

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración para el Desarrollo

**Análisis histórico del sector florícola en el Ecuador y estudio del mercado
para determinar su situación actual**

**Carolina Gómez Rea
Agustín Egas Chiriboga**

Carlo Caltagirone, Dr. Ing., Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título de Licenciado(a) en Administración de Empresas

Quito, julio de 2014

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**Análisis histórico del sector florícola en el Ecuador y estudio del mercado para
determinar su situación actual**

Fernando Agustín Egas Chiriboga.

Geovanna Carolina Gómez Rea

Carlo Caltagirone, Dr. Ing.
Director de Tesis

Arturo Paredes, M.Sc.
Miembro del Comité de Tesis

Thomas Gura, Ph.D
Decano del Colegio de
Administración para el
Desarrollo

Quito, julio de 2014

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Firma: _____

Nombre: Geovanna Carolina Gómez Rea

Nombre: Fernando Agustín Egas Chiriboga

C. I.: 172343750-3

C.I.: 171585857-5

Fecha: Quito, julio de 2014

DEDICATORIA

A mi familia, por su apoyo incondicional y su fe en mí y en todo lo que he emprendido. Por ser quienes me empujan a seguir adelante y ser mi fuerza durante las situaciones más difíciles. A mis padres por el amor y la entrega que han puesto en mí, esto es el fruto de toda la energía que han gastado por mí, a mi hermana por ser quien me ayuda a volar cada vez más alto y a mi hermano por su amor absoluto.

Carolina.

AGRADECIMIENTOS

Nuestro profundo agradecimiento a la Universidad San Francisco de Quito y a sus docentes por la valiosa educación que nos han brindado a lo largo de nuestras carreras. A todos quienes formaron parte de la elaboración de este trabajo, especialmente a las personas que nos permitieron entrevistarlos proveyendo la información que hizo posible este estudio. Muchas gracias a Carlo por compartir sus conocimientos con nosotros y por sus buenos consejos y correcta dirección para la realización de este trabajo.

RESUMEN

El sector florícola en el Ecuador representa una buena parte de las exportaciones no tradicionales del país. Este sector es muy dinámico y se maneja de manera muy diferente a otros sectores agrícolas del país. Desde sus inicios, las empresas del sector florícola han sido reconocidas por ser muy rentables pero también riesgosas pues así como se crean decenas de fincas cada año, otras más van desapareciendo por diferentes razones. El objetivo de este estudio es establecer si es que la creación de empresas dentro de este sector sigue teniendo una rentabilidad alta, tomando en cuenta los factores tanto económicos como políticos que han afectado al Ecuador y al mundo. Se busca determinar las fortalezas y debilidades del sector, analizar su competencia y los diferentes mercados a los que se dirige la flor ecuatoriana.

ABSTRACT

The flower sector in Ecuador represents a big part of the total not traditional exports. This part of the Ecuadorian economy is very dynamic and manages itself in a different way than other economic sectors. Since the beginning, plantations and companies related to the flower sector have been recognized for their profitability but at the same time for being a risky business because as much as new plantations are created, others disappear for different reasons including bankrupting. The objective of this study is to establish if the creation of flower related companies continues to be as profitably as before, having in mind all the economic and political facts that have affected Ecuador and the whole world. We try to determine the strengths and weaknesses of the flower sector in Ecuador, analyze the competition and the different markets that the Ecuadorian flower heads to.

INDICE DE CONTENIDOS

Contenido

DEDICATORIA.....	5
AGRADECIMIENTOS.....	6
RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	8
INDICE DE CONTENIDOS.....	9
INDICE DE GRAFICOS.....	13
INDICE DE TABLAS.....	14
CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA.....	15
1. Antecedentes.....	15
2. Planteamiento del Problema.....	16
3. Objetivos de la investigación.....	17
4. Pregunta de investigación.....	17
5. Justificación.....	17
6. Viabilidad.....	18
7. Definición de Hipótesis.....	19
8. Metodología a utilizar.....	19

CAPITULO 2: VISION MACROECONOMICA DEL ECUADOR Y DE SU SECTOR

FLORICOLA.....	20
1. Análisis del Intercambio Comercial del Ecuador.....	20
1.1. Exportaciones petroleras:	20
1.2. Exportaciones no petroleras:	21
1.3. Importaciones	23
2. Exportación de Flores del Ecuador.....	24
2.1. Antecedentes	24
2.2. Análisis histórico del Sector Florícola del Ecuador.....	25
2.3. Diagramas Históricos por Mercado.....	29
2.3 Producción de flores frescas en el Ecuador.....	32
3. Transformación del sector	36
3.1. Comportamiento y tendencias.....	36
3.2. Tecnología e innovaciones del sector a nivel mundial.....	38
3.3. Nuevas variedades.....	41
4. Características del sector	41
4.1. Ventajas Comparativas.....	41
4.2. Ventajas de Producción	43
4.3. Desventajas de Producción.....	44

CAPITULO 3: METODOLOGIA Y ANALISIS DE LA INVESTIGACIÓN	47
1. Metodología seleccionada y justificación	47
2. Herramienta de investigación utilizada	47
3. Descripción de participantes.....	48
4. Fuentes y recolección de datos	48
5. Análisis de datos	48
CAPITULO 4: ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER APLICADAS AL SECTOR FLORICOLA DEL ECUADOR	57
1. Factores Externos – Macroentorno.....	57
1.1. Factores Políticos	57
1.2. Factores Económicos.....	58
1.3. Factores Sociales - Demográficos	58
1.4. Factores Tecnológicos.....	58
2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	59
2.1. Rivalidad	59
2.2. Nuevos Competidores	62
2.3. Poder de Negociación de Proveedores	65
2.4. Desarrollo de Sustitutos	66

CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
Conclusiones.....	69
Recomendaciones	71
REFERENCIAS	73
ANEXO A: TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS.....	77
Entrevista 1: Finca Grande	77
Entrevista 2: Finca Mediana.....	80
Entrevista 3: Finca Pequeña	87
Entrevista 3: Empresa Comercializadora	92
ANEXO B: TABULACIÓN CUALITATIVA	95

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Exportaciones Petroleras y No Petroleras.	21
Gráfico 2: Exportaciones No Petroleras.	22
Gráfico 3: Importaciones en Millones de USD.	23
Gráfico 4: Importaciones en Toneladas.	24
Gráfico 5: Exportaciones de Flores en precios FOB.	26
Gráfico 6: Exportaciones de flores en precios FOB.	27
Gráfico 7: Curva Lineal de Exportaciones de flores.	28
Gráfico 8: Línea de Tendencia de Exportaciones.	29
Gráfico 9: Exportaciones ecuatorianas de flores en USD.	30
Gráfico 10: Exportaciones ecuatorianas de flores en toneladas.	30
Gráfico 11: Exportaciones de flor ecuatoriana hacia Europa Oriental.	31
Gráfico 12: Exportaciones de flores a Norte América.	31
Gráfico 13: Tipos de Flores Exportadas.	32
Gráfico 14: Perspectiva del Mercado.	49
Gráfico 15: Situación del Ecuador.	50
Gráfico 16: Mercados Potenciales.	51
Gráfico 17: Rentabilidad.	52
Gráfico 18: Costos Representativos.	53
Gráfico 19: Condiciones Óptimas.	54
Gráfico 20: Comercialización.	55
Gráfico 21: Innovación.	56

Gráfico 22: Ecuador-Colombia: Precio/Kg	61
---	----

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Exportaciones ecuatorianas de flores.	33
Tabla 2: Producción de Flores por tipo de finca.....	34
Tabla 3: Hectáreas de Producción flores en Ecuador.	35
Tabla 4: Principales Países Exportadores de flores.....	62
Tabla 5: Arancel Cobrado por los Principales Compradores a Ecuador y sus Competidores.....	63

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA

1. Antecedentes

Ecuador es un país situado en la línea equinoccial con un gran potencial para el desarrollo del sector agrícola y de la agroindustria. Posee características naturales que le atribuyen ventajas en la producción de ciertos bienes por los que el Ecuador se ha caracterizado internacionalmente como él: banano, camarón, cacao y las flores, entre otros. Dentro de estos productos se puede considerar que se tiene una ventaja comparativa frente a otros competidores debido a características geográficas y climáticas principalmente que hacen que estos productos tengan una calidad superior comparados con los principales competidores. Es así que nuestro país durante su historia ha presentado varios auges en la producción de estos productos como fue el caso del cacao a principios del siglo pasado, el banano a finales de los años 40 y en últimas décadas las flores han sido un puntal muy relevante. De esta manera el sector ha ido evolucionando desde sus inicios en la década de los años 80 hasta nuestros días, consolidándose como uno de los mayores rubros de las exportaciones no tradicionales. La flor ecuatoriana posee características únicas que le llevan a posicionarse como un producto de primera calidad en mercados internacionales siendo un producto reconocido y demandado por mercados Premium.

Dadas sus cualidades, la flor ecuatoriana es conocida a nivel mundial lo que le lleva a ser un icono de nuestro país, ya que se exporta a gran parte del globo terrestre. De la misma manera, existen otros productores presentes en el sector que producen flores con características similares a las ecuatorianas sin que estas lleguen a tener una

calidad similar, pero por otro lado tienen ciertas ventajas en la producción y comercialización. Sin lugar a dudas esto ha ocasionado que el sector tenga un crecimiento acelerado, consolidándose como un referente para la economía nacional y el desarrollo del país.

El presente estudio tiene como propósito determinar la situación actual del sector florícola en el Ecuador. Basándonos en un análisis histórico del sector, queremos determinar que tan saturado está el mercado y si es posible la creación con éxito de nuevas fincas productoras y exportadoras de flores. Actualmente, existe mucha información sobre la producción de flores pero un análisis de los mercados actuales y de posibles nuevos mercados es inexistente a pesar de que organizaciones como la Dirección de Inteligencia Comercial, PRO ECUADOR hace esfuerzos por presentar la información necesaria para los productores de flores. Nuestra investigación se sustenta en la evolución del crecimiento de las exportaciones de flores frescas por parte del Ecuador, desde sus inicios hasta la actualidad para determinar si a pesar de las condiciones modernas, la creación de nuevas fincas productoras de flores sigue siendo un negocio rentable. Por otro lado, nos interesa conocer la innovación que se ha realizado en el sector, sabemos que al ser un producto no elaborado, implementar innovación es algo complicado por lo que nos interesa determinar si es que se ha hecho algún avance desde que se empezó a exportar flores.

2. Planteamiento del Problema

Actualmente, la competitividad a nivel mundial es voraz y exige de los países gran adaptabilidad a los cambios. El sector florícola en el Ecuador se ha desarrollado

en la última década de manera acelerada y en manera empírica. Los estudios que existen actualmente sobre el sector florícola son básicamente cifras económicas basadas en las toneladas exportadas y los precios que se declaran por impuestos. El sector florícola en el Ecuador se maneja de manera muy independiente y siempre ha sido muy rentable pero actualmente se ha visto afectado por la crisis mundial o eso es lo que se ve aparentemente. La razón de este estudio es tratar de determinar si es que con las condiciones políticas y económicas actuales sigue siendo rentable la creación de nuevas empresas productoras de flores en el país.

3. Objetivos de la investigación

- ***Objetivo general.***

Determinar si la situación actual del mercado florícola en el Ecuador es favorable para la creación de nuevas fincas florícolas.

- ***Objetivos específicos.***

- Analizar históricamente el sector florícola del Ecuador.
- Evaluar si aún existe la posibilidad de crear nuevas fincas florícolas en el país.
- Determinar si las empresas del sector florícola aún son rentables.

4. Pregunta de investigación

¿Afecta la situación actual tanto financiera como de mercado a la creación de nuevas fincas florícolas en el Ecuador?

5. Justificación

Las exportaciones ecuatorianas son principalmente petroleras, esto es debido a que el país ha invertido la mayor parte de sus recursos en desarrollar este sector.

Lamentablemente, este producto es muy pesado y solo se exporta en bruto, esto hace que el valor será menor y que no exista un valor agregado al producto.

Actualmente el país está buscando incrementar sus exportaciones de productos no tradicionales, dentro de este grupo se encuentran las flores frescas. Las flores ecuatorianas tuvieron su auge en la década de los 90. Hoy en día, a pesar de que la competencia de otros países ha ido aumentando, en el mundo aún se reconoce a la flor ecuatoriana como de excelente calidad y al Ecuador como un país que se mantiene en boga en cuanto a nuevos productos y variedades especialmente de rosas.

Es por esta razón que lo que busca este estudio es determinar si aun existe mercado suficiente para la creación de nuevas empresas productoras de flores y también, buscar soluciones a los problemas que se presentan en estas empresas para presentar una florícola que innove y disminuya costos ofreciendo la misma calidad.

6. Viabilidad

La investigación es viable pues se cuenta con el tiempo necesario, se estima que la investigación y preparación de este estudio tomará entre dos y cuatro meses que es el tiempo que se tiene para terminar la tesis. En cuanto a la disponibilidad de recursos, económicamente el estudio no es costoso por lo que podrán ser financiado por los autores; los recursos humanos requeridos para la realización de la investigación tampoco son necesarios, el estudio de campo como son las entrevistas serán realizadas por los mismos autores.

7. Definición de Hipótesis

Con la situación actual económica y de mercado, es rentable la creación de una nueva florícola en el Ecuador.

8. Metodología a utilizar

Para la investigación de mercado se va a preparar un cuestionario para poder presentarlo a los gerentes o jefes de ventas de algunas de las florícolas ya existentes en el país. El cuestionario se va a presentar en forma de entrevista a cuatro empresas: tres productoras de flores; una pequeña, una mediana y una grande y una empresa comercializadora de flores. El análisis de estos cuestionarios se va a realizar de manera cualitativa.

CAPITULO 2: VISION MACROECONOMICA DEL ECUADOR Y DE SU SECTOR FLORICOLA

1. Análisis del Intercambio Comercial del Ecuador

1.1. Exportaciones petroleras:

La economía del Ecuador se ha basado históricamente en la agricultura. Sin embargo en 1967 se descubre la existencia de petróleo en la amazonia ecuatoriana y con esto da inicio la comercialización de petróleo. A partir de este hecho la economía ecuatoriana se basa fundamentalmente en esta actividad y también se empieza a depender del comercio exterior para financiar la balanza comercial. Durante la década de los 70, con la construcción del primer oleoducto, el Ecuador buscar crear nuevas políticas de apertura comercial lo que da lugar a la exportación de productos diferentes al petróleo como el banano, el cacao y el atún. Es así que a mediados de los 80, estos productos representaban el 50% de las exportaciones totales.

Actualmente la industria del petróleo sigue siendo el principal motor de la economía ecuatoriana. Por esta razón balanza comercial del Ecuador se la divide en petrolera y no petrolera. Según datos del Banco Central del Ecuador, en el periodo enero – octubre de 2013, las exportaciones petroleras fueron de 11883,3 millones de dólares, esto representa el 57,26% del total de exportaciones de este periodo. Mientras que las exportaciones no petroleras de este periodo fueron de 8869,10 que representa el 42,74%.

EXPORTACIONES PETROLERAS Y NO PETROLERAS (*)

Enero – Octubre 2013

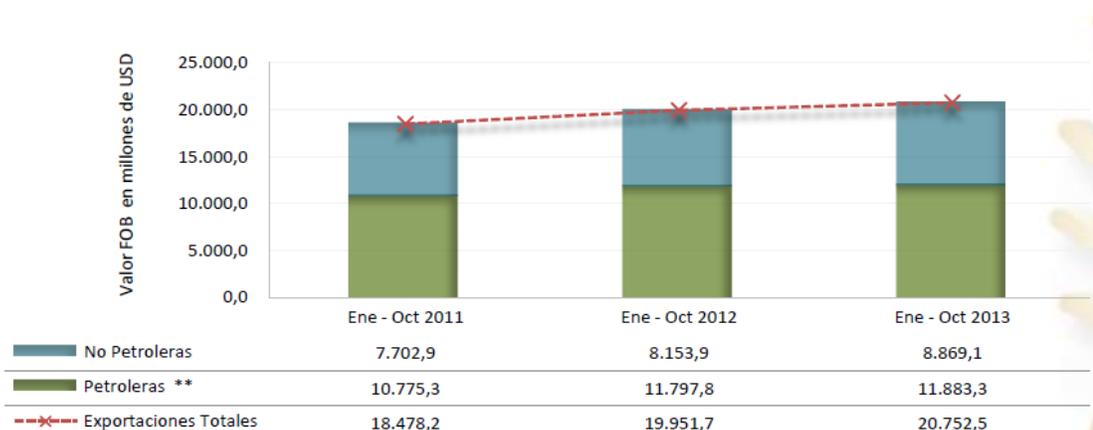


Gráfico 1: Exportaciones Petroleras y No Petroleras.

Fuente: Banco Central del Ecuador, SENA, SHE, EP PETROECUADOR. 2013

Como se puede apreciar en el gráfico, las exportaciones han ido creciendo constantemente en cada año. Las exportaciones petroleras son las que mayor crecimiento registran en los últimos años pero el crecimiento de las exportaciones no petroleras también ha tenido un crecimiento considerable.

1.2. Exportaciones no petroleras:

En el periodo de enero a octubre del 2013, las exportaciones no petroleras tuvieron un crecimiento del 8,8% en relación al mismo periodo del año 2012. (BCE 2013) De igual manera, en el 2013 hubo un aumento de la cantidad bruta de productos vendidos del 6% y un aumento en el precio de 2.6%.

Las exportaciones no petroleras a su vez se dividen en tradicionales y no tradicionales. Los productos tradicionales son productos que llevan comercializándose por

varios años como son el banano, cacao y camarón mientras que los no tradicionales son productos que no forman parte de los productos tradicionales, es decir productos con algo de manufactura. En el 2013, los productos tradicionales conformaron el 47% de las exportaciones no petroleras mientras que las no tradicionales fueron del 53%.

Dentro de las exportaciones no petroleras los productos con mayor participación son el banano con el 22%, el camarón con el 15%, los enlatados de pescado con el 13.2% y las flores naturales con el 8,1%.

EXPORTACIONES NO PETROLERAS

Enero - Octubre 2013

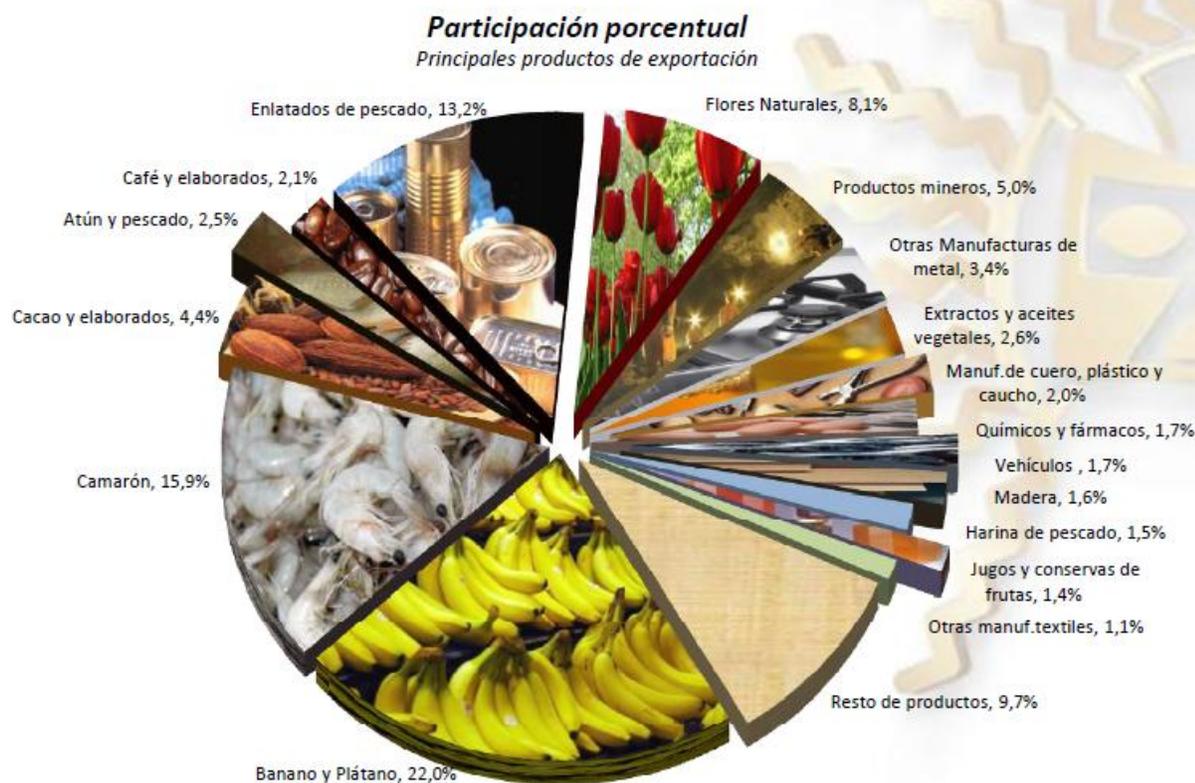


Gráfico 2: Exportaciones No Petroleras.
Fuente: Banco Central del Ecuador. 2013.

1.3. Importaciones

Desde el 2009, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES, tenía una estrategia para un nuevo modelo de redistribución de la riqueza nacional, este plan culminada el 2013 con la sustitución de las importaciones en siete sectores: bioquímica, petroquímica, metalmecánica, bioenergía, hardware y software y servicios turísticos y ambientales. Pero según cifras presentadas en el 2012 por la SENPLADES en los sectores como productos químicos, metalmecánica y hardware las importaciones han aumentado en el periodo desde el 2007 hasta el 2011. Es en el 2012 cuando se empiezan a ver los resultados de este plan pero debido a la restricción en las importaciones aprobada a finales del 2013.

Según el informe económico del 2013 del Banco Central del Ecuador, las importaciones totales en el periodo enero – octubre fueron de 21770.7 millones de dólares las cuales crecieron en un 9.3% con respecto a las importaciones del 2012 que se registraron por 19914.9 millones de dólares.

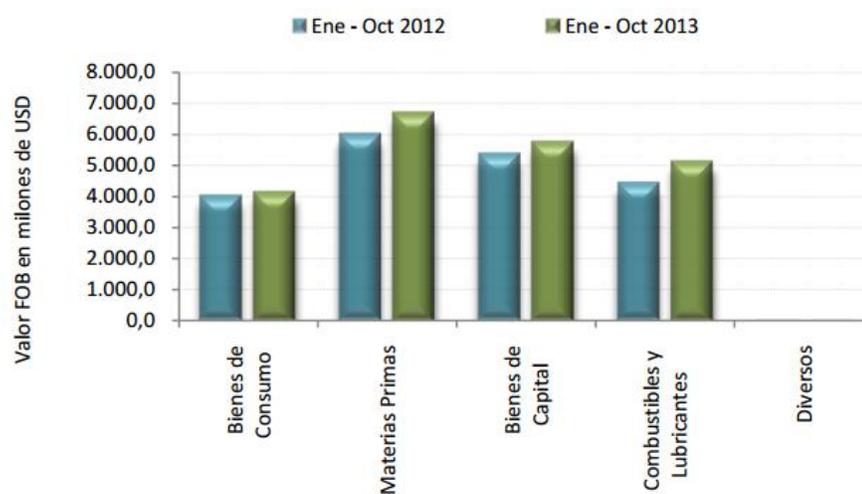


Gráfico 3: Importaciones en Millones de USD.

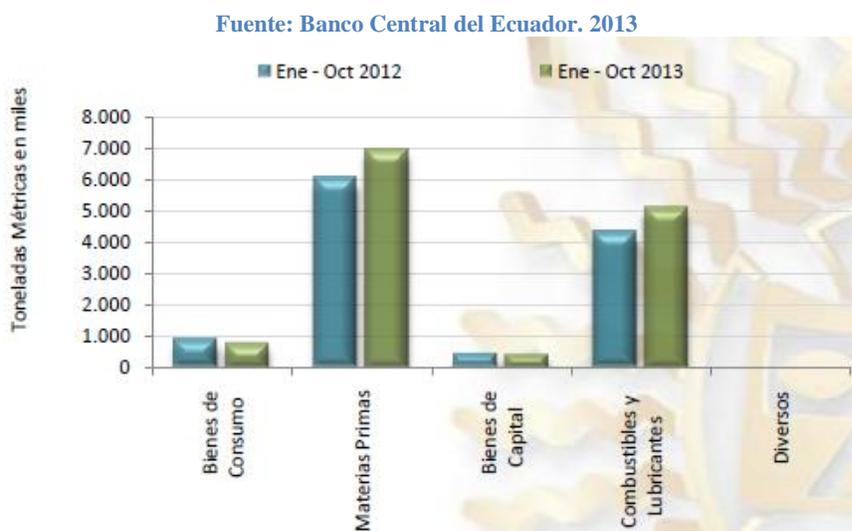


Gráfico 4: Importaciones en Toneladas.
Fuente: Banco Central del Ecuador. 2013.

El cuadro representa la comparación de las importaciones realizadas en el 2012 y en el 2013 por sector. Como podemos ver un aumento considerable se da en los combustibles y lubricantes y también en las materias primas. En cuanto a los bienes de consumo como existen restricciones e impuestos vemos que el valor se ha mantenido.

2. Exportación de Flores del Ecuador

2.1. Antecedentes

La industria de las flores es bastante importante dentro del país. Según datos del Banco Central del Ecuador, en noviembre del 2013 el total de exportaciones fue de 2018.14 millones de dólares de los cuales 9841.63 millones pertenecen a exportaciones de productos no petroleros. En este grupo se encuentran las flores frescas, que representan el 12% (PROECUADOR 2012). Esta industria no es nueva en el país. La primera finca con cultivos destinados a la exportación de flores frescas se registra en 1982. El 22 de

noviembre de 1984 se inscribe en el Registro General de Asociaciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería la Asociación de Productores de Flores del Ecuador, EXPOFLORES. Esta institución se crea con el fin de conseguir fondos por parte de la Corporación Financiera Nacional (CFN).

Con la ayuda económica por parte de la CFN en la década de los noventa cuando este sector adquiere un mayor dinamismo, esto debido a las políticas de apertura comercial que se dan durante estos años, como el Acuerdo de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPA) con Estados Unidos que se firmó en diciembre de 1991 lo que fortaleció el sector y durante esta década el sector creció en un 300%. En el 2002 le sigue el nuevo Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act (ATPDA) el cual estuvo vigente hasta junio de 2013 cuando Ecuador renunció unilateralmente y de manera irrevocable a este acuerdo.

El crecimiento del sector florícola se puede constatar al ver las hectáreas cultivadas. Mientras que en 1996 estaban cultivadas 1484.96 hectáreas de flores frescas, en el 2006 eran 3440.65 las hectáreas destinadas al cultivo de flores. (EXPOFLORES, 2013). De la misma manera, la evolución de la exportación de flores ha ido en un constante aumento. Mientras que en el 2007 la exportación de flores era de 473 millones de dólares, en el 2012 se cerró el año con 740 millones de dólares en exportaciones de flores naturales.

2.2. Análisis histórico del Sector Florícola del Ecuador

La floricultura en el Ecuador se remonta a principios de los años 80 en el que se empezó a realizar los primeros experimentos acerca de la producción de rosas bajo

invernaderos. Existen datos de que la primera florícola se constituyó en el año de 1982, para lo cual actualmente hay más de un centenar de las mismas que están repartidas por varios puntos de la geografía nacional pero principalmente se concentran en Pichincha y Cotopaxi. La floricultura desde ese entonces fue consolidándose de manera progresiva y experimentando con nuevos tipos de variedades sembradas, invernaderos, métodos que han ido afianzando la actividad dentro del sector. No fue hasta finales de los 90 en que esta actividad tuvo un aceleración en su desarrollo llevando al sector a ser la primera actividad de exportaciones no tradicionales de nuestro país, por otro lado en términos generales cuenta con el tercer puesto que únicamente superado por dos productos tradicionales como el petróleo y el banano. Durante los primeros 10 años en los que las flores fueron estableciendo dentro de los productos exportables del Ecuador tenemos podemos ver que las exportaciones fueron creciendo de una manera sostenida.

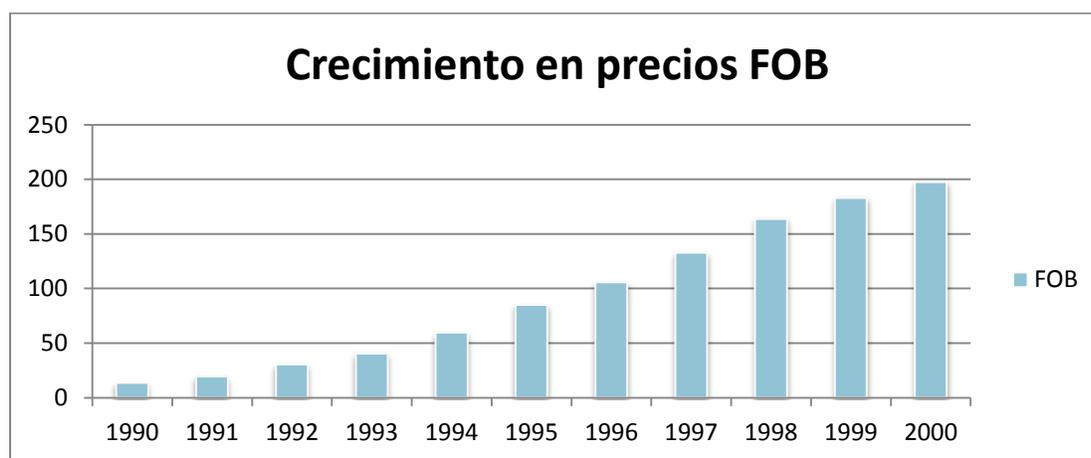


Gráfico 5: Exportaciones de Flores en precios FOB.
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Agustín Egas.

Como podemos apreciar en el gráfico durante los primeros 10 años de exportación de flores, existió un crecimiento sostenido de acuerdo al total de exportaciones que se

realizaron en la última década. Vemos que desde principios de los años noventa hasta el año 2000 las exportaciones de flores crecieron de forma sostenida, si trazamos una curva lineal de las exportaciones vemos que estas tuvieron un crecimiento acelerado entre los años de 1994 a 1999 y luego podemos ver que en el año 2000 tuvo una pequeña declinación en su crecimiento.

Durante la primera década del año 2000 las exportaciones de flores se consolidaron como una de las exportaciones no tradicionales con más porcentaje dentro del mismo rango. “Las exportaciones de flores pasaron de USD 354 millones en el año 2004 a USD 565 millones en el 2008, esto equivale a un crecimiento del 59.36% mientras que el crecimiento promedio anual fue de aproximadamente 11%”(CORPEI, 2009). De esta manera podemos ver que el sector tuvo un crecimiento bastante acelerado si lo comparamos con el crecimiento anual de todo el país que le sobrepaso con un 48%. El cuadro que se presenta a continuación representa las exportaciones que comprendieron entre los años del 2001 al 2010:

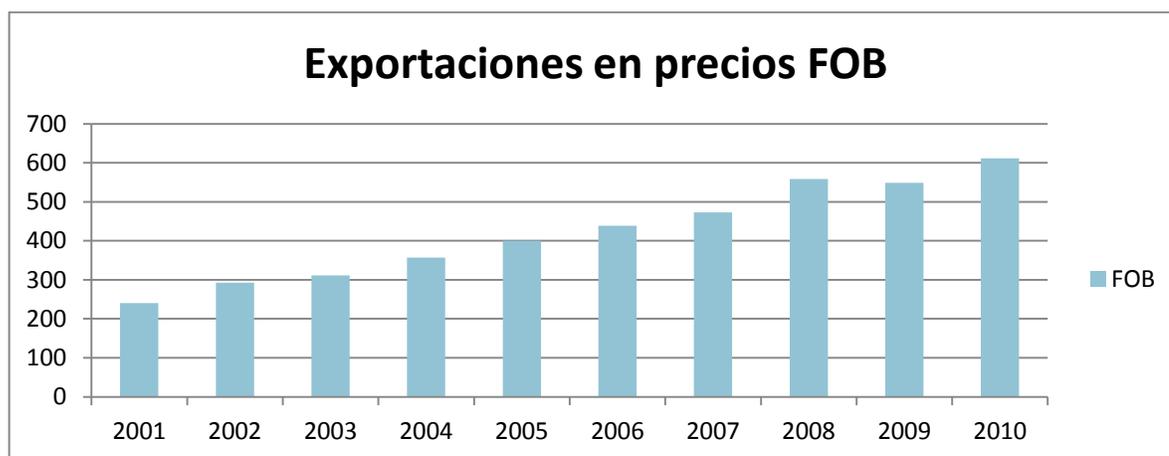


Gráfico 6: Exportaciones de flores en precios FOB.
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Agustín Egas.

Podemos observar que las exportaciones fueron creciendo hasta el año 2008, luego de este vemos que existe una caída en las exportaciones de flores ocasionado principalmente por la crisis económica mundial que se presentó durante este año. Luego de este año las exportaciones se recuperaron teniendo un crecimiento. Si realizamos una curva lineal de este periodo podemos observar claramente la caída que tuvieron las exportaciones:

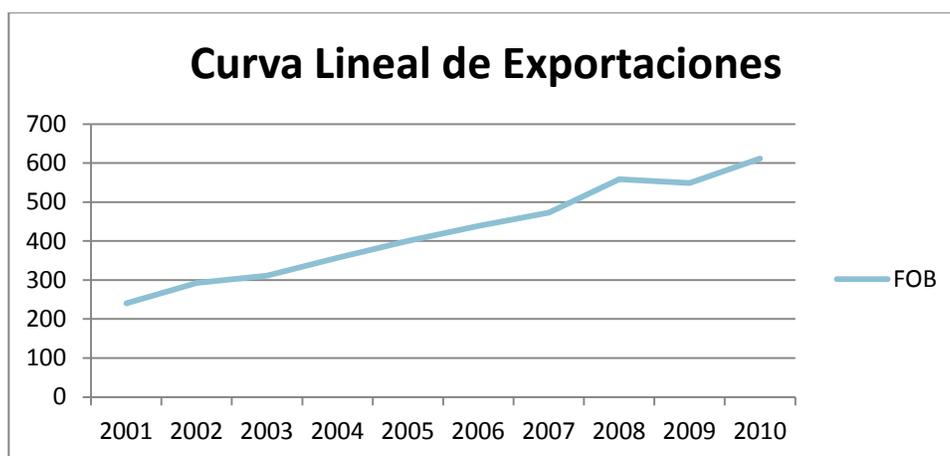


Gráfico 7: Curva Lineal de Exportaciones de flores.
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Agustín Egas.

Actualmente el sector florícola cuenta con un porcentaje representativo de las consideradas exportaciones no tradicionales del Ecuador. Para el periodo comprendido del 2011 el Ecuador se encuentra dentro de los principales exportadores de flores en el que ocupa el tercer lugar del total de exportaciones a nivel mundial. Es así que se puede anotar: “Las flores son el tercer producto de exportación de Ecuador, el más importante de los Andes, y el primero no tradicional de exportación, lo que determina que el sector

florícola ecuatoriano sea una de las actividades más importantes de su economía.”(PCR, 2011).

Se puede apreciar que las exportaciones de flores marcan un continuo crecimiento durante los tres últimos años donde se puede ver un crecimiento con el que si realizamos una línea de tendencia podemos corroborar lo anteriormente dicho:



Gráfico 8: Línea de Tendencia de Exportaciones.
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Agustín Egas.

2.3. Diagramas Históricos por Mercado.

a. Exportaciones totales de flores



Gráfico 9: Exportaciones ecuatorianas de flores en USD.
Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaborado por: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR.



Gráfico 10: Exportaciones ecuatorianas de flores en toneladas.
Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaborado por: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR.

El nivel de exportaciones en dólares ha mantenido un crecimiento constante del 11.21% anual. Por otro lado, la cantidad en toneladas exportadoras ha tenido un crecimiento del 4.95% anual con algunas caídas en los años 2006, 2007 y 2009. (PROECUADOR 2013). Esto nos indica que si bien el volumen de producto no ha aumentado considerablemente el precio de la flor ecuatoriana ha tenido un aumento en el precio constante cada año. Esto puede explicarse por las normas de calidad que son implantadas en las plantaciones esto hace que el precio de producto aumente y que el cliente esté dispuesto a pagarlo.

b. Exportaciones de flor ecuatoriana hacia Europa Oriental

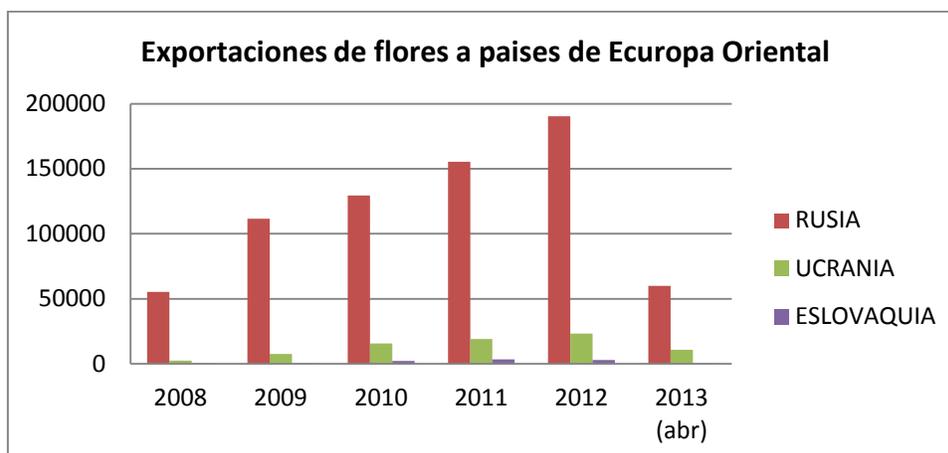


Gráfico 11: Exportaciones de flor ecuatoriana hacia Europa Oriental.

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Carolina Gómez.

Como podemos ver en el grafico, al país de Europa Oriental que más se exportan flores frescas es a Rusia, le sigue Ucrania con un porcentaje mucho menor. También observamos en el grafico que en el 2009 cuando otros mercados disminuían sus importaciones debido a la crisis, las exportaciones del Ecuador hacia Rusia se mantenían normales.

c. Exportaciones de flores ecuatorianas hacia Norte América

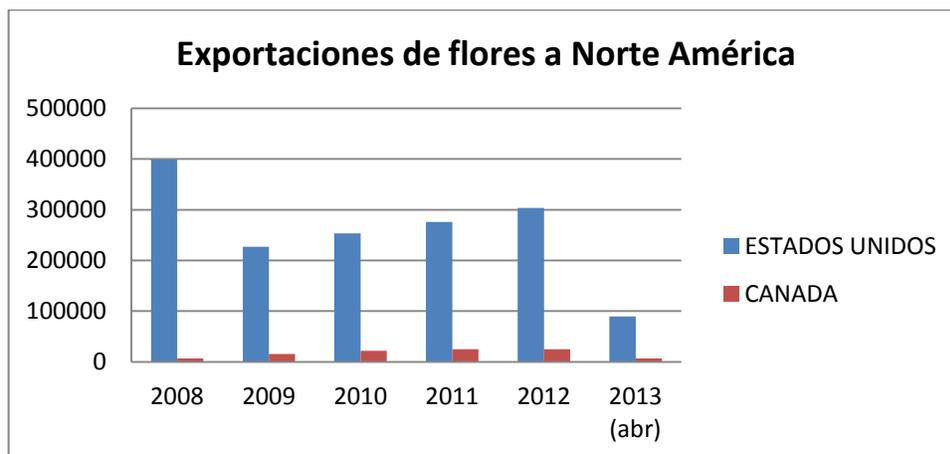


Gráfico 12: Exportaciones de flores a Norte América.

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Carolina Gómez.

2.3 Producción de flores frescas en el Ecuador

a. Que se produce

En el Ecuador se producen varios tipos de flores entre las que predominan las rosas como principal producto de exportación, existen sin embargo varias variedades que se producen de manera significativa entre las que podemos encontrar gypsophila, alstroemeria, áster, claveles entre otras. En cuanto a la cantidad de las variedades que actualmente se exporta las rosas son el principal producto de exportación con un 80% del total de exportaciones.

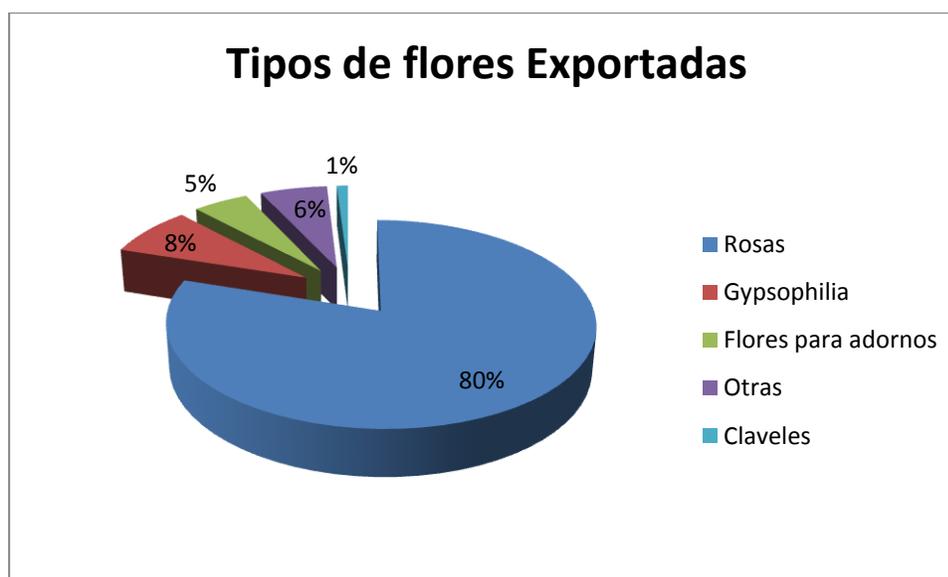


Gráfico 13: Tipos de Flores Exportadas.
Fuente: PRO ECUADOR.
Elaborado por los autores.

Durante el año de 2012 alrededor del 97% de las plantaciones de flores eran de variedades permanentes y el 3% de flores de verano según detalla la agencia pública de

noticias del Ecuador y Suramérica. De igual manera se detallan la cantidad de hectáreas sembradas por tipo de flor: “Dentro de las flores permanentes, las rosas ocuparon 4.074 has, la gypsophila 1.411 has, el clavel con 628 has y el hypericum con 83 has.”(Agencia Publica de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2012).

EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE FLORES								
Valor FOB Miles USD								
Grupos	2008	2009	2010	2011	2012	2013 (A abr)	TCPA 2008 - 2012	Partic.% 2012
Rosas	538,973	475,915	438,400	501,747	572,446	205,818	1.52%	74.70%
Gypsophila	8,564	25,646	57,159	60,196	68,817	22,874	68.37%	8.98%
Demás flores	10,023	45,137	112,203	113,732	125,042	31,432	87.94%	16.32%
Total General	557,560	546,699	607,761	675,675	766,305	260,123	8.27%	100.00%
Toneladas								
Rosas	103,530	87,485	77,506	87,275	93,801	37,480	-2.44%	74.25%
Gypsophila	1,410	4,570	9,994	9,911	10,932	3,215	66.86%	8.65%
Demás flores	2,093	8,686	18,232	19,874	21,601	7,915	79.23%	17.10%
Total General	107,034	100,741	105,733	117,059	126,334	48,610	4.23%	100.00%

Tabla 1: Exportaciones ecuatorianas de flores.

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR.

b. Donde se produce

La concentración de fincas productoras de flores se encuentra mayoritariamente en la región Sierra de nuestro país, estas se reparten en diferentes provincias que son las principales productoras de las mismas. Las provincias con mayor concentración de hectáreas en producción son Cotopaxi, Pichincha, Imbabura y Azuay. Esto también depende del tipo de variedad que se cultiva en las distintas provincias, en la región de la Sierra la producción se basa principalmente en las rosas. En cuanto a las flores tropicales y de verano se reparte en las mismas provincias de la Sierra en las regiones donde existen climas subtropicales, incluyendo a Guayas, Los Ríos entre otras.

PRODUCCION DE FLORES POR TIPO DE FINCAS		
2012		
Tamaño	Participación	Hectáreas Promedio
Pequeñas	62%	6,12
Medianas	28%	13,9
Grandes	10%	37,2

Tabla 2: Producción de Flores por tipo de finca.

Fuente: FLORECUADOR.

Elaborado por: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR.

La producción de flores en el país también se divide según el tamaño de las fincas. Como podemos observar en el gráfico, existen en el país en su mayoría fincas pequeñas que producen en promedio 6 hectáreas, las medianas que representan el 28%, tienen en producción en promedio 13 hectáreas y las grandes que son el 10% del total de fincas, tienen en producción alrededor de 37 hectáreas.

Según Expoflores, que es la Asociación de Productores y Exportadores de Flores, para el año 2006 en la provincia de Cotopaxi había unas 480 hectáreas de rosas las cuales producían alrededor de 30 millones de tallos mensuales. En la provincia de Tungurahua y Chimborazo existían alrededor de 700 hectáreas cultivadas, de las cuales 500 hectáreas pertenecían a rosas.

Para el año 2012, la situación había cambiado. El número de haciendas se incrementó a 571 haciendas productoras de flores, de las cuales se estimó que 4.000 hectáreas se repartían en 13 provincias como: Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Azuay, Esmeraldas, Los Ríos entre otras.

Por otro lado, para el 2012 se determinó que las fincas en el Ecuador producen en promedio 57 variedades de rosas y flores por finca, se producen 4.6 variedades por hectárea y las fincas tienen en promedio 7 hectáreas. Esto representa un crecimiento en la producción de flores en el país.

HECTÁREAS DE PRODUCCION FLORES EN ECUADOR	
2012	
Promedio de hectáreas por finca	7,1
Promedio de variedades por hectárea	4,6
Promedio de variedades por finca	57

Tabla 3: Hectáreas de Producción flores en Ecuador.

Fuente: FLORECUADOR.

Elaborado por: PRO ECUADOR.

c. Variedades

En nuestro país se producen un sin número de variedades de flores en general y de igual manera de variedad de rosas, existe una amplia gama de las mismas que son sembradas en las distintas florícolas a lo largo del territorio de las que podemos anotar que actualmente existen 300 variedades de rosas.

- **Rosas:** Las rosas que representan la mayor cantidad de flores exportadas en el Ecuador, en la actualidad se siembran alrededor de 60 distintas variedades entre las que podemos encontrar en flores rojas: First Red, Classi, Dallas, Mahalia, Madame del Bar, Royal Velvet principalmente. En las denominadas flores amarillas: Allsmer Gold, Skyline. En flores blancas: Vendela y Lemonade son las más representativas.
- **Flores de Verano:** Entre las principales flores consideradas de verano podemos encontrar a la gypsophila como la mayor variedad sembrada en la actualidad. Por otro

lado podemos encontrar: alstroemerias, crisantemos, margaritas, limonios, alelíes entre otros.

- **Claveles:** Los claveles a pesar de representar de manera poco representativa en el total de exportaciones podemos encontrar 4 diferentes variedades que se cultivan como: Norla Barlo, Charmeur, Dark Orange Telster y Dallas.

3. Transformación del sector

3.1. Comportamiento y tendencias

En general, el comportamiento de consumo de los mercados y países es cultural, por ejemplo, el mercado ruso tiene preferencia por flores con botones grandes, abiertos y tallos largos (de más de 90 cm), en Europa Central prefieren arreglos florales rosados fuertes y anaranjados y en Asia la gypsophila es muy cotizada. Sin embargo existen tendencias mundiales importantes, que serán mencionadas a continuación:

Flores Orgánicas, Certificación para la producción sostenible, Comercio Justo.

Al igual que con la mayoría de productos agrícolas, la tendencia de lo “orgánico” ha llegado también a la producción de Flores. Las Flores orgánicas han ganado popularidad desde los 90s, y a pesar de que las ventas de estas han tenido un crecimiento importante, es solo una pequeña parte de la oferta la que se ha preocupado por desarrollar esta área orgánica. Una de las razones por las que esto sucede se debe a que los vendedores minoristas prefieren adaptar su industria para producir flores con certificación sostenible, los costos son menores por lo que se venden a un precio menor que las flores orgánicas (20% a 30% menos), en esto radica su acogida en el mercado.

La certificación para la producción sostenible incluye prácticas agrícolas con responsabilidad ambiental y social. De acuerdo a la Asociación de Comercio Orgánico, la cantidad de empresas que poseen esta certificación seguirá creciendo tanto como los consumidores o vendedores minoristas la pidan. De igual forma, mientras existan más productores importantes con esta certificación será más difícil encontrar en el mercado una flor que no posea certificación sostenible.

Desde su introducción en la Unión Europea, la certificación de comercio justo ha sufrido un significativo crecimiento. Actualmente, flores que posean esta certificación pueden ser adquiridas en reconocidas empresas minoristas.

Inicialmente este tipo de flores orgánicas, con comercio justo o con certificación sostenible eran solamente adquiridas en invernaderos o mercados especializados, pero ahora gracias al desarrollo de la conciencia ambiental, el conocimiento sobre la producción sostenible y el incremento de las prácticas de comercio justo que los minoristas, distribuidores, productores y clientes poseen, este tipo de flores ahora pueden ser adquiridas en supermercados y demás mercados de masas.

Flores Comestibles

En materia culinaria, las flores comestibles representan el último grito de la moda norteamericana. Al principio fueron utilizadas solamente por famosos chefs y restaurantes gourmets, pero ahora se ha convertido en un ícono distintivo para los supermercados y tiendas especializadas que buscan destacarse entre la competencia.

El papel de las flores comestibles en los platos, cocteles, pasteles y demás no radica únicamente como un elemento vistoso y decorativo, para ser incluidas en un plato y

consumidas, deben pasar por un proceso de selección, de tal forma que su sabor sea compatible con el del plato en cuestión.

Las flores comestibles que son más utilizadas son las rosas y también las flores amarillas de las calabazas aunque también se pueden preparar platos con amapolas, claveles, azahares, crisantemos, malvas, pensamientos, jazmín, gladiolos, salvia o violetas, entre muchas otras. En el caso de Ecuador, las rosas orgánicas comestibles llevan siendo exportadas alrededor de 5 años, la florícola “Nevado Ecuador” es la empresa que está cultivando estas flores. Para ser comestibles requieren estar libres de cualquier químico, ya sea herbicida, pesticida o fertilizante, por lo que esta flor debe ser cultivada de forma orgánica. Esto a pesar de que su costo de producción es muy elevado, debido a que se debieron adoptar nuevos estándares y líneas directivas relacionadas con el cultivo y comercialización de las flores, respetuosas con el medio ambiente y socialmente sostenibles.

Para esto se debieron adoptar nuevos estándares y líneas directivas relacionadas con el cultivo y comercialización de las flores, respetuosas con el medio ambiente y socialmente sostenibles. Además fue necesario invertir para salvar las plantaciones de las infestas que se presentan, por ejemplo se usa la fumigación con ajo y agua, emulsiones de manzanilla, la utilización de plantas como el tabaco para evitar ciertas moscas o se combate a través de insectos benéficos que matan a insectos malos.

3.2. Tecnología e innovaciones del sector a nivel mundial

En el sector floricultor existen muchas investigaciones en proceso y otras que han venido desarrollándose a través del tiempo, reemplazando tecnologías o mejorando procesos los últimos años. Por ejemplo, durante mucho tiempo se ha buscado tecnología

de punta con productos nutricionales que a más de nutrir la planta, contrarresten también los efectos negativos causados por estrés abiótico. El estrés abiótico es causado por factores ambientales tales como temperaturas extremas, sequía y alta concentración de sal, siendo las dos últimas las que afectan a mayor escala al crecimiento de la planta. Y estas condiciones que provocan estrés abiótico son cada vez más frecuentes, debido al deterioro del medio ambiente, como el daño en la capa de ozono que se entiende cada vez más, los cambios climáticos, etc.

Diversos estudios, a nivel mundial han reportado que el estrés abiótico es responsable por el mayor impacto negativo en el rendimiento y calidad de las cosechas, inclusive sobrepasan los daños causados por enfermedades, siendo responsables por el 65% de pérdidas en el rendimiento.

Actualmente, gracias a la biotecnología disponemos de productos tecnológicos y eficaces, que aseguran el buen rendimiento de los cultivos y la calidad de los frutos, incluso bajo condiciones de estrés abiótico. HTP-Crop es un ejemplo de ese tipo de producto, formulado con diferentes componentes botánicos como extractos de algas *Ascophylum nodosum*, mezclados con nutrientes quelatados y/o completados orgánicamente, a través de proceso de fermentación múltiple patentado por CLI (una empresa de Utah, Estados Unidos, especializada en productos de alta tecnología para la agricultura).

Otro tema importante es el desarrollo de prácticas orientadas a la disminución del uso de químicos y manejo adecuado de cultivos. En Ecuador, ECOFAS (Ecuadorian Organic Flowers Growers Association) es parte del programa de la Asociatividad BID-FOMIN-Expoflores, y su objetivo principal es el desarrollo de estas prácticas; el

programa está constituido por 20 fincas de rosas y flores de verano, en aproximadamente 600 hectáreas en varias provincias. Mediante un permanente aprendizaje y continua investigación tendientes a normar y mejorar procesos basados en la agroecología, eliminando el uso de fertilizantes y agroquímicos, los socios de ECOFAS elaboraron un plan de manejo orgánico que contempla el cumplimiento de las normativas orgánicas internacionales.

Además, se debe rescatar los esfuerzos para mejorar las prácticas de agricultura ecológica. Antes de la Primera Guerra Mundial, la agricultura sin agroquímicos fue la forma dominante en el mundo. Luego, en el periodo entre las dos guerras, se construyó la forma científico técnica de agricultura bajo la modalidad mecanizada. Es después de la Segunda Guerra Mundial que sale a flote el modelo de revolución verde, que es la base para las agriculturas alternativas. Y es en los 70 cuando florece la mayor cantidad de propuestas alternativas.

Las agriculturas alternativas surgen ante la necesidad de consumir alimentos no contaminados con agroquímicos y ante la acelerada destrucción de la naturaleza por la agricultura comercial, obligando a buscar sistemas agrarios armoniosos. La agricultura orgánica es un sistema alternativo al convencional o moderno, exige optar por otro sistema de producción desde el punto de vista del productor y por un producto diferente a nivel del consumidor. A la producción orgánica suele asimilarse aquella proveniente de sectores, generalmente pobres, a los que no les alcanza a llegar la tecnología y donde subsisten formas agrícolas nativas, populares, tradicionales, calificadas como naturales.

Finalmente, la utilización de invernaderos, y sistemas de riego de última tecnología han ubicado a Ecuador entre los principales países innovadores en el ámbito de

producción florícola. Continuamente los productores reciben asesorías, y capacitaciones para mejorar la producción y la calidad lo cual coadyuva a generar practicas innovadoras. Por ejemplo, se están desarrollando variedades de rosas, se están produciendo flores orgánicas comestibles, y se ha creado un sello ecuatoriano medioambiental que se llama Florecuador para manejo de cultivos y calidad.

3.3. Nuevas variedades

El mercado de las flores mundialmente es un mercado dinámico que se mantiene en constante cambio. Los gustos de las personas con respecto a este producto van evolucionando y el mercado exige un producto novedoso, no quieren lo mismo de siempre. Esto ha llevado al sector florícola a invertir más en la investigación de nuevas variedades según las exigencias del mercado. Hoy en día podemos encontrar diferentes tipos de variedades de flores que cuentan ya con una ventaja relativa frente a otros productos. El Ecuador exporta hoy en día flores tinturadas, estas flores mediante un proceso químico cambian su color natural por otros colores más brillantes que no se encuentran en la naturaleza. Con esta misma tecnología se han desarrollado variedades resistentes a estos químicos para que se sigan viendo naturales.

4. Características del sector

4.1. Ventajas Comparativas

En el Ecuador durante su vida republicana podemos encontrar que principalmente la economía se ha desarrollado en base a las ventajas comparativas. Estas se han dado debido de manera preponderante a sus características geográficas y de privilegiada ubicación basándose en productos como el banano siendo este el principal producto de

exportación generando ingreso de divisas. Por otro lado existen productos que durante las dos últimas décadas han tenido un desarrollo considerable frente a las exportaciones no tradicionales del Ecuador, destacándose las flores como la tercera fuente de divisas. De este modo nuestro país se especializó dados sus características de ventajas comparativas en productos primordialmente agrícolas como los antes descritos. Es así que Marco Naranjo asegura:

“En efecto, las ventajas comparativas en relación a este producto hace referencia a condiciones naturales privilegiadas, pues el país, al estar en la zona ecuatorial, goza de 12 horas de luz durante todo el año; valles con adecuada temperatura a lo largo de toda la Cordillera de los Andes; agua dulce de deshielo y vertientes; y, mano de obra abundante y particularmente barata. Todo esto hace que el cultivo de una hectárea de rosas en el Ecuador tenga un costo equivalente a la mitad de lo que costaría en Israel y a la cuarta parte de lo que valdría en Holanda” (FLACSO-MIPRO, 2010).

Es importante mencionar que estas condiciones geográficas especiales que hacen que el Ecuador tenga ventajas comparativas y en referencia a las flores, estas características siempre existieron pero no fue hasta finales de la década de los años 80 en la que se empezaron a desarrollar proyectos referentes a la producción de flores que principalmente podemos destacar a las rosas como producto primordial. En cierto grado podemos observar que una alternativa al descubrimiento de estas ventajas comparativas para de esta manera aprovechar e investigar sobre estos temas, corresponde al estado principalmente, efectuando planes de estudios que sean específicos y detallados que

implementar valores agregados sobre estos productos. Así se podrían lograr aprovechar ventajas competitivas frente a las ventajas comparativas actualmente existentes, ganando y evolucionando en los mercados en temas primordialmente agrícolas que es la base de la economía.

4.2. Ventajas de Producción

Es evidente que el Ecuador durante los últimos 30 años desde que empezó su especialización tanto técnica como económica en el sector florícola ha desarrollado ventajas en la producción de flores en las que podemos destacar a las rosas como producto principal. De esto podemos destacar los estudios realizados por especialistas tanto agrónomos como ingenieros civiles en el desarrollo de nuevas técnicas de cultivos y de construcción de invernaderos que se apegan a las condiciones climáticas en nuestro país. Es así que se logran tecnificar las distintas plantaciones optimizando recursos haciéndolas a estas más competitivas dentro del mercado tanto nacional como internacional y de esta manera alcanzar economías de escala, debido a una eficiente producción. Las condiciones de 12 horas diarias de luz que caracteriza a nuestro país durante todo el año, incluyendo las ventajas geográficas por estar situado en la línea ecuatorial donde los rayos vienen perpendicularmente

Sellos verdes

Uno de los factores que se pueden encontrar acerca de las ventajas es contar con sellos verdes que son otorgados por distintos organismos internacionales entre los que podemos encontrar al sello verde alemán. Actualmente existe un programa patrocinado por varias organizaciones que forman parte del sector como productores de flores y

floristas, y por otro lado de derechos humanos y sindicatos que crearon un programa llamado FLP el cual tiene como finalidad crear ciertos estándares de manejo socio-laborales, ambiental y económico para que la producción de flores sea sostenible en el tiempo. Entre otros requisitos podemos destacar salarios dignos, seguridad laboral, prohibición de tóxicos altamente tóxicos, uso responsable de los recursos naturales entre otros.

4.3. Desventajas de Producción

Uno de los factores que juega de forma negativa en el sector florícola son los constantes cambios climáticos que se presentan a lo largo de la sierra ecuatoriana entre los que podemos encontrar las fuertes heladas. Estas son comunes en la estación de verano donde frecuentemente se presentan las mismas afectando a los cultivos quemando las plantas y propiciando un ambiente para las plagas y enfermedades. Por otro lado las fuertes granizadas que se presentan en el invierno hacen que los plásticos de los invernaderos se vean afectados por daños como rompimientos de los mismos dejando expuestos los cultivos.

Uno de los factores que juega de forma negativa en el sector florícola son los constantes cambios climáticos que se presentan a lo largo de la sierra ecuatoriana entre los que podemos encontrar las fuertes heladas. Estas son comunes en la estación de verano donde frecuentemente se presentan las mismas afectando a los cultivos quemando las plantas y propiciando un ambiente para las plagas y enfermedades. Por otro lado las fuertes granizadas que se presentan en el invierno hacen que los plásticos de los invernaderos se vean afectados por daños como rompimientos de los mismos dejando

expuestos los cultivos. Uno de los mayores competidores para el Ecuador en producción de rosa es Colombia.

“El mayor competidor con la rosa ecuatoriana es el producto colombiano, cuya industria floricultora factura anualmente alrededor de 600 millones de dólares. Es importante indicar que los floricultores colombianos gozan de un subsidio de 75 millones que representa 10 centavos por cada dólar de producto exportado, constituyéndose este particular en una ventaja de ellos frente a los floricultores ecuatorianos.” (SBS, 2006).

En cuanto a la ausencia de tratados comerciales con el principal país comprador de flores y especialmente de rosas que es Estados Unidos crea ciertas dificultades en la comercialización de la misma.

“Respecto al TLC, la actividad florícola, como es conocido, forman parte del grupo de actividades que se encuentran dentro del grupo de los productos denominados sensibles y están optando para que las condiciones actuales sigan, es decir que los productos que ingresen a Estados Unidos lo hagan como hasta ahora, es decir, sin arancel, por ello la firma del acuerdo es de vital importancia para el sector.”(SBS, 2006).

“Si analizamos los aranceles que cada uno de nuestros compradores impone en la importación de rosas podemos concluir que Colombia tiene la ventaja arancelaria con respecto a Ecuador y sus otros competidores como Etiopia, Republica Unida de Tanzania y Zambia, poseen preferencias en ciertos países [...]”(ProEcuador, 2013).

Entre otros competidores presentes actualmente que crean desventajas en la producción de rosas son Costa Rica que tiene unas características geográficas que se asemejan mucho a las de nuestro país, incluyendo una tecnificación en el sector considerable. Por otro lado están países Africanos que cuentan con una mano de obra bastante barata lo que hace que el costo de producción sea menor.

CAPITULO 3: METODOLOGIA Y ANALISIS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Metodología seleccionada y justificación

El estudio se realizó utilizando la metodología cualitativa. Tomando en cuenta que la principal característica de un estudio cualitativo es que se interesa por cómo piensa el sujeto estudiado y el significado que tienen sus perspectivas en el asunto que se está investigando. (Fraenkel y Wallen, 1996) Al utilizar preguntas abiertas dentro de una entrevista se logra que las personas brinden mas detalles del tema que se está planteando, consideramos que la pregunta de investigación se contestaría mejor con esta metodología pues se busca explorar dentro de la experiencia de los sujetos entrevistados para así obtener conclusiones. Como dice Sampieri, el estudio cualitativo “se orienta a aprender de las experiencias y puntos de vista de los individuos, valorar procesos y generar teorías fundamentadas en las perspectivas de los participantes.” Por otro lado, la información que buscamos por ser de carácter económico y financiero es un poco delicado y consideramos que algunas empresas se mostrarían poco colaboradores al momento de responder las preguntas.

2. Herramienta de investigación utilizada

La herramienta utilizada para el estudio fue la entrevista. Se realizó un cuestionario de trece preguntas en donde constaban temas tanto del mercado en general, económico financieras y de proyección al futuro. El lenguaje utilizado en las entrevistas fue técnico pero de simple comprensión debido que estas entrevistas estaban dirigidas a los gerentes de las empresas o los jefes de ventas.

3. Descripción de participantes

a. Número

Se realizaron en total cuatro entrevistas. Tres de ellas a empresas productoras de flores y una a una empresa comercializadora de flores. Dentro de las empresas productoras se dividió en pequeña (hasta 15 hectáreas de producción), mediana (hasta 45 hectáreas en producción) y grande (más de 45 hectáreas en producción).

b. Genero

No hubo ninguna distinción en género.

c. Jerarquía dentro de la empresa

La entrevista fue dirigida a gerentes de las empresas o en caso de no obtener la entrevista con el gerente general se realizó a los jefes de ventas.

4. Fuentes y recolección de datos

La información se obtuvo de los gerentes generales y los jefes de ventas de las empresas productoras de flores y de una empresa comercializadora de flores. Estas fincas tienen producción para Estados Unidos como para Rusia. Las personas que nos brindaron la información debían estar por lo menos cinco años dentro del sector florícola para poder obtener un criterio basado en experiencia y conocimiento.

5. Análisis de datos

Al ser un estudio cualitativo, los resultados no se pueden presentar de manera matemática. Por lo tanto el análisis de datos se da de modo inductivo. (Fraenkel y Wallen, 1996). Por ser un estudio cualitativo, para analizar los datos se utilizó el análisis estadístico de datos textuales. Este análisis implica contar la ocurrencia de

unidades verbales que son generalmente palabras y realizar en base a esto un análisis estadístico. (Bécue, Ludovic y Núria, 1992). Las entrevistas realizadas tuvieron un total de trece preguntas y para efectos de análisis y tabulación fueron agrupadas según el tema que trataban en ocho grupos. Aquí presentamos los resultados del estudio realizado.

▪ **Categoría 1: Perspectiva del Mercado**

Pregunta 1: En su opinión, ¿Cuál es la perspectiva (cómo ve usted) del sector florícola actualmente?

Pregunta 2: ¿Se podría decir que el Ecuador es un importante productor de rosas de alta calidad a nivel mundial?

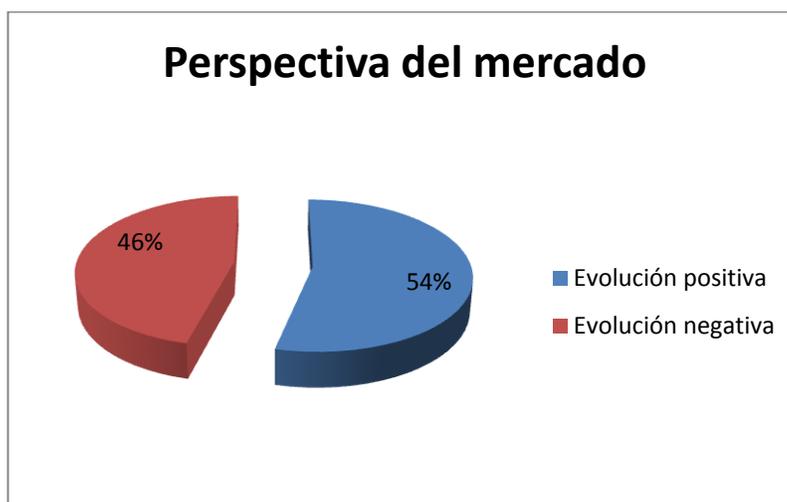


Gráfico 14: Perspectiva del Mercado.
Elaborado por: Carolina Gómez.

Análisis: Se analizaron las respuestas a estas dos preguntas para determinar la perspectiva que tienen las personas relacionadas en el medio sobre la situación del Ecuador en el mercado de exportación de flores. Los resultados se valoraron entre

positivos y negativos, y la diferencia no fue representativa. Un 54% de frases mostraron una perspectiva positiva con aspectos como la calidad superior del producto y la experiencia de los floricultores. Mientras, un 46% de las frases fueron de aspectos negativos ante la situación del mercado como los problemas políticos y económicos de Europa y la falta de acuerdos bilaterales.

▪ **Categoría 2: Situación del Ecuador**

Pregunta 3: ¿En el panorama mundial cuales son las ventajas del sector florícola ecuatoriano?

Pregunta 4: ¿Y las desventajas?

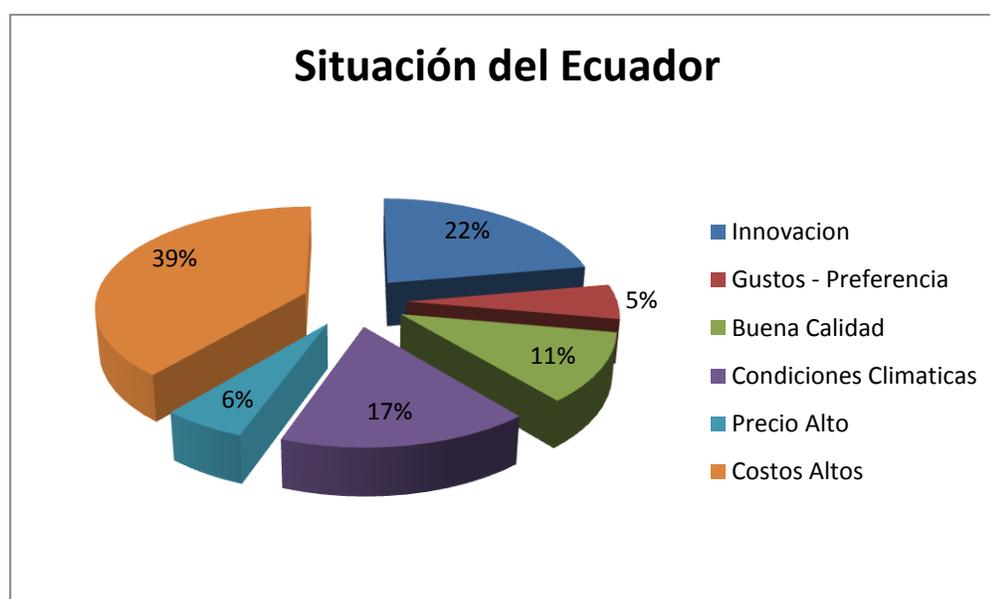


Gráfico 15: Situación del Ecuador.
Elaborado por: Carolina Gómez.

Análisis: Para tener una idea de la situación del Ecuador a nivel de producción y exportación de flores se preguntaron las ventajas y desventajas que tiene el Ecuador en la producción de flores. Las respuestas se dividieron en diferentes grupos de acuerdo a

la cantidad de frases dentro de cada respuesta. Con esto pudimos determinar que la mayor desventaja, con un 39%, son los altos costos de producción como la mano de obra y los insumos. Por otro lado, como ventaja la mayor parte de frases tenían referencia a la innovación con un 22%. Le sigue con el 17% las condiciones climáticas como una ventaja para la producción, en cuarto lugar está la buena calidad de igual manera como ventaja y con un 6% están los precios altos del producto como una desventaja. Por último con 5% están los gustos y preferencias del mercado por la flor ecuatoriana lo cual es una ventaja.

- **Categoría 3: Mercado Potencial**

Pregunta 5: ¿Cuáles serían los mercados potenciales para la rosa ecuatoriana que todavía no han sido explotados?

Pregunta 6: En función de estos países mencionados, ¿Qué porcentaje podría ocupar el Ecuador de estos mercados potenciales?

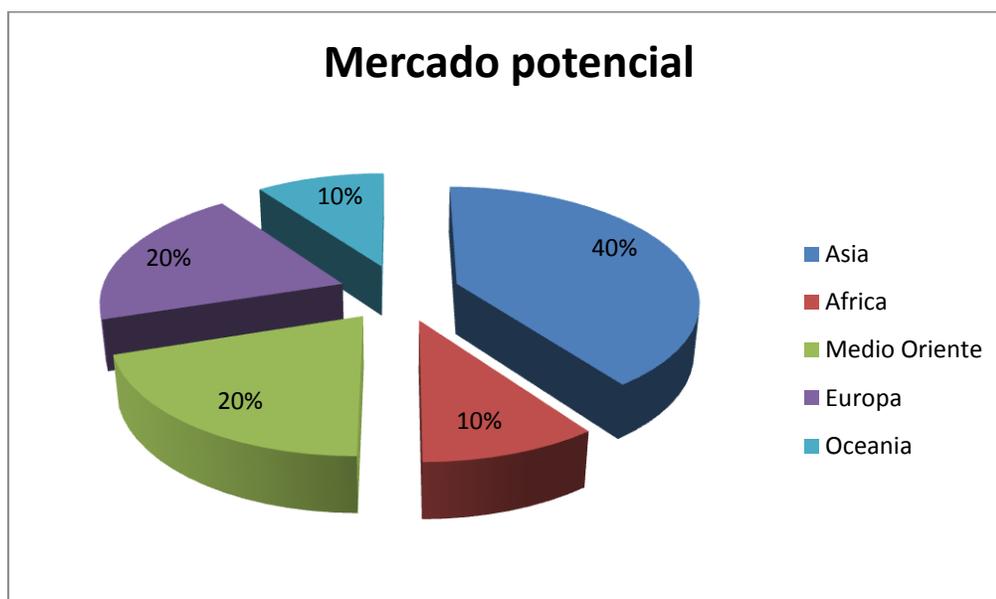


Gráfico 16: Mercados Potenciales.
Elaborado por: Carolina Gómez.

Análisis: Dentro de este grupo de preguntas se consultó sobre los posibles nuevos mercados a los que el Ecuador podría vender. Para el análisis se dividieron las respuestas por zonas geográficas. De las respuestas obtenidas un 40% de frases recomendaban a países del continente asiático como potenciales nuevos mercados para la flor ecuatoriana. Le siguen con un 20% países europeos y del medio oriente con el mismo porcentaje.

▪ **Categoría 4: Rentabilidad**

Pregunta 7: Considerando factores como la falta del ATPDA, otros acuerdos comerciales y la nueva normativa laboral, ¿es aun rentable la producción y exportación de flores?

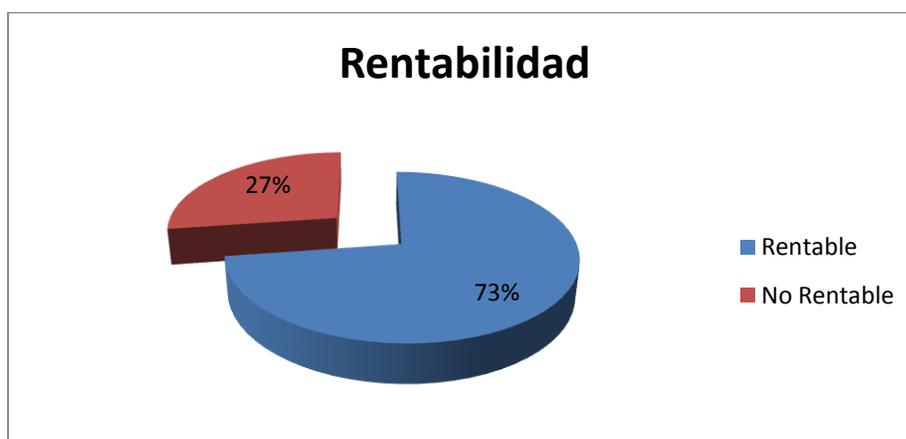


Gráfico 17: Rentabilidad.
Elaborado por: Carolina Gómez.

Análisis: Dentro de esta pregunta se analizaron factores externos que han afectado al sector florícola en los últimos años. Determinando estos factores se preguntó a los entrevistados si es que creen que el sector sigue siendo rentable. Los resultados

mostraron que un 73% de las frases indicaban que sigue siendo un negocio rentable mientras un 27% de las frases correspondían a factores no rentables.

- **Categoría 5: Costos de Producción**

Pregunta 8: ¿Qué costos son los de mayor influencia en la producción de rosas?

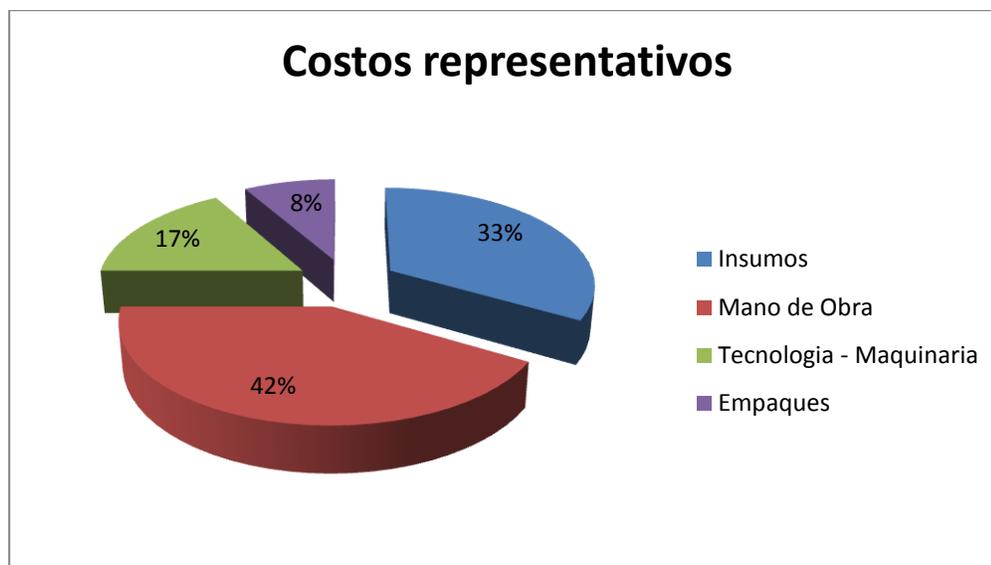


Gráfico 18: Costos Representativos.
Elaborado por: Carolina Gómez.

Análisis: El objetivo de esta pregunta era conocer cuáles son los costos más representativos dentro del proceso productivo. Las respuestas se dividieron según la repetición de las frases. Los resultados nos dieron que el costo que más representa dentro de la producción de flores en Ecuador es la mano de obra, con un 42% de frases que indicaban esto, le siguen el valor de los insumos con un 33% y en tercer lugar está la maquinaria y tecnología y por ultimo están los empaques con un 8%.

- **Categoría 6: Condiciones Óptimas**

Pregunta 9: ¿Cuáles serían las condiciones óptimas para que la rosa ecuatoriana sea competitiva en los mercados internacionales?

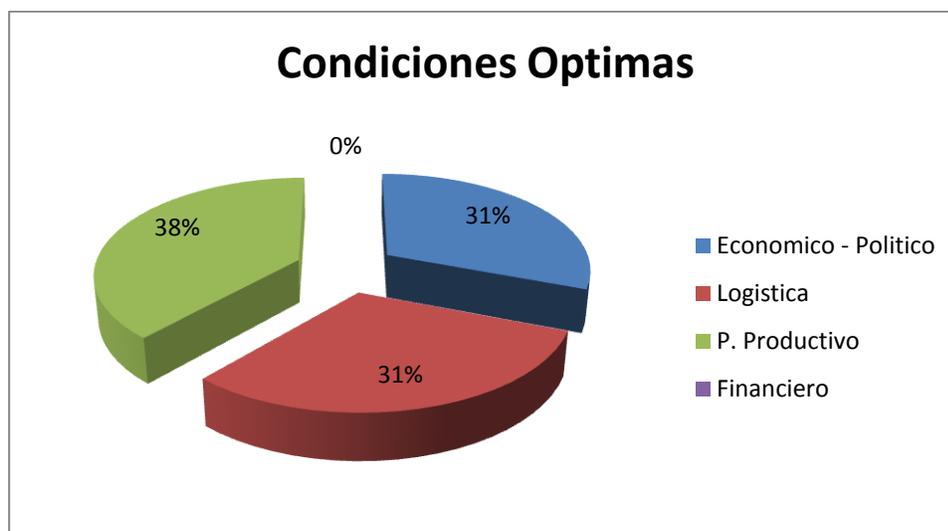


Gráfico 19: Condiciones Óptimas.
Elaborado por: Carolina Gómez.

Análisis: Dentro de esta pregunta se trató de obtener posibles mejoras tanto en el proceso de producción como en la comercialización y en la logística dentro del sector florícola del Ecuador. Preguntamos cuales serian las condiciones óptimas para exportar la flor ecuatoriana, los resultados mostraron que el 38% de frases indicaban que se deben mejorar las condiciones en cuestión del proceso productivo como la calidad y la actualización constante de variedades. Le siguen las mejoras en el ámbito de logística con el 31% donde se incluyen el aumento de rutas directas y la mejora en el manejo de la carga. En tercer lugar están los factores tanto políticos como económicos donde constan los acuerdos arancelarios y el apoyo gubernamental.

- **Categoría 7: Comercialización**

Pregunta 10: ¿Cree usted de que es mejor reducir la cadena de comercialización para tener una mayor rentabilidad?

Pregunta 11: ¿Cómo tendría que organizarse el productor para poder llegar al cliente final?

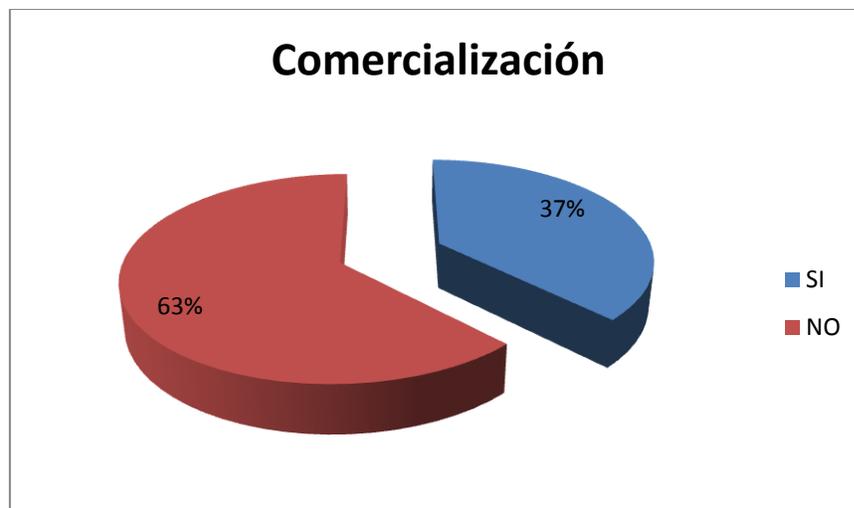


Gráfico 20: Comercialización.
Elaborado por: Carolina Gómez.

Análisis: Con estas preguntas se trataba de determinar si es que según los productores y los comercializadores, era factible trabajar sin intermediación alguna. Los resultados mostraron que el 63% de frases expresaban que no sería mejor reducir la cadena de comercialización, aquí se consideraron aspectos como cobros difíciles y riesgo de no conocer al cliente. Por otra parte un 37% de las frases expresaban que si sería mejor el reducir la cadena de comercialización pues la ganancia sería mayor y la posibilidad de que la plantación sea la que comercializa.

▪ **Categoría 8: Innovación**

Pregunta 12: ¿Usted ha realizado algún proceso de innovación dentro de la producción y/o comercialización de flores?

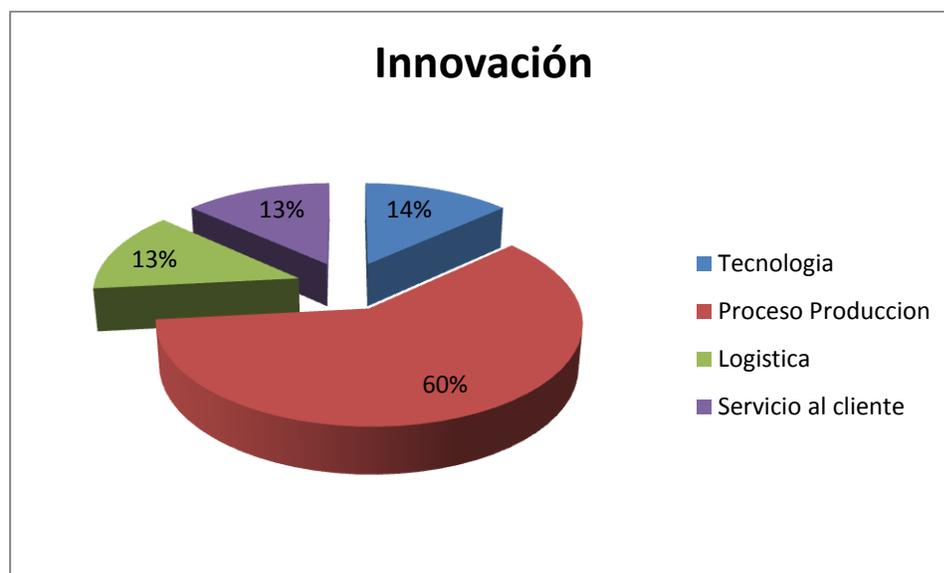


Gráfico 21: Innovación.
Elaborado por: Carolina Gómez.

Análisis: Esta pregunta se la hizo con el objetivo de determinar en qué área era donde se realizan las implementaciones de innovación dentro del sector. El resultado mostró que el 60% de las frases se referían a innovación dentro del proceso de producción como la expansión de los invernaderos y el aumento de variedades en producción, luego con un 14% están las innovaciones en cuestión de tecnología como implementación de sistemas operativos para inventarios. Por último están la logística y el servicio al cliente con un 13% ambos aspectos.

- **Categoría 9: Competitividad**

Pregunta 13: ¿Cree que esto pueda llegar a ser un factor competitivo?

En cuanto a la última pregunta de la entrevista, no se realizó un análisis estadístico pues todas las respuestas fueron afirmativas y al ser una opinión personal no aportaba ningún valor a la investigación.

CAPITULO 4: ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER APLICADAS AL SECTOR FLORICOLA DEL ECUADOR

1. Factores Externos – Macroentorno

Los factores externos son necesarios para realizar un análisis global del entorno en el que la industria se desarrolla. De esta manera se puede entender el entorno macro que incide de forma directa o indirectamente sobre la industria estudiada. Dentro de los aspectos considerados dentro de los factores externos podemos encontrar específicamente 7 como características: demográficas, estilo de vida de la sociedad, legales y políticos, ecológicos, tecnológicos, condiciones económicas y fuerzas consideradas globales. Considerando estos factores es necesario determinar que no todos pueden afectar a la empresa o de otro modo algunos pueden incidir de mayor manera que otros dependiendo de la industria. Dentro del análisis se deben considerar que el objetivo de la misma es identificar las potenciales amenazas u oportunidades que influyen a la industria sin que esto sea un estudio muy detallado de cada una de ellas, por lo que se debe enfocar en la eficiencia del análisis.

1.1. Factores Políticos

Dentro de los factores considerados políticos podemos encontrar toda fuerza gubernamental que pueda afectar el desarrollo de la industria. Es así que se debe tener en cuenta las tendencias tanto económicas, legales y de política exterior que influyen en el manejo de los aspectos determinados para un sector específico. Es importante destacar que para el presente análisis se deben considerar temas relacionados a acuerdos y tratados comerciales, políticas monetarias, políticas comerciales, apertura comercial entre otras.

1.2. Factores Económicos

El análisis de los factores económicos determina la situación económica actual tanto nacional como internacional, en la que la industria se desarrolla, siendo este un factor que determina si esta en desarrollo o recesión. Dentro de los indicadores económicos que podemos destacar son la tasa de crecimiento económico, inflación, producto interno bruto, tasa de interés entre otros.

1.3. Factores Sociales - Demográficos

Los factores sociales están relacionados a la tendencia de la sociedad en la que se desarrolla la industria de esta manera podemos ver qué factores como los valores, estilos de vida, aspectos culturales marcan la tendencia de las personas por ciertos bienes o servicios. De igual manera los factores sociales se correlacionan con los demográficos debido a que se trata temas de distribución por edades, tamaño del mercado, tasa de crecimiento, distribución geográfica entre otros. Estos tienen consecuencias principalmente en las tendencias y gustos que pueden ir cambiando con el tiempo y al que se debe adaptar cada industria analizada.

1.4. Factores Tecnológicos

Los factores tecnológicos cobran cada vez más importancia ya que esto marca de cierta manera la tendencia en cuanto a los avances técnicos. De esto se puede destacar el ritmo del cambio tecnológico al que se debe adaptar con el fin de tener la mejor técnica, a lo que podemos complementar con procesos de investigación y desarrollo del que toda industria es parte en nuestros tiempos.

2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El modelo estratégico desarrollado por Michael Porter es una herramienta útil al momento de analizar una industria o negocio con el fin de tener un panorama claro acerca del entorno en el que esta se desarrolla. De esta manera el modelo tiene como fin determinar si una industria puede tener rentabilidad en el largo plazo, en el que se incluyen 5 factores: rivalidad, amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de proveedores, desarrollo de sustitutos, poder de negociación de consumidores. Esta herramienta nos permite tener una idea clara de las organizaciones presentes en una industria con el fin de establecer cuáles son las habilidades de la misma y por consiguiente plantear una estrategia o ventaja competitiva para empresas que estén presentes u otras que quieran formar parte de la misma. Mediante este análisis global en el que se toman en cuenta varios aspectos que envuelven a la industria podemos determinar niveles de competitividad, amenazas u oportunidades en los que la industria no ha podido enfocarse con el fin de aprovecharlos. Por otro lado es necesario analizar de igual manera a las organizaciones que se involucran directa o indirectamente con el fin de tener en cuenta si es que estos podría convertirse en futuros competidores en el futuro mediante los distintos tipos de integración conocidos: hacia adelante o atrás.

2.1. Rivalidad

Dentro de esta fuerza podemos contemplar que marca un factor importante a la hora de determinar el nivel competitivo que tiene el sector florícola en el ecuador y el mundo principalmente. En el análisis se debe tomar en cuenta el número de competidores,

las ventas anuales, crecimiento de la industria, homogeneidad de competidores principalmente.

a. Análisis Nacional

En la industria florícola nacional podemos observar que existe una rivalidad que consiste en muchos competidores de los cuales se podría considerar que se encuentran equilibrados. En el Ecuador se tiene alrededor de “[..] 571 haciendas productoras de flores, las cuales totalizaban unas 4.000 hectáreas en 13 provincias: Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi [...]”(Proecuador, 2013). De esta manera podemos observar que existen algunos competidores considerados fincas productoras de flores, de las que podemos observar que el promedio de hectáreas cultivadas de estas es de 7.1 hectáreas.

Por otro lado podemos destacar que la industria florícola en el Ecuador se encuentra mayor concentrada en fincas productoras pequeñas con un 62% del total de fincas productoras, contrastando con un 10% de las consideradas grandes. De estas podemos destacar que el promedio de las fincas en producción pequeñas es de 6.12 hectáreas y de las fincas grandes 37.2 hectáreas de flores cultivadas.

b. Análisis Internacional

El principal competidor en el sector florícola ecuatoriano es Colombia, dado que este país tiene varias características similares a las de Ecuador presenta un potencial competidor en la producción de flores. Dentro de esta podemos encontrar una desventaja económica ya que el país vecino tiene un subsidio de alrededor de 75 millones de dólares americanos dentro del sector lo que generaría 0.10 centavos de beneficio por cada producto que este exporta. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2006).

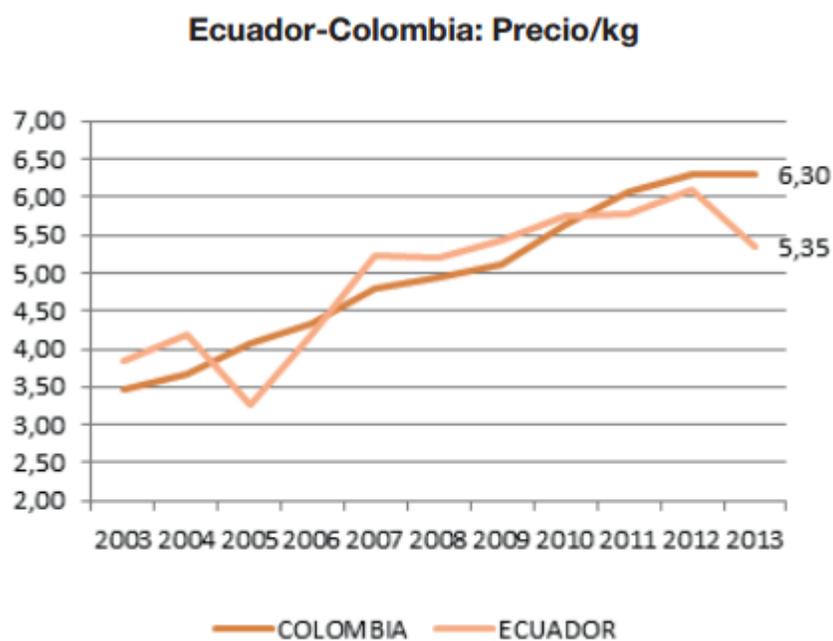


Gráfico 22: Ecuador-Colombia: Precio/Kg
Fuente: Expoflores
Elaborado por: Expoflores

Por otro lado cabe destacar que otro de los principales competidores de la flor ecuatoriana aparentemente son los Países Bajos, que representan alrededor del 50% del total de las exportaciones de flores, mientras este mismo es el principal socio comercial de los países productores en cuanto compra una gran cantidad de las flores exportadas en el mundo, situándose como principales exportadores. Estas exportaciones tienen como mercados principales países como Francia, Alemania y Reino Unido, de lo que alrededor del 70% de su producción está destinada para este fin.

PRINCIPALES PAISES EXPORTADORES							
Miles USD							
Exportadores	2008	2009	2010	2011	2012	TCPA 2008-2012	Partic. 2012
Países Bajos (Holanda)	4,179,795	3,620,270	3,692,294	4,972,920	4,602,077	2.44%	50.02%
Colombia	1,094,475	1,049,225	1,240,481	1,251,326	1,270,007	3.79%	13.80%
Ecuador	557,458	546,698	607,761	679,902	718,961	6.57%	7.81%
Kenya	445,996	421,484	396,239	606,081	589,826	7.24%	6.41%
Etiopía	104,740	131,518	143,817	168,946	526,338	49.72%	5.72%
Bélgica	103,868	167,716	248,628	260,178	251,314	24.72%	2.73%
Malasia	62,937	70,857	96,855	100,632	121,019	17.76%	1.32%
China	42,625	54,021	57,014	71,482	90,146	20.59%	0.98%
Italia	104,543	82,285	88,955	89,090	83,764	-5.39%	0.91%
Israel	67,341	97,497	156,987	93,382	78,667	3.96%	0.86%
Demás países	942,828	1,119,688	867,044	952,708	868,497	-2.03%	9.44%
Mundo*	7,706,606	7,361,259	7,596,075	9,246,647	9,200,616	4.53%	100%

Tabla 4: Principales Países Exportadores de flores.

Fuente: TradeMap, Centro de Comercio Internacional

Elaborado por: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR.

2.2. Nuevos Competidores

Dentro de lo que comprende el análisis sobre el ingreso de posibles nuevos competidores en el sector podemos anotar que se debe tomar en cuenta principalmente las barreras de ingreso y de salida. De esta manera las empresas ya existentes tratan de imponer barreras de ingreso a los nuevos competidores con el fin de dificultar el ingreso de los mismos. Por otro lado tenemos las barreras de salida que se deben tomar en cuenta al momento de analizar un sector productivo ya que pueden existir factores que incidan en la salida de una determinada industria. Dentro de las principales barreras de entrada podemos encontrar: economías de escala existentes, requisitos de capital, costo por cambiar, acceso a canales de distribución entre otras.

a. Barreras de Entrada y Salida

En la industria florícola podemos encontrar distintos tipos de barreras de entrada para el marco internacional como para el nacional. Las barreras de entrada a mercados internacionales principalmente están comprendidas por barreras arancelarias y no arancelarias entre las que podemos destacar los acuerdos comerciales. Los países importadores de flores en términos generales no imponen un arancel a la flor ecuatoriana a excepción de Canadá, Kazajstán, Rusia, Ucrania y Suiza. Sin embargo, “Si analizamos los aranceles que cada uno de nuestros compradores impone en la importación de Rosas podemos concluir que Colombia tiene ventaja arancelaria con respecto a Ecuador [...]”(Proecuador, 2013).

ARANCEL COBRADO POR LOS PRINCIPALES COMPRADORES A ECUADOR Y SUS COMPETIDORES															
SUBPARTIDA 060311: ROSAS															
Exportadores	Alemania	Bélgica	China	Colombia	Ecuador	Egipto	Estados Unidos	Etiopía	Guatemala	Kenya	Países Bajos	República de Corea	República Unida de Tanzania	Zambia	Zimbabwe
Importadores															
Alemania	X	0.00%	5.00%	0.00%	0.00%	0.00%	8.50%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Argentina	10.00%	10.00%	10.00%	0.00%	0.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
Austria	0.00%	0.00%	5.00%	0.00%	0.00%	0.00%	8.50%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Brasil	10.00%	10.00%	10.00%	0.00%	0.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
Canadá	10.50%	10.50%	10.50%	0.00%	10.50%	10.50%	0.00%	0.00%	10.50%	10.50%	10.50%	10.50%	0.00%	0.00%	10.50%
Chile	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	6.00%	0.00%	6.00%	6.00%	6.00%	0.00%	0.00%	6.00%	6.00%	6.00%
Eslovaquia	0.00%	0.00%	5.00%	0.00%	0.00%	0.00%	8.50%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
España	0.00%	0.00%	5.00%	0.00%	0.00%	0.00%	8.50%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Estados Unidos	6.80%	6.80%	6.80%	0.00%	0.00%	6.80%	X	0.00%	0.00%	0.00%	6.80%	6.80%	0.00%	0.00%	6.80%
Francia	0.00%	0.00%	5.00%	0.00%	0.00%	0.00%	8.50%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Italia	0.00%	0.00%	5.00%	0.00%	0.00%	0.00%	8.50%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Japón	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Kazajstán	26.35%	26.35%	19.76%	19.76%	19.76%	19.76%	26.35%	0.00%	19.76%	19.76%	26.35%	19.76%	0.00%	0.00%	19.76%
Países Bajos	0.00%	0.00%	5.00%	0.00%	0.00%	0.00%	8.50%	0.00%	0.00%	0.00%	X	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Rusia	27.20%	27.20%	20.40%	20.40%	20.40%	20.40%	27.20%	0.00%	20.40%	20.40%	27.20%	20.40%	0.00%	0.00%	20.40%
Suiza	43.18%	43.18%	43.18%	43.18%	43.18%	43.18%	43.67%	0.49%	43.18%	43.18%	43.18%	43.18%	0.49%	0.49%	43.18%
Ucrania	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%

Tabla 5: Arancel Cobrado por los Principales Compradores a Ecuador y sus Competidores.

Fuente: MacMap, Centro de comercio Internacional.

Elaborado por: Dirección de Inteligencia Comercial, PRO ECUADOR.

Con respecto a las barreras no arancelarias podemos destacar que los distintos países a los que el Ecuador exporta flores determinan de manera general ciertos requisitos como: documentos de importación, registro sanitario, controles fitosanitarios y control de aduanas entre otros; sin que esto sea una barrera para nuestro país debido a que todos los

países que tengan la finalidad de exportar este tipo de productos deben cumplir con todas estas reglamentaciones.

Dentro de las barreras de entrada para nuevos competidores dentro del mercado local podemos analizar aspectos relacionados a las economías de escala que se presentan en el sector. Por un lado tenemos “ [...] Grupo DOLE CORPORATION con un total de 120 hectáreas, Royal Flowers con un total de 110 hectáreas, Sunrite Farms con 90 hectáreas y Grupo Inlandes con 70 hectáreas. (Graetzer, C. 2002). De estas empresas antes mencionadas representan alrededor del 10% de la producción de flores, mientras que el restante 90% se divide en los 500 productores que actualmente existen. De esta manera podemos observar que no existe un impedimento que pueda ser determinante al momento de ingresar debido a las economías de escala existentes en el sector. Por otro lado se debe considerar de igual manera los requisitos de capital necesarios para ingresar a la industria la cual es bastante considerable si contamos con que se necesitan alrededor de 350.000 dólares por hectárea de cultivo. Esto podría generar barreras de entrada a nuevos competidores por el alto costo de inversión necesario, sin embargo se puede también determinar que existen créditos bancarios que se dan al sector. En cuanto a la cantidad de competidores en la industria se puede considerar que es alta, debido a que al sector se lo ha visto como una buena oportunidad de negocio debido a su alta rentabilidad.

En cuanto a las barreras de salida podemos considerar la alta inversión necesaria para ingresar al sector, teniendo en cuenta que esta inversión se la realiza en algunos activos de difícil reconversión. De esta manera la inversión realizada en invernaderos, reservorios, sistemas de riego, se puede considerar un activo realizable ya que este puede

servir para iniciar otro tipo de cultivos. Los activos de difícil reconversión pueden ser considerados las semillas principalmente que tienen un alto costo. Por otro lado se debe considerar la legislación laboral que implica un alto costo para la empresa en relación a los países limítrofes competidores.

2.3. Poder de Negociación de Proveedores

Esta fuerza incide de manera directa a las organizaciones que dependen de productos o insumos y servicios de los que estas necesitan para su desempeño. Es así que se debe considerar a los proveedores en circunstancias donde estos tengan un alto grado de concentración gremial en términos de que puedan exigir niveles de precios, afectando mayormente los costos de producción de las florícolas más pequeñas.

Por lo que concierne los proveedores de fungicidas, pesticidas y fertilizantes, no hay mayor posibilidad de negociaciones ya que los precios de estos productos están condicionados de las restricciones previstas por el gobierno. Estos proveedores por lo tanto no pueden ser considerados una fuerza gremial ya que tienen que competir entre varios ofertantes. Por otro lado tenemos el costo del flete tanto terrestre como aéreo que no es negociable en términos económicos, siendo relacionado al precio del petróleo. Es fundamental para el manejo y preservación de las flores hasta los países de destino, el control de la cadena de frío, que necesita de una buena tecnificación para no representar un costo demasiado elevado. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2006).

Los proveedores de cartón, fundas plásticas no representan una amenaza potencial para el sector debido a que existen muchos proveedores de este tipo de productos por lo que se puede negociar un mejor precio. Por el contrario el precio de la semilla, grabado

por el costo del “royalty” que se paga al proveedor influye notablemente en el costo de producción.

2.4. Desarrollo de Sustitutos

Los productos sustitutos pueden restar mercado a la industria compitiendo con productos similares. Se pueden considerar dos productos sustitutos cuando estos tienen una elasticidad cruzada de la demanda muy similar por lo que podrían representar una alternativa.

Dentro del mercado florícola podemos ver que existen varios tipos de sustitutos que no necesariamente tienen que ver con productos afines. Entre estos productos podemos ver que existen chocolates, tarjetas que podrían considerarse complementarias de igual manera, libros, flores secas entre otros. Sin embargo dentro de las preferencias de los consumidores las flores siguen siendo el detalle preferido para regalar sobre todo en mercados europeos y americanos, donde este producto tiene una gran aceptación. Las flores ecuatorianas poseen características únicas lo que le diferencia de sus principales competidores como: grosor y longitud de los tallos, tamaño de los botones, número de pétalos, duración de las flores en los floreros, atributos que le permiten lograr la apreciación del mercado Premium. Por estas características antes mencionadas las flores ecuatorianas pueden competir con países productores como Holanda, Colombia Kenia y Etiopia.

2.5. Poder de Negociación de los Consumidores

El poder de negociación de los compradores son últimos integrantes de la cadena de distribución, por lo que estos pueden generar presiones para la empresa según su grado

de concentración, tamaño, y la cantidad de producto que demandan. De igual manera si el producto que una empresa ofrece no tiene variaciones significativas entre una compañía u otra el poder de negociación del consumidor incrementa ya que este puede adquirir los bienes de diferentes compañías ofertantes. De esta manera podemos determinar que el poder de negociación de los compradores es alto cuando:

- “Compran una parte sustantiva del producto total de la industria.
- Las ventas anuales del producto que compran representan una parte sustantiva de los ingresos anuales del vendedor.
- Pueden cambiar de un producto a otro con poco costo o ninguno.
- Los productos de la industria no son diferentes o son estándar y los compradores plantean una amenaza creíble de integrarse hacia atrás a la industria de los vendedores”. (Hit et al., 2004, p. 60)

Dentro del sector florícola podemos encontrar que los compradores pueden llegar a ejercer una fuerza considerable ya que estos por un lado compran en su totalidad la producción de flores de las fincas ofertantes. Por otro lado podemos considerar que estos compran la mayor parte de las ventas de las florícolas dependiendo de los compradores de sus exigencias y preferencias en relación a una variedad o cierto estándar de calidad. Tomando en cuenta que las fincas producen un mismo tipo de flor con diferentes variedades y el nivel de calidad es bastante regular entre unas y otras, podemos ver que es difícil llegar a diferenciarse de la competencia ya que el producto que se ofrece reúne las mismas características. De manera general los compradores suelen especular y bajan los precios dado su alto poder de negociación que tienen y la poca unión que existe en el

sector por parte de los productores, lo cual agrava este tema. Teniendo en cuenta lo antes dicho podemos ver que los compradores tratan de fijar precios en el momento de la negociación teniendo en cuenta los precios de productos similares que ofertan otras fincas. Por otro lado existen exigencias de los compradores acerca de características y requisitos que deben reunir las flores como sellos verdes, calidad, tamaño, variedades entre otros.

CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Las flores ecuatorianas de exportación, presentan una gran ventaja comparativa por ubicación geográfica y condiciones atmosféricas lo que hace que sea un producto apreciado mundialmente.
- El sector florícola se ha convertido en un elemento muy importante de la economía ecuatoriana pues es un sector que va creciendo y brinda empleos a las poblaciones cercanas a las fincas y lo más importante es que el 60% de la mano de obra son mujeres.
- Ecuador se ha convertido en un importante exportador de flores a nivel mundial ocupando el tercer lugar en volumen de exportación cubriendo el 7% de la demanda mundial de flores.
- La mayor desventaja que presenta el sector florícola en el Ecuador son los altos costos de producción como la mano de obra y los insumos.
- La mayor ventaja del sector es la innovación que realizan las fincas ecuatorianas en cuanto a plantación de nuevas variedades y aplicación de nuevos procesos de producción.
- Según las opiniones de dueños de empresas del sector florícola, las empresas de este sector continúan siendo rentables.
- Los costos más altos en los que incurren las empresas ecuatorianas productoras de flores son la mano de obra en primer lugar y en segundo lugar los insumos.

- Las condiciones óptimas de producción y exportación de flores incluyen mejoras en proceso productivo para mejorar la calidad, la reducción de costos de logística y en tercer lugar las mejoras en condiciones políticas como tratados comerciales.
- La comercialización es parte importante de la cadena de distribución de las flores ecuatorianas, esto se debe a las condiciones de pago y barreras culturales.
- Las innovaciones en el sector florícola se dan en su mayoría en el proceso productivo en cuanto a mejoras de calidad y aumento de variedad.
- No existe una concentración mayor dentro de los productores que actualmente están presentes en el mercado, los 10 mayores productores de rosas representan el 20% de la producción total, siendo esta una característica positiva para implantar una nueva florícola.
- Dentro del contexto internacional los principales competidores son Holanda, Colombia, Kenia y Etiopía. Sin embargo se debe enfocar en los tres últimos principalmente por temas de costos y distancias hacia los destinos finales. Holanda es el principal importador en el mundo de flores pero este a su vez exporta gran parte de la misma.
- Con respecto a las barreras de entrada se puede considerar que la principal barrera de ingreso es la alta inversión necesaria para establecer una florícola, a pesar que existen créditos para este sector.
- La barrera de salida están relacionadas principalmente a la inversión de activos poco realizables como las semillas, insumos y por otro lado las regulaciones laborales.
- El poder de negociación de los proveedores es bajo en la mayoría del sector, siendo únicamente el caso de las semillas en el que los proveedores tienen el poder de

negociación con el mencionado “royalty” que se debe pagar para la obtención de la misma.

- En cuanto al desarrollo o presencia de sustitutos podemos encontrar varios tipos de estos, sin embargo las preferencias de los consumidores continúan siendo las rosas como detalle para un regalo.
- El poder de negociación se llevan los compradores debido a que estos compran la mayor parte de la producción de las florícolas y estos a su vez especulan con los precios para obtener mejores ofertas.

Recomendaciones

- A pesar de que el Ecuador cuenta con ventajas comparativas geográficas, se debe mantener las ventajas competitivas de innovación y adaptabilidad a los mercados.
- Se recomienda que las empresas inviertan en investigación para que se produzcan en el país los insumos necesarios en el proceso de producción de las flores.
- Un problema importante por el que las fincas productoras de flores quiebran es su alto nivel de apalancamiento, se recomienda que se busquen soluciones como la apertura a socios comerciales y la cotización en bolsa de valores como medio de financiamiento.
- Continuar con la innovación en el país pasando del proceso productivo al procesamiento de flores para que se exporten como un producto elaborado y no solo como producto en bruto.
- Instituciones como PRO ECUADOR y Expoflores deben ser entes que incentiven la innovación del sector florícola, por ejemplo, más fincas deberían continuar con la

exportación de flores comestibles pues esto se convierte en un producto elaborado que se puede exportar igualmente.

La flor ecuatoriana está consolidándose como un producto de exportación de primera calidad a nivel mundial, por esta razón debemos tener en cuenta aspectos como la innovación, el posicionamiento, tecnificación en relación a las flores con el fin de que el producto sea reconocido por sus cualidades únicas. Se debe tener muy en cuenta temas relacionados a la innovación ya que actualmente en cualquier ámbito se debe invertir en investigación y desarrollo lo que lleva a cada producto a satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores. Por otro lado se puede considerar que las flores ecuatorianas han llegado a tener fama mundial sin tener mayor promoción, dejando la puerta abierta para promocionar y posesionar al producto. Se debe continuar realizando avances en la tecnificación en el proceso de cosecha y post-cosecha principalmente que son factores principales para que la flor pueda conservarse de mejor manera.

REFERENCIAS

- Bécue, M. Ludovic, L. & Núria, R. (1992). *El análisis estadístico de datos textuales. La lectura según los escolares de enseñanza primaria.*
- Hitt, M., Ireland, A., Hoskisson, E. (2004). *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización.* (5ta. Ed). México: Thomson Editores.
- Sampieri, R. Fernández, C & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación.* (4ta ed.). México, D.F: McGraw-Hill.
- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (2013). *Ecuador destino alrededor de 6 mil hectáreas para la plantación de flores.* Obtenido el 20 de mayo del 2014, desde: <http://www.andes.info.ec/en/node/23702>
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Cifras Económicas del Ecuador. Diciembre 2013.* Obtenido el 23 de abril del 2014, desde: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201312.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Evolución de la Balanza Comercial. Enero – Octubre 2013.* Obtenido el 23 de abril del 2014 desde: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201312.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. CEPAL. (2014). *Ecuador: Perfil Nacional Económico.* Obtenido el 23 de abril del 2014, desde:

http://interwp.cepal.org/cepalstat/WEB_cepalstat/Perfil_nacional_economico.asp?Pais=ECU&idioma=e

Comunidad de comercio exterior en Ecuador. (2011) *¿Cuáles son las principales barreras a las exportaciones?*. Obtenido el 20 de mayo del 2014, desde:

<http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/forum/topics/cuales-son-la-principales-barreras-a-las-exportaciones?page=5&commentId=2927438%3AComment%3A82972&x=1#2927438Comment82972>

CORPEI. (2009). *Sector Florícola*. Obtenido el 20 de mayo del 2014, desde:

http://www.puce.edu.ec/documentos/perfil_de_flores_2009.pdf

Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. PRO ECUADOR. (2013). *Análisis Sectorial de Flores*. Obtenido el 10 de febrero del 2014, desde:

http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/PROEC_AS2013_FLORES.pdf

Enríquez, C. (2014). *El doble de vuelos al día por San Valentín*. Periódico El Comercio, versión online. Obtenido el 23 de abril del 2014, desde:

<http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/negocios/doble-de-vuelos-al-dia.html>

EXPOFLORES. (2014). *Informe comparativo Colombia 2014*. Obtenido el 11 de junio del 2014, desde:

http://www.expoflores.com/images/analisis_economico/Informe%20Comparativo%20Colombia%202014.pdf

EXPOFLORES. (2013). *Informe mercado Sudamérica*. Obtenido el 11 de junio del 2014, desde:

http://www.expoflores.com/images/analisis_economico/Informe%20Sudamrica%202013.pdf

FLACSO. (2010). *Sector Florícola*. Obtenido el 11 de junio del 2014, desde:

<http://www.flacsoandes.edu.ec/ciepymes/media/boletines/04.pdf>

Flower Label Program. (n/d). *Justo con las personas y la naturaleza*. Obtenido el 20 de mayo del 2014, desde:

http://www.fairflowers.de/fileadmin/flp.de/Redaktion/Dokumente/Vereinsdokumente/0046-flp_pdf-sp_end.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. INEC. (2011). *Boletín Agropecuario Mensual. Productos del Mes: flores y piñas*. Obtenido el 23 de abril del 2014, desde:

<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/pdfs/boletinag06.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior. (2014). *Boletín Mensual de Comercio Exterior. Dic / Ene 2014*. Obtenido el 23 de abril del 2014, desde:

http://www.proecuador.gob.ec/pubs/proec_ic_03_37/

Revista Perspectiva. (2005). *Flores en el Ecuador: Pasado y Futuro*. Obtenido el 23 de abril del 2014, desde: <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-perspectiva/149-febrero-2005/774-flores-en-el-ecuador-pasado-y-futuro>

Rodríguez, J. (2003). *Cómo analizar cuantitativamente datos cualitativos*. Obtenido el 16 de mayo del 2014, desde:

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/62/datoscuali.htm>

Superintendencia de Bancos y Seguros. (2006). *Análisis de la industria florícola y su comportamiento crediticio*. Obtenido el 23 de abril del 2014, desde:

http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Sectoriales/analisis_industria_floricola.pdf

Teorema ambiental. (2001). *Mayor rentabilidad con nuevas variedades de rosa*. Obtenido el 20 de mayo del 2014, desde:

<http://www.teorema.com.mx/biodiversidad/mayor-rentabilidad-con-nuevas-variedades-de-rosa/>

ANEXO A: TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS

Entrevista 1: Finca Grande

Entrevista realizada a: Ingeniero Agrónomo Gabriel Guerrón

Empresa: GRUPO ARBUSTA S.A.

Número de hectáreas: 50

- 1. En su opinión, ¿Cuál es la perspectiva (cómo ve usted) del sector florícola actualmente?**

El mercado florícola en el Ecuador es muy competitivo actualmente. El crecimiento acelerado de nuevas fincas y la falta de Acuerdos Gubernamentales frente a otros países hace cada vez más difícil la exportación de rosas hacia el mundo.

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

Si, las magníficas condiciones meteorológicas así como la amplia exposición de horas luz al encontrarnos en el equinoccio le dan esa característica a las rosas ecuatorianas.

- 3. ¿En el panorama mundial cuales son las ventajas del sector florícola ecuatoriano?**

La flor ecuatoriana goza de Óptima calidad, buenas variedades, la floricultura ecuatoriana está al día en la producción de novedosas y nuevas variedades, Excelentes condiciones meteorológicas y agronómicas.

- 4. ¿Y las desventajas?**

Falta de tratados internacionales

Alto costos de flete

Falta de una asociación de floricultores fuerte.

5. ¿Cuáles serían los mercados potenciales para la rosa ecuatoriana que todavía no han sido explotados?

Europa Oriental

Oceanía

Medio oriente

Sud América

6. En función de estos países mencionados, ¿Qué porcentaje podría ocupar el Ecuador de estos mercados potenciales?

De acuerdo al volumen y calidad podría ocupar al menos un 25%.

7. Considerando factores como la falta del ATPDA, otros acuerdos comerciales y la nueva normativa laboral, ¿es aun rentable la producción y exportación de flores?

Es muy difícil el comenzar no hay incentivos tributarios. Las empresas que se mantendrán serán las la empresas ya establecidas las cuales tengan una buena organización, excelente manejo y responsables con sus empleados.

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

El costo más fuerte es la Mano de Obra y después los insumos.

9. ¿Cuáles serían las condiciones óptimas para que la rosa ecuatoriana sea competitiva en los mercados internacionales?

Apertura a nuevos mercados

Acuerdos comerciales internacionales

Reducción en costo de flete

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

Si.

11. ¿Cómo tendría que organizarse el productor para poder llegar al cliente final?

El productor debería manejar su propio consolidado de esta manera colocaría la flor directo con sus clientes. Reduciendo notablemente la intervención de las Agencias de Carga.

12. ¿Usted ha realizado algún proceso de innovación dentro de la producción y/o comercialización de flores?

Si, hemos crecido en el manejo de nuestro propio consolidado sin necesitar el uso de varias Agencias de Carga, lo cual nos ha hecho fuertes en el mercado americano.

Innovación en el manejo agrícola, crecimiento y producción de nuevas variedades.

13. ¿Cree que esto pueda llegar a ser un factor competitivo?

Si, notablemente.

Entrevista 2: Finca Mediana

Entrevista realizada a: Ingeniero Mario Falcón

Empresa: STAR ROSES S.A.

Número de hectáreas: 15

1. En su opinión, ¿Cuál es la perspectiva (cómo ve usted) del sector florícola actualmente?

Bueno este rato por la situación política de nuestro principal mercado que es el ruso Ucraniano se nos ve un poco frenados por las diferencias que están habiendo entre Rusia y Ucrania. Se nos ve un cuanto frenado en cuanto a los pedidos de los clientes, nuestra situación en este rato no es de la mejor, encima si sumamos la devaluación que fue de 20 - 21% con respecto al dólar, entonces esto ha frenado un poco nuestro mercado. El mercado Europeo se ha manejado normal, el mercado Americano también se ha manejado normal a pesar de que tenemos un arancel pero igual se sigue ingresando a esos mercado sin ningún problema. Entonces lo que esperamos en cuanto a las perspectivas del mercado ruso es seguir creciendo porque de una u otra manera no se han frenado las ventas en un 100% quizás se haya frenado en algo pero con el pasar de los días ha empezado a retomarse el normal desarrollo de las ventas con respecto al mercado.

Más que nada también ya no somos pocos, ya somos muchas empresas de todo tamaño que estamos ofertando la flor entonces obviamente el mercado también ya empieza a variar, las condiciones ya van siendo diferentes por qué no se podría comparar el antes con el hoy, porque antes teníamos muchas menos flores en el

mercado, ahora en comparación a veces tenemos que los mercados se inundan de flor y esto también influye en vender la flor al mercado que nosotros nos dirigimos y más que nada manteniendo un precio acorde a la calidad y a los costos que nosotros producimos la flor, por esa razón cuando hay poca oferta se mantiene el precio pero cuando hay mucha baja un poco.

- **¿Es decir que se podría decir que existen temporadas en el tema de las flores?**

Si, dependiendo porque por ejemplo cuando llega la temporada principal que es Valentín y día de la mujer siempre va haber una oferta que influye en que el precio de la flor ya no se coloque a precios altos ahora por la sobreproducción entonces empiezan a bajar los precios. Si ofrecemos un tallo a 0.50 dólares, los competidores por sacar la flor están ofreciendo a 0.45 la misma flor, lo que se puede traducir una sobreproducción esto es lo que influye en el precio. Después para que la flor salga en esas fechas se realiza un “pinch” para que produzcan en ciertas fechas. En esto la negociación es clave ya que si se logra una buena negociación la finca saldría ganando, hay fincas que venden barato otras cara eso depende.

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

Si la flor ecuatoriana es considerada la mejor flor, incluso superando a la flor africana y colombiana. Colombia por ejemplo tiene un mejor costo de producción es por eso que el principal mercado de ellos es el Americano, ellos tienen costos más

baratos en mano de obra y en fletes aéreos pero no se comparan con la calidad que nosotros tenemos.

3. ¿En el panorama mundial cuales son las ventajas del sector florícola ecuatoriano?

La principal ventaja es la calidad de la flor que no se compara con otra flor que se produce en cualquier otro sitio del mundo. También influye el cómo se produce la flor como la pureza del agua, el suelo, climatología que hace tener una flor de excelente calidad.

4. ¿Y las desventajas?

Yo creería que el costo de producción como la mano de obra y el flete aéreo podría ser considerado una desventaja. Por ejemplo si nos comparamos con Colombia el precio de la mano de obra es mucho más barata y el precio del flete el peso medida es más barato. El hecho de que estemos dolarizados hace que los costos se incrementen en comparación con nuestros competidores. Los tratados de alguna manera pueden ser considerados como desventaja pero sin embargo no han afectado de manera directa.

5. ¿Cuáles serían los mercados potenciales para la rosa ecuatoriana que todavía no han sido explotados?

Yo creería que el mercado asiático sería el principal mercado potencial. Sin embargo se podría considerar que es un mercado sumamente exigente, pero por otro lado todas las exigencias se pueden ver neutralizadas ya que pagan buenos precios y es un mercado al que muchas fincas quisieran acceder.

6. En función de estos países mencionados, ¿Qué porcentaje podría ocupar el Ecuador de estos mercados potenciales?

Es un poco difícil determinarlo debido a que no sabemos a ciencia cierta que demanda tendrían estos países en comparación a otros mercados pero por el total de habitantes que existen en estos países asiáticos podría ser bastante grande. Nosotros actualmente manejamos un 95% al mercado Ruso-Ucraniano y el 5% restante al mercado Americano, sin embargo en el caso de ingresar a este mercado asiático sería interesante nosotros como finca ingresar con un 20%.

7. Considerando factores como la falta del ATPDA, otros acuerdos comerciales y la nueva normativa laboral, ¿es aun rentable la producción y exportación de flores?

Si totalmente pero teniendo en cuenta si se produce una buena flor. En calidad el largo de tallo significa un mejor precio lo que justifica la producción de la misma. Por otro lado se puede ver que si es rentable debido a que siguen aumentando las fincas y las que ya se encuentran operando aumentan las hectáreas sembradas. Para tener una calidad óptima se puede tener en cuenta varios factores entre los que el cliente más demanda es que tengan un botón grande y que vaya acorde al largo del tallo, es decir si tenemos un tallo largo y botón chico no es bien recibida, en resumen largo del tallo, tamaño del botón, follaje limpio y sin enfermedades. Si al cliente se le ofrece calidad la flor se puede vender a muy buenos precios.

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

La mano de obra es lo más costoso y los fungicidas que se necesitan para tratar y mantener a las flores libres de enfermedades. Por ejemplo en el tiempo de invierno donde las lluvias son recurrentes se empieza a gastar más en químicos, si tenemos un presupuesto de \$1.000 por invernadero en esta época puede subir al doble, lo importante es tener una calidad constante ya que no se puede tener un flor 4 meses de

buena calidad y luego se cae la misma ya que eso se ve reflejado en la demanda de los clientes por lo que luego pueden llegar a dejar de realizar pedidos por falta de calidad.

9. ¿Cuáles serían las condiciones óptimas para que la rosa ecuatoriana sea competitiva en los mercados internacionales?

Bueno principalmente es enfocarse en la calidad, es decir ser constante en la misma. Por otro lado influye variedades que pasan de moda, debido a que muchas veces tenemos variedades a las que muchas veces el cliente no quiere que se le oferte ciertas variedades por lo que hay que constantemente tener las variedades que el cliente solicita.

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

Claro lo ideal es montarse su propia comercializadora es decir buscarse los clientes directos no los brokers nacionales, para esto es necesario tener una oficina y bodega propia en Rusia por ejemplo para ofrecer a los clientes directos y se puede conseguir un mejor precio, el bróker nacional es el que se gana los centavos. Lo ideal es tener un cliente directo, el problema de tener un cliente directo como nosotros es que al no tener una oficina en el país de destino, no podemos asegurarnos del pago ya que en flores muchas veces el cliente te llama y de dice que necesita un pedido y en el caso de ser un cliente nuevo si no te paga no tienes los medios para poder recuperar ese dinero.

11. ¿Cómo tendría que organizarse el productor para poder llegar al cliente final?

Lo que solemos hacer en caso de tener clientes nuevos es averiguar en las cargueras, o en otras fincas que tal es el cliente para poder tener una idea sobre cómo

es un cliente. Es importante la confianza que se maneja con el cliente. Esta información depende de la actitud que tenga el vendedor de cada finca debido a que existen algunos casos en los que no nos proporcionan la información debido a que aducen que es información confidencial, pero hay de todo existe compañerismo y rivalidad entre fincas.

12. ¿Usted ha realizado algún proceso de innovación dentro de la producción y/o comercialización de flores?

Si sin lugar a dudas en el tema de las distintas variedades que existen es importante imponer o tener en cuenta las variedades que más están siendo demandas para tomarlas en cuenta. Por otro lado las estructuras de los invernaderos donde las flores crecen, en los que se enfoca a tener una mayor concentración de calor mejorando la producción incluso en la producción sería un proceso de innovación el mejorar procesos aminorando el uso de químicos e incluir microorganismos. Por otro lado en esta finca se han realizado procesos en los que la siembra de ciertas hortalizas ayuda a la producción de flores y luego estas mismas sirven de abono. Dentro de la comercialización se puede tener en cuenta la facilidad que existe para comunicarse con clientes, proveedores por la tecnología que dispones.

13. ¿Cree que esto pueda llegar a ser un factor competitivo?

Si indudablemente que sí, el momento en que implementas la innovación repercute en la calidad de la flor y en este momento lo que manda en el mercado es la calidad de la flor. Si es no se tiene una buena calidad la finca empieza a perder mercado y los clientes empiezan a dejar de solicitar tu flor. Es importante seguir innovando y buscar mejores condiciones para que la flor tenga una mejor calidad. En

esto es importante tener en cuenta también tener en cuenta todos los procesos que influyen en el proceso de crianza, cosecha y post cosecha de la flor ya que todo esto suma para mejorar y mantener la calidad.

Entrevista 3: Finca Pequeña

Entrevista realizada a: Licenciada Daria Bogacheva

Empresa: ROSAS DEL CORAZÓN

Número de hectáreas: 10

1. En su opinión, ¿Cuál es la perspectiva (cómo ve usted) del sector florícola actualmente?

El área florícola cubre una de las partes más grandes del negocio en Ecuador y el crecimiento del sector es constante. Pero en la competencia unas fincas desaparecen y si no pasan a otro nivel en desarrollo e innovación quiebran, y aparecen en lugar de esas fincas otras nuevas. Considerando los cambios políticos y económicos en los países extranjeros que consumen el producto, los proveedores de Ecuador siempre deben ser flexibles para los cambios de acuerdo a los procesos mundiales. La competencia existe no solo en el nivel nacional pero también internacional (Kenia, Etiopia, Holanda, Tailandia, India). La perspectiva del sector florícola en este instante depende mucho de las florícolas mismas que siguen compitiendo, asegurando la calidad, disponibilidad, novedad y crecimiento de profesionalismo de los empleados y también el apoyo del gobierno en sus estrategias de venta al exterior.

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

Si, Ecuador es un productor del rosa de mejor calidad en el nivel mundial. El clima y la posición geográfica contribuyen a los parámetros que tiene la rosa de Ecuador (largo, tamaño del botón, tamaño del tallo, duración en florero disposición

para el viaje largo). Con la experiencia que tienen los floricultores de Ecuador proviene la calidad más alta en la comparación con otros países.

3. ¿En el panorama mundial cuales son las ventajas del sector florícola ecuatoriano?

La principal ventaja es la flexibilidad del mercado. Existen muchas fincas y cada una se dedica a cumplir con los requerimientos específicos de sus clientes. Cada cliente puede obtener un proveedor que se acople a sus necesidades. Otra ventaja es el clima y la ubicación de las fincas para obtener mejor calidad en colores y duración en florero.

4. ¿Y las desventajas?

- El costo de la rosa Ecuatoriana es más alto en comparación con otros países. Si el costo no está de acuerdo con la calidad superior, la rosa pierde su valor y puede ser inferior a la competencia con el tiempo.
- La logística, los costos de combustibles y tarifas aéreas puede complicar el proceso de venta al exterior.
- Los cambios en los procesos climáticos, la actividad de volcanes pueden influir negativamente.

5. ¿Cuáles serían los mercados potenciales para la rosa ecuatoriana que todavía no han sido explotados?

La rosa Ecuatoriana está en venta en los mercados más grandes del mundo. La explotación del mercado debe ser en el nivel más profundo de lo que existe. Las relaciones con algunos mercados deben ser más intensivas de acuerdo con su desarrollo económico y cultural (ejemplo China, Dubái)

6. En función de estos países mencionados, ¿Qué porcentaje podría ocupar el Ecuador de estos mercados potenciales?

La meta debe ser siempre más de lo posible, pero cada proceso necesita una investigación y prueba de venta.

7. Considerando factores como la falta del ATPDA, otros acuerdos comerciales y la nueva normativa laboral, ¿es aun rentable la producción y exportación de flores?

Sí, pero esto se hace la competencia entre las fincas más fuerte. El requerimiento de profesionalismo es muy alto empezando por los dueños hasta el último empleado. Con el enfoque al proceso de producción, reducción de los gastos, búsqueda de los recursos alternativos (no solo uso de químicos pero fertilizantes naturales, equipos de protección natural etc.) , venta no solo a un mercado pero búsqueda de los mercados alternativos.

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

Mano de obra (después el inventario –las matas, después los químicos) (de acuerdo a la opinión de Leonid, quien es el dueño)

9. ¿Cuáles serían las condiciones óptimas para que la rosa ecuatoriana sea competitiva en los mercados internacionales?

- El mantenimiento de la mejor calidad (tamaños, colores, duraciones en florero, frescura)
- Reducción de los costos de la logística
- Novedad (las variedades especiales que no tienen la competencia en el mundo)
- El apoyo del Gobierno en el nivel internacional

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

Sí, pero esto depende del mercado pues existen muchas barreras que las fincas no pueden pasar para ingresar a ciertos mercados en ese caso muchas comercializadoras son útiles.

11. ¿Cómo tendría que organizarse el productor para poder llegar al cliente final?

- Tener el producto perfecto de alta calidad, disponibilidad grande, empaque variable.
- La presentación de acuerdo con el mercado (el producto en ferias, catálogos, páginas web, show rooms, empaque)
- Obtener el conocimiento profundo cultural, geográfico, económico (de cierto país) hasta idioma (por lo menos Inglés)
- Saber la logística con todos los detalles.
- Tener todos los tipos de comunicación contemporánea
- Tener el servicio al cliente en el nivel alto (contacto 24 horas, línea telefónica sin costo, etc.)

12. ¿Usted ha realizado algún proceso de innovación dentro de la producción y/o comercialización de flores?

Si,

- La extensión de la disponibilidad
- Las nuevas tecnologías en el proceso de producción, o los inventarios más productivos y positivos.

- la combinación de producción con la comercialización para extender un mercado.
- Varias marcas de acuerdo con el costo y calidad de la misma producción y de las diferentes.

13. ¿Cree que esto pueda llegar a ser un factor competitivo?

Si.

Entrevista 3: Empresa Comercializadora

Entrevista realizada a: Ingeniera Comercial Paola Tapia

Empresa: GANTE TRADING CORP.

Número de hectáreas: -

1. En su opinión, ¿Cuál es la perspectiva (cómo ve usted) del sector florícola actualmente?

El sector Florícola actualmente se ha visto afectado por los problemas políticos y Económicos principalmente de Europa y por los aranceles con Estados Unidos. Esto está obligando a buscar nuevas alternativas de Mercados para mantener estable al negocio, pues la oferta de Ecuador es alta pero la demanda cada vez es menor. Por lo que hay que mantener la calidad para tener una ventaja frente a otros productores.

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

Ecuador es el productor de rosas de más alta calidad pues invierte más en productos y está en constante cambio de variedades. Lo que le da una ventaja competitiva frente a Colombia que es su principal competidor.

3. ¿En el panorama mundial cuales son las ventajas del sector florícola ecuatoriano?

Ecuador siempre esta innovando variedades, y ofreciendo al mercado lo más nuevo, con lo que se mantiene como la flor preferida por los mercados internacionales.

4. ¿Y las desventajas?

Las desventajas que tiene el mercado floricultor ecuatoriano son los altos costos de producción los cuales afectan al precio de venta directamente

- 5. ¿Cuáles serían los mercados potenciales para la rosa ecuatoriana que todavía no han sido explotados?**

Los mercados potenciales pueden ser Japón y Alemania que actualmente tienen un porcentaje menor que Rusia Ucrania y Estados Unidos

- 6. En función de estos países mencionados, ¿Qué porcentaje podría ocupar el Ecuador de estos mercados potenciales?**

Actualmente nuestras exportaciones a estos mercados son del 14 al 15 %, si nos enfocáramos a crecer este mercado podríamos alcanzar un 30%.

- 7. Considerando factores como la falta del ATPDA, otros acuerdos comerciales y la nueva normativa laboral, ¿es aun rentable la producción y exportación de flores?**

El mercado de las flores si es rentable siempre y cuando se tenga un mercado establecido en donde se cuide mucho de la calidad, servicio al cliente y precios. Y se cumplan las normativas y regulaciones que cada país imponga.

- 8. ¿Qué costos son los de mayor influencia en la producción de rosas?**

La mano de obra y productos químicos son rubros que influyen en los costos de producción.

- 9. ¿Cuáles serían las condiciones óptimas para que la rosa ecuatoriana sea competitiva en los mercados internacionales?**

Tener acuerdos sobre aranceles que nos permita ser más competitivos y que nuestro producto no sea más caro que el de Colombia, tener rutas más directas para reducir los costos de transporte y manejo de la carga.

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

La venta directa siempre será más rentable, pero no siempre segura, por lo que es necesaria la participación de las comercializadoras y cadenas para llegar a los mercados.

11. ¿Cómo tendría que organizarse el productor para poder llegar al cliente final?

Para llegar al cliente final es necesario contar con comunicación directa, participación en ferias y una investigación del cliente a fin de evitar futuros fraudes.

12. ¿Usted ha realizado algún proceso de innovación dentro de la producción y/o comercialización de flores?

Hemos realizado un mejoramiento de la imagen corporativa, mejoramiento del tamaño de cajas para así abarcar más volumen y que los clientes puedan optimizar sus costos de transporte.

13. ¿Cree que esto pueda llegar a ser un factor competitivo?

Sí, todo cambio que beneficie al cliente es un factor que ayudara a sobresalir ante la competencia.

ANEXO B: TABULACIÓN CUALITATIVA

1. Categoría 1: Perspectiva

Preguntas:

1. En su opinión, ¿Cuál es la perspectiva (cómo ve usted) del sector florícola actualmente?
2. ¿Se podría decir que el Ecuador es un importante productor de rosas de alta calidad a nivel mundial?

Tabla de Respuestas

	Perspectiva positiva	Perspectiva negativa
1	Nuevos mercados para mantener el negocio	Problemas políticos y económicos en Europa
2	La calidad es una ventaja del Ecuador	Aranceles en Estados Unidos
3	Ecuador - productor de rosas de más alta calidad	Oferta alta pero demanda es baja
4	Constante innovación de variedades	Muy competitivo
5	Ventaja competitiva frente a Colombia	Crecimiento acelerado de fincas
6	Magnificas condiciones meteorológicas	Falta de acuerdos gubernamentales bilaterales
7	Amplia exposición a horas de luz	Existen muchas fincas y varias quiebran
8	El crecimiento del negocio es constante	Existe mucha competencia interna y externa
9	Productores en Ecuador son flexibles	Conflicto Ruso
10	El productor de la rosa de mejor calidad en el mundo	Devaluación del Rublo
11	Los floricultores tienen mucha experiencia	Sobre oferta
12	Aumento de la demanda	Costo altos
13	Mantenimiento de los precios	
14	Calidad de la flor ecuatoriana	

Tabla Resumen

Tabla resumen de la perspectiva del mercado		
Respuestas	En número de frases	En % de frases
Evolución positiva	14	54%
Evolución negativa	12	46%
Total frases	26	100%

2. Categoría 2: Situación – Ecuador

Preguntas:

3. ¿En el panorama mundial cuales son las ventajas del sector florícola ecuatoriano?
4. ¿Y las desventajas?

Tabla de Respuestas

	Innovación	Gustos	Buena Calidad	Condiciones Climáticas	Falta de acuerdos comerciales	Precio Alto	Costos Altos
1	Ecuador siempre innova en variedades	Flor preferida en mercados internacionales	Optima calidad	Suelo	No hay tratados internacionales	Precios altos del producto	Altos costos de producción
2	Ofrece al mercado lo más nuevo		Calidad Superior	Agua	Falta de acuerdos comerciales		Altos costos de flete
3	Buenas variedades			Luminosidad			Costos más altos que en otros países
4	Productos novedosos						Costos logísticos muy altos
5							Costo mano de obra
6							Costo del flete aéreo
7							Dolarización

Tabla de resumen

Tabla resumen de la situación del mercado		
Respuestas	En número de frases	En % de frases
Innovación	4	36%
Gustos - Preferencia	1	9%
Buena Calidad	2	18%
Condiciones Climáticas	3	27%
Precio Alto	1	9%
Costos Altos	7	64%
TOTAL	11	100%

3. Categoría 3: Mercado Potencial

Preguntas:

5. En función de estos países mencionados, ¿Qué porcentaje podría ocupar el Ecuador de estos mercados potenciales?
6. ¿Cuáles serían los mercados potenciales para la rosa ecuatoriana que todavía no han sido explotados?

Tabla de Respuestas

	Asia	África	Medio Oriente	Europa	Oceanía
1	Japón	Sudáfrica	Medio Oriente	Alemania	Australia
2	China		Medio Oriente	Europa Oriental	
3	Asiáticos				
4	Dubái				

Tabla de resumen

Tabla resumen del mercado potencial		
Respuestas	En número de frases	En % de frases
Asia	4	40%
África	1	10%
Medio Oriente	2	20%
Europa	2	20%
Oceanía	1	10%
Total frases	10	100%

4. Categoría 4: Rentabilidad

Preguntas:

7. Considerando factores como la falta del ATPDA, otros acuerdos comerciales y la nueva normativa laboral, ¿es aun rentable la producción y exportación de flores?

Tabla de Respuestas

	Rentable	No Rentable
1	Es rentable cuando se tiene un mercado establecido	Hay mas normativas y regulaciones en cada país
2	Siempre que se cuide la calidad, servicio y precio	No hay incentivos tributarios
3	Las empresas que se mantienen son bien organizadas	La competencia entre fincas es mas fuerte
4	Búsqueda de recursos alternativos fertilizantes	
5	Mercados alternativos	
6	Rentable si se ofrece calidad	
7	Siguen aumentando fincas	
8	Calidad equivale a buenos precios	

Tabla de Resumen

Tabla resumen de la rentabilidad del mercado		
Respuestas	En número de frases	En % de frases
Rentable	8	73%
No Rentable	3	27%
Total frases	11	100%

5. Categoría 5: Costos

Preguntas:

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

Tabla de Respuestas

	Insumos	Mano de Obra	Tecnología - Maquinaria	Empaques
1	Químicos	Mano de Obra	Preparación de matas	Un poco en cajas y empaque
2	Insumos	Mano de Obra	Inversión en nueva tecnología	
3	Fungicidas	Mano de Obra		

4	Químicos	Mano de Obra	
5		Empleados	

Tabla de Resumen

Tabla resumen de Costos representativos		
Respuestas	En número de frases	En % de frases
Insumos	4	33%
Mano de Obra	5	42%
Tecnología - Maquinaria	2	17%
Empaques	1	8%
Total frases	12	100%

6. Categoría 6: Condiciones Optimas

Preguntas:

9. ¿Cuáles serían las condiciones óptimas para que la rosa ecuatoriana sea competitiva en los mercados internacionales?

Tabla de Respuestas

	Económicos - Políticos	Logística	P. Productivo	Financieros
1	Acuerdos sobre aranceles para ser más competitivos	Tener más rutas directas	Calidad	
2	Apertura a nuevos mercados	Reducción del costo de flete	Variedades sembradas	
3	Acuerdos comerciales internacionales	Reducción costos de logística	Calidad	
4	Apoyo del gobierno a nivel internacional	Manejo de carga más eficaz	Calidad constante	
5			Variedades sembradas	

Tabla de Resumen

Tabla resumen de Condiciones Optimas		
Respuestas	En número de frases	En % de frases

Económico - Político	4	31%
Logística	4	31%
P. Productivo	5	38%
Financiero	0	0%
Total frases	13	100%

7. Categoría 7: Comercialización

Preguntas:

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

11. ¿Cómo tendría que organizarse el productor para poder llegar al cliente final?

Tabla de Respuestas

	SI	NO
1	El productor debería tener su propio consolidado	Las ventas directas pueden no ser seguras
2	Si lo optimo es tener la propia comercializadora	Los cobros siempre serán más difíciles
3	Mejor Precio	Se debe conocer bien el cliente
4		Es necesario invertir en una oficina en el país de destino
5		Se corre el riesgo de no pago

Tabla de Resumen

Tabla resumen de comercialización		
Respuestas	En número de frases	En % de frases
SI	3	38%
NO	5	63%
Total frases	8	100%

8. Categoría 8: Innovación

Preguntas:

12. ¿Usted ha realizado algún proceso de innovación dentro de la producción y/o comercialización de flores?

Tabla de Respuestas

	Tecnología	Proceso Producción	Logística	Servicio al cliente
1	Imagen corporativa	Mejoramiento del tamaño de cajas	Negociación de costos	Servicio personalizado
2	Nuevo sistema de inventario	Manejo agrícola	Consolidado propio	Jerarquización de clientes según calidad y precio requerido
3		Producción de nuevas variedades		
4		Expansión de las variedades disponibles		
5		Combinación de producción con comercialización		
6		Variedades ofrecidas		
7		Invernaderos		
8		Implementación de microorganismos		
9		Combinar cultivos afines		

Tabla de Resumen

Tabla resumen de Innovación		
Respuestas	En número de frases	En % de frases
Tecnología	2	13%
Proceso Producción	9	60%
Logística	2	13%
Servicio al cliente	2	13%
Total frases	15	100%

9. Categoría 9: Competitividad

Preguntas:

13. ¿Cree que esto pueda llegar a ser un factor competitivo?

Tabla de Respuestas

	SI	NO
1	Si	
2	Si	
3	Si	
4	Si	

Tabla de Resumen

Tabla resumen de Innovación		
Respuestas	En número de frases	En % de frases
SI	4	100%
NO	0	0%
Total frases	4	100%