes dicho es que Alemania es el tercer productor de Automóviles, al mismo tiempo exporta maquinarias agrícolas, eléctricas, etc.

En las telecomunicaciones podemos decir que posee la tecnología mas avanzada en sistemas de telecomunicaciones y es como resultado de la expansión intensiva de capital desde la reunificación. Tienen poderío en cuanto radiocomunicación, televisión satelital, telefonía, etc.

En cuanto a transportación se refiere dicho país posee un sistema de transporte altamente desarrollado, tanto marítimo, terrestre y aéreo. El aeropuerto internacional mas grande de Europa esta cerca de Frankfurt. La ciudad de Hamburgo posee el segundo puerto en importancia de Europa y es un importante centro cultural, comercial e industrial.

3.4.1.4 AMBIENTE CULTURAL

En cuanto a la educación impartida en Alemania existen diversos tipos de instituciones dedicada a la cultura de su pueblo. La educación es gratis en las edades comprendidas entre 6 - 18 años.

La Primaria comienza a los 6 años y terminan a los 10 años. Para terminar este periodo los estudiantes son sometidos a arduas pruebas que determinan el siguiente paso en su educación.

La mitad de los estudiantes egresados de la Primaria siguen lo que se denomina Post-Primaria que dura aproximadamente 5 años, después toman 3 años del programa de

entrenamiento vocacional que incluye clases y entrenamiento en un puesto de trabajo. (Programa Vocacional)

Un quinto de los estudiantes egresados de la Primaria siguen la Secundaria, donde estudian 6 años enfatizando en las áreas de comercio y negocios. Quienes terminan la secundaria pueden entrar a un Colegio Vocacional durante 2 años.(Programa comercial)

Un cuarto de los estudiantes egresados de la Primaria siguen la Escuela Junior y Senior este programa educativo ofrece 9 años de un riguroso programa que culmina con la entrega del Diploma, requisito indispensable para ingresar a la universidad. (Programa Académico).

En la década de los 70 se introdujo una reforma curricular en la que se disminuye la rigidez en cuanto al cambio de un programa a otro. Al mismo tiempo Alemania posee Programa de Educación Continua para adultos.

Se es conocido que Alemania posee, quizá, la universidad mas Antigua de Europa en Heidelberg, asimismo existen muchas universidades en las ciudades mas importantes, por otro lado cabe resaltar que poseen diversidad de Escuelas de Arte, e Institutos de Entrenamiento para profesores. Todo esto es respaldado por el gran prestigio que posee, en cuanto a la calidad de educación impartida. Esto se refleja en la tasa de alfabetización ya que toda persona (99 %) mayor a los quince años puede leer y escribir.

3.4.1.5 ASPECTO FITOSANITARIO

Como sabemos Alemania pertenece al Unión Europea y dicha organización posee reglas y regulaciones armonizadas a través de la GPS, Sistema Generalizado de Preferencias; entre sus miembros, procederemos a nombrar el contenido de un certificado fitosanitario que es regulada

bajo el Decreto 77/93, el cual tiene como objetivo fundamental prevenir enfermedades, pestes, etc.

Para flores, el decreto define tres principios:

1. Organismos perjudiciales quienes son introducen esparciéndose dentro de todos los miembros de la Unión Europea, todo Europa también puede ser solo para ciertas áreas protegidas pueden ser amonestados. Alguna planta puede ser controlados de las plagas si es que este tipo de plantas no requieren de certificado fitosanitario.
2. Plantas o partes de plantas, las cuales requiere una inspección y certificado fitosanitaria. Solo tres flores están en la lista: carnathions, crysantemos, pelargonium. Las otras especies no necesitan algun certificado fitosanitario. La lista de flores a ser sometida cada certificado es continuamente modificandose las rosas, gladiolas, y gypsophila.
3. Substancia, las que son prohibidas

Estas normas fitosanitarias son de conformidad del Consejo Directivo de la Unión Europea. Se define cada terminología utilizada en el certificado, un ejemplo "plantas: plantas vivas o partes vivas de plantas, incluyendo flores cortadas y follajes".

El certificado fitosanitario es un certificado de conformidad con el modelo dispuesto por la Convencion Internacional de Protección a las Plantas, Roma de 1951.

Para plantas y follaje las cuales pueden ser sujeto de una inspección de salubridad de plantas en el país importador, antes de permitir a entrar a la Unión Europea y las cuales tienen que estar acompañados por un certificado fitosanitario.

Es requerido un certificado fitosanitario desde el país de origen, debe ser emitida por el Servicio de Protección de Plantas y no puede ser emitido para más de 14 días previos a la salida de las flores, debe ser escrito en uno de los idiomas oficiales de la Unión Europea, debe ser escrito en letras mayúsculas de imprenta, de preferencia en maquina de escribir y consta de las siguientes partes:

- Número de cajas o cartones.
- Nombre botánico de las plantas. Nombre de la variedad
- Peso Neto
- País de origen
- Código predeterminado para el sistema de consumo europeo.

Los certificados fitosanitarios no son requeridos para pequeñas cantidades de flores. El certificado fitosanitario es una medida para la protección del consumidor y de esta forma garantizar que el producto dejó su país de origen en condiciones saludables. Para aplicar el certificado fitosanitario, un inspector observa y certifica de una manera legal; el inspector pertenece al departamento de salud/alimentación o al de agricultura del país de origen.

Los productos no pueden ser introducidos a la Unión Europea sin el certificado fitosanitario, el certificado debe ser escrito en una de los idiomas oficiales de la Unión Europea. Solo es válido si se emite hasta con 14 días anticipados a la salida del producto del país. Las flores son inspeccionadas por el servicio de Inspección Fitosanitaria Gubernamental en el puerto de entrada. Las flores son inspeccionadas por el servicio de inspección fitosanitaria gubernamental en el puerto de entrada.

3.4.1.6 ESTRUCTURA DEL MERCADO ALEMAN

Alemania es un país muy organizado, por lo que su población para aceptar productos importados deben cumplir dos reglas básicas:

- Excelente calidad.
- Productos apropiados al mercado.

Pero son eficaces en la incursión de un mercado, siempre y cuando los productores posean estudios acerca el mercado. Es muy esencial considerar que el mercado alemán consume todo lo que produce, en un 75% aproximadamente, en materia agrícola y el sobrante se lo exporta.

Alemania esta rodeada de países clásicos de exportación agrícola como son Francia, Dinamarca e Italia entre otros, con quienes gozan de una entrada libre en los mercados de los países de la Unión Europea. Uno de los factores primordiales en la competencia entre los productos radica en la publicidad difundida a través de la radio, televisión y prensa.

Consideramos que es muy importante promover el aumento del consumo de productos agrícolas que estarían respaldados en los incrementos de los ingresos per cápita.

Un problema que tenemos es el énfasis que resalta el gobierno alemán a través de la CMA para que los alemanes prefieran consumir las flores y productos florícolas cultivados en su país antes que los extranjeros, ya sea mediante campañas promocionales de ventas, o por medio de publicidad.

El mercado alemán como cualquier mercado tiene sus características propias entre las generales tenemos que la demanda depende de numero de habitantes, del consumo per cápita,

podemos decir que la demanda sería relativamente estable porque la tendencia de Alemania es disminuir la población pero el consumo per cápita está en aumento.

3.4.1.7 MERCADEO AGRICOLA ALEMAN

Es por ello que poseen una oficina denominada Organismo Central de Marketing para la Economía Agraria Alemana de Responsabilidad Ltda.(CMA). .La misma que estudia las costumbres de consumo divergentes, usanzas comerciales, disposiciones emanantes de los recintos más distintos jurídicos, así como las circunstancias diversas de distribución y producción ya que se requiere una reorientación del comportamiento total con respecto al proceso de venta. Uno de los objetivos de la CMA es promover el mercadeo de los productos alemanes a través de ferias, exposiciones, etc. Además son los pioneros en dar un soporte publicitario a los productos agrícolas alemanes en el extranjero.

La CMA, encargada de promocionar los productos alemanes, promueve un plan establecido coordinado con los diferentes ministerios relacionados a los productos agrícolas.

El mercado alemán es un mercado agresivo, competitivo, exigente, creciente por lo que lo torna interesante. Un método muy utilizado es la publicidad y centralizado en los productos agrícolas que poseen un elevado valor cualitativo. Lo más laborioso de las actividades del CMA es la publicidad para la distribución en venta de sus diferentes productos en los mercados más agresivos.

Esto se puede comprobar mediante el estudio de la balanza comercial donde podremos observar que las exportaciones son mayores a las importaciones.

3.4.1.8 BARRERAS ARANCELARIAS Y NO ARANCELARIAS

Alemania por ser un miembro de la Unión Europea se sujeta a las regulaciones empleadas por la Unión a las cuales se les deben agregar las condiciones de importaciones emitidas por cada país. Los aranceles de importación dependen del país de origen.

En la Unión Europea existe un mecanismo denominado GPS -Sistema Generalizado de Preferencias, el mismo que incluye diversos países en vías de desarrollo e incluye tarifas arancelarias bajas o cero.

El Ecuador es favorecido bajo el sistema mediante una Tarifa cero. Dentro de este sistema están otros nueve países latinoamericanos, Bolivia, Colombia, Perú, Costa Rica, Honduras, El Salvador, Guatemala, Nicaragua y Panamá.

Los países africanos, caribeños, entre otros - 70 países aproximadamente -; quienes fueron colonias de los países europeos están respaldados mediante el Acuerdo de Lomé. Los países que representan nuestra competencia dentro del sector florícola que están respaldados en este acuerdo son: Kenya, Zimbabwe, entre algunos países caribeños.

En Alemania como en toda la Unión Europea hay dos periodos, periodo de invierno que comprende de Noviembre a Mayo del siguiente año y el periodo de verano que el resto del año. Durante el periodo de invierno es el periodo en la cual se importa un volumen mayor de flores procedentes de otras regiones fuera de la Unión Europea.

Si podemos decir que existen barreras arancelarias están se dan en el periodo de verano. Las barreras arancelarias sirven para proteger a la producción interna durante el periodo de verano, estas disminuyen en el periodo de invierno ya que durante este lapso de los años los

países europeos no pueden cubrir la demanda por lo que es necesario la importación de flores de otros países.

Cada tipo de flores posee dos códigos dentro de la Unión Europea. Este sistema de códigos fue implementado en enero de 1988, es un sistema que fue incorporado para armonizar el sistema de clasificación comercial utilizada con todo el mundo y mejorar las estadísticas de comercio externo. Este sistema es llamado "Descripción armonizada de Commodity" y Sistema de Códigos (HS).

Uno de los códigos es utilizado en el periodo de invierno y el otro en el periodo de verano, esto se debe porque las tarifas de importación varían, además que la información estadística es recogida cada año.

Debemos agregar otro tipo de impuestos que se cobra dentro de cada país de la UE, este impuesto denominado VAT - impuesto al valor agregado - el mismo que es gravado a los productos florícolas. El VAT varía de acuerdo a la legislación de cada país en el caso de Alemania es del 7%, tasa que se considera baja. Los intervalos que cubre las tasas bajas son del 3 al 10% y las de tasa alta son del 17 al 25%. El VAT solo se lo cobra entre el Primero de Noviembre al 31 de Mayo, mientras que desde el 1 de junio al 31 de Octubre los productos florícolas ecuatorianos no pagan este tipo de impuestos.

El VAT representa un mecanismo de protección a la producción interna de los países. Debemos agregar que este impuesto puede variar dentro de las temporadas antes descritas.

3.4.1.9 PRINCIPALES IMPORTADORES

Los principales importadores, quienes son algunas veces llamados Mayoristas, tienen sus oficinas cerca de los aeropuertos. Ellos tienen una gran base de información, además ellos están en constante contacto con su proveedor.

- **Excellor.** Importador de flores tropicales
- **Exotic Garen.** Importador de flores tropicales
- **Fancy Blumen.** Importadores de flores tropicales
- **Schulz, Albert.** Importadores de flores tropicales

Los principales mercados de mayoristas alemanes son los siguientes:

- **Blumengrossmarkt Hamburg e.G.** Se encuentra ubicada en Hamburgo, principal puerto marítimo de Alemania.
- **Blumengrossmarkt Berlin Wirtschaftsgenossensch. e.G.** Se encuentra en Berlin, la capital de Alemania Federal.
- **Blumengrossmarkt Munchen wV.** Se encuentra en Munich, un gran centro cultural, comercial de Alemania, ubicada en la región sudeste.
- **Blumengrossmarkt (NBV) Leipzig.** Está ubicada en la ciudad de Leipzig que está entre las 10 ciudades más grandes de Alemania.

Podremos observar que existen oficinas de importadores en las ciudades más importantes, esto se lo hace con el afán de distribuir las flores a través de todo el país.

Consideraremos a las subastas en este numeral, por lo que podremos decir que las subastas florícolas más importantes son:

- NPV Niederrheinische Blumenvermarktung eG.
- UGA Union Gartenbaulicher Absatzmarkte Niederrhein GmbH

3.4.1.10 REQUERIMIENTOS DE CALIDAD, ESPECIFICACIONES

La calidad de los productos florícolas son altamente demandados por los comercializadores europeos y por los consumidores que exigen una alta calidad en los productos florícolas. Los estándares de calidad son elaborados para toda la Unión Europea mediante la GPS, Sistema Generalizado de Preferencias, pero estas normas poseen un mínimo de requerimientos ya que la mayoría de los estándares de calidad son implícitos o tácitos, es decir que no existe un documento escrito explicando cada uno de los requerimientos, pero todo exportador de flores tiene conocimientos de los requisitos indispensables para que sean aceptadas sus flores. Las exigencias cubren desde el manipuleo post - cosecha hasta el momento de la entrega al país importador, esto es base fundamental de la relación existente entre el importador y el exportador.

Procederemos a enunciar los factores mas importantes que inciden en la calidad requerida:

- Madurez de las flores
- Temperatura
- Luminosidad
- Humedad

Todo estos factores son elementales para el cuidado de las flores, y de esta forma conservarla cuando el consumidor las compre.

Otro factor que incide es el empaque, ya que es lo que protege a las flores durante el viaje. El empaque difiere de un tipo de flor a otro, pero son de cartón para preservar la frescura. El tipo de empaque que es usado es altamente dependiente del tamaño de las flores cortadas, del deseo de los importadores y las condiciones de transporte. Pero en la actualidad, existe una gran corriente ecológica que también incide en el empaque ya que hay normas para ello y para esto podemos referirnos a una publicación reciente del organismo que regula el medio ambiente y etiquetas ecológicas, CBI/Green Buss de Holanda. Esta guía describe regulaciones generales, también regulaciones ambientales el cual puede ser de gran importancia para los exportadores.

El mínimo de calidad requerido sobre las flores dice que deben ser cuidadosamente cortadas de acuerdo a la variedad. Existen tres clasificaciones de calidad.

Clase 1

Los productos deben ser Buena Calidad, y debe tener las características de la especie y si es apropiado el de la variedad. Todas las partes de la flore deben estar:

- Entera
- Fresca
- Libre de animales o parásitos de vegetales y del peligro causado por ellos.
- Libre de residuos de pesticidas u otro extraño elemento que puede afectar la apariencia.
- Sin magulladura.
- Libre de defectos de crecimiento.

Clase 2

En esta clasificación entran todos aquellos que no calificaron para la Clase 1. Todas las flores deben estar:

- Enteras
- Frescas
- Libre de animales y de parásitos.

Las flores pueden tener los siguientes defectos:

- Una leve malformación.
- Una leve magulladura.
- Un ligero daño causado por enfermedad o parásitos
- Debilidad, menor rigidez en el tronco.
- Pequeñas marcas causadas por el tratamiento con pesticidas.

Estos defectos no permiten que las flores sean consideradas de alta calidad. Existe otra clasificación de calidad.

Extra Clase

Son las flores que no califican ni para la Clase 1 sin la ayuda de alguna tolerancia de calidad puede ser marcado "Extra". Como siempre esta clasificación no puede ser usado para carnations americanos con un cáliz partido quienes pueden ser considerados Clase 1.

La tolerancia de calidad puede estas permitido en cada unidad de presentación (orden de importación) como sigue en los siguientes párrafos:

Clase 1

Solo se permite el 5% de las flores pueden tener ligeros defecto, sobre condiciones que la uniformidad de las flores en un unidad de presentación no será afectada.

Clase 2

Solo el 10% de flores cortadas puede variar de un requerimiento de la clase. La mitad de este porcentaje pueden haber sido causado por parásitos de animales o de origen vegetales. Los defectos en cuestión no pueden cambiar la utilidad de las flores.

3.4.1.11 SISTEMA DE COMERCIALIZACION

La mayor parte de las importaciones de flores y follajes pueden distribuirse por las siguientes alternativas:

- Mayoristas Alemanes
- Exportadores Mayoristas Holandeses

Los Mayoristas alemanes poseen empresas grandes y la mayoría están situados cerca de Francfort, por la gran importancia que representa el aeropuerto. Es un pequeño porcentaje de flores que se venden a través de subastas en Alemania, la asociación de productores están cambiando cada vez más hacia el marketing. Ellos tiene desarrollado subastas donde las flores son vendidas por Abholmarkte (efectivo y cargo) esto es particularmente para plantas. Esta asociación también importan flores para complementar las variedades y esto es aceptado por algunos exportadores.

Lo predominante de los mayoristas es notable. En 1992 existían 600 mayoristas en el mercado alemán, ellos son bien organizados y están bien informados con este sistema los mayoristas distribuyen el 55% de las flores cortadas. Los exportadores pueden tener relaciones

comerciales a largo plazo ya que ellos poseen seriedad y están altamente calificados por lo que ellos trabajan mucho para mantener esa relación comercial. Los mayoristas están enfocados sobre todo en importar, razón por la cual ellos mantienen un contacto cercano y directo con sus proveedores. Por lo general ellos realizan viajes regulares para dialogar sobre las variedades, calidad, empaque, manipuleo post - cosecha, calendario de embarque entre otras cosas.

Los importadores generalmente tienen contacto con sus proveedores por teléfono y fax, algunos son especializados en los tipos de flores, orquídeas tropicales, flores tropicales, follaje ornamental, plantas y raramente tienen conocimiento de todos a la vez. Para los mayoristas existe un interés entre el conocimiento de sus productos y la búsqueda de nuevos contactos, especialmente cuando son nuevas producciones de flores.

Existen alrededor de 500 mayoristas tradicionales quienes se extienden a lo largo de las principales ciudades de Alemania. En estos mercados las flores son vendidas por otros mayoristas o por los importadores principalmente las florerías regionales. Antes de la Reunificación el mercado de importación era desconocido en la Alemania Oriental y los que existían eran de Alemania Occidental. La presencia de exportadores de flores eran mínima en este mercado.

La distribución a nivel de detallista es caracterizada por lo predominante de sus canales tradicionales. Existen alrededor de 15000 florerías que ofrecen la mitad de todas las flores. Obsérvese el cuadro # 4.4

Las florerías y los centros de jardinería son generalmente detallistas independientes quienes compran su producto a los importadores y a los productores locales. Dos tercios de las tiendas de flores están asociadas con una agencia de flores, por ejemplo Interflora, Fleurop, las cuales permiten a los clientes realizar entregas nacionales o internacionales vía tiendas enlazadas por el mismo sistema.

Para los importadores es sumamente importante estar cerca de los aeropuertos de Francfort y Duseeldorf, porque son excelentes conexiones aéreas para ambos itinerarios y vuelos fletados. Hamburgo es un punto importante de distribución para el follaje ornamental. Contenedores son colocados en el puerto de Bremen.

3.4.2 PRINCIPALES EXPORTADORES ECUATORIANOS

Los exportadores ecuatorianos de flores tropicales, en su gran mayoría pertenecen a ASOFLEX, como ya lo hemos planteado anteriormente es el gremio de este sector agrícola. La característica generalizada de los exportadores ecuatorianos es que no mueven grandes volúmenes de carga pero a pesar de esta pequeña desventaja las empresas han podido generar confianza con los importadores alemanes, debido a la seriedad en las negociaciones a través de los años existen exportadores que ya son considerados como las fuertes, tal es el caso de las siguientes:

- Magic Flower

En cambio hay exportadores que tienen poco tiempo en el mercado de las flores pero se han abierto paso en este competitivo mercado como es el caso de :

- Florecua

3.4.2.1 SISTEMA DE COMERCIALIZACION

El sistema tradicional de la exportación de las empresas dedicadas a la floricultura es mediante las siguientes etapas:

- 1.- Programación de Envíos
- 2.- Prioridad a Ordenes fijas

- 3.- Colocación de Excedentes
- 4.- Programación de Embarques
- 5.- Separación de cupos aéreos
- 6.- Exportación vía aérea
- 7.- Ventas a Comercializadoras Locales

Los sistemas puede variar, existen varios métodos. Uno de los métodos más utilizado es el siguiente:

- **Ordenes fijas al año.** Es mediante convenio con la comercializadora para que recojan la producción varias veces por semanas, previa determinación, con precios fijos durante el año.
- **Ordenes a través de ofertas diarias.** Se vende diariamente de acuerdo a la producción de las fincas y a los precios vigentes. Puede ser mediante subastas u otro tipo de compra.

Los mecanismos de ventas varían de una empresa a otra o puede tener una combinación, dependiendo de las políticas establecidas

- **Ventas directa al exterior.**
- **Venta a consignación**
- **Venta Local para Exportación.**

CAPITULO IV: PLAN ESTRATEGICO

La planeación estratégica es un proceso donde se mantiene una o varias estrategias entre los objetivos y metas acorde con la capacidad de la empresa en un entorno de oportunidades de mercado. Para desarrollarse este plan es necesario definirse la misión, objetivos, metas, estrategias coordinadas, apoyados en estudios sobre el mercado objetivo.

4.1 DEFINICION DE LA MISION

Ofrecer al mercado de flores tropicales un producto de alta calidad, 100% ecológico y un servicio personalizado a mi cliente extranjero. Alcanzar la mayor satisfacción del cliente, mejorar el nivel de vida de los trabajadores al mismo tiempo logrando que sea más competitivo el sector externo del país.

4.1.1 FACTORES CLAVES DE LA MISIÓN

La existencia de dos Organizaciones encargadas de la coordinación de las actividades Internas y Externas. La primera de ellas básicamente tendrá la responsabilidad del control de la calidad del producto de exportación y la otra de la Comercialización e Imagen Internacional.

Un reconocimiento de la marca por parte del consumidor alemán.

4.2 VISIÓN

En cinco años lograr que el consumidor alemán reconozca las flores tropicales de marcas ecuatorianas como sinónimo de alta calidad y responsabilidad ambiental.

4.2.1 OBJETIVOS DEL PLAN

Los objetivos del plan pueden ser vistos desde un punto de vista macroeconómicos, microeconómicos y de mercadotecnia. Macroeconómicos porque brinda beneficios a la economía nacional, microeconómicos porque involucra al sector empresarial y mercadotecnia porque utiliza a esta como herramienta para alcanzar las metas planteadas. A continuación nombraremos los objetivos propuestos en este plan:

- Creación de una marca-país que nos permita construir una imagen internacional en el mercado de las flores tropicales.
- Mejorar la Imagen de nuestro país en el ámbito internacional.
- Mostrar un sector con una alto potencial de desarrollo en el comercio exterior ecuatoriano.
- Brindar al país la opción de incrementar y diversificar su nivel de exportaciones con un nuevo producto que forme parte del sector externo del país.
- Sugerencias a los exportadores ecuatorianos de estrategias de mercadeo que pueden utilizar.
- Dar una visión global de la situación del mercado actual para las personas interesadas en incursionar en este negocio o exportadores que ya estén envueltos y que requieren una visión de marketing del mercado.
- Dar a conocer un plan de mercado que permite penetrar con éxito el Mercado Alemán.

- Aprovechar la oportunidad de entrar como pioneros en este mercado desde el punto de vista en la aplicación de herramientas de marketing y lograr un posicionamiento fuerte en el ámbito mundial.
- Proveer de información general sobre el mercado de Alemania y las oportunidades que este país brinda como Mercado de Prueba.
- Ayudar al desarrollo de nuevas ideas en el plano de mercadotecnia a través del estudio de dos casos exitosos como El Café Colombiano y Las Uvas y Vinos Californianos.

4.3 ANALISIS DEL ATRACTIVO DEL ENTORNO

Es de gran importancia analizar el atractivo del mercado para determinar que estrategias se debe adoptar de acuerdo con los competidores existentes en el mercado y con los posibles competidores que ingresen, esto es necesario para determinar a lo que debemos enfocarnos, los posibles eventos en un futuro a corto plazo.

El mercado está compuesto por varios tipos de clientes, productos, necesidades; estos son motivos suficientes para analizar cuales son las oportunidades de la industria florícolas de acuerdo con los objetivos establecidos.

4.3.1 Tendencias

Para realizar un mejor análisis de todas las tendencias que se relacionan con el consumo de Flores Tropicales en Alemania, hemos considerado que es de suma importancia el desglosar las diversas tendencias para emitir recomendaciones de acuerdo al tipo de tendencia y de esta forma aprovechar cada oportunidad que se nos presenta en este mercado competitivo.

4.3.1.1 Tendencia del Mercado Mundial

La tendencia del mercado mundial de flores es la de obtener las mejores calidades, esto se refleja en la mayor durabilidad de las flores tropicales, en la luminosidad de los colores y en otras características de gran relevancia para el consumidor final. El mercado de Flores Tropicales en la Unión Europea se encuentra en constante crecimiento lo que es una oportunidad para este producto relacionado con la naturaleza.

4.3.1.2 Tendencias del Mercado de R.F. de Alemania

El mercado de consumo alemán posee varias características muy relevantes para la determinación de consumo de flores. Las características son las siguientes:

- **Gran potencial adquisitivo.** Las personas en Alemania están en una etapa de creciente bienestar, a lo que debemos agregar que el poder adquisitivo de los consumidores es cada vez mayor. Los consumidores alemanes tienen cubierto sus necesidades básicas, esto nos indica que están en posibilidades de adquirir bienes que representan estatus.
- **Variedad de ofertas.** El mercado alemán tiene una amplia gama de ofertas lo que permite a los consumidores elegirla mejor opción que se adapte mejor a sus gustos, preferencias y estilos de vida.
- **Dinámica en el comportamiento de los oferentes.** Los alemanes, quienes tienen cubierto sus necesidades básicas, cada día consideran más importantes sus necesidades adicionales. Por lo que esto ha generado que los productos que cubren

estas necesidades adicionales sean diferenciados entre ellos. Los parámetros que son tomados en cuenta para observar la diferenciación son los siguientes:

- Calidades
- Presentación (empaquete)
- Diseño
- Posibilidades de aplicación (usos)
- Niveles de precio

Una creciente oferta de productos importados procedentes de todo el mundo ha incrementado la variedad de opciones e intensifica la competencia en torno al potencial poder adquisitivo del consumidor alemán.

Considerando que uno de los propósitos de compra es la decoración, debemos considerar cual es la tendencia del equipamiento de los hogares. El mercado alemán es un mercado que está ligado a las modas y esto representa una amenaza, depende de nuestras estrategias de mercadeo el impacto que puede tener este parámetro. Debemos considerar como ventaja que el consumidor alemán se deja sugestionar mediante la publicidad, la misma que induce a la compra, por ello es nuestra oportunidad el presentar a las flores tropicales como un símbolo de estatus y compararlo con un diamante u otra piedra preciosa.

Es importante recordar que el mercado cafetero tiene estar ligado al moda, a principios de los 90's comenzó la disminución del consumo del café presentándose como un producto nocivo para la salud, además que las personas adictas al café se les vendió la imagen que para proteger su salud era necesario que tomen café descafeinado. Esto sin lugar a dudas afectó a

todos los países cafeteros pero a Colombia fue menor el impacto y esto se debió al posicionamiento que posee el Café Colombiano. Esto nos demuestra que usando el marketing, como herramienta principal, podemos posicionar a las flores tropicales ecuatorianas.

4.3.1.3 Tendencias en decoración de los hogares.

Existe la tendencia al refinamiento y modernización de las casas, esto se lo puede observar en la adquisición de muebles caros y otros accesorios necesarios en la decoración, considerados como símbolos de prestigios y si añadimos la gran importancia que ha tomado el diseño en la decoración de interiores en los últimos ocho años; esto es la consecuencia de la propagación de innovaciones mediante la publicidad. Esto es una oportunidad para nuestras Flores Tropicales ya que podemos presentar un esquema de mercadeo y publicidad para inducir la compra ya que los consumidores alemanes son sensibles a los anuncios publicitarios.

Los artículos que sirven para decorar, ya sean artesanías, cerámicas, jarrones, etc., son considerados como artículos de lujo y de capricho. Esto reafirma que las flores tropicales tienen la oportunidad de posicionarse en el mercado alemán como un producto de estatus social, lujo, de exquisito gusto en la decoración y sobre todo ecológico.

4.3.1.4 Tendencia del consumidor alemán

El consumidor alemán actual es más consciente que años atrás, ya que posee un mayor nivel de conocimientos, está más informado a través de la prensa y televisión, posee medios de movilidad propia.

Es más exigente en cuanto a la calidad del producto. Tiene mayor poder adquisitivo por lo cual podremos decir que tiende a ser más gastador. Es más susceptible a la manipulación de la publicidad.

Se deja influenciar por la moda y emplea nuevos productos, esta es nuestra oportunidad ya que sabemos que están en la posibilidad de que prueben nuestro producto.

El consumidor alemán es más sensible a la adopción de nuevas costumbres que no vayan en contra de sus principios y cultura. Esto nos podría permitir el cultivar un hábito de consumo apoyados en la publicidad.

4.3.2 Comportamiento del Consumidor Alemán

Los consumidores alemanes compran flores todo el año, pero el 50% de los hogares compran flores por lo menos una vez al mes. Con tendencia a seguir creciendo ya que cada mes, más hogares se unen a costumbre. Esto se lo puede observar a través del siguiente hecho: En 1994, el 69% de los hogares que pertenecieron a la antigua Alemania Occidental compraron flores por lo menos una vez, en cambio en la Alemania Oriental el porcentaje fue de 87%, en promedio esto es igual al 73% de los hogares alemanes compraron flores por lo menos una vez al año. Si comparamos las estadísticas antes mencionadas podemos observar que hay una gran parte de la población que compra flores mas de una vez al año. Obsérvese en el Cuadro 4.1 donde están separados por regiones.

Podemos decir que el mercado alemán representa el 29% del mercado mundial de flores, siendo un mercado de gran atractivo y al mismo tiempo de gran competitividad.

Las importaciones florícolas a nivel de Europa en los últimos tres años se han concentrado en un 49% en Alemania.

Al analizar por regiones podemos observar mediante el cuadro 4.1, que nos sirve para apreciar que no el consumo de flores no es uniforme en todas las regiones del país, el punto fuere de consumo es Hamburgo, que como recordaremos es el primer puerto marítimo de Alemania y el segundo en importancia de la Unión Europea.

A pesar de la recesión, fruto de la reunificación, el consumo de flores fue creciendo pero a peso lento, lo que conllevó al crecimiento de la demanda de flores. Esto es lo que conllevó a lo que es Alemania actualmente, el mayor importador de flores en el mundo adicionalmente es uno de los principales consumidores.

El perfil del consumidor alemán en la compra de flores tropicales, será expuesto en este numeral. Sabemos que los alemanes compran flores tropicales con el objetivo principal de decorar sus hogares, pero no debemos descartar que una minoría las compra para obsequiar, por ello es necesario distinguir el propósito de compra.

Los consumidores alemanes observan que el precio no es el principal criterio de compra, siempre y cuando las flores sean de calidad, si ellos perciben que las flores son de baja calidad comprarán los productos sustitutos, rosas, claveles, etc. Si el propósito de compra es decorar, en cambio si desea regalar puede recurrir a las mismas flores tradicionales o pueden ser chocolates, vino, entre otro. El consumidor alemán no busca en primer lugar la cantidad de un producto sino el valor útil y un alto grado de calidad.

Los atributos que son de gran relevancia en el momento de compra son *el colorido y la belleza*, por lo que podemos decir que la compra es emocional y sensorial; porque el motivo de la compra es que las flores sugestionan al consumidor por su belleza y esplendor. Además es sensorial porque la vista juega un papel fundamental en el momento de la compra si las flores no muestran frescura y expectativa de larga vida no serán compradas.

En flores, en general, el gusto de los alemanes era en comprar por unidad, recientemente en estos dos o tres años compran en bouquets, lo que representaría el 41% de las ventas de flores. La preferencia de las flores varía entre la antigua Alemania Occidental y la otra Alemania. Obsérvese Cuadro 4.2.

En Alemania Occidental las flores preferidas son rosas, carnations, tulipanes, mientras que Alemania Oriental prefieren carnation, rosas y crisantemos. Todas estas son flores tradicionales. Pero el consumidor alemán está receptivo a nuevas especies de diferentes coloridos, formas.

Las mujeres son quienes más compran flores y el propósito de compra por lo general es para regalo 64%, en flores tradicionales, pero a quienes compran para uso personal 22%, y para funerales 11%. Pero sucede un hecho curioso, los ex - alemanes orientales solo el 12% compran para uso propio, mientras que los occidentales el 25% lo hacen; la respuesta a este cambio de comportamiento se debe al alto ingreso per capita que poseen los alemanes occidentales.

El consumidor compra promedio de tres veces al año en diferentes estaciones. La demanda declina considerablemente durante los meses de Mayo a Septiembre y crece durante los días festivos con mayor realce en el día de San Valentín, día de pascuas, día de las madres, otros días festivos son: Día de todos los santos, Domingo de Resurrección que es un festival para

los protestantes quienes realizan tradicionales decorados. Otro día que crecen las ventas es en Navidad.

Todas esas fechas expuestas en el párrafo anterior son de mucha relevancia para las flores tradicionales, para las flores tropicales no son de gran importancia.

4.3.3 ANALISIS DE LA DISTRIBUCION

Considerando que el mercado de flores en Alemania no está dividido por clasificación, debemos realizar el análisis de la distribución de flores en general. Además las flores tropicales pueden usar los mismos canales sin afectar sus atributos.

Las flores en general son importadas por mayoristas alemanes o por exportadores holandeses. La mayoría de importadores alemanes poseen sus oficinas cerca del aeropuerto en Francfort - Memo, como ya sabemos es la puerta de entrada de las flores.

Un pequeño porcentaje (8 % aproximadamente) de flores que ingresan a Alemania es vendido en subastas, como la NBV -Niederrheinische Blumenvermarktung eG- que es organizada en Neuss, y UGA -Unión Gartenbaulicher Absatzmarkte Niederrhein GmbH- organizada en Straelen. En estas subastas son vendidas a comerciantes mayoristas (Cash and Carry).

En el mercado alemán de la floricultura existen alrededor de 1700 importadores mayoristas de los cuales 600 se encuentran activos y manejan alrededor del 55% del total de las flores en general. Estos importadores mayoristas se encuentran bien organizados, y bien informados, les gusta tener un contacto estrecho y directo con sus proveedores como medida de confianza y seriedad para las negociaciones futuras. Les gusta realizar visitas a sus proveedores

para inspeccionar los tipos de variedades, calidad, cultivo, empaque, etc., por motivos de exigencias de calidad para comercializar flores acordes con los requerimientos del consumidor alemán.

Los importadores mayoristas pueden estar especializados por la clasificación de flores, flores tropicales, orquídeas tropicales, etc. Existen alrededor de 500 mercados mayoristas tradicionales ubicados en las principales ciudades quienes les venden a los mayoristas regionales. Los precios en general son 15 % mas altos que los precios de las subastas, pero por motivos de volumen el mercado de mayorista es más conveniente para el detallista.

La distribución realizada por los detallistas esta caracterizado por el dominio del comercio tradicional. Esto está reflejado en las siguientes cifras: existen alrededor de 15000 floristerías que vende aproximadamente la mitad de todas las flores y el dominio de este canal va incrementándose a través de los años, lo que puede ser una oportunidad para las flores tropicales ecuatorianas ya que existiría mas floristerías cercanas al consumidor, pero tenemos el riesgo de que se sature el mercado a corto o mediano plazo. Para evitar este error es necesario aplicar técnicas de marketing como es el caso estrategias de nicho.

Existen otros canales de menor importancia como se refleja en Cuadro 4.4. Estos canales son mercados en las calles (street markets), supermercados y centros de jardinerías. La venta de flores en supermercados esta creciendo con mayor relevancia en la ex Alemania Occidental con respecto a la ex Alemania del Este.

Las floristerías y centros de jardinería son generalmente detallistas independiente quienes compran las flores directamente del mercado de mayoristas y de los productores alemanes. Un detalle muy importante es que dos terceras partes (2/3) de las tiendas de flores

están enlazadas con agencias florícolas, quienes cumplen la labor de realizar entregas nacionales o internacionales a través de las tiendas enlazadas al mismo sistema.

Las flores entran por los principales aeropuertos, Francfort y Dusseldorf, porque ambos aeropuertos poseen excelentes conexiones aéreas con buenos itinerarios y vuelos alquilados. El puerto marítimo de Hamburgo es el principal punto de distribución para el follaje, como recordaremos el follaje tiene mayor durabilidad ya que se puede enviar por medio de barcos.

4.3.4 ANALISIS DE LA ESTRUCTURA COMPETITIVA

El mercado alemán de flores y follajes es altamente competitivo y los importadores están bien informados tanto de las fluctuaciones de los precios a escala internacional como del movimiento de mercado. No es tan fácil entrar al mercado alemán Por lo que se podría decir que el mercado alemán no es para simples embarques, o para disponer de una cantidad de sobreoferta temporal o como segundo destino de las flores.

Recordaremos que Alemania lidera las importaciones europeas, En 1994 las flores en general representaban el 57% de total de importaciones florícolas. Alemania importa alrededor de 17 mil toneladas de flores naturales cuyo origen son los países en desarrollo (Latinoamérica). Los países de la ACP (Convenio de Lomé) exportaron en 1994 con destino Alemania 6 mil toneladas.

Los principales proveedores de flores en general se los pueden observar en el Cuadro 4.3. Al observar las cifras nos percatamos que Holanda exporta alrededor del 86%, un gran porcentaje pero recordemos que incluye todo tipo de flores, Kenya que posee alrededor del 2.4%

y cada año se incrementa sus exportaciones, actualmente exporta flores tropicales pero en baja proporción con mira a incrementarse.

Colombia exporta flores tradicionales en su mayoría el problema con las flores tropicales es que se ha descubierto droga en el tallo de las heliconias y de otras flores de la misma clasificación, por ello los importadores no desean correr riesgos de implicarse en el narcotráfico.

Israel es un exportador de flores entre ellos "Ave del Paraíso" que es una flor tropical que les gusta a los alemanes y que en Israel se produce sin mayor esfuerzo, por ello sus precios son relativamente bajos frente a los precios de otros países que exporten este tipo de flor, por lo cual con escasas diferencias nadie exporta este tipo de flor, dejando esta parte del mercado casi en exclusividad para Israel. Podremos observar que Ecuador posee alrededor de 0.5%, de los cuales se comparten entre rosas, claveles, y flores tropicales.

Costa Rica en cambio representa el 0.19% de los cuales todos son flores tropicales y en los últimos años se han incrementado vertiginosamente pero lastimosamente no hemos podido conseguir estadísticas que respalde esta aseveración.

4.4 ANALISIS DE PORTER

Para complementar nuestro estudio de mercadeo es fundamental realizar este tipo de análisis, que nos lleva a detectar oportunidades, posibles errores, etc.

El posicionamiento de un producto en el servicio en el mercado se inicia con la definición del perfil del mercado con sus elementos.

4.4.1 COMPETIDORES

Los competidores son aquellas empresas que poseen productos que pueden satisfacer los deseos del cliente. Existen varios tipos de competidores:

- **Competidores de deseos.** Son todos los deseos que esperan ser satisfechos por el consumidor.
- **Competidores genéricos.** Son los productos por los cuales el consumidor puede satisfacer un deseo en particular.
- **Competidores de forma de producto.** Otras formas de productos que pueden satisfacer un deseo en particular.
- **Competidores de marca.** Son todas las marcas que pueden satisfacer un mismo deseo.

En el caso de las flores tropicales podemos analizar cada uno de nuestros competidores. En el primer caso nuestros competidores son todas aquellas cosas que el consumidor quiere comprar, un regalo, artículo de decoración, vestidos, joyas, dulces, etc.

En el segundo caso, los competidores son aquellos productos que pueden satisfacer los propósitos de compra. Si el propósito de compra es regalar, nuestros competidores son los chocolates, vinos, joyas, flores tradicionales, etc., sin embargo si el propósito de compra es decorar nuestros competidores son las plantas, flores tradicionales, jarrones, etc. También de los puede llamar productos sustitutos

En el tercer caso, nuestros competidores son las diversas variedades de flores que nos son tropicales como son las rosas, claveles, orquídeas, crisantemos, tulipanes, etc. En el cuarto tipo de competidores, son aquellos países que producen flores tropicales

Para el presente estudio es necesario enfocarnos con mayor énfasis a los actuales países que producen flores tropicales y aquellos países que están incursionando en el mercado

4.4.1.1 Competidores del Sector

El sistema competitivo es dinámico, en la medida en que la acción de algún competidor provoca la reacción de por parte de uno o varios competidores.

En este mercado los competidores de mayor importancia por el volumen que exportan son pocos y describiremos algunas de las características que son necesarias conocer para realizar un estudio de mercadeo completo.

Los principales competidores son los siguientes, cuyo orden obedece al volumen que mueven sus exportaciones de flores tropicales.

- **HOLANDA**

Holanda es conocido mundialmente como el centro de comercio mundial de flores. Es uno de los principales en el comercio de productos florícolas. Posee el 60% del mercado de flores naturales (incluye flores tropicales), el 50% son flores de producción nacional y el 10% complementario son de las flores de re-exportación; esto significa que Holanda posee un 10% del mercado de flores, que las provee con flores que ha comprado a otros países mediante el sistema de subasta que es muy famoso a nivel mundial. Los países que abastecen a Holanda son: Israel,

Kenya, España y Zimbabwe, además en el Sur de Africa se han establecido filiales de una gran cadena de exportadores florícolas. Las flores ecuatorianas han conseguido llegar a Holanda que es el más importante mercado internacional de flores pues compra producciones enteras para negociarlas en otros mercados. Allá llega el 5% de la producción nacional, con un crecimiento anual proyectado del 42.46%.

A esto debemos sumar que la participación de mercado de plantas en macetas es del 48%. Su principal destino de exportación de flores es Alemania.

Las Subasta son un singular sistemas holandesas conocido alrededor del mundo. Desde la primera flor que se subastó en 1912 el precio el cual el comerciante esta dispuesto a pagar por los productos ha sido determinado por el reloj de la subasta. La oferta y la demanda determina el precio diario. Mediante un botón el comprador para el indicador del reloj de la subasta, el cual indica el precio a ser pagado. Presionando el botón después significa que el mayor precio o la pérdida de la oportunidad y otro comprador puede haber presionado antes este botón. La subasta más grande del mundo es en Aalsmeer. También se encuentra el mundialmente famoso desfile floral "El Corso de Aalsmeer". El sector comercial de las flores es de gran importancia para la economía holandesa. Sumando toda la gente empleada en este sector proporcionan aproximadamente 71000 trabajos. En las grandes ciudades de Holanda hay en casi todas las esquinas una tienda de flores.

Holanda posee un consejo de Flores el mismo que es el responsable para promover las ventas de las flores en Holanda en beneficio de los productores locales y extranjeros, al igual que fomentar el comercio internacional. Para este propósito debe realizar análisis de mercados, mantener contactos comerciales en todos los niveles y desarrollar los planes de mercadeo. Las

actividades de promoción deben ser llevadas a cabo en el mercado floricultor internacional con la ayuda de publicidad, la participación en las ferias comerciales, el apoyo al comercio, las buenas relaciones, etc. Tiene un staff de 36 personas las cuales reciben ayuda de oficinas localizadas en Alemania y Francia. El consejo de Flores también utiliza los servicios de agencias de publicidad como a agentes freelance en otros países y un extensivo análisis de mercado, en el cual se percibieron tres categorías de mercados: los países de alta atención, los países floricultores y los países más atractivos.

Por lo mencionado anteriormente podemos reconocer el porque este país posee el 60% del mercado internacional, básicamente se debe a la organización y apoyo por parte del estado.

- *COSTA RICA*

Es el mayor productor de flores tropicales, su cercanía a los mercados de Estados Unidos y Europa es una de sus ventajas. Posee el mas alto porcentaje de áreas naturales protegidas en el mundo, debemos recalcar además que posee la más alta densidad de biodiversidad en el mundo.

- *COLOMBIA*

Es un país que posee reconocimiento mundial, por diferentes cosas, buenas y malas. A pesar de tener problemas de guerrilla y narcotráfico en gran escala, han logrado posicionarse en el mundo con un producto agrícola de gran reconocimiento, el Café Colombiano, la misma que es la industria más competitiva. Pero ellos están conscientes que es necesario recurrir a otros productos agrícolas para exportar ya que la económica de un país no puede estar altamente dependiente de uno o dos productos. Es por este motivo que ellos poseen altos niveles de penetración den los mercados mundiales de flores. En la actualidad están trabajando en el

posicionamiento de las flores naturales y lo están logrando ya que este país sudamericano es el segundo exportador mundial, esto quiere decir que poseen el 11% del mercado mundial.

La industria florícola colombiana posee 30 años de existencia y en los últimos años ha tenido un crecimiento aproximado del 30% anual. Las flores naturales son el primer producto de exportación no tradicional.

El 95% de la producción de flores es destinado a la exportación, el 80% destinado a Estados Unidos y el 15% a la Unión Europea. La razón por la cual exportan en mayor proporción a Estados Unidos está basada en dos aspectos:

- Las flores colombianas pagan arancel especial
- La facilidad, rapidez en el transporte con sofisticada estructura en el aeropuerto Internacional de Miami.

Estas ventajas que posee Colombia han permitido que abastezcan al mercado norteamericano en un 65%.

Otros tipos de flores que se exportan son: Minicarnation, Alstroemeria, Gypsophila, Statice, Anthirium. Esto es resultado de la diversificación de variedades que ha emprendido, podemos observarlo a través de las estadísticas ya que en 1980 el 95% de la área cultivada eran de claveles, en cambio para 1993 el 49% se destinaba a claveles, rosas, pompones.

Esto es el resultado de una agresiva búsqueda de nuevos mercados. Por esto ellos siempre están tratando de estar acorde a los requerimientos del consumidor y lo están logrando a

través de la diversificación de variedades. Los colombianos exportan en bouquets aproximadamente en un 10%.

En la actualidad ellos están en la incursión de los mercados con flores tropicales, la misma que esta respaldado por instituciones como Asocolflores, Proexport, etc. Los exportadores están organizados en su mayoría pero también existen en un 30% que son independientes quienes proveen a Colombia de semillas.

La producción florícola se encuentra distribuida alrededor de las principales ciudades como Bogotá, Medellín, Cali. En los alrededores de Bogotá está ubicado aproximadamente el 89% de la producción florícola debido al clima estable que posee durante el año.

Pero no todo ha sido maravilloso para los floricultores ya que también han existidos problemas como es el caso de la guerrilla que crea inseguridad en las actividades agrícolas colombianas, esto ha desprestigiado la posición competitiva de los floricultores del país. En el aspecto interno también se presentaron problemas, en la década de los 70's los agricultores al percibir la alta rentabilidad que poseía la floricultura abandonaron los cultivos de productos tradicionales y sembraron flores, lo que ocasionó sobreproducción ya que el mercado no estaba listo para la incursión de grandes cantidades de flores.

- *ISRAEL*

Es un país que es muy pequeño en extensión territorial, además que posee terrenos muy áridos pero que han podido tecnificar y emplear los mejores conocimientos agrícolas hasta el punto que exportan dichos conocimientos que han sido reconocidos en el ámbito mundial. La agricultura de Israel es el resultado de una larga lucha contra condiciones difíciles y adversas y

del aprovechamiento máximo de los escasos recursos hídricos y tierras cultivables. Gran parte de la agricultura israelí está organizada según principios cooperativos que se desarrollaron en las primeras décadas del siglo XX. Los éxitos agrícolas de Israel fueron logrados en gran parte gracias a la aplicación de sofisticadas tecnologías y métodos científicos. En el campo de la floricultura produce flores, plantas en macetas y follajes.

4.4.1.2 COMPETIDORES POTENCIALES

Entre los países que poseen una potencial de competencia en la industria de flores tropicales tenemos a los siguientes:

- *KENYA*

Es un país africano que posee un gran potencial ya que ellos en la actualidad suministran de flores tropicales a Holanda. Esto se debe a la cercanía existente entre Europa y Africa, siendo una gran ventaja frente a países latinoamericanos. La industria florícola se encuentra en etapa de crecimiento por lo que se esta incrementando el numero de productores.

- *PERU*

Se encuentra en etapa de introducción al mercado de las exportaciones, su principal mercado es Europa. El clima que posee este país es lo que hace que no se necesite de invernadero, siendo un factor de gran incidencia en la calidad pero esto ha generado que disminuya su productividad.

- *CHILE*

Un país que posee amplia trayectoria en cuanto exportaciones, esta incursionando en el mercado de flores cuyo mercado principal es Europa pero no descuidan de países como Estados

Unidos, o Argentina. Que poseen un gran potencial como países consumidores. Ellos poseen una ventaja, tienen una organización de Promoción de Exportaciones de reconocida trayectoria en la incursión de mercados como es el caso de PROCHILE.

- **ITALIA**

Italia ha sido un país con una larga tradición en la producción florícola. En los años 70's la cantidad de acres usada en la producción florícola se incrementó en la región norte. En la actualidad la producción florícola se concentra en la región sur.

Este país es el segundo país consumidor de flores en la UE, después de Alemania. En los inicios de la década de los 80's, el consumo de flores ya no era considerado como un mercado de lujo sino que era considerado como un mercado impulsivo.

Sus exportaciones de productos florícolas se desglosan en:

- Flores: Rosas, Gerbera, Crisantemos, Garofani, gladiolas, orquídeas.
- Plantas en Macetas.

El consumo de flores italianas ha crecido en un 30% en los últimos 10 años. Su principal mercado es Alemania, seguido por Francia, Suiza y Holanda. Sus exportaciones han disminuido por la reciente entrada de países Sudamericanos en el mercado floricultor europeo.

4.4.2 CLIENTES

Los clientes son las personas que compran un determinado producto acorde con las necesidades y deseos. Los clientes no siempre son los consumidores finales del producto, en el

caso de las flores tropicales, los clientes son las personas que adquieren nuestras flores en sus diferentes etapas, desde que salen del Ecuador hasta que llegan al consumidor final.

Los clientes pueden pertenecer a diferentes mercados, los mercados que intervienen son los de consumo, de revendedores, internacionales. El mercado de consumo es aquel donde las personas compran las flores para su consumo personal. El mercado de revendedores es donde participan organizaciones, mayoristas, suministrando las flores tropicales a instituciones pequeñas. El mercado internacional es aquel mercado que posee compradores, revendedores, etc. en otros países.

Los clientes de las flores tropicales pertenecen a los tres mercados como son: el internacional, de intermediarios y el de consumo.

El cliente recorre un proceso, que se presenta en toda compra que las personas realizan, desde un alfiler hasta una joya de diamantes, se denomina "Proceso de Compra", este proceso varía relativamente dependiendo del producto a comprar, en el caso de las flores tropicales los clientes de acuerdo a cada etapa son los siguientes:

- Importador
- Mayorista
- Floristería
- Comprador final

Los tres primeros están descritos en dos numerales de capítulos anteriores, en este numeral nos enfocaremos exclusivamente al Comprador final. Es necesario recordar que existen dos propósitos de compra, decorar y regalar, en el caso de que el propósito de compra sea

decorar el comprador por lo general es el consumidor final. Ahora si el propósito de compra es regalar por obvias razones el consumidor final es otra persona.

Existe un modelo de la conducta del comprador, este modelo establece que el comprador recibe estímulos de marketing, estas son las 4 P's: Producto, Precio, Promoción, Plaza. Esos estímulos son apoyados por otros como son: Economía, Tecnología, política, culturales.

Todos esos estímulos son procesados por el comprador de acuerdo a sus características y del deseo que espera satisfacer. La respuesta del comprador, después de procesar la información recibida, se la percibe mediante la elección del producto, elección de la marca, elección de distribuidor, momento de la compra y la cantidad de la compra.

Por ello es necesario informar al cliente, las características de las flores tropicales ecuatorianas

4.4.3 SUSTITUCIONES

Los productos sustitutos son aquellos productos que pueden satisfacer el deseo de un consumidor. Tenemos diversos productos sustitutos como los que describiremos a continuación.

Los productos sustitutos naturales son las llamadas flores tradicionales como son:

- Rosas
- Claveles
- Orquídeas
- Lirios

Las flores normalmente se las regala, pero en el caso de las flores tropicales que su mayor uso es el de la decoración existen otro tipo de sustitutos:

- Plantas naturales
- Plantas artificiales
- Jarrones, cuadros, etc.

En el caso de utilizarse como regalo existen otro tipo de productos sustitutos como son:

- Chocolates
- Joyas
- Vinos

4.4.4 PROVEEDORES

Los proveedores son aquellas personas, instituciones que nos proporcionan recursos para el cultivo, producción y exportación de las flores tropicales. Debemos recalcar que son algunos tipos de proveedores que existen.

TECNOLOGIA

- El proveedor principal es Israel, con sus sistemas de riego.

INSUMOS

- Costa Rica es el primer proveedor de semillas de flores tropicales.

ASESORAMIENTO TECNICO

- Son aquellos países líderes en la impartición de la educación agraria. Costa Rica con la EARTH, Honduras con el Zamorano, Israel.¹

TRANSPORTE

El transporte es adjudicado por medio de los verificadores, quienes son las que consiguen el cupo de carga de las aerolíneas.

El transporte utilizado en la exportación de flores tropicales es el aéreo debido a que es un producto perecible, necesitándose un medio de transporte rápido. Para suministrar el mercado alemán existen dos aerolíneas que lo hacen:

- KLM
- Lufthansa
- British Airways
- Martin Air.

Sus itinerarios y tarifas varían entre ambas compañías.

4.4.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

La rivalidad entre competidores no es otra cosa que el analizar el poder de negociación que posee cada uno de los competidores que se han mencionado a través de los diferentes temas en esta tesis.

¹ EARTH: Escuela de Agronomía de la Región Tropical Húmeda de Costa Rica.

El país que posee mayor poder de negociación es Holanda por el volumen de exportaciones que maneja, además de la cercanía entre ambos países ya que son vecinos y sus infraestructuras son similares (aeropuertos, sistema de carreteras, telecomunicaciones, etc.).

Kenya a pesar de que no posee un gran porcentaje del mercado, está suscrito en el Convenio de Lomé, que como recordaremos es un acuerdo que permite las exportaciones de ciertos países africanos, caribeños y otros con cero arancel.

Costa Rica, es un país que se ha distinguido por ser el primer productor de flores tropicales, a tal punto que entre sus rubros de exportaciones las flores representan el 4.3% un porcentaje significativo para un país latinoamericano. Debemos agregar que las flores de Costa Rica son consideradas las una de las mejores por parte de los mayoristas frente a las de otros países.

4.5 ESTABLECIMIENTO DE PLANES Y METAS A SEGUIRSE

Las estrategias han sido planteadas a través de esta Tesis, pero debemos recalcar que los resultados se darían en un mediano y largo plazo. Entre los principales cambios que deberían orientarse están:

- **Organizar una compañía comercializadora.** Donde la administración es ejercida por persona que no posean fincas ni haciendas productoras de flores. El objetivo fundamental es que esta compañía sólo se dedicaría a las exportaciones. Si las personas que la administran no son floricultores no habrá conflicto de intereses y beneficiaría a todo el gremio floricultor.
- **Crear un hábito de consumo de flores tropicales.** El crear un hábito de consumo reforzaría la demanda de las flores tropicales. La publicidad con respecto a esta

temática debería sugestionar que el poseer flores tropicales ecuatorianas en su casa equivale a tener un pedazito de naturaleza latinoamericana, con esto apelamos al sentido ecológico que caracteriza a los alemanes.

- **Crear un sistema paralelo de distribución.** Es decir que debemos acercarnos mas al detallista para realizar las negociaciones. Esto puede ser a través de la creación de una oficina de representación que sirva como punto de contacto con la región que comprende los estados de Norte Westfalia, Hessen, Rheinland-Pafalz, Sarland y el norte de Baden Wurttemberg.
- **Dedicarnos exclusivamente a una región.** Es importante determinar una región para comercializar, esto se debe a que nuestra capacidad de oferta no podría abastecer a todas las ciudades alemanes y si realizáramos el plan de mercadeo lo proporcionaría buenos resultados en cuanto incrementar el consumo, al no poder abastecerse de flores tropicales ecuatorianas tendrían que comprar a la competencia lo que sería que hemos trabajado para la competencia.

4.6 POSICIONAMIENTO E IMAGEN

Para llevar a cabo lo planteado a través de esta Tesis es necesario conocer que es Posicionamiento, como se lo logra, e Imagen. Nuestro objetivo en este numeral es el determinar los pasos del posicionamiento de las flores tropicales basados en la imagen de calidad reflejados en la marca del producto, que en este caso es la Marca País.

4.6.1 Posicionamiento

Cada producto, en su categoría ocupa una determinada posición en la mente de los compradores potenciales. El posicionamiento no es otra cosa que la fijación de un producto

determinado en la mente del consumidor. También se ha dicho que el Posicionamiento de un producto es la situación de la imagen real de un producto con relación a la imagen ideal que el mercado atribuye al producto ideal.

En otras palabras esto quiere decir que cada producto está en una posición específica en la mente de los compradores frente a otros productos competidores.

El posicionamiento es de gran importancia porque es la esencia de lo que los consumidores piensan acerca de un producto. Considerando que la mente humana solo puede retener 3 marcas por productos de constante consumo, debemos posicionar en la mente del consumidor alemán que nuestras flores son las mejores en cuanto calidad para que pueda estar siempre presente con nuestra marca en el momento de la compra.

La importancia del posicionamiento se puede resumir en varios aspectos como son:

- Determina el potencial de venta.
- Determina la audiencia objetivo, es decir quien utilizará el producto.
- Determina la percepción por parte del consumidor.
- Determina la asignación del precio.
- Determina la promoción
- Determina el tipo de publicidad.

El posicionamiento debe estar respaldado por las diversas estrategias planteadas en esta tesis. Entre las estrategias de mayor relevancia consideramos el participar en diversas ferias de agricultura y con mayor énfasis en la feria IPM, el crear un sistema paralelo de distribución para mantener una comunicación estrecha, entre el dueño de la florería y el exportador, sobre los

cambios que se den en el comportamiento de los consumidores. Todo esto apoyado en una campaña publicitaria bien elaborada para el mercado alemán para fortalecer un hábito de consumo.

4.6.1.1 Estrategias de Posicionamiento

Existe varias formas o estrategias de posicionar un producto, de las cuales mencionaremos las de mayor relevancia en nuestro caso.

- **Posicionamiento por atributo.** Es la estrategia de posicionamiento más utilizada, debemos asociar el producto con un atributo para crear una imagen pero esto solo se logra si comunicamos los atributos que poseemos. Las flores tropicales pueden posicionarse por atributo ya que posee atributos físicos como es el colorido, mayor tamaño, etc. Posee otros atributos que son beneficios para el consumidor como es el caso de que las flores tropicales ecuatorianas son ecológicas.
- **Posicionamiento por la relación precio/calidad.** El posicionar un producto por su precio debe ir de la mano con la calidad. Si el consumidor percibe que el precio es alto en relación con la calidad de nuestro producto no lo comprará y comprará al competidor ya que sus precios podrían ser inferiores. Esto nos indicaría que hemos trabajado para la competencia.
- **Posicionamiento en función del uso o aplicación.** Otro enfoque de comunicar una imagen resulta de asociar a las flores tropicales con el uso o aplicación. Las flores tropicales ecuatorianas que son ecológicas y que no solamente sirvan para decorar sino que sería un regalo ecológico ideal.
- **Posicionamiento en función del consumidor.** Este enfoque asocia a las flores tropicales con la clase de consumidores potenciales. Las flores tropicales ecuatorianas están

asociadas con los consumidores alemanes ecologistas, amantes de la naturaleza, que gustan viajar, que desean poseer algo de naturaleza en sus casas entre otras características que ya hemos determinado previamente.

- **Posicionamiento en función de la clase de producto.** Las flores tropicales se diferencian de las flores tradicionales por sus exóticas formas, por su colorido y durabilidad. Las flores tropicales ecuatorianas se diferencian de la competencia por que poseen mayor durabilidad y son de mayor tamaño.
- **Posicionamiento por símbolos culturales.** Podríamos comunicarnos a través de un símbolo ecuatoriano para diferenciarnos de la competencia. Un ejemplo sería utilizar a los Indios de Santo Domingo de los Colorados considerando que este sector posee una gran actividad florícola.
- **Posicionamiento en función de la competencia.** Esto podríamos aplicarlo con respecto a nuestro principal competidor Costa Rica quienes son conocidos en el mundo por poseer una de los países con mayor densidad de biodiversidad pero el Ecuador posee mayor diversidad en general. También podríamos comparar nuestras flores frente a otras y mostrar que las nuestras son las mejores.

Todos los enfoques son importantes y podríamos aplicarlos a la vez pero con mucho cuidado para no causar confusión en los consumidores.

La estrategia que debemos considerar como la más apta es la *Posicionamiento en función del consumidor* es la estrategia mas adecuada porque en la actualidad las flores tropicales no poseen marca y los consumidores alemanes no diferencian entre las flores de diferentes países. Al lograr un posicionamiento, a través del establecimiento de una marca, las flores tropicales se

convierten en producto selectivo, esto se puede observar en el empaque con el sello o logotipo de la marca que refleje la principal característica: flores ecológicas.

El medio para lograr que los consumidores observen que nuestro producto es selectivo es a través del Precio, el consumidor al observar un precio mas alto que las flores de otros países, debe percibir que las flores ecuatorianas son de mayor calidad y que su factor ecológico es la diferencia con respecto a las otras lo que da paso a que los precios sean superiores al promedio. Considerando que los alemanes están dispuestos a pagar más por un producto de alta calidad, ésta es la estrategia de posicionamiento mas adecuada.

4.6.2 Imagen

Imagen es lo que el consumidor percibe del producto y debería estar respaldado por una imagen institucional que en nuestro caso es la imagen país.

Nuestra estrategia esta dirigida primero a la imagen del producto para llegar a la imagen país. Hemos decidido que este es el mejor paso ya que hemos podido observar a través de la historia que productos de alta calidad como el banano, camarón, cacao fueron reconocidos a nivel internacional al punto que durante determinadas épocas fuimos los primeros exportadores de los productos antes dichos, esto se logró sin el apoyo que nos ofrece el marketing en la actualidad. Considerando que actualmente poseemos mecanismos basados en el marketing que pueden apoyar a la instauración de la imagen del producto, debemos aprovecharlos a favor de un fortalecimiento de la imagen país que a largo plazo repercutirá a favor de la mayoría de productos de exportación.

Esto se puede visualizar a través de un ejemplo tan conocido como es el caso japonés que a través de la mejora de los productos con marcas como Sony, Panasonic, Toyota, etc. Se llegó a

la conclusión de que Japón era el líder en fabricación electrónica, automotriz, etc. Y desde ese momento cada vez que un consumidor desea comprar productos de este tipo observa que sean de las marcas reconocidas y que digan "Made in Japan".

La imagen tiene una estrecha relación con la comunicación, esto nos motiva a diseñar la comunicación publicitaria y se lo debe hacer a través de las siguientes etapas:

- **Desarrollar un mensaje.** Que es lo queremos que el cliente sepa de nuestro producto. Este tiene como objetivo el incrementar las expectativas sobre el producto, generando un valor agregado.
- **Medios a utilizar para transmitir el mensaje cliente.** Medios publicitarios que se utilizan para enviar el mensaje.
- **Comunicación del cliente con la empresa.** La comunicación es bilateral, la empresa comunica al cliente sobre las características del producto y el cliente comunica a la empresa si acepta o no el producto.

Antes de la emisión de mensajes sobre el producto este podría ser considerado como caro. Después de la comunicación, ya generado el valor agregado, el cliente lo percibirá como barato.

Aplicando lo antes dicho podríamos decir que si solo se vendiera las flores tropicales ecuatorianas con un precio alto sin realizar publicidad o cualquier tipo de comunicación, podrían los consumidores alemanes considerarlas como caras; pero si vendemos nuestras flores promoviendo una comunicación en la cual se destaque la durabilidad de nuestras flores, el

consumidor alemán percibirá que nuestras flores son baratas ya que duran mas días que las flores de otros países.

El mensaje de la imagen debe dirigirse al cliente decisor de la compra y en segunda instancia al usuario del producto, ya que el decisor es el comprador y es quien decidirá si es que compra nuestras flores. En caso de que la imagen del producto no haya llegado al nivel deseado esto nos está indicando que debemos investigar que está sucediendo.

Puede ser que la calidad del producto no sea la mejor y esto repercute en la imagen, pero esto puede aliviarse con un buen papel de la publicidad y el mercadeo. El caso del café colombiano es bueno recordar ya que para algunas personas, que se consideran expertas, sostienen que el café colombiano no es el mejor pero que llegaron primero a la mente del consumidor extranjero y se posicionaron a través de la imagen de un producto de alta calidad.

La calidad es la mejor aleada para la creación de un imagen ya que los consumidores objetivizan la valoración, si es de buena calidad o si es de mala calidad. Los compradores eligen por dos criterios de compras:

1. Imagen
2. Precio real.

La imagen que está asociada a la calidad es quizá la de mayor relevancia entre estos dos criterios. El factor imagen tiene una gran influencia en la decisión final. En el caso de las flores tropicales del Ecuador podremos decir que la imagen del producto puede respaldarse en la imagen que posean otros productos agrícolas ecuatorianos, como es el caso del banano quien posee una imagen de producto de calidad. Analizando este párrafo demostramos que se puede lograr una imagen país por medio de la imagen lograda por un producto y este a su vez

respaldar la imagen de otros productos, mejor aún si es con la aplicación de técnicas de mercadeo.

Cuando el comprador posee cierta experiencia es menos sensible al precio pero es mas exigente en cuanto calidad.

4.6.3 CASO: CAFÉ COLOMBIANO

Colombia es el primer productor de café arábica suave y ocupa el segundo lugar en producción mundial. El café colombiano tiene un reconocimiento a nivel mundial como el mejor del mundo gracias al posicionamiento de calidad logrado por la Federación Nacional de Cafeteros que aplico estrategias de marketing desde la década de los treinta.

Las principales regiones productoras de café son: El Gran Caldas (33%), Antioquia (15.7%), Valle del Cauca (13.5%) y Cundinamarca (9%).

El éxito del modelo Colombiano implica muchos factores además del mercadeo a nivel internacional; como es el cooperativismo, el apoyo del gobierno, su habilidad negociadora y su experiencia en la comercialización interna y externa del grano.

El café es originario de Arabia y Etiopía y llegó a Colombia aproximadamente en 1723 y su cultivo se difundió por la labor realizada por los jesuitas. Este producto toma importancia a mediados del siglo pasado y represento por los años 1895 y 1896 cerca del 70% de las exportaciones colombianas. La dependencia de la economía colombiana de la producción de café continuo hasta mediados de la década de los ochenta del presente siglo.

La producción de café en Colombia ha mantenido una tendencia creciente desde el presente siglo con sus claras oscilaciones. Entre 1925 y 1945 se realizaron grandes incrementos

en el área cultivada y la década entre los 50 y 70 se caracteriza por reducción de las plantaciones causada por el envejecimiento de las plantas y el poco uso de tecnología.

En la historia del café en Colombia se dan dos importantes bonanzas que permitieron expandir y mejorar este sector. La primera bonanza cafetera se da entre 1975 y 1979, la cual permitió invertir en la modernización de la caficultura colombiana y por ende mejorar la productividad. Además el crédito creció en un 290%, lo que permitió la tecnificación de las plantaciones. La segunda bonanza se dio a mediados de la década de los ochenta la cual permitió estimular la producción, tecnificar las fincas y expandir el crédito en un 70%..

La Federación Nacional de Cafeteros fue creada el 21 de junio de 1927 en el Segundo Congreso Nacional de Cafeteros, como una organización de derecho privado, sin ánimo de lucro, dedicada a la defensa y progreso de la industria cafetera. Gracias a ella se logra eliminar a las agencias de los compradores extranjeros que manipulaban los precios y solo trajeron el caos al sector. Los principios en que nace la Federación fueron muy democráticos puesto que en ella podía pertenecer cualquiera que tuviera dos hectáreas y su producción sea de 375 kilos. Los objetivos iniciales fueron garantizar la calidad del grano a través de la asistencia a los agricultores así su comercialización externa y su influencia en el mercado internacional.

La Federación junto con el gobierno fija el precio interno del grano, lo que ha permitido proteger al caficultor de oscilaciones externas del precio y garantizar su ingreso. Además se encarga del almacenamiento, asistencia técnica, financiar el inventario, investigación científica, comercialización externa y su promoción en el exterior. Por el lado político siempre fue una preocupación continua de los gobiernos y eso es palpable en sus políticas cambiarias y en todo el apoyo brindado. Desde el punto de vista social permitió mejorar el nivel de vida de los

agricultores a través del diseño de sistemas de educación y extensión agrícola, construcción de escuelas, creación de granjas experimentales y programas de salud.

El café fue motor de la economía colombiana y hasta ahora sigue siendo de importancia puesto que representa el 19% del comercio exterior del país. Muchos avances se dieron con las divisas provenientes de este rubro como es el transporte, finanzas públicas, el desarrollo industrial, bancario y empresarial así como también contribuyó a la generación de empleo. Actualmente existen 597 municipios que abarcan una superficie agrícola de cuatro millones de hectáreas de los cuales un millón pertenecen a este cultivo. La población dedicada al cultivo es de tres millones que representan a 500.000 hogares donde el 71% de los trabajadores son dueños de sus propias fincas y el restante labora para otro.

La imagen de calidad del café colombiano demuestra el éxito que tuvo el programa de marketing conocido como " 100% café colombiano " implementado por la Federación desde hace más de treinta años y que consistió en un programa de publicidad y promoción con el fin de incentivar a consumir un producto completamente colombiano. También contribuyó a ello el programa de investigación de mercado implementado por la Institución al reconocer las diferencias existentes entre cada país. Logrando con ello incrementar consumo de café y lograr una marca universal. Para citar el éxito que se alcanza investigando cada país como un mercado distinto tomemos el caso de Japón con el lanzamiento del café enlatado dirigido para las mujeres y que en la actualidad este segmento equivale al 20% de bebidas no alcohólicas. El mercado de Estados Unidos es atendido por los exportadores privados mientras que el mercado europeo y japonés es cubierto por la Federación.

Entre las Instituciones que fundó la Federación para apoyar su labor fueron: CORDICAFE (Corporación para la Diversificación del Ingreso Cafetero) con el propósito de buscar nuevos proyectos que permitan mejorar los ingresos del gremio cafetero. También creó una Oficina de Calidad y el Fondo Nacional de Café, el primero permite garantizar a través de la inspección un producto de calidad en el exterior. El segundo ha servido para mantener la estabilidad financiera de la actividad cafetera. El Centro Nacional de Investigaciones de Café en Chinchiná con instalaciones en varias regiones y en Bogotá un Laboratorio de Investigaciones sobre la química y la física del café; estas dos Instituciones han permitido además de mantener una alta calidad a controlar y evitar plagas en los cafetales

El mercado del café se asemeja a un oligopolio puesto que se toman decisiones entre los países productores para controlar el precio a través del establecimiento de cuotas de producción. A través de la historia Colombia se ha caracterizado por ser un país monoexportador al depender sus ingresos de la cotización del café a nivel mundial. Esto es claramente visible por las políticas cambiarias que se implementaron en el país para incentivar al sector. El año 1967 marca una fecha focal en el cambio de política cambiaria puesto que a partir de ella el sistema de cambios es unificado ya que anteriormente la cotización era distinta dependiendo el producto lo que producía que el sector cafetero se estimulara en desmedro de las exportaciones no tradicionales.

Para disminuir la dependencia de la economía colombiano del café se incentiva en la década de los setenta las exportaciones menores pero este proceso es suspendido debido a la alta cotización que alcanzó el grano en el año 1976 debido a la helada que Brasil sufrió en 1975. Lo que a su vez demuestra la dependencia del clima de Brasil, el mayor productor mundial, en la

cotización del precio mundial. El proceso de diversificación empieza nuevamente en 1987 a través del incremento de cultivos de productos no tradicionales.

El consumidor paga primas por el café colombiano gracias a la labor de mercadeo realizada por la Federación Nacional de Cafeteros. Ellos fueron los pioneros en la promoción del grano a través de campañas publicitarias y el establecimiento de oficinas en los principales países consumidores. En 1981 fue creado el logo de Juan Valdez, un hombre con la figura prototipo de un caficultor, junto con su burro y como fondo las montañas colombianas; buscaban identificar a un producto de alta calidad. Actualmente se utiliza este logo como una marca para identificar al café que sea totalmente colombiano. A su vez se promocionó el café colombiano al incluirse en sellos postales y a través de vallas publicitarias en eventos deportivos y la presencia en ferias internacionales.

A manera de ejemplo quisiera citar el poder que posee la imagen del café para lograr la presencia de una multinacional en territorio colombiano. MC DONALDS decidió montar sus locales en Colombia pero esta empresa tiene como política que todo su producto es 100% importado por lo que el gobierno le impuso una barrera al exigirle que las papas sean compradas en el mercado interior a lo que se rehusó y decidió no invertir. Años más tardes regresa Mc Donalds con el propósito de aceptar lo que el gobierno le imponía pero a cambio de que en todos los establecimientos del mundo donde la empresa expende sus productos haya un dispensador de café con la imagen de Juan Valdez.

El escenario ha cambiado puesto que tradicionalmente el café era considerado por el consumidor como una bebida que nos daba cierto placer y ante todo implicaba algo emotivo pero actualmente la calidad es una factor preponderante puesto que poco a poco se incrementa el

número de clientes sofisticado. En este nicho entran los consumidores de café especiales o gourmet que representan cerca del 5% total y en el caso especial de Estados Unidos ha ayudado a compensar el decremento en el hábito de beber café. Las características de este segmento son personas que están dispuestos a pagar un mayor precio, lo compran en tiendas o cafetería especializadas y se han venido educando en las propiedades del café para escoger entre todas las marcas que les ofrece el mercado

Este segmento de mercado se ha dividido en tres subsegmentos que son: cafés de orígenes, saborizados y productos orgánicos. Los orígenes se relaciona con la tendencia de preferir una café de un determinado país puesto que esto obedece a una estrategia para distinguir el producto entre las diversas marcas existentes. Al existir un número muy grande de países productores la única manera de diferenciarlos es por su procedencia ya que cada país va a ofrecer un producto con un aroma, apariencia, sabor diferente. Estas propiedades van a ser diferentes puesto que las características del suelo, clima y formas de cultivo van a influir en el producto final.

Los saborizados contienen ingredientes adicionales que le dan un sabor a amareto, nuez, chocolate, almendra, coco, limón, fresa, vainilla, canela, ron entre otros. Este producto busca captar a las personas que normalmente no toman café pero que al saborear algo más agradable pueden optar por consumirlo. Los orgánicos son aquellos que para su elaboración no han utilizado ni químicos, ni fertilizantes; esto es como resultado de una tendencia de protección al medio ambiente y a la salud de los ciudadanos y que es más visible en Europa. Entre estos subsegmentos el de mayor importancia es el de orígenes donde el consumidor no solo exige de un país sino de una zona específica.

ANÁLISIS FODA

Colombia ha logrado posicionarse como el mejor café del mundo gracias a la labor de mercadeo empleada por la Federación Nacional de Cafeteros desde la década de los sesenta. El entorno ha cambiado puesto que actualmente hay nuevas tendencias en el consumo con lo cual Colombia debe replantear las estrategias utilizadas y aprovechar la imagen de calidad lograda por muchos años de dedicación. A continuación un análisis FODA que nos permite visualizar la situación actual tanto interna (fortalezas y debilidades) como externa (oportunidades y amenazas) del mercado café Colombiano.

FORTALEZAS

- Política de Estado continua a favor del sector cafetero.
- Un Gremio bien organizado, con objetivos claros, comunes y con gran experiencia en comercialización.
- Canales de distribución propios.
- Imagen de calidad reconocida por el consumidor.
- Sistema de extensión agrícola exitoso. Desarrollo social
- Desarrollo del sector.
- Organizaciones especializadas que apoyan al sector como: Fondo Nacional de Café, el Centro de Investigaciones, entre otros.
- Siempre ha logrado aumentar su participación en el mercado mundial.
- Sector económico que fue y es el motor de la economía Colombiana, aunque en las últimas décadas ha disminuido la participación de este en el rubro de exportaciones. Esto se debe a la política de Colombia de diversificar las exportaciones para dejar de ser un monoexportador.

- Proactivos en sus estrategias.
- Apoyo al agricultor desde el punto de vista social, económico, técnico y crediticio.
- Distribución democrática de las tierras.
- Personas líderes y con visión en el Gremio.

OPORTUNIDADES

- Cambio en los gustos, hábitos y preferencias del consumidor
- Nicho de mercado: consumidores demandan cafés especiales y están dispuestos a pagar una prima por ello.
- Preferencia por café orgánico. Por lo tanto debe atenderse esta nueva demanda con una nueva marca.
- Consumo de café de acuerdo con la zona que es originario. Es un cambio causado por la introducción de consumidores sofisticados que exigen un café de una determinada zona de un país por ciertas características en cuanto al aroma y sabor.
- Lugares de compra: Establecimientos que se especializan en la venta de cafés de alta calidad. Es una tendencia actual que debe tomarse en cuenta en la estrategia de distribución y que hay que aprovechar la imagen del café colombiano.
- Descubrir nuevos hábitos de consumo
- Descubrimiento de nuevos mercados.
- Europa Oriental: sus habitantes poseen una gran cantidad de habitantes y sus hábitos son diferentes en el consumo de bebidas a los del Occidente. Por ejemplo China con una población aproximada de 1.208'842.000 (1.994), con un crecimiento del 1.4% representa una gran oportunidad para implementar una campaña de consumo de café en el segmento más joven que es la mayoría de la población. Tomando en cuenta que la edad promedio es de

27.4 años (1.995) y que la situación económica está mejorando por la política de apertura actual.

DEBILIDADES

- Baja productividad de las plantaciones.
- Costos de producción altos.
- Producto tradicional que se encuentra en la etapa de madurez, es muy competitivo y es muy difícil mantener la posición alcanzada.
- El Sistema para fijar el precio interno no toma en cuenta las oscilaciones de precios del mercado externo sino que se basa en un cálculo que permita obtener una mínima rentabilidad al agricultor pero que por otro lado lo perjudica puesto que no permita que la producción sea eficiente sino proteccionista.
- El sistema actual de producción y comercialización interna es ineficiente puesto no es rentable de acuerdo a parámetros del mercado. Por lo tanto, debe reformarse ya que no obedece a las condiciones del pasado.
- Endeudamiento del sector.

AMENAZAS

- Disminución del consumo de café a nivel mundial.
- Nuevos competidores que están construyendo marcas nacionales al igual como lo hizo Colombia.
- Mezclas con cafés de menor calidad.
- Mayor poder de los supermercados.
- El precio tiene cierta dependencia de la producción de Brasil.

CONCLUSIONES

- El sector cafetero ha utilizado la tasa de cambio como herramienta para sostener el ingreso del Gremio. Hay que recordar que para este tipo de políticas va en conjunto con una política de austeridad por parte del Gobierno.
- Las exportaciones de café representan un rubro importante de financiación del Estado.
- Mercado oligopólico, esto se debe a acuerdos realizados entre los principales productores para restringir la oferta y mantener el precio. La problemática es que hay países que no se suman y están aumentando las hectáreas de cultivo.

RECOMENDACIONES

- Política cafetera debe incluirse dentro de la política agropecuaria.
- Reestructuración de la caficultura colombiana buscando niveles de competencia a nivel internacional. Para ello debe hacerse una reubicación económica de los productores.
- Limitar la oferta y buscar la especialización.

4.6.4 CASO: VINOS Y UVAS CALIFORNIANAS.

Cuando se piensa que bebida alcohólica sería ideal para adolescentes sin necesidad de embriagarse, o en una bebida que no produzca como resultado un estado etílico pero que se pueda apreciar una buena cena o reunión familiar pocos pensarían en un vino delicioso suave y de buena calidad.

Quien no conoce el vino BOONES, es un vino suave exquisito y de excelente calidad, elaborado con uvas de California, un estado que siempre se ha caracterizado por ser el centro del mundo de l espectáculo, del cine, residencia de artistas, etc.

En este capítulo vamos a narrar la historia de cómo California, en la década de lo 70's llegó a reconocimiento mundial en cuanto al cultivo de uvas. La mayor cantidad de uvas cultivadas en este estado norteamericano son destinadas a la elaboración de vinos, para cubrir el consumo interno, por este motivo nos vamos a enfocar a esta actividad que se puede decir que es complementaria al cultivo de uvas.

Nos atrevemos a decir complementaria porque el tipo de uva cultivada se lo podría considerar industrial ya que se cultiva con el propósito de elaborar vinos en cuya fabricación la principal materia prima son las uvas.

Debemos considerar que es un caso interesante debido a la fama que posee California, como un estado que produce diversión y comercio; ya que en esta parte de Estados Unidos se encuentra Hollywood, la Meca del cine; la ciudad de Los Angeles, donde habitan una de las concentraciones mayoritarias de hispanos con sus hermosas y soleadas playas; además que posee otras ciudades como son: San Francisco, con su puente colgante.

Podremos ver que California se ha distinguido por otros atributos y no necesariamente por ser un estado productor.

4.6.4.1 RESEÑA HISTORICA

California es un Estado que se encuentra en la Costa Oeste de Estados Unidos de Norteamérica, se encuentra bañado por el Océano Pacífico. Posee alrededor del 4 % de granjas de los Estados Unidos pero registra el 11% de los ingresos provenientes de las granjas.

Los productos agrícolas representan el 72% del ingreso de las granjas y California produce un poco mas de 200 tipos de productos agrícolas que se comercializan. Liderando al rubro de productos agrícolas comercializados encontramos a las uvas, algodón, papas, etc.

La industria vitivinícola en Estados Unidos ha evolucionado en los ultimas 4 décadas, a pesar de que la mayoría de esta industria esta concentrada en California, ya que aproximadamente el 90% de la producción de las uvas que se comercializan en Estados Unidos esta ubicada en el Estado de California.

La historia menciona en sus paginas, que esta actividad comenzó por el año de 1780, y esto sucedió debido a unos Misioneros Franciscanos (españoles) llevaron cepas de especias conocidas en Europa como *uvas del viejo mundo* , debido a la naturaleza climatológica de CALIFORNIA se adapto esta planta en un nuevo suelo.

Muchas variedades se han desarrollado a partir de la *uva del viejo mundo* y las mismas ya no solo están restringidas en un estado, sino que se han expandido a Arizona y otros estados de la Unión Americana.

La producción de Vinos en California se basa en variedades de uvas de procedencia extranjera (Cabernet Sauvignon y Chardonnay) como nacional. (Concord, Delaware). El Chardonna y también llamado Pinot Blanco, crece en algunas regiones a través del mundo, pero se distingue del resto de tipos porque con este se elabora la champaña. Esta cepa contiene toda su finura por lo que conserva una muy buena reputación. Los vinicultores de California elaboran con este tipo de uvas un vino blanco corriente de mesa.

La historia de la viticultura estadounidense dice que la década de oro fue de 1970 a 1980. Las empresas emprendedoras de esta floreciente industria son: E & J Gallo, Almaden y Paul Masson.²

Nosotras nos enfocaremos solo a la historia relacionada con E & J Gallo, ya que ellos poseen un vino reconocido a nivel mundial como es el BOONE'S.

Primero narraremos lo que sucedió en el mercado vinícola en general. En 1955 las empresas antes mencionadas incursionaron en la industria vinícola generando competencia para acaparar la atención de los consumidores. Fue tan llamativo este mercado que empresas multinacionales líderes en otros tipos de bebidas, como son: Pepsi, Coca cola, Nestlé, etc., incursionaron en este mercado.

Todas esas multinacionales compraron grandes viñedos, bodegas, todos ellos vendieron vinos con las mismas técnicas de mercadeo de sus bebidas éxito, tales como son las gaseosas, refrescos, productos congelados. Pero tomaron en cuenta que la televisión es un medio de comunicación masivo, por lo que fue considerado con el elemento mas importante para la publicidad.

Los primeros comerciales mostraban lo que se considera el proceso de elaboración del vino, proceso de cultivo de las uvas. Además destacaban el cachet social de una botella. Con este lograron convencer a millones de consumidores que debían hacer del vino una parte muy importante de sus vidas cotidianas. Generando un habito de consumo mediante el marketing.

La década dorada de la industria vinícola, se reflejo con el incremento del 100 % de las ventas, pero fue el resultado del crecimiento del consumo per cápita, de 4 lt a 10 lt por habitante,

² E & J Gallo: Ernesto y Julio Gallo

y esto fue logrado al cambio de estilo de vida inducido por la publicidad. Los jóvenes empezaron a abandonar los licores fuertes como whisky, coñac, ron, etc., que por años fueron tomados por sus padres, abuelos, etc.

Para estudiar mejor este caso es necesario separarlos por etapas los años que fueron la cúspide del éxito de los vinos californianos.

En el lapso de 1970 a 1973, las estrategias de mercadeo que se aplicaron consistía en varios pasos. Primero, convocaron a catadores en 5 estados los mismos que acudieron aproximadamente 400.000 personas. Segundo, desarrollaron los cursos de apreciación del vino, las mismas que acudieron alrededor de 750.000 personas cada año quienes aprendieron las diferencias entre Cabernet y un Chardonnay. Tercero, los lugares que servían vino de diferentes tipos y cosechas por vaso se convirtieron muy populares y de moda. Para 1973, las botellas de vino se descorchaba en hogares, restaurante, aviones. En este lugar fue como resultado de las exigencias del consumidor, quienes solicitaban vino cuando viajaban en los aviones.

Los tipos de estrategias de marketing que se realizaron, fueron básicamente dos. Primero, anuncios publicitarios de televisión, tenían duración de treinta segundos, las mismas que resaltaban la elegancia y sofisticación de beber vino. Segundo, se premiaron a los mejores vinos demostrando elegancia y clase, dos atributos positivos del vino como bebida de tipo social.

Los comerciales de televisión de la década 70 - 80 fueron enfocados a las personas que poseían buena situación económica y con poder adquisitivo. Esto se lo hacía a través de la presentación de personas que bebían una botella de vino como un símbolo de prosperidad económica o también se lo comparaba con una piedra preciosa e invaluable. Las estrategias de publicidad que se las considera mas importantes se las narrará en los siguientes párrafos.

Se comparaba su Hearty Burgundi³, un vino al estilo del borgoña francés, con los vinos tintos franceses mostrando al público uno de sus elegantes lugares de degustación en París. Se demostraba que superaba a los vinos franceses y de esta forma ganaba cestas llenas de medallas.

Se exaltaban sus virtudes y se recomendaban públicamente los vinos de California, pero esto se basó en la imagen rica y refinada para los consumidores de botellas de precio moderado, con el cual se mostraba al consumidor que podría fantasear que pertenecía a la aristocracia inglesa con tan solo comprar una botella de vino californiano. Otra publicidad solo reflejaba que la copa definía un estilo de vida.

Otros mostraban a grupos de jóvenes despreocupadas tomando vino ya sea en las terrazas de los bares y cafés, en espectáculos deportivos, en fiestas en el campo o playa. Con esto trataba de ganarse a los jóvenes. Estas técnicas dieron buenos resultados y decidieron incrementar sus gastos de publicidad.

A comienzos de los 80 el negocio del vino en este país empezó a perder fuerza gradualmente. Es decir que tuvieron diez años de crecimiento continuo. Fue tan grande el éxito durante esos años que la Coca Cola decidió invertir en el mercado y adquirió el Taylor California Cellers.

Las causas de la depresión del mercado se debieron a dos causas fundamentales. Primero el aumento de la cotización del dólar frente a las monedas europeas, permitiendo la entrada de los vinos extranjeros y baratos. Segundo, perdieron contacto con su público consumidor y esto se debía a los siguientes factores:

- Solo se enfocaban a la calidad de vinos.

³ Marca de vino propiedad de E & J Gallo

- Solo se proyectaba como símbolo de buena posición.
- Solo se enfocaba como bebida divertida para consumir en playa o en las fiestas.

No se estudió y/o no se tomó en cuenta los valores y actitudes de los ciudadanos motivados internamente. Por ejemplo, usualmente no se descorcha una botella en la playa. Se consume en la intimidad compartiendo con amigos o familiares.

A pesar de que el mercado se contraía los productores de vinos no deseaban cambiar su técnica de marketing que fue exitosa en su momento pero después de varios años hubieron cambios en cuanto al segmento objetivo de consumidores. Esto fue aprovechado por los vinos extranjeros.

4.6.4.2 HISTORIA DE E & J GALLO

Ahora nos enfocaremos a la empresa vinícola más grande, para analizar como fue el proceso de posicionamiento de E & J Gallo. Uno de los productores de vino mas importante podremos decir que es E & J Gallo Winery que posiblemente sea la mayor empresa del mundo en lo que a vinos se refiere. La producción de uvas que utiliza proviene de 100.000 acres, que están distribuidas en diferentes áreas de cultivos.

En 1938, en el Central Valley de California, dos hermanos Ernesto y Julio Gallo establecieron las bodegas E & J Gallo. De aprendices a dueños de la empresa líder de la industria vinícola de Estados Unidos, logrando captar el 30% del mercado. Desde 1938 a 1940, el vino era considerado como una bebida dulce pero de fuerte contenido alcohólico.

Los primeros pasos en el mundo del marketing se dieron al crearse dos slogans: "Menos centavos por grado de alcohol" y "Una borrachera solo por un dólar". El último slogan generó

mucha demanda logrando beneficios económicos, el dinero fue invertido en los viñedos y en la bodega.

Después de la Segunda Guerra Mundial, los hermanos se dividieron las actividades, Julio se dedicaba a las actividades propias de la bodega mientras su hermano Ernesto se dedicaba al comercio exterior. Ernesto se dedicaba a la distribución y buscar mayoristas extranjeros, fue el ejecutivo de la industria vinícola ya que reconoció una actividad importante dentro del marketing como es el merchandising.

Años más tarde, Julio observó que los jóvenes de la comunidad negra bebían una mezcla de vino con limón, entre otras frutas, y pensó en el potencial de comercialización. Esto lo llevó al lanzamiento de "Thunderbild" que fue presentado como una sangría de varias frutas.

Gracias al éxito logrado con Thunderbild, se creó una bebida para principiantes o post-adolescentes, a esta bebida se la conoce como Boone's. Luego crearon otro tipo de bebidas que se diferenciaban entre sí, por su sabor.

El resultado de estas innovaciones en las bebidas fue la captación del mercado de la juventud de los años sesenta y esto se debió al boom de los diferentes tipos de vinos. Esto generó ganancias las mismas que financiaron la automatización de esta forma garantizaban que cada botella contenía vino mezclado de una manera homogénea, sanitaria y científica.

Los dos anuncios televisados de esa época consistían en los siguientes: El primero mostraba a un miembro de la familia Gallo demostrando que los vinos eran productos de una bodega de una pequeña propiedad familiar. El segundo mostraba a un actor como amigo de los

hermanos Gallo que decía que los vinos eran resultado de una simple operación familiar y no de una tecnificación como era en realidad.

Pero no todo fue optimista, sucedieron tres hechos que hizo tambalear a la empresa. Primero fue la propuesta de compra por parte de una poderosa empresa. Segundo una disputa laboral con Cesar Chávez, jefe de uno de los sindicatos agrícolas más importantes. Tercero, una acusación por parte de un ex - distribuidor de Miami lo que genero que la Comisión Federal del Comercio que investigaran en las técnicas de Marketing ya que ellos no permitían que sus distribuidores vendan vinos de otras casas comerciales. A pesar de estos inconvenientes no quebraron ni perdieron su posición de líder. Hay que agregar que tuvieron que competir con otros rivales bien organizados en un mercado en crecimiento. Entre sus competidores se encontraba la Coca Cola ya que la soda, es un producto sustituto, y ellos poseían una marca de vino.

Esta competencia llevo a decidirse a invertir en publicidad. Al final de los años 80's no tuvieron otro remedio que acudir a los publicistas, pero la base de su decisión es que notaron que la publicidad, en especial en televisión, es sumamente importante y que todo el trabajo realizado hasta ese momento hubiese sido en vano.

En las investigaciones de mercadeo determinaron lo siguiente:

1. Muchos de los consumidores que actúan por motivaciones internas se habían pasado a consumir vinos debido a las cualidades de intimidad, que se reflejaba en la publicidad. Contrario a los comerciales que presentaban el descorcho de una botella de vino en la playa.

2. Creían que el suave sabor del vino estimulaba los momentos agradables en las relaciones con amistades y familiares. El vino puede comercializarse como una compra emocional.
3. Proporcionaba sensación de paz y armonía en sus vidas. Esto confirma que el vino se lo compra por sus atributos emocionales.

Todos esos descubrimientos fueron empleados en la campaña publicitaria y ayudó al posicionamiento de la empresa, esto se ha podido observar a través de que es una de las pocas empresas de Estados Unidos que puede ignorar el cambio del perfil psicográfico y sin embargo sigue prosperando. Se cree que uno de los puntos fuertes es el agresivo sistema de ventas al por menor, sin olvidarnos de que E & J Gallo fueron los primeros en relacionar la actividad vinícola con la tecnología.

Podemos decir que el vino californiano fue tan importante y reconocido como un vino francés, chileno o español, pero en la actualidad estos vinos pertenecen a un nicho de vinos, es decir este tipo de vino esta dirigido al segmento de personas que desean saborear un vino bajo en alcohol, entre el segmento objetivo están los adolescentes.

Pero hay quienes sostienen que el éxito de los vinos californianos se debe a los inversores extranjeros que llegaron a este punto del planeta a realizar sus actividades productivas, pero podemos asegurar que si la materia prima para la elaboración del vino, es decir las uvas, fueran de mala calidad ningún inversionista hubiese llegado a California a producir. Porque al instalar una planta productora de vino es con el objetivo de reducir costos ya sea porque la mano de obra sea barata o porque estarán mas cerca de la materia prima.

Como conclusión podemos decir que los vinos elaborados en base a la uvas cultivadas en California compiten con los vinos finos cuyas uvas provienen de viñedos europeos, considerados como uno de los mas finos.

Uno de los factores que incidieron en el éxito consistió en la formación de las cooperativas de agricultores ya que ellos se unen para comercializar su producto, las uvas, las mismas que eran vendidas a las bodegas, quienes fermentaban las uvas para fabricar los vinos.

Podemos concluir que sin un plan agresivo de mercadeo aplicado hace 25 años atrás, no hubiesen creado un habito de consumo de vino que llevo a un cambio de estilo de vida de los norteamericanos, esto es muy importante porque se requiere de tiempo, paciencia y es una de las tareas mas difícil de lograr en el mercadeo, pero es lo que conlleva al éxito.

4.6.4.3 ANALISIS F.O.D.A

Es muy importante realizar un análisis sobre este caso para realizar las comparaciones y recomendaciones con la comercialización de las flores tropicales.

FORTALEZAS

- Agresivo sistema de ventas al por menor.
- Control total de la cadena de distribución.
- Fueron los primeros en aplicar tecnología en la industria.
- Posicionarse en la mente del consumidor como productor de estatus.

OPORTUNIDADES

- El mercado de los jóvenes posicionándose como bebida para festividades como Navidad, Año Nuevo.

DEBILIDADES

- El éxito se basa en su mayoría en una sola P (Plaza) del Marketing, y no en las cuatro P, como debería ser.
- El continuo olvido del estudio del comportamiento del consumidor

AMENAZAS

- Incurción de otros vinos extranjeros para mercado de jóvenes.
- Otros tipos de bebidas que son aceptado para la diversión.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Cuando se realizan estudios, propuestas, análisis, es de suma importancia emitir las conclusiones y recomendaciones frente a los resultados.

5.1 CONCLUSIONES

Las conclusiones que pueden emitirse son las siguientes:

- El sector agrícola representa el 17 % del PIB y el 31% de la Población Económicamente Activa.
- El sector agroindustrial constituye el 25 % del PIB.
- El Sector agrícola ha crecido sostenidamente, es un resultado que se ha dado por el cambio del agricultor de sembrar productos tradicionales a productos de exportación no tradicional. Claro está que esto lo han hecho las personas que poseen recursos financieros para realizar dichas inversiones.
- El sector agrícola no ha recibido capacitación. Solo reciben una mínima e indispensable capacitación aquellas personas que trabajan en fincas, granjas o haciendas que pertenecen a Ingenieros Agrónomos.
- Nuestro país compite con diversos productos agrícolas, incluyendo el de flores tropicales, con países que poseen problemas naturales. Como es el caso de Israel, un país muy

pequeño y desierta; y Costa Rica, este país se encuentra en el denominado cinturón de huracanes.

- No hemos trabajado en el posicionamiento de productos agrícolas, excepto banano y rosa, pero debemos basarlo en calidad, tecnificación, tecnología, etc.
- Seguir como ejemplos, países similares de cultura, podría ser Colombia, ellos poseen una corporación de promoción PROEXPORT, además posicionaron al café colombiano y poseen a las flores cortadas como segundo producto agrícola de exportación.

5.2 RECOMENDACIONES

Es necesario tomar en cuenta que es necesario enfocar nuestras recomendaciones a tres sectores importantes que se relacionan entre sí.

En el área gubernamental se recomienda lo siguiente:

- El Estado ecuatoriano debe comprender la necesidad de estimular el crecimiento de las exportaciones lo que motivaría a la variedad de productos que ampliarían la gama de productos exportables ecuatorianas.
- Continuar con la creación de políticas de Comercio Exterior a largo plazo considerándoselas como políticas de estado y no del gobierno de turno.
- Re - estructurar el Sistema de Crédito para los productores - exportadores a través del Banco Nacional de Fomento o la Corporación de Fomento Nacional. Una sugerencia: otorgar préstamos al productor - exportador pero como requisito previo el exportador debe estar inscrito en el CORPEI, quien asesorará en los aspectos del mercadeo del producto como son de promover ferias las mismas que ayudarán en la promoción del producto, realizar contactos con los posibles compradores; este servicio sería costado

por CORPEI en un 80%.¹ Esto incentivaría a las exportaciones además que proporcionaría la imagen - país que es tan necesaria.

- Atraer inversionistas; debemos presentar que en el Ecuador es mas atractivo producir que en otros países como Costa Rica, por ejemplo. Las inversiones serían para producir y exportar; un ejemplo serían las exportaciones de truchas de Chile.²

En el aspecto agrícola, podemos recomendar ciertos puntos necesarios, es muy importante recalcar que todos los exportadores son productores de flores tropicales, por ello es necesario aplicar ciertas estrategia a nivel sector agrícola.

- El Estado debe considerar al agro como actividad principal en la economía del Ecuador lo que motivaría a los exportadores; ya que tendrían voz en las actividades emprendidas en este sector por parte del gobierno, esto se reflejaría en los asesoramientos que reciba el gobierno en favor de este sector.
- Capacitar al sector agrícola; crear un departamento de Asesoría Agrícola con profesionales de escuelas agrícolas reconocidas a nivel mundial como son del Zamorano o de la EARTH. Apoyados con estudiantes o ingenieros agrícolas de las Universidades Ecuatorianas quienes proporcionararan técnicas de cultivo, cosecha, post - cosecha.³
- Invertir en Tecnología israelí para aplicarlo en nuestro país, un ejemplo es el sector florícola.
- Incentivar la inversión en bienes de capital para la agricultura, esto se podría realizar mediante algunas alternativas como son las siguientes: a) Menor tasa de interés en los

¹ Similar al sistema aplicado por PROEXPORT de Colombia . El porcentaje es inversamente proporcional a la estructura del exportador, entre mas pequeño mas alto es el porcentaje.

² Chile exporta truchas, esto se debió a la llegada de capitales noruegos.

³ Caso de Café Colombiano, un señor se viste como un campesino, viaja a las fincas para conversar con ellos proporcionando tecnicas de cultivo y cosecha del café.

créditos, b) Pagar el crédito al banco a través de los futuros de parte de las cosechas del producto agrícola, c) Bajar los aranceles para bienes de capital agrícolas

En el aspecto del marketing o del consumidor podemos plantear los siguientes tópicos:

- Generar un hábito de consumo de las flores tropicales en el mercado alemán; un ejemplo, incentivar al comprador para que regale flores tropicales en cumpleaños y cuando hay un nacimiento. Sería similar a las rosas que se regalan con mayor énfasis en San Valentín y día de las Madres. Pero la ventaja que se tendría al crear este hábito de consumo sería la venta continua durante todo el año y no como en el caso de las rosas que tienen sus ventas mayores en los meses de febrero y mayo.⁴
- El Ecuador posee muchas ventajas comparativas por su localización geográfica, la diversidad de su clima y la riqueza de su suelo, pero está comprobado que no hay relación entre poseer los recursos naturales y el desarrollo de una determinada agroindustria. Por lo tanto, el Ecuador debe preocuparse principalmente en desarrollar ventajas competitivas en sus industrias puesto que el hecho de tener las condiciones adecuadas para el desarrollo de un cultivo es una condición necesaria pero no suficiente para alcanzar el éxito en un sector económico.
- Se requiere cumplir con ciertos requisitos tanto a nivel macro como micro para alcanzar el éxito como lo ha hecho Chile con las frutas y Suiza con el chocolate, la banca y la educación. Primeramente, el Estado debe crear un ambiente adecuado para el desarrollo de la industria florícola mediante el establecimiento de reglas claras y estables. Esto permitirá una mayor inversión por parte de productores y exportadores actuales así como también la atracción de nuevas empresas al sector.

- Otro aspecto es el desarrollo de la competitividad de las empresas florícolas del país mediante un trabajo conjunto de empresas y Estado. Por una parte el Estado debe brindar la infraestructura adecuada y además generar un ambiente de rivalidad interna para que estas empresas aprendan a competir con estándares internacionales. No permitir la formación de monopsonios como es el caso del banano en el Ecuador que tanto problemas ha causado al país. Debe propender a la libre competencia con reglas justas, sin barreras de entrada y salida, transparencia en la información y créditos accesibles y blandos.
- La mano de obra es un factor fundamental para alcanzar los niveles de calidad exigidos en el extranjero por lo tanto desde el punto de vista micro se requiere de un recurso humano especializado que permita mejorar la productividad y el uso de tecnologías en el cultivo. Un factor clave es la formación de centros de investigación que trabajen conjuntamente con las universidades para lograr proyectos que beneficien al desarrollo del sector.
- La información es un factor fundamental para determinar la estrategia a seguir. Por lo tanto, se requiere que el gremio desarrolle un sistema de información primaria y secundaria con una posición relativa, es decir que los parámetros que se establezcan permitan una comparación con la competencia.
- Con la globalización el distanciamiento con el consumidor se va acortando por ello es importante poseer información de este para determinar estrategias que nos permitan

⁴ Un caso similar a la de los vinos californianos, a tal punto que se filmó un Novela norteamericana, que se desarrollaba en un viñedo, Falcon Crest.

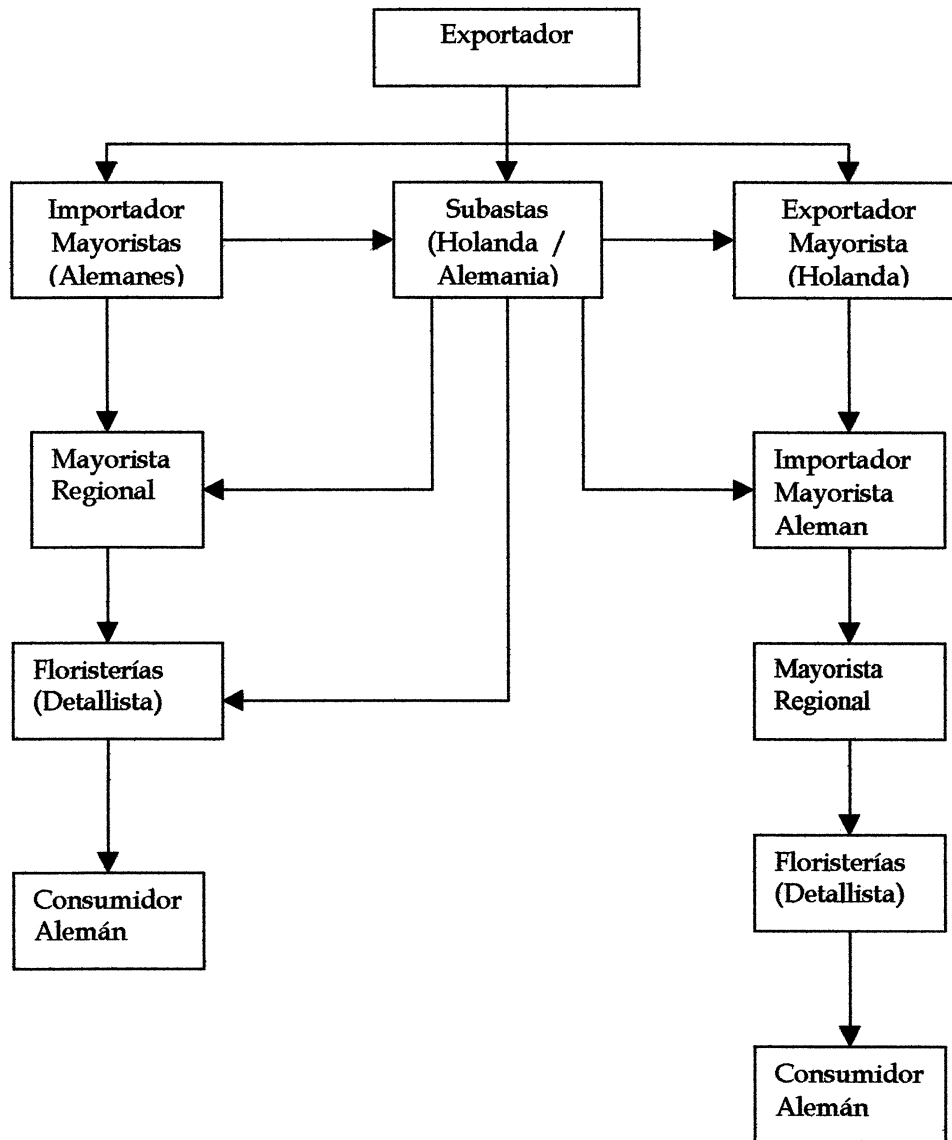
generar valor agregado en nuestro producto. Para esto es necesario un trabajo conjunto de toda la cadena agroindustrial.

- Si se quiere exportar calidad se requiere de un consumidor nacional que lo exija, es por ello que es importante desarrollar una tradición y cultura en el país en el mercado de flores. Si el exportador ecuatoriano aprende a satisfacer clientes sofisticados en su país de origen lo hará con mucho éxito en el extranjero, como es el caso del café colombiano y el vino en Francia.
- Muchas veces el mercado interno ayuda a financiar parte o la totalidad de los costos fijos de los exportadores a través de la venta de su producción en el mercado nacional. Esta recomendación va muy unida con la anterior puesto que los floricultores al crear un estilo de vida en el uso de flores y hacerlo parte de la cultura de los ecuatorianos además de obtener un alto consumo per cápita que permitirá financiar parte de sus costos lograrán vender una imagen en el ámbito internacional de tradición.
- Uno de las grandes debilidades de este producto es el poder de comercialización que posee Holanda por lo tanto no es recomendable lanzar una competencia directa considerando la larga experiencia que tiene en el mercado y los canales con los que cuenta en todo Europa; lo que se sugiere es un canal alternativo para ofrecer un mejor servicio al cliente extranjero. Además es mejor ver desde la óptica de que contamos con un mercado organizado y lo que hay que buscar es obtener una ventaja en ello. Por lo tanto, hay que trabajar en el consumidor final para que este exija una flor ecuatoriana. Para ello se requiere de investigaciones que provean sobre un perfil de compra del consumidor y que nos permita establecer una estrategia de comunicación para lograr una cultura en el consumo de este producto.

ANEXOS DE GRAFICOS

Gráfico 2.1

Figura de la Red de Distribución del comercio de flores cortadas en la Unión Europea



Elaborado: Lidda Campos
Fuente: Protrade

GRÁFICO 3.1
PRODUCTO BÁSICO, AMPLIADO Y ESPERADO

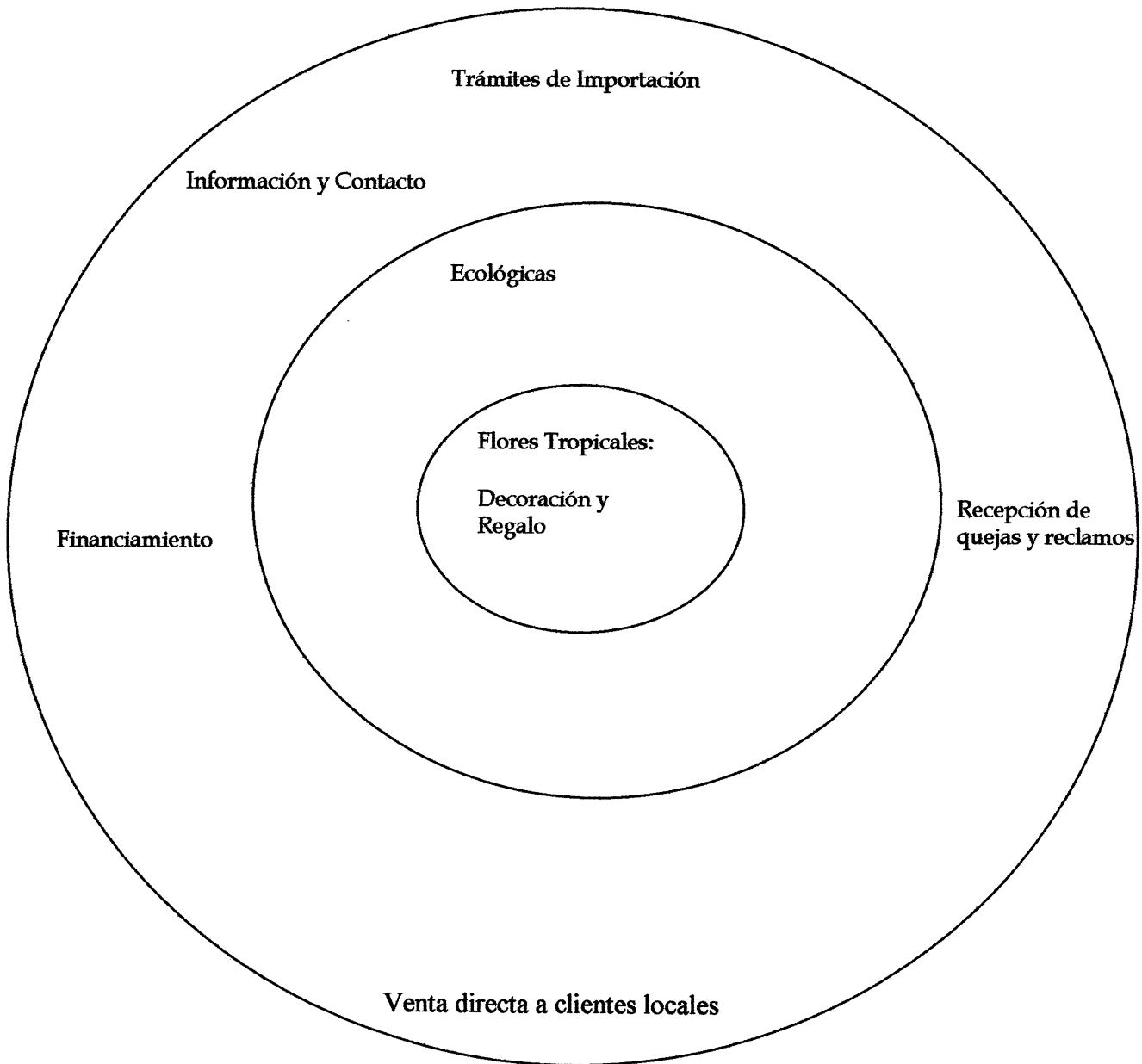
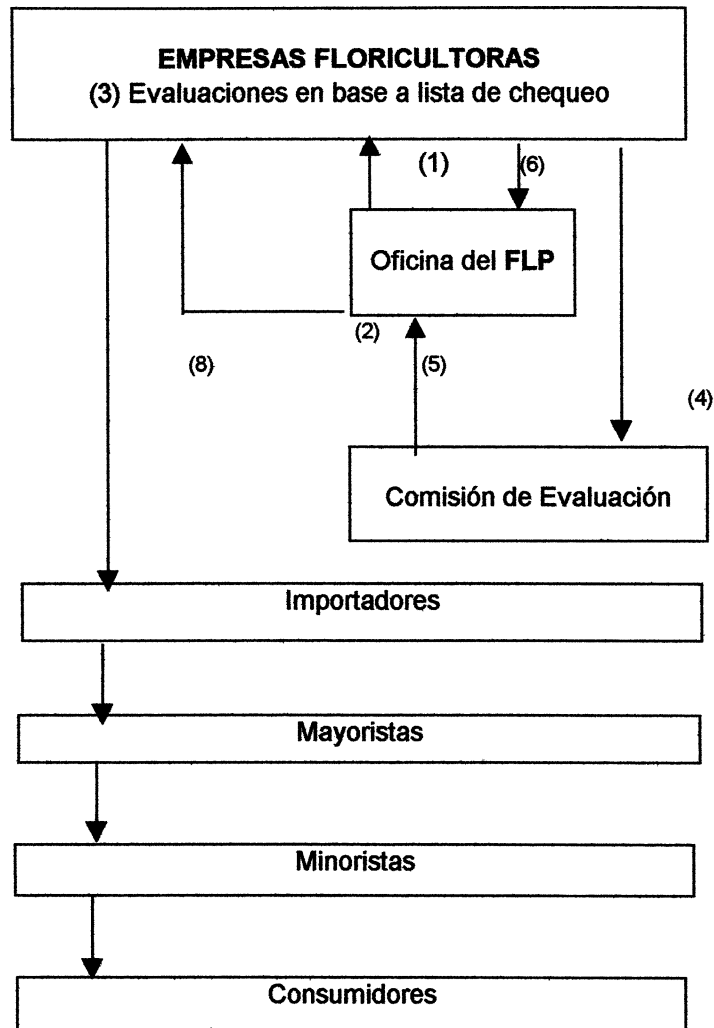


Gráfico 3.2
FLOWER LABEL PROGRAM



Nota.

- (1) Declaración de asistencia
- (2) Enviar inspectores
- (3) Evaluaciones en base a la lista de chequeo
- (4) Reporte de Inspección
- (5) Autorización para la concesión de etiquetas.
- (6) Otorgamiento de etiquetas.
- (7) US\$ 1 por caja.
- (8) Mercancía etiquetada.

Gráfico 3.3

MODELO DE IMPLICACIÓN DE FOOTE, CONE Y BELDING

Implicación Fuerte	<p>APRENDIZAJE INTELLECTUAL (Razón, lógica, hechos)</p> <p>APRENDIZAJE</p> <p>Seguro, auto, electrodomésticos</p>	<p>APRENDIZAJE EMOCIONAL (Emociones, sentidos, intuición)</p> <p>AFECTIVIDAD</p> <p>FLORES TROPICALES, joyas, reloj de valor.</p>
	Implicación Débil	<p>Jabón, Campú, alimentos, detergente.</p> <p>RUTINA</p>

Gráfico 4.1

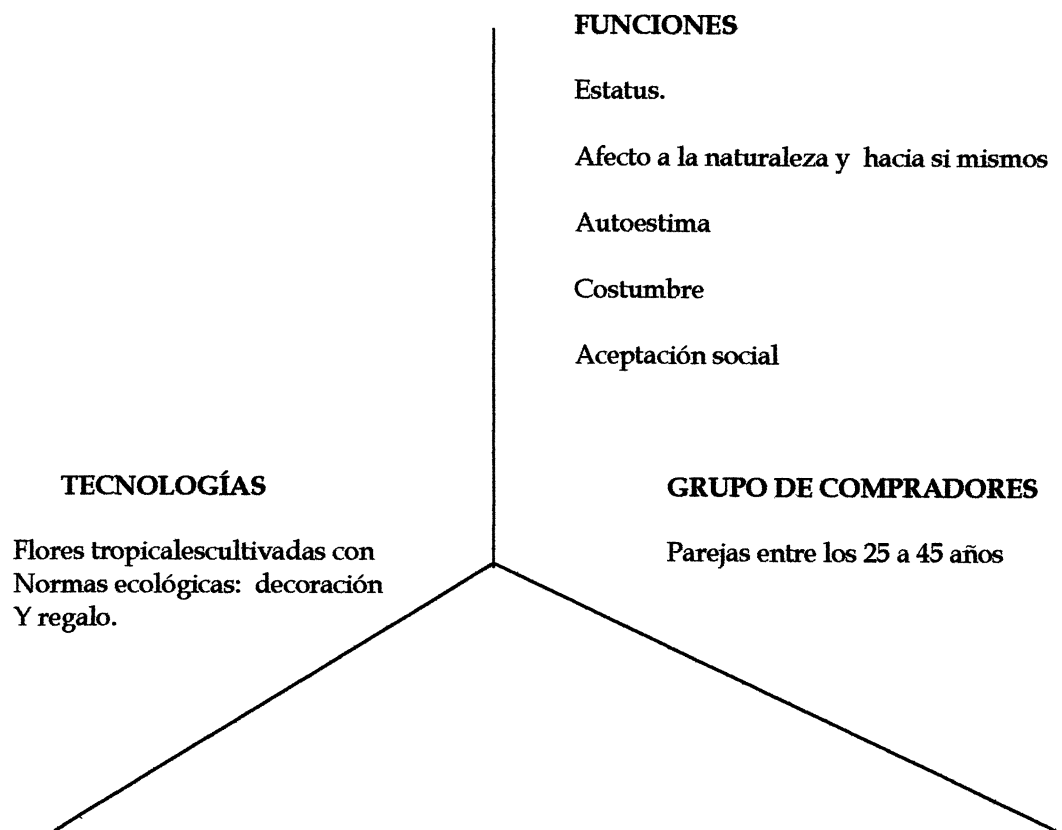
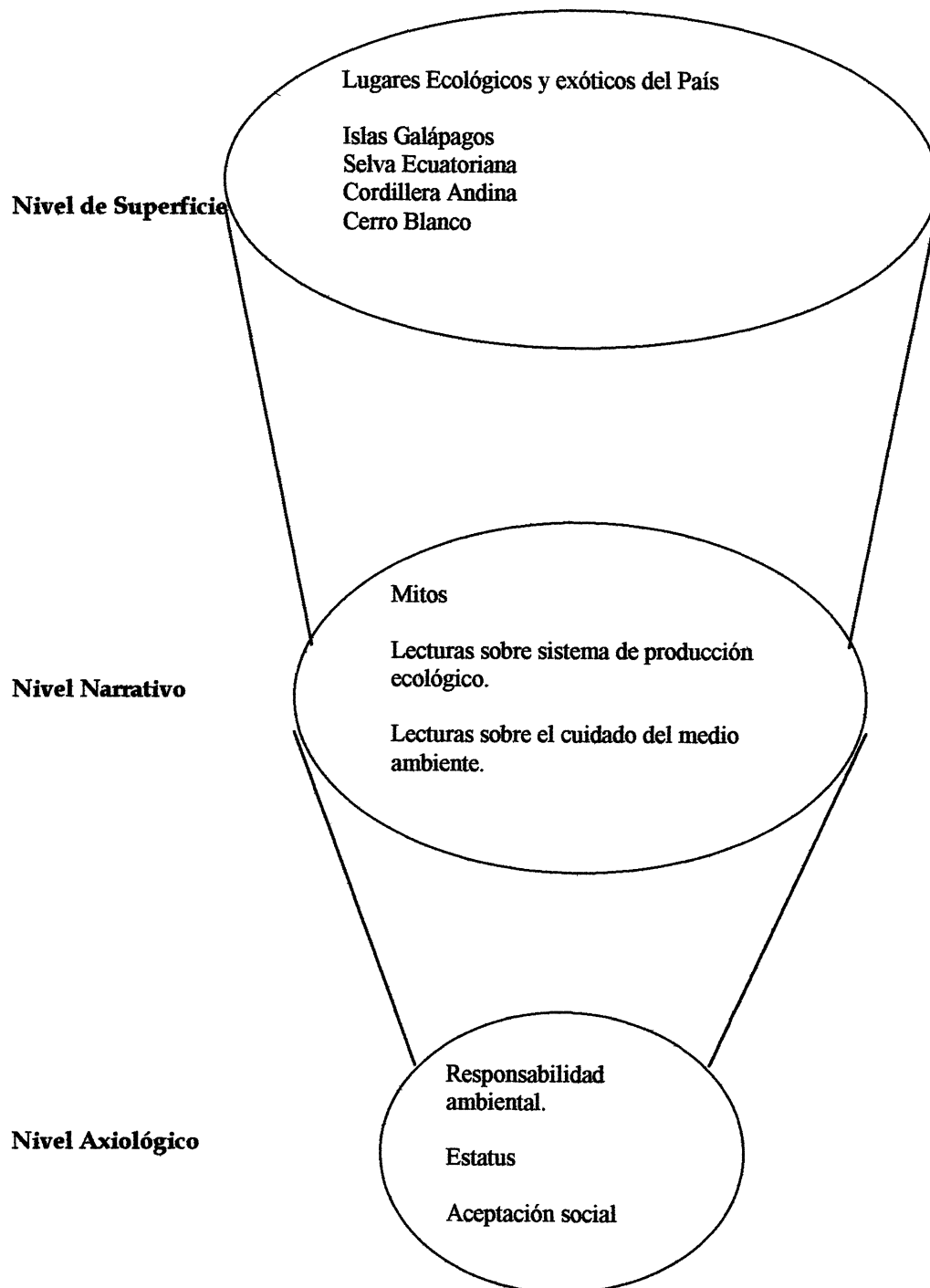
Macrosegmentación de flores tropicales en el mercado de Alemania

Gráfico 4.2

IDENTIDAD DE LAS FLORES TROPICALES ECUATORIANAS



ANEXOS DE CUADROS

Cuadro 2.1

**LISTA DE PRECIOS DE LAS PRINCIPALES VARIEDADES DE
EXPORTACIÓN DEL MERCADO EUROPEO**

NOMBRE CIENTÍFICO	NOMBRE COMÚN	PRECIO US\$	NÚMERO DE FLORES POR CAJA
Alpinaca purpurata	Small red Ginger	\$ 0.23/unidad	80/caja
	Medium red Ginger	\$ 0.25/unidad	70/caja
	Large red Ginger	\$ 0.38/unidad	50/caja
	Small pink Ginger	\$ 0.23/unidad	80/caja
	Medium pink Ginger	\$ 0.25/unidad	70/caja
	Large pink Ginger	\$ 0.38/unidad	50/caja
Zingiber spectabile	Maracas	\$ 0.62/unidad	50/caja
Musa coccinea	Brazilian Tournch	\$ 0.98/unidad	24/caja
Heliconia psittacorum	Golden Tournch	\$ 0.35/unidad	240/caja
Heliconia psittacorum	Golden Tournch Adrián	\$ 0.35/unidad	240/caja
Heliconia psittacorum	Sassy	\$ 0.35/unidad	400/caja
Heliconia psittacorum	Andromeda	\$ 0.25/unidad	400/caja
Heliconia Red Opal		\$ 0.48/unidad	240/caja
Heliconia Fire Opal		\$ 0.48/unidad	240/caja
Heliconia Long Lover		\$ 0.48/unidad	100/caja
Heliconia Golden Opal		\$ 0.48/unidad	200/caja
Heliconia stricta	Oliveira's sharonii	\$ 0.90/unidad	30/caja
Heliconia stricta	Dwarf Jamaican	\$ 0.58/unidad	120/caja

Cuadro 3.1**ESTRUCTURA DE EDADES**

Julio 1997

EDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE DE	
	TOTAL	MUJERES	HOMBRES
0 - 14	16%	8.10%	7.90%
15 - 64	68%	34.91%	33.09%
> 65	16%	5.81%	10.19%

Elaborado por: Lidia Campos

Fuente: Internet <http://www.odci.gov/cia/publications/factbook/gm.htm>

Cuadro 3.2

Estructura de Religiones
Julio 1997

RELIGION	PORCENTAJE
Protestante (en su mayoría pertenece a los Luteranos)	38%
Católicos - Romanos	35%
Musulmanes	2%
No definidas	26.30%

Elaborado por: Lidda Campos

Fuente: Internet <http://www.odci.gov/cia/publications/factbook/gm.htm>

Cuadro 3.3**Estructura laboral****Julio 1997**

Sector	Porcentaje
Industrial	41%
Servicios	56%
Agricultura	3%

Elaborado por: Lidda Campos

Fuente: Internet <http://www.odci.gov/cia/publications/factbook/gm.htm>

Cuadro 4.1

**Consumo de flores cortadas por regiones comparadas por el promedio de
consumo por casa en Alemania Occidental y Alemania del Este
1993
(Porcentaje)**

Promedio Total de Alemania: 73%
Promedio Alemania Occidental: 69%

Regiones	Desviación del Promedio de Alemania Occidental
Schleswig - Holstein / Hamburg	+24%
Nierdersachsen / Bremen	+12%
Norte Westfalia	- 1%
Hessen	- 11%
Rheinland Pfalz / Saarland	- 3%
Bader Wurtemberg	- 7%
Bayern	- 5%

Promedio Alemania del Este: 87 %

Regiones	Desviación del Promedio de Alemania del Este
Mecklenburg / Vopommern	-13%
Brandenburg	+ 11%
Sachsen - Anhal	- 0%
Thuringen	-15%
Sachsen	+5%
Berlin	+0%

Cuadro 4.2

**Consumo de flores cortadas por hogares en Alemania
(Porcentaje)
Periodo: 1993, 1995**

Producto	Este 1993	Occidente 1993	Total 1995
Bouquets	42%	41%	42%
Flores tradicionales por unidad	45%	51%	45%
Flores exóticas	13%	8%	13%

Cuadro 4.3

**Importaciones de flores cortadas dentro de Alemania por país de origen
(miles de ECU)
Periodo: 1990 - 1994**

Países	1990	1991	1992	1993	1994	Porcentaje (%)
Holanda	694976	857741	888446	649219	700031	86
Italia	47231	51791	50983	26756	25839	3.2
Kenya	12498	13819	13128	14044	19204	2.4
Colombia	10036	18882	18969	17032	15885	2.0
Israel	20016	19158	15709	16547	15871	1.9
Ecuador	1019	1473	2877	3905	4457	0.5
Islas Canarias	5076	4575	3517	3551	3644	0.4
Sudáfrica	4005	3911	3804	3940	3519	0.1
Tailandia	2882	3441	3631	3477	3209	0.4
Dinamarca	444	1270	1264	1257	2684	0.3
Otros países	21524	26485	24678	20633	19628	2.4
TOTAL	819707	1002546	1027006	760361	813971	100

Cuadro 4.4**Canales de Distribución Detallistas para las flores cortadas en Alemania**
En porcentaje
Periodo: 1993 - 1995

Ex Alemania Occidental	1993	1994	1995
Floristerias	47.2	46.9	48.2
Mercados en la calle	16.8	17.0	17.5
Supermercados	11.1	12.5	13.2
Centros de jardineria	21.3	19.6	17.7
Otros	3.6	3.7	3.4

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BERRY FRED, KRESS JOHN "Heliconia" (Editorial Smith Sonian Institution Press, Washington 1991) 334 páginas

BOONE LUIS E, KURTZ DAVID L. "Marketing" (Editorial The Dryden Press, Sexta Edición, Florida-USA 1989) 700 páginas

COBRA MARCOS, ZWARG FLAVIO "Marketing de Servicios" (Editorial Kimpres Ltda., Bogotá-Colombia 1991) 279 páginas.

GÜTIERREZ EDUARDO "Más allá de los mitos y fantasmas de la Publicidad" (Edición #42, Revista EKOS, Julio 15 de 1997)

GÜTIERREZ EDUARDO "De Consumidor a Cliente (Edición #44, Revista EKOS, Septiembre 15 de 1997)

GÜTIERREZ EDUARDO "Investigación y anticipación en las actividades de mercadeo" (Edición #46, Revista EKOS, Noviembre 15 de 1997)

GÜTIERREZ EDUARDO "Marketing Tercer Milenio" (Edición #50, Revista EKOS, Marzo 15 de 1998)

GÜTIERREZ EDUARDO "El manejo de la marca: prioridad relegada" (Edición #51, Revista EKOS, Abril 15 de 1998)

GÜTIERREZ EDUARDO "La Estrategia Competitiva no gana la guerra" (Edición # 52, Revista EKOS, Mayo 15 de 1998)

GÜTIERREZ EDUARDO "El Consumidor un espécimen complicado" (Edición #53, Revista EKOS, Junio 15 de 1998)

KOHL S. RICHARD L., UHL JOSEPH N. "Marketing of Agricultural Product" (Editorial Macmillan Publishing Company, Séptima Edición, New York-USA 1990) 545 páginas

KOTLER PHILIP "Mercadotecnia" (Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Tercera Edición, México 1989) 746 páginas

LAMBIN JEAN-JACKES "Marketing Estratégico" (Editorial Mc Graw Hill/Interamericana de España S. A., Madrid-España 1995) 610 páginas

MATEUS A. PABLO "El cliente como fuente de utilidad creciente" (Edición #46, Noviembre 15 de 1997)

MAZARROSA MIGUEL "Marketing y Calidad Total" (Editorial Gestión 2000 S.A., España 1994) 180 páginas.

MORENO VERÓNICA "Flores tropicales, un negocio seductor" (Revista Ekos, Edición # 32, Septiembre 15 de 1998).

LOUDON DAVID L., DELLA ALBERT J. "Comportamiento del consumidor" (Editorial Mc Graw Hill Interamericana de México S.A., Cuarta Edición, México 1995) 834 páginas.

SEMPRINI ANDREA "El Marketing de la Marca" (Editorial Paidós Ibérica S.A., Primera Edición, España 1995) 233 páginas.