

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE ECUADOR

AREA DE GESTIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**DESARROLLO DE UN PLAN DE COMUNICACIONES DE
MARKETING QUE PERMITA NUEVAS OPORTUNIDADES DE
NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA FLORICULTORA**

JULIO CESAR OVIEDO VIVAR

2003

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la Universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la Universidad.

Estoy de acuerdo en que se realicen cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

.....

Julio César Oviedo Vivar

170832296-9

30 de Junio del 2003

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE ECUADOR

AREA DE GESTIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**DESARROLLO DE UN PLAN DE COMUNICACIONES DE
MARKETING QUE PERMITA NUEVAS OPORTUNIDADES DE
NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA FLORICULTORA**

AUTOR : JULIO CESAR OVIEDO VIVAR

TUTOR : PATRICIO GARCÉS

QUITO – 2003

RESUMEN

Natuflor S.A. y su comercializadora Ecofarms Corp. inician sus operaciones en el año 1995, en el sector La Avanzada, cerca de Machachi. Su ubicación geográfica magnífica para la producción de rosas de calidad, la impulsan hasta convertirse en una de las empresas mas importantes dentro de la zona sur de la Provincia de Pichincha.

La presente tesis tiene como fin establecer un plan de comunicaciones de marketing, haciendo énfasis en los problemas actuales del sector, analizando las causas de comportamiento no competitivo y sus soluciones, enfocando un apalancamiento operacional basado en las normas ISO, que si bien no están implantadas actualmente en la empresa, si pueden servir como base para el mejor desarrollo de las operaciones, ya que tanto el levantamiento de procesos, los registros y los indicadores están listos, faltando solamente la certificación. Durante el desarrollo de la tesis, se trata de explicar la importancia del valor entregado al cliente, como valor directo e indirecto. El valor directo como una condicionante fija, donde no se permiten errores, previamente establecida y sin motivos para su incumplimiento. El valor indirecto o agregado como una percepción inesperada, donde el servicio de contacto, la garantía y el cumplimiento son siempre la regla. Se analiza también las estrategias de diferenciación, en cada uno de los mercados y se establece la ventaja competitiva para cada uno de ellos. Finalmente, se hace un análisis de la situación actual de la finca en cuanto a su gama de variedades, haciéndose notar problemas de operación y comercialización, y se sugiere una nueva estructura de variedades que permitan hacer realidad la ventaja competitiva que se ha propuesto.

AGRADECIMIENTO

En especial, al Ing. Patricio Garcés, tutor de la presente tesis, por su apoyo incondicional.

Al Eco. Alfonso Troya y todo el cuerpo de docentes y personal administrativo de la Universidad Andina Simón Bolívar.

Al Sr. Miguel Ponce Palacios, Presidente Ejecutivo de Natuflor S.A. y Ecofarms Corp. por su comprensión y apoyo.

DEDICATORIA

A MI QUERIDA ESPOSA Y A MIS PEQUEÑOS NIÑOS, DENNIS Y ADRIÁN

INDICE

Introducción

Capítulo 1

ANTECEDENTES DEL SECTOR FLORICULTOR

- Análisis de los factores de comportamiento no competitivo en el sector floricultor ecuatoriano
 - Análisis de los factores básicos de ventaja competitiva
 - Desconocimiento de los clientes
 - Desconocimiento de la posición competitiva relativa
 - Integración hacia delante
 - La cooperación entre empresas
 - La actitud defensiva
 - Paternalismo

Capítulo 2

EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LAS ROSAS DE EXPORTACIÓN

- Síntesis del cultivo del rosas
 - Infraestructura
 - El cultivo de las rosas de exportación
 - El proceso de Postcosecha

Capítulo 3

DIFERENCIACIÓN DE LA OFERTA

- La diferenciación de la imagen de Ecofarms Corp.
- La excelencia operacional durante el proceso de producción
- Liderazgo de producto
- La excelencia operacional y su relación con las ventas
- La diferenciación operacional durante el proceso productivo
 - Proceso de mantenimiento
 - Proceso de Nutrición Vegetal
 - Proceso de Sanidad Vegetal
 - Proceso de Cosecha
- La diferenciación operacional durante el proceso de Postcosecha

Capítulo 4

EL VALOR DIRECTO Y EL VALOR AGREGADO DE LAS ROSAS DE EXPORTACIÓN

- El valor directo
- El valor indirecto o agregado
 - Garantía
 - El servicio de contacto
 - Cumplimiento

Capítulo 5

DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES DE MARKETING PARA NATUFLOR S.A. Y ECOFARMS CORP.

- El ciclo de vida de las rosas de exportación
- Análisis de los mercados americano y europeo
 - El ciclo de vida en los mercados americano y europeo
 - El mantenimiento del posicionamiento de las rosas de exportación de Ecofarms Corp. La Ventaja Competitiva
 - Estrategias de apoyo en los mercados americano y europeo
 - Estrategia de producto
 - Estrategia de precio
 - Estrategia de distribución
 - Estrategia de publicidad
 - Estrategia de promoción de ventas
- El mercado ruso
 - El ciclo de vida en el mercado ruso
 - La estrategia de reposicionamiento
 - Estrategias de apoyo en el mercado ruso
 - Estrategia de producto
 - Estrategia de precio y promoción de ventas
 - Estrategia de distribución
 - Estrategia de publicidad

Capítulo 6

DESARROLLO DE UNA NUEVA COMPOSICIÓN DE VARIEDADES QUE
PERMITAN CUMPLIR CON LAS VENTAJAS COMPETITIVAS PROPUESTAS

- La composición varietal actual
- Proyecto de la nueva estructura de variedades

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

INTRODUCCION

Durante los años de bonanza de las flores, nace la empresa floricultora Natuflor S.A. y su comercializadora Ecofarms corp. la primera radicada en el Ecuador, exactamente en la zona sur de la provincia de Pichincha, en el cantón Mejía muy cerca de la ciudad de Machachi. Su subsidiaria Ecofarms Corp, se radica en las Islas Vírgenes Británicas.

Los comienzos de la finca son muy difíciles por los malos resultados obtenidos por el Departamento de Producción y los altos costos de la infraestructura, gracias a los altos precios de la flor y los pagos al contado que recibían las floricultoras, la empresa logra mantenerse ligeramente rentable. Los problemas se suceden básicamente a un problema de productividad producido por un manejo deficiente durante la formación de estructuras productivas en los primeros meses de la plantación.

A partir de 1998, la bonanza floricultora comienza su declive y Natuflor S.A. comienza a ver reducidas sus utilidades, y decide tomar nuevas iniciativas para frenar este problema.

En el año 1998, los socios hacen un aporte de capital y deciden crecer de 6 hectáreas a 14 hectáreas para garantizar el volumen de producción, este crecimiento les permite obtener mayores utilidades, sin embargo la rentabilidad se mantiene.

En el año 2000, se inicia un proyecto para controlar y estandarizar los procesos mediante la implantación de las normas ISO. El programa comienza con muy buenos augurios, pero lastimosamente para los primeros meses del año 2003 y luego de mucho esfuerzo, se decide no continuar con el programa por el momento dejándolo en stand by, debido a que las personas que fueron capacitadas y entrenadas para ello en su mayoría ya no continuaban

laborando en la finca, por lo que se necesitaba comenzar de cero, la gerencia general decide dejar el programa suspendido.

Afortunadamente la Gerencia de Producción recoge los procesos y los implanta en la finca sin la certificación, por lo que una gran parte del trabajo se rescata.

Las Gerencias de Comercialización y Administración, hacen lo propio con sus procesos.

La organización de la finca hasta marzo del 2003 es estable, se conocen los procesos y en su mayoría están implantados, por lo que se puede decir que la finca marcha hacia delante, sin embargo queda mucho por hacer.

La alta rotación de gerentes, personal técnico, supervisores y personal de base hace que los procesos de capacitación se encarezcan y no se logren los resultados esperados, aunque en el último trimestre del año 2002 y el primero del 2003 sean los más altos durante la vida de la finca, pero sin ser lo que se espera de una finca con la capacidad tecnológica que tiene.

Los errores de anteriores administraciones se están pagando muy caro y solamente pueden ser superados mediante renovación de su principal bien: las plantas.

La finca actualmente cuenta con 15.2 hectáreas, en el año 2002 se crece en 1 hectárea de producción con variedades apetecibles al mercado ruso, se espera que esto inyecte nuevos ingresos a la empresa, pero no parece al momento ser una buena alternativa ya que las demás fincas han optado por la misma estrategia. La ventaja competitiva que se propone debe imponerse y salvar este obstáculo.

La presente tesis tiene como fin orientar a los floricultores sobre la importancia que tiene determinar el mercado meta, mediante análisis de mercado serios, analizar las capacidades de producción, orientar una estrategia de mercadeo mediante un plan de comunicaciones y analizar las nuevas oportunidades que pueden presentarse si se ubican bien los segmentos meta.

Simplemente, quiero hacer ver que las flores y en este caso específico las rosas son igual que cualquier otro producto, no se puede vender de todo a todos, que es lo que actualmente ocurre, se debe ubicar cual será nuestra posición relativa, y cuales serán los medios para posicionarnos o reposicionarnos sobre ella.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES DEL SECTOR FLORICULTOR

El Sector floricultor ecuatoriano atraviesa actualmente uno de sus peores momentos. La caída de los precios y el aumento de los costos de producción debido a la dolarización establecida por el gobierno en el año 2000 han creado una crisis que tiene pocas posibilidades de solución. El sector ha competido tradicionalmente en base a factores básicos de ventaja competitiva, obviamente esta no es una estrategia sustentable y por ello hoy se paga las consecuencias, creer que se puede hacer crecer a una industria o que se puede generar utilidades por efectos de las ventajas naturales o por efectos de devaluación que decretaba el Gobierno cuando existía el sucre, resulta irónico. ¿Cómo se puede hacer crecer a un país mediante la explotación de sus habitantes?. Estos floricultores, casi todos lamentablemente, cuando hablaban de que no podían competir porque la dolarización les quitaba “competitividad”, porque ya no tenían la ventaja que les otorgaba el hecho de iniciar el año pagando 80 dólares y terminar pagando solo 40, jamás se detuvieron a pensar en como crear riqueza sin empobrecer a sus obreros.

En los últimos años, los floricultores se han visto obligados a reducir sus utilidades debido a dos causas fundamentales:

- a. Aumento de los costos de producción
- b. Disminución de los precios en los mercados internacionales

Los costos de producción se han incrementado gradualmente, a pesar de ello las florícolas han seguido manteniendo márgenes de utilidad aceptables. Datos obtenidos de Natuflor S.A. establecen que el costo de producción se encuentra en 17 centavos de dólar, sin contar los costos por amortización y depreciación, si se aplican estos valores al costo este se eleva en 6 centavos, nótese el alto costo de depreciación de la empresa, por lo que el costo total es de 23 centavos. Si analizamos este costo contra los 30 centavos promedio que logra la finca por concepto de cada flor vendida durante el año, vemos que existe una utilidad de 7 centavos por tallo, lo que representa una utilidad del 23.3 %, considerando que estamos en una economía dolarizada, se puede decir que las ganancias son considerables. Este es el caso de una empresa floricultora que no tiene deudas, es decir sin carga financiera. En el caso de fincas floricultoras con cargas financieras pesadas la cuestión no es tan halagadora.

Los aumentos de los costos de producción se deben a dos factores básicamente:

1. El aumento de sueldos y salarios
2. El aumento de los costos de plaguicidas y fertilizantes

El aumento de los costos por aumento de sueldos y salarios es el mas significativo.

Analicemos un ejemplo:

En el año 1999 y 2000 los salarios de los trabajadores se encontraban en el orden de los 40 dólares mensuales, actualmente el salario sectorial se encuentra en 126 dólares, es decir en 3 años se han triplicado los salarios. Para una empresa de 15 hectáreas con un promedio de 12 trabajadores por hectárea, significa un incremento mensual por costos de salarios de 15.480 dólares y al año 185.760 dólares. Los incrementos de costos por aumento de plaguicidas y fertilizantes se encuentra en el orden del 50%.

La disminución de los precios, se ha generado por la pérdida del poder de negociación de los productores debido a una supuesta sobreoferta citada por los canales de distribución tradicionales. Estos canales, donde encontramos a los importadores, wholesalers, detailers y floristas, han logrado aumentar sus ganancias al pagar precios más bajos a los productores, sin embargo el precio al consumidor final no ha variado, por ejemplo, actualmente las fincas reciben entre 28 y 30 centavos promedio por rosa de exportación, el consumidor final tiene que pagar entre 1,5 y 5 dólares por cada rosa dependiendo de la estación. En definitiva la mayor parte del pastel se la están llevando los intermediarios.

Debido también a que el poder de negociación de los productores es tan bajo, por no decir nulo, se corre el riesgo de que los precios sigan disminuyendo, lo que podría provocar el colapso del sector floricultor, más aun cuando países con mano de obra mas barata que la nuestra ya han incursionado en este negocio, tal es el caso de Kenya, India y China que están creciendo a ritmo acelerado y ofertando al mercado rosas de buena calidad y a precios bajos.

Análisis de los patrones de comportamiento no competitivo del sector floricultor ecuatoriano

Análisis de los factores básicos de ventaja competitiva

El sector floricultor ecuatoriano, a dependido casi exclusivamente de las ventajas comparativas que le han brindado sus recursos naturales, su ubicación geográfica y una mano de obra muy barata.

Los recursos naturales entre los que se encuentran los suelos fértiles de la Sierra Norte Ecuatoriana y las del sector de Paute en la Sierra Austral, han permitido obtener flores de excelente calidad sin efectuar grandes inversiones de fertilizantes o medios artificiales que reemplacen al suelo como lo tiene que hacer otros países como Holanda, que sin embargo, es el principal productor y comercializador del mundo.

Las condiciones climáticas favorables, debido a su ubicación geográfica le han permitido a este sector producir flores de gran calidad, durante todo el año debido a que presenta 12 horas de luz todos los días del año, otro factor que permite evitar grandes inversiones de calefacción y luz artificial dentro de los invernaderos.

La mano de obra barata, le ha permitido mantener costos de producción realmente bajos. En el Ecuador, las fincas productoras de rosas de corte para la exportación tiene un promedio de 12 personas por cada hectárea cultivada, los Países Bajos solamente cuentan con 3 personas por hectárea y logran flores tal vez de menor calidad si las comparamos con las ecuatorianas en cuanto a longitud y fijación de los colores de los pétalos, pero logran productividades que pueden duplicar fácilmente a las productividades logradas en el país.

El sector floricultor a través de sus líderes, afortunadamente no todos, han creído básicamente que la competitividad del sector se encuentra en el pago de salarios bajos, sin detenerse a pensar un momento en el daño que le hacen a sus empresas y al país. Este tipo de ventaja es totalmente relativa, porque siempre existirá un país que cuente con mejores recursos naturales ó que este dispuesto a producir a menor costo.

La competencia con un país desarrollado como Holanda, crea presión para mantener los costos bajos, ellos han implementado la tecnología necesaria para producir a más bajo costo, podría superarse aumentando la productividad de los trabajadores mediante capacitación y un pago de salarios mutuamente justo.

Para resumir, el sector floricultor ecuatoriano debe comenzar a innovar, creando productos que sean difíciles de imitar y comenzar a entender que el pago de salarios bajos no conducen al desarrollo ni garantizan la perpetuidad de las empresas, las industrias que se basan en factores básicos de producción como fuente de competitividad no tienen un buen futuro.

Desconocimiento de los clientes

En esta época de globalización y de economías abiertas, a los clientes, les interesa cada vez menos de donde proceden los productos que consumen, no importa si el producto se originó en el Primer Mundo o procede del Tercer Mundo, lo que interesa es la calidad de los productos y los servicios y que los precios sean razonables.

No debemos olvidar que los requerimientos de los clientes son siempre crecientes y que prácticamente ya no se tolera productos o servicios de baja calidad.

Para la flor de exportación ecuatoriana, este conocimiento de los clientes casi ha pasado por desapercibido durante mucho tiempo, se le ha tratado de imponer al cliente las especificaciones del producto, así por ejemplo, hace dos o tres años, casi todas las fincas productoras de rosas de exportación desarrollaban un solo tipo de producto, es decir, rosas

empacadas de 25 flores, con un solo tipo de cartón y un punto de corte o de apertura de la flor para todo su conjunto de variedades y para todos sus clientes. Esto afortunadamente ha cambiado en estos dos últimos años, hoy se han definido los requerimientos de cada cliente y se cumple entregando flores empacadas de 20 o 25 flores a gusto del cliente, la apertura de las flores también es elegida por el cliente al igual que la forma de ser presentada, si se empaca con cartón, plástico, cartón con o sin impresión, etc

Las flores de exportación consideran a sus clientes a las compañías comercializadoras, queda mucho por hacer con lo que se refiere al conocimiento del consumidor final de las rosas de exportación ecuatorianas que se venden en casi todos los países desarrollados. Bajo estas condiciones existen una serie de contradicciones acerca del conocimiento del cliente, desde mi punto de vista conocer los requerimientos de los exportadores no nos dice casi nada, el sector en su mayoría, ha sido incapaz de desarrollar canales de distribución que le permitan retirar a varios comerciantes de la cadena y llegar más cerca del consumidor final, lo que permitirá mayores ingresos a sus empresas, el poder de negociación de las comercializadoras independientes de las empresas productoras, ha crecido de tal manera que les ha permitido bajar los precios que pagan a los productores, sin embargo los precios que paga el consumidor final no han cambiado, situación que resulta prácticamente intolerable, más aún cuando estas empresas no le dan ningún valor agregado a la flor ecuatoriana que se ha ganado un lugar de prestigio en el mundo por el esfuerzo de las empresas productoras.

En este momento resulta ya no un lujo sino una imperiosa necesidad el establecimiento de oficinas comercializadoras propias de los productores en los mercados donde la flor

ecuatoriana ha ganado una posición y no solo con el fin de vender ahora, sino con el fin de perpetuar el posicionamiento de la flor ecuatoriana.

Las fincas productoras caen en otra desventaja, la falta de segmentación, casi todas ellas venden sus productos a todos los mercados, por ejemplo se vende al mercado estadounidense que requiere unas características determinadas, le venden al mercado europeo que requiere otras características y también le venden al mercado de Europa de Este con características completamente diferentes a otros mercados, entonces como segmentarse y dirigir esfuerzos si se ataca a tantos frentes, como conocer las necesidades específicas de los clientes, en realidad se juega muchas veces con el azar, pudiéndose dejar a un costado a los clientes más atractivos.

Tabla 1. Requerimientos de los mercados de rosas ecuatorianas

	Mercado americano	Mercado Europa del Este	Mercado Europa Oeste (Rusia)
Tamaño de botón	5.0 – 5.5 cm	4.5 – 5.0 cm	> 6.0 cm
Longitud del tallo	60 – 70 cm	40 – 50 cm	80 – 90 cm

En la actualidad para Natuflor S.A. , el mercado americano es el de mayor volumen, ocupa un 80 % del total de las exportaciones, el mercado europeo un 10 % y el mercado ruso el 10% restante.

Desconocimiento de la Posición Competitiva Relativa

El sector floricultor ecuatoriano, compite no solamente con Holanda como se había mencionado anteriormente, sino también con Colombia y México. En estos momentos la principal amenaza para los floricultores ecuatorianos y colombianos es México por que puede apalancarse en su ventaja estratégica de estar cerca de los Estados Unidos e invadir este mercado. Se prevé que en un futuro cercano México contará con un volumen suficiente para transportar sus flores a los mercados americanos en camión, más aún con el Tratado de Libre Comercio, los camiones mexicanos no deberán detenerse en la frontera y pasarán sin necesidad de hacer escala hacia las principales ciudades de los Estados Unidos.

Ecuador y Colombia pueden mantener su ventaja logística en la Costa Este de los Estados Unidos, la flor ecuatoriana diferenciada por su mayor calidad tiene ventaja para permanecer en estos mercados, aunque la flor colombiana viene haciendo grandes esfuerzos por cambiar su imagen. México posiblemente dominará los mercados del Medio Oeste y la costa Oeste de los Estados Unidos. Otra desventaja consiste en que los mexicanos ya están estableciendo canales de distribución, contactándose directamente con los supermercados y mayoristas, lo que les permitirá disminuir aún mas los costos al eliminar algunos intermediarios. Según Fairbanks y Lindsay, 1999, en la ciudad de Chicago, donde el consumo de flores representa el 21% del total que se consume en los Estados Unidos, México tendrá una ventaja de 1,9 centavos por cada flor debido a sus bajos costos de transporte.

Bajo éstas circunstancias se hace necesario establecer tres puntos para mejorar la posición relativa de la industria floricultora ecuatoriana:

1. Facilitar el diálogo entre el sector floricultor y el Estado como Sector Público
2. Mejorar el sistema de información de los gerentes de las empresas productoras de flores de exportación, con el fin de que tomen mejores decisiones
3. Prever las áreas de la empresa que pueden ser vulnerables frente a la competencia

Al analizar la posición relativa de las flores de exportación ecuatoriana, surge la siguiente pregunta:

¿Competimos por costos o por diferenciación?

La diferenciación implica que se puede cobrar más por un producto al agregarle algún valor adicional que es percibido por el cliente y es lo que hace que el cliente pague más por este, el cual obviamente le brinda mayor satisfacción.

Actualmente, las empresas tratan de realizar las dos cosas, es decir bajar los costos y presentar un producto diferenciado, claramente contradictorio si se establece en una matriz de estructura de la industria y posición relativa de costos o ventajas competitivas, pues esto nos lleva a una esquina que es igual a establecerse en el centro de la matriz, donde por concepto no se le vende a nadie.

Figura 1. Matriz de estructura relativa y ventaja competitiva

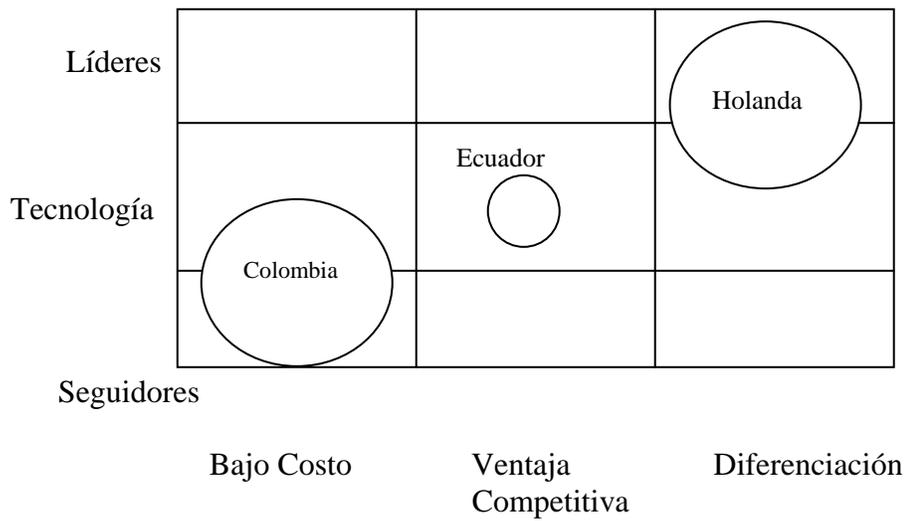
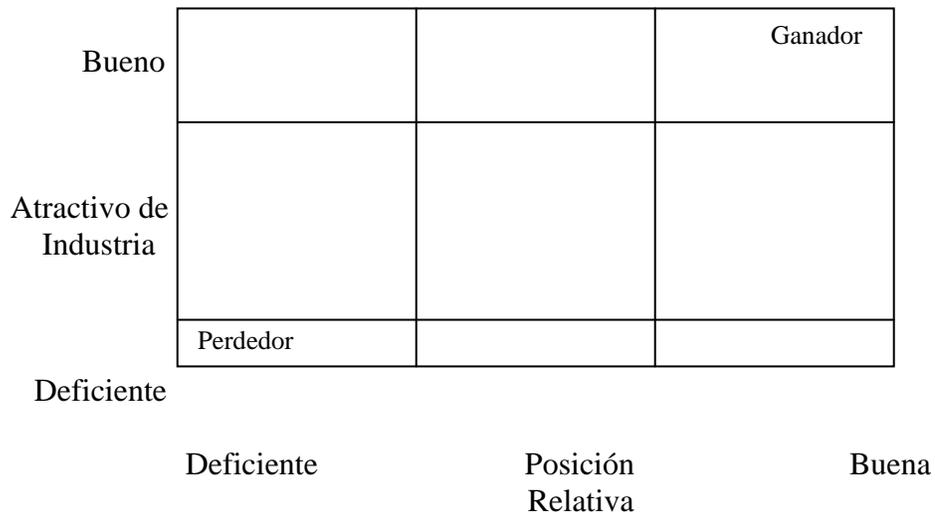


Figura 2. Matriz de estructura de la industria y posición relativa de costos



Los holandeses ocupan la mejor posición relativa ya que tienen una integración vertical que les permite obtener mejores precios, además su tecnología les permite producir rosas de mayor calidad. Los colombianos ocupan el sitio de precios bajos y de mayor volumen de

ahí su posición relativa. Los ecuatorianos nos ubicamos en mercados no muy exigentes y con precios superiores a los de los colombianos.

Integración hacia adelante

Es común observar, que en los países en desarrollo los productores no logran obtener grandes utilidades debido a no contar con una red de distribución de sus productos, desventaja de la cual se aprovechan las multinacionales. Las empresas productoras, y en este caso particular las empresas productoras de flores de exportación, deben integrar hacia adelante, considerando no solamente la propiedad sino también alianzas, conexiones e inclusive integración virtual. Si los floricultores ecuatorianos integrarían sus empresas hacia delante, tendrían mas control sobre la venta de sus productos entre los consumidores finales y sobre la manipulación de la información del mercado que actualmente está en manos de minoristas y mayoristas estadounidenses.

Los floricultores ecuatorianos han sido incapaces de establecer alianzas o de establecer propiedad en los mercados, en su mayoría, para controlar los canales de distribución. No han visto la necesidad, no la han considerado una ventaja competitiva y mucho menos como una fuente de retroalimentación sobre las tendencias y dinámica de la industria.

Las empresas floricultoras que establecieron canales de distribución en los mercados han podido incrementar sus utilidades por el sencillo hecho de eliminar a varios intermediarios, además de conocer las tendencias y dinámica del mercado, en definitiva les ha permitido realizar un cambio más rápido y oportuno que ha significado un mejor posicionamiento de su productos.

Los intermediarios no pueden seguir controlando la riqueza que originan las exportaciones, es momento que el sector floricultor tome el control de su actividad. En esta industria mientras mas cerca se esté del consumidor final, más riqueza se captará. Los distribuidores mayoristas y minoristas son los que se llevan las verdaderas ganancias.

La integración vertical permitirá obtener ganancias adicionales a las empresas floricultoras en el orden del 30 al 40%, pues esta es la utilidad que generan los importadores con sus empresas al distribuir las posteriormente a los wholesalers.

Es importante además conocer que sucede con el producto después de ser despachado, muchos floricultores no conocen que pasa con sus rosas luego de que han sido entregadas en los cuartos fríos, lo que ocasiona una pérdida de información que puede ser utilizada para mejorar las políticas de producción y comercialización.

La cooperación entre empresas

En nuestro país la cultura de autosuficiencia que padecen los floricultores ha inhibido el desarrollo competitivo del sector. Tampoco se ha hecho esfuerzos por establecer bloques conjuntos que comercialicen la flor en los Estados Unidos reduciendo costos y ofertando volúmenes considerables, menos aún alianzas con proveedores o importadores que sí agregan valor agregado a la flor ecuatoriana.

Lastimosamente este es el tema que ha obligado a las fincas pequeñas y medianas a vender su flor al precio que quiera el importador.

Los costos de producción también se elevan por la falta de cooperación, pues se depende en lo que respecta al flete aéreo, a los espacios que quedan en los aviones de carga que vuelan a los Estados Unidos, no sería más lógico pensar en abrir los cielos o crear un sistema propio de fletes comprando aviones que lleven la flor a su destino final y luego regrese con insumos necesarios para la producción como fertilizantes, plaguicidas, etc lo que ayudaría a bajar los costos de producción. Afortunadamente, un grupo de empresas ha emprendido hacia este objetivo.

La necesidad de cooperación cada día que pasa se vuelve más necesaria, es imprescindible ver a la competencia con otros ojos, ya no como el enemigo capaz de aprovechar cualquier situación para destruirnos, sino como un aliado que permita la consecución de objetivos comunes. Posiblemente en el pasado, tal vez no convenía cooperar, pero en la actualidad con un mundo globalizado, los proveedores, productores y compradores deben asociarse para aprovechar las oportunidades que brinda el mercado.

La actitud defensiva

El sector floricultor ecuatoriano, mantiene un razonamiento defensivo acerca de las funciones del gobierno con respecto al sector exportador. Para los floricultores, en el mercado internacional de las flores no está compitiendo solamente el sector privado del país, sino todo el país, por lo tanto, el gobierno debe crear estrategias que permitan obtener ventajas competitivas, como por ejemplo mantener los salarios bajos y en otras épocas devaluar la moneda para reducir los costos, en mi manera de pensar, los floricultores están completamente equivocados en este aspecto, no se puede generar riqueza en base de

pobreza, se deberían buscar otras alternativas tales como producir bienes especializados difíciles de imitar, integrar hacia delante, cooperar entre empresas para comercializar evitando intermediarios, por qué no hacer esto y dedicarnos a criticar al gobierno porque elevó los salarios.

En la otra esquina, se encuentra el gobierno que con políticas que benefician a otros sectores del estado, perjudica al sector floricultor, resulta risible ver como transportar vía aérea desde Santiago de Chile hasta Miami resulta más barato que hacerlo desde Quito, solamente porque a la Dirección de Aviación Civil no le conviene.

Mientras no se actúe coherente entre el gobierno y el sector exportador, el país seguirá perdiendo en su conjunto, no se generará mas fuentes de trabajo porque el sector exportador no crecerá, no existirá generación de riqueza, ni dinero para repartir a los empleados, si no existen exportaciones el gobierno dejará de percibir impuestos, es un circulo vicioso al que aparentemente nadie está dispuesto a dejar.

Paternalismo

Para la industria floricultora ecuatoriana, no ha existido el menor indicio de paternalismo por parte del estado, las empresas se han visto obligadas a competir solas y a establecer estrategias sin apoyo gubernamental. Los floricultores han hecho grandes inversiones para lograr producir flores de mayor calidad que permitan lograr una diferenciación en el mercado internacional, debido a esta mayor calidad, la flor ecuatoriana es considerada en el mundo como la mejor, pero no todos los compradores están dispuestos a pagar el precio de las flores ecuatorianas, algunos prefieren las flores colombianas que en los últimos años

han logrado superar sus obstáculos y ofertar al mercado rosas de calidad muy similar a la ecuatoriana y a menor precio, debido a que su infraestructura es de más bajo costo que la ecuatoriana, por ejemplo, los invernaderos en su mayoría en Colombia son de madera, en este país el metro de madera tipo pingo para las columnas de los invernaderos cuesta entre 0,45 y 0,50 el metro lineal en el Ecuador el mismo metro cuesta 0,80 centavos de dólar, además en la actualidad, la mano de obra es mas barata en Colombia que en el Ecuador, bajo estos conceptos resulta irónico que el Estado como sector público, prefiera mantener los beneficios de la Dirección de Aviación Civil, en detrimento del sector exportador, en estas condiciones solamente se ve un futuro oscuro para el sector floricultor. El sector floricultor ha tomado como premisa, no esperar nada del gobierno. El sector floricultor lo único que requiere es un corredor eficiente para la salida de sus productos a los mercados internacionales, desde infraestructura básica como carreteras hasta impuestos razonables. El gobierno por su parte insiste en que las empresas deben aprender a competir solas y que ellos no están para solucionar los problemas del sector. El Sector Público debería afrontar la responsabilidad de promover la industria y no beneficiar solamente a ciertos sectores vinculados al gobierno.

Para el sector floricultor las fuentes de crecimiento se concentran en:

1. Exportar productos complejos
2. Invertir en conocimientos acerca de los clientes más sofisticados y exigentes
3. Conocer y mejorar la posición competitiva relativa
4. Integrar hacia delante

5. Mejorar la cooperación entre empresas

6. Involucrarse en un razonamiento productivo

7. Apoyo del gobierno

CAPITULO 2

EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LAS ROSAS DE EXPORTACION

Síntesis del cultivo del rosal

Infraestructura

El cultivo del rosal requiere condiciones ambientales que no se logran al aire libre. Además por ser un cultivo intensivo requiere alta tecnificación. Se estima que para establecer una hectárea de rosales para exportación se necesitan entre 200.000 y 300.000 dólares, y que para mantener un volumen de producción que permita rentabilidad se necesitan 4 hectáreas, por lo tanto las inversiones para iniciar una finca floricultora con todos sus requerimiento se encuentra en el orden de 800.000 a 1.200.000 de dólares.

Los invernaderos deben cumplir algunas características, tales como, proteger a las flores de los rayos ultravioletas, permitir que los gradientes de temperatura no sean extremos, proteger del viento, proteger de la lluvia, y permitir que se puedan manejar parámetros de temperatura, humedad relativa y aireación.

Se debe contar con un equipo de riego adecuado, los sistemas de riego localizado son los mas utilizados, especialmente el goteo y la microaspersión. Estos sistemas permiten incorporar agua al suelo, así como también fertilizantes. Estos sistemas controlan automáticamente la cantidad de sales disueltas en la solución nutritiva (CE), y la cantidad de agua que requiere el rosal, equipos de medición tales como succionadores y tensiómetros ayudan en la toma de decisiones.

Los equipos de fumigación también son altamente importantes, los mercados internacionales exigen parámetros de calidad cada vez mas exigentes. En otras palabras las

flores deben completamente libres de plagas, para ello se cuenta con equipos estacionarios o móviles de fumigación que tiene capacidad de fumigar hasta 7 hectáreas diarias.

Además las fincas deben contar con sistemas funiculares que permitan el transporte de la flor cosechada lo mas pronto posible al área de postcosecha.

El cultivo de las rosas de exportación

El proceso de cultivo de las rosas de exportación consta de varias fases claramente definidas:

1. Preparación de suelos
2. Siembra
3. Formación
4. Cultivo
5. Cosecha

La preparación de suelos consiste en obtener características físicas, químicas y biológicas apropiadas para el desarrollo del cultivo en el sustrato, en este caso la tierra. Se logran características físicas, por ejemplo niveles de aire del suelo y drenaje se logran con labores de subsolado e incorporación de materia orgánica. Los niveles apropiados de nutrientes se logran haciendo correcciones con fertilizantes, previo un análisis de suelo y las correcciones orgánicas se realizan haciendo incorporaciones de materia orgánica y concentrados de microorganismos, especialmente bacterias y hongos beneficiosos.

La siembra se debe realizar en camas levantadas, es decir, en canteros, de aproximadamente 40 cm de alto, se realiza esto para prevenir la compactación del suelo, ya que la rosa es muy susceptible a la compactación, pues esto ocasiona la pérdida de aire en el suelo dificultándose la respiración y posteriormente el traslocamiento de nutrientes dentro de la planta. Se pueden sembrar 3 tipos de plantas principalmente, los bushes que son plantas injertadas de un año desarrolladas para que la producción de flor sea mas rápida. Se puede sembrar también miniplantas, que son patrones de rosa manetti o natal briar injertados con la variedad deseada y que solamente tienen 6 – 8 semanas, la ventaja de este método consiste en que la formación de la planta se realiza en la finca, pero se demora mas en producir. El tercer método de propagación consiste en sembrar patrones en el campo, enraizarlos y luego injertarlos en el lugar de producción, es el método más económico, pero a su vez es el mas lento, igual que las miniplantas este método permite la formación de la planta en la finca productora.

La formación de las plantas consiste en el manejo agronómico adecuado que se les debe dar a las miniplantas o patrones sembrados en la finca. Las plantas de un año o bushes, son formadas en la empresa propagadora de donde provienen. La formación puede realizarse bajo dos formas tradicionales. Una es conocida como agobio, y se basa en la ruptura de la dominancia apical de las plantas mediante la inclinación de la planta por debajo del punto de injerto, con esto, se induce a la brotación de las yemas laterales del punto de injerto y se logran estructuras productivas llamadas basales que son la base de la productividad de las plantas durante su vida económica. El otro método también consiste en principio a la ruptura de la dominancia apical, pero en vez de agobiar la planta, se la deja crecer normalmente pero se descabezan los botones florales y las yemas laterales que se encuentran por encima del punto de injerto, se logra con esto inducir las yemas laterales

basales del punto de injerto. Las plantas para poder ser lanzadas a producción necesitan un mínimo de 2 basales, lo óptimo son 3 o más basales.

Cuando hablamos del cultivo de las rosas, nos referimos al proceso mediante el cual se realizan labores para que la planta crezca en buenas condiciones y sus productos presenten las mejores características de calidad. Las labores culturales o de mantenimiento de los rosales son muchos, y van desde el mantenimiento del suelo hasta una labor eficiente de cosecha. Las labores mas importantes del cultivo son:

1. Poda
2. Desbrote
3. Encanaste y peinado
4. Sanidad
5. Nutrición
6. Cosecha

La poda consiste en el acto de cortar con una tijera de podar sobre una yema viable, la cual dará origen a una nueva flor. Es la parte mas importante de las labores de producción pues cada vez que se cosecha una rosa, se debe podar de tal forma que en ese mismo instante se realice un corte que genere otra. Se debe realizar el corte a un centímetro de la yema, pues si se corta muy lejos, la yema tardará en brotar y si se corta muy cerca, el tallo que brote no producirá flor, a este tipo de tallos se los conoce como tallos ciegos.

El desbrote consiste en retirar las yemas laterales que han brotado cuando el tallo está en su última fase de desarrollo. Se retiran estas yemas o brotes, pues si se los deja crecer,

formarán estructuras con flores mas pequeñas y le quitarán la estética al tallo. El tallo solo puede tener una flor. Es importante realizar a tiempo esta labor, pues si se hace cuando estos brotes han crecido mas de 2 cm, las lastimaduras se pueden ver en el tallo y la flor pierde estética.

El encanaste y el peinado son labores que se realizan para mantener los tallos rectos. Un buen tallo de rosa debe ser recto, y estas labores garantizan esta cualidad. El encanaste consiste en ubicar los tallos dentro de los alambres de soportería, es decir, dentro del sistema de tutorado, para que se puedan realizar las labores diarias sin romper los tallos que están por fuera de los alambres que van a lo largo de la cama o cantero. El peinado como su nombre lo indica, se refiere a la labor de desenredar los tallos unos de otros, con esto garantizamos que los tallos se mantengan rectos y preserven la estética que demanda el mercado.

Las labores de sanidad y nutrición son labores que si bien son culturales, en floricultura por su importancia se las mantiene por separado.

La sanidad vegetal o fitosanidad en el cultivo de rosas es de extrema importancia, puesto que los mercados exigen flores sin rastros de enfermedades o plagas. Adicionalmente a los requerimientos del mercado, existen otros que son exigidos por los Departamentos de Aduanas de los países destinatarios, pues existen plagas cuarentenarias en esos países y si la flor llega con esas plagas, los embarques son detenidos y posteriormente incinerados, tal es el caso para los trips (*Frankliniella occidentalis*) en Chile y la roya (*Phragmidium* sp.) para los Estados Unidos. Estas plagas no se encuentran presentes en estos países por lo que su Departamento de Aduanas hacen controles para evitar el ingreso de estas.

El cultivo de rosas presenta una gran variedad de plagas en nuestro país, plagas de alta intensidad o plagas de alta distribución. Intensidad de una plaga se refiere a las características de intensidad del ataque, es decir, que tan fuerte puede ser el ataque de la plaga, normalmente este tipo de enfermedades actúan con gran rapidez. En cambio las plagas con alta distribución, es decir que se diseminan por muchos sitios tienen características de intensidad baja. Las principales plagas, hablando de plagas como plagas y enfermedades son las siguientes:

1. ENFERMEDADES

- Oidio del rosal (*Oidium* sp.)
- Mildiu Velloso (*Peronospora sparsa*)
- Botrytis (*Botrytis cinerea*)
- Agalla de la corona (*Agrobacterium tumefaciens*)
- Roya (*Phragmidium* sp.)

2. PLAGAS

- Trips (*Frankliniella occidentalis*)
- Acaros (*Tetranychus urticae*)
- Cogolleros (*Spodoptera* sp.)

Estas enfermedades y plagas constituyen la principal amenaza para el cultivo de rosas, sus consecuencias van desde el daño estético hasta la pérdida de la planta, así por ejemplo un

oidio leve afectará la estética de la flor, en cambio un ataque fuerte de *Agrobacterium* sp. que es una bacteria, puede ocasionar la pérdida de la plantación.

El control de las plagas y enfermedades , constituye el rubro mas alto de los costos después de la mano de obra, se estima que una buena gestión de control debe gastar entre 500 y 600 dólares por hectárea por mes.

Las plagas son controladas mediante aspersiones foliares, al ser un cultivo intensivo, fácilmente cada lote de producción es fumigado entre 2 y 3 veces por semana, claro esta para distintas plagas.

La nutrición de las plantas es el otro aspecto de importancia en el cultivo, este garantizará el correcto desarrollo fisiológico y productivo de los rosales. Una planta bien nutrida permite mantener plantas mas sanas y mas productivas.

Los elementos nutritivos de las plantas en general se dividen en 3 grupos fundamentales:

1. Macroelementos primarios
2. Macroelementos secundarios
3. Microelementos

Los macroelementos primarios son el Nitrógeno, el Fósforo y el Potasio, cada uno con funciones específicas, el nitrógeno básico para el desarrollo de tejidos y formación de proteínas, el fósforo como activador de energía (ATP) y el potasio formando estructuras en la pared celular y catalizador de procesos fisiológicos. Los macro secundarios

corresponden al Magnesio, molécula central de la clorofila, el calcio constituyendo los tejidos de sostén, el esqueleto de la planta en otras palabras y el Azufre, catalizador de procesos bioproteicos. Los microelementos son el Hierro, Zinc, Cobre, Molibdeno, Manganeso, etc que se encuentran en pequeñas cantidades dentro de la planta pero que sin ellos es imposible el desarrollo de estas, se encuentran activando y catalizando procesos bioquímicos dentro de la planta.

Cuando las rosas han cumplido su ciclo productivo, es decir, han pasado 3 meses desde que fueron podadas, la flor se encuentra lista para la cosecha, en este momento las flores se encuentran fisiológicamente maduras y están listas para ser enviadas a la postcosecha. Este proceso debe realizarse con cuidado ya que se debe manejar la flor de tal manera que no se maltrate y el corte que se haga debe garantizar de que de ese punto se genere una nueva flor, luego se traslada a la postcosecha en agua o sin ella, mediante los funiculares, el tiempo debe ser el menor posible.

El proceso de postcosecha

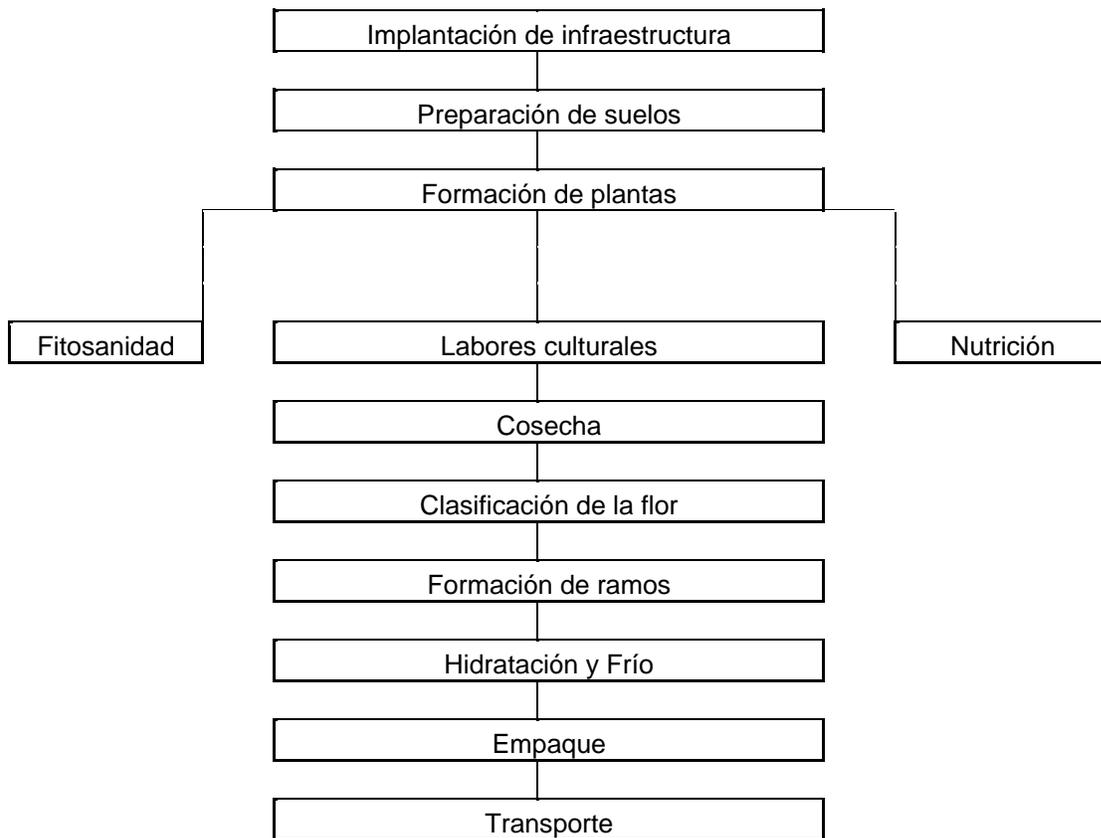
La postcosecha recibe la flor y la ubica en un patio cubierto a temperatura de 12 grados centígrados, y en recipientes de 80 litros de agua donde comienzan su hidratación. Esta agua debe tener un pH de 4.5 y estar libre de bacterias para lo cual la solución debe estar en 65 ppm de cloro libre. Una vez hidratadas por dos horas al menos se comienza el proceso de clasificación, en este se ubica la flor por largo de tallo y tamaño de botón, este proceso es fundamental porque garantiza la uniformidad del ramo que luego será creado. Para la clasificación se utilizan estructuras llamadas “árboles” donde cada “rama” contiene una medida específica de largo y un tamaño de botón.

Posteriormente se inicia el proceso de embonchado o creación de los ramos, este proceso inicia con la recepción de la flor clasificada por parte de la persona que se encarga de crear los ramos, a la cual se denomina embonchadora, esta recoge los tallos y procede a realizar los ramos de acuerdo a las características exigidas por cada cliente, en este caso se pueden realizar ramos de 25 o 20 flores, en cartón impreso con la marca o en cartón blanco, en cartón o lámina plástica etc, se podrá notar que existe un sinnúmero de variantes que pueden aplicarse para cada cliente, por lo cual la coordinación de embarques debe ser extremadamente cuidadosa.

Una vez terminados los ramos pasan a la mesa de corte donde se igualan los tallos en su parte bajera, aquí con una sierra circular de alta velocidad se cortan los tallos a las medidas que se necesitan y se ubican en las tinas de hidratación en frío. Aquí se utilizan productos hidratantes y preservantes que permitirán que la flor viaje sin problemas y que en el cliente final tenga una larga vida en florero. La hidratación final se realiza por 24 horas en un cuarto frío a temperatura de 2 grados centígrados, el empaque debe realizarse en cuartos fríos que tengan una temperatura de 0 grados centígrados.

Una vez empacadas las cajas , son marcadas y ubicadas en el transporte refrigerado que las llevarán a las agencias de carga, una vez entregadas en la agencia, ha terminado la responsabilidad directa de la finca productora de rosas de exportación, cerrándose así el ciclo productivo.

Diagrama de flujo del proceso productivo de las rosas de exportación



CAPITULO 3

DIFERENCIACIÓN DE LA OFERTA

Según McCarthy (1999), “Existen cuatro formas genéricas para pensar en la manera de diferenciar la oferta de una empresa. La empresa podrá generar valor al ofrecer algo que sea mejor, mas nuevo, mas rápido o mas barato. Mejor significa que la oferta de la empresa supera en desempeño a sus rivales. Por lo general supone mejorar un producto existente en alguna forma poco importante. Mas nuevo significa desarrollar una solución que no existía antes. En términos generales, esto supone un riesgo mas elevado que una simple mejora, y obtener mayor ganancia. Mas rápido significa reducir el tiempo de desempeño o entrega que supone el uso o adquisición de un bien o servicio. Por último, mas barato significa obtener un producto similar por una suma menor”.

Si analizamos lo expuesto anteriormente, podremos observar que para el caso de las rosas podemos obtener la diferenciación de la empresa floricultora mediante la obtención de un producto mejor, y que su entrega sea más rápida y segura.

En el primer caso, podemos obtener un producto mejor que la competencia si realizamos las actividades de cultivo y postcosecha regular y eficientemente. Normalmente los clientes se quejan de que no existe consistencias durante los envíos durante el año, y esto se debe al hecho de que los cambios climáticos favorecen el desarrollo de enfermedades dentro de los invernaderos, una gestión eficiente que se traduzca en mantener una consistencia del producto durante todo el año, puede significar que la empresa entregue a los clientes un producto mas uniforme y de mejores características. Entonces, podemos decir que las actividades de cultivo y de postcosecha deben ser realizadas mediante procesos establecidos y normalizados, todas las flores de todas las variedades necesitan cumplir con

un proceso determinado, que garantice la calidad de la flor. De esta manera se puede ofrecer a los clientes un producto mejor.

Para lograr que la entrega del producto sea más rápida, se hace necesario la implantación de canales de distribución propios de los productores. Los clientes finales necesitan que la flor cumpla con determinadas características de calidad en sus floreros, así como vida en florero, apertura, y consistencia. Esto solo se logra entregando flor fresca. Actualmente, en su mayoría de los casos los productores venden sus flores a empresas importadoras que se encargan de distribuir la flor en los mercados internacionales, esto entorpece la idea de entrega de flor fresca y por lo tanto las características deseadas por el consumidor final. Si se establecen canales de distribución propios se puede garantizar la entrega de flor fresca y de gran calidad en el florero.

Nótese, que se habló de otras dos formas de lograr diferenciación, estas son productos nuevos y productos mas baratos.

Productos nuevos en caso de las rosas puede entenderse de dos maneras, la primera si entendemos que una variedad nueva de rosa es un nuevo producto, bajo este concepto es válido pensar que si se pueden generar productos nuevos. La otra visión puede también ser correcta, y se refiere al hecho de que la rosa en general es un producto y que uno nuevo significa un conjunto de modificaciones sobre el aspecto de la rosa como tal, tal es el caso de los bouquets o arreglos florales. Mi opinión personal, se corresponde a que ambas son válidas, ya que el consumidor final poco sabe que variedad esta comprando, a este lo que le interesa es el color de la flor, las exigencias de variedades nuevas son creadas por los importadores y los floristas, no por el consumidor final. Se ha observado últimamente un

fenómeno interesante ya que los consumidores finales están pidiendo variedades antiguas. Bajo este concepto hablar de productos nuevos puede definirse como la siembra de nuevas variedades o la comercialización de flor en diferente empaque.

En el caso de ofrecer un producto barato tampoco creo que sea el caso para la industria de las flores, esta es una ventaja comparativa y que obviamente por su naturaleza fácil de ser copiada. Además se corre el riesgo de perder imagen, pues los compradores pueden entender esto como que la flor es de menor calidad, además el hecho de recortar los costos para ofrecer un producto barato puede afectar al servicio y por último siempre puede existir alguien capaz de producir a más bajo costo. Si revisamos la situación actual de las flores ecuatorianas vemos claramente esto, primero si se baja el precio de la flor ecuatoriana, se corre el riesgo de ubicarse en el mismo nivel de la flor colombiana, que es una flor regular de bajo precio, y creo que a ningún floricultor ecuatoriano le interesa entrar a competir con la industria colombiana más sólida en este nicho. La flor ecuatoriana debe mantener su imagen de flor de calidad. En otro caso ofrecer menor servicio significa vender menos, los clientes están acostumbrados a la ayuda de las fincas para ubicar las variedades de flor que necesitan. Y por último, producir más barato que Kenya, imposible, las flores africanas están ganado un espacio importante en Europa debido a este concepto. Resumiendo, la flor ecuatoriana debe definir mejor su posición relativa y establecerse como una flor de calidad superior.

Entonces podemos lograr una diferenciación exitosa mediante:

1. Excelencia operacional
2. Cercanía con el cliente
3. Liderazgo del producto

Definitivamente sí, la excelencia operacional nos permite entregar un producto mejor que la competencia, estable en sus características de calidad durante todo el año, apoyado en una gestión eficiente de servicios.

La cercanía con el cliente, los canales de distribución propios, entregar flor mas fresca, entregar flor que viva mas en el florero, conocer acerca de los cliente y las necesidades del mercado, entregar un producto de manera más rápida.

Liderazgo del producto, la flor al ser entregada más rápido y con mejores características de calidad entendiéndose como valor directo, se posicionará ó reposicionará en el mercado. La innovación en el servicio fundamentalmente apoyará la gestión de ventas mediante el cumplimiento de las obligaciones adquiridas, el valor agregado que se entrega mediante el servicio de contacto y la garantía sobre el valor directo.

La diferenciación de la imagen de Ecofarms Corp.

Las empresas floricultoras ecuatorianas durante los últimos años han querido sustentar su posicionamiento en los mercados internacionales, utilizando la fama que se logró en la década de los 90. Actualmente, para mal del país y del sector, esta diferenciación que hacía de la flor de Ecuador la mejor del mundo ya no existe mas, países como Colombia, México, y otros que no son tradicionalmente productores de flor han presentado en los mercados internacionales flores de buena calidad y a precios mas bajos. El día de hoy es imposible asegurar que la flor de Ecuador es la mejor del mundo, ya que muy pocas fincas mantienen esos estándares de calidad que nos hacían diferentes.

La diferenciación de la imagen de una finca floricultora debe sustentarse en dos hechos básicos:

1. La excelencia operacional
2. Liderazgo de producto

La excelencia operacional en el proceso de producción

La excelencia operacional debe enfocarse en una estrategia de mercado, es decir, la empresa debe ubicar su estrategia en dependencia de sus necesidades y capacidades propias y de las de sus clientes, de acuerdo a esta ubicar su estructura operacional y de diferenciación.

Las empresas floricultoras pueden ubicarse en dos tipos de industrias según la clasificación que hace el Boston Consulting Group, estas son:

1. Industria de volumen
2. Industria especializada

La industria de volumen puede ser considerada por empresas grandes con volúmenes de producción grandes, considero que este tipo de estrategia la pueden realizar empresas de mas de 15 hectáreas de producción, en este caso los costos fijos bajan por la cantidad de flores producidas, es un concepto de economía a escala, se aumenta la producción manteniendo los costos fijos estables, con lo que el costo unitario del producto baja.

Este concepto, en realidad presenta pocas ventajas y fácilmente imitables por lo que no es una estrategia que pueda mantenerse por mucho tiempo, además siempre existe alguien que pueda producir a menor costo.

Otro de los problemas a los que se enfrentan las empresas que pretenden este tipo de estrategia, consiste en que actualmente son muy pocas las empresas que tienen saneada su parte financiera. Los costos financieros de las empresas son altos y el acceso a capital fresco prácticamente es imposible, debido a las tasas de interés y a los plazos de pago, no existen créditos blandos, entonces pensar en vender flor más barata cuando se tienen obligaciones tan fuertes, no es posible.

Otras empresas en su desesperación, venden su flor a precios que ni siquiera cubren sus costo de producción, ya que tratan de mantener dinero suficiente a cualquier costo para mantener su flujo de caja mensual, esta estrategia no es más que una muerte lenta. Se espera que este año muchas empresas que actualmente tratan de mantener sus puertas abiertas esperando un milagro es las épocas de alta demanda, cierren y la oferta de la flor ecuatoriana se reduzca, con lo cual se esperan días mejores para las empresas que logren salir de estos tiempos de crisis.

Bajo estos conceptos, solo nos queda pensar en una estrategia de industria especializada, pues no siempre se tienen las posibilidades de reducir los costos, y la estrategia permite desarrollar ventajas difíciles de imitar y mantenerla durante mucho mas tiempo.

La estrategia de especialización, necesita alcanzar un gran número de enfoques de diferenciación que permitan alcanzar un gran tamaño de la ventaja, este es el objetivo principal.

En el caso de Ecofarms Corp. la diferencia operacional debe lograrse mediante la estandarización de los procesos , de esta forma se puede entregar al cliente un producto consistente, es decir con características estándares establecidas y que siempre serán entregadas por Ecofarms a sus clientes, tales como longitud de tallo, longitud de botón, hidratación de la flor, empaque consistente, vida en florero, etc.

La excelencia operacional se logra mediante la capacitación de todo su personal, el departamento de personal debe preocuparse que los conocimientos impartidos por el Departamento Técnico sean evaluados periódicamente y que al ingreso de personal nuevo se haga una capacitación inicial. Todo el personal tiene que ser capacitado y evaluado, de esta forma no se deja las cosas al azar y el círculo de producción puede trabajar consistentemente logrando productos homogéneos.

En resumen la excelencia operacional permitirá a Ecofarms Corp. entregar flores con características de calidad específicas a todos sus clientes.

Liderazgo de producto

Ecofarms Corp. debe lograr que sus productos presenten características apreciadas por los clientes tales como:

1. Longitud de tallo correspondiente a la marcada en el ramo. En algunas floricultoras se acostumbra a poner en el piso bajo del ramo tallos que tienen 2 o 3 centímetros menos que la longitud marcada en el ramo, para ganarse un grado, es decir, un tallo de 68 o 67 cm se vende como un tallo de 70 cm. Esto no debe ocurrir en Ecofarms Corp. todos los tallos deben medir 70 cm en el piso bajo y alrededor de 6 o 7 cm más en el piso alto y las bases de los tallos deben ser igualadas con sierra eléctrica o tijera.
2. Longitud del botón. Debido a que los clientes de Ecofarms corp. son exigentes el tamaño del botón no debe ser menor a 5 cm, solamente en casos excepcionales de variedades lavandas tipo Blue Bird se aceptarían cabezas de 4.5 cm. Esto para el mercado americano y europeo. El mercado ruso con características diferentes no acepta botones menores a 6.5 cm.
3. Follaje en excelentes condiciones. Debe estar limpio sin restos de plaguicidas y sin la presencia de maltrato ni afecciones por enfermedades. Los tallos que presenten más del 10 % de afectación fitosanitaria en su follaje debe ser desechado. Debe tomarse en cuenta que actualmente el mercado americano y europeo realizan análisis de follaje para determinar presencia de plaguicidas prohibidos, pudiendo en algún momento suspender la entrega de flor a cualquiera de los destinos.
4. Grosor del tallo. Debe ser de no menos de 0.5 cm y al ser sujetado del extremo de la base debe sostener perfectamente el botón, si fleja debe ser desechado.
5. Flor en buen estado. La flor como tal debe estar libre de enfermedades y sin maltrato. Debido a que la flor viaja sin hidratación, debe evitarse la presencia de hongos como la botrytis ya que es el agente causal de la pudrición durante el viaje.
6. Flor recta. Los tallos no deben tener una curvatura mayor a 4 cm y solo a un costado del botón. Si supera este rango debe desecharse.

7. Flor hidratada. Todas las flores que comercialice Ecofarms Corp deben tener el tratamiento de hidratación y frío por lo menos 24 horas. El procedimiento consiste en ubicar la flor procesada en tinajas de hidratación con el producto denominado Chrysal a una dosis de 2 cc por cada litro de agua, esta ingresa al cuarto frío donde se debe mantener una temperatura de 2 – 4 grados Celsius. Este proceso es el de mayor importancia ya que este garantiza la vida en florero de la flor.
8. Flores con la misma tonalidad. Se refiere que en determinadas variedades como Versilia y Konfetty, la flor que se cosecha puede tener diferente matiz en su coloración. Para ello durante el proceso de clasificación deben agruparse las flores de una tonalidad en un sitio del árbol de clasificación y las de otra tonalidad en otro sitio. En el caso de Versilia, por ejemplo, que presenta 4 tipos de coloración, se ubica cada una en un brazo distinto del árbol y se marca como Versilia 1, 2, 3 ó 4 dependiendo del matiz y se llama 1 a la mas clara y 4 a la mas intensa.
9. Empaque adecuado. El bunch o ramo debe realizarse de manera tal que la flor pueda resistir el viaje. Se puede embonchar en varios tipos de materiales como cartón microcorrugado, lámina plástica, o simplemente realizar el bouquet con capuchón plástico. La envoltura la determina el cliente.
10. Empaque y marcación. Luego de recibida la orden de despacho se procede a empaquetar la flor en cajas tipo full o tabaco, en dependencia del requerimiento del cliente. Los ramos deben ir enzunchados sin dañar el follaje y los tallos pero de tal forma que no se muevan, las cajas deben ir cerradas con cinta impresa, por razones de seguridad y finalmente se cruza la o las cajas con zuncho impreso. La marcación debe ser correcta y debe explicar las variedades que tiene la caja, el destino y el número de guía aérea.

Según Four Season Quality (1998), la flor debe cumplir los siguientes requisitos:

1. Flor recta
2. Tamaño de botón de mas de 5 cm
3. Follaje limpio y sano
4. Flor hidratada 24 horas
5. Con igual tonalidad
6. Bien embonchada
7. Grosor de tallos uniforme

Ecofarms Corp. puede cumplir con este tipo de requerimientos , utilizando como herramienta el levantamiento de procesos que se realizó en la empresa, con sus registros e indicadores según las normas ISO que se están implantando

La excelencia operacional y su relación con las ventas

Durante el proceso de producción y comercialización de la empresa pueden observarse dos procesos claramente definidos:

- Ventas
- Producción

El proceso de Ventas, lo denominó así porque en realidad no existe Mercadeo, se sujeta al hecho de simplemente vender. El proceso consiste en enviar la disponibilidad de flor que tiene la finca a los clientes vía mail o fax y esperar la respuesta de ellos, a esta forma de venta se denomina mercado abierto y es la modalidad mas importante.

Adicionalmente se conoce otra forma de venta y es la orden fija. En esta el cliente, fija una orden de compra durante un determinado período de tiempo, se asegura la compra y se asegura la venta, pero con precios mas bajos y condiciones especiales en fechas de mayor demanda de flor.

Las ordenes fijas, son una herramienta necesaria en los meses de baja demanda, de Junio hasta Agosto, pues permiten vender la flor a precios relativamente normales, alrededor de los 18 – 22 centavos, la oferta normal puede ubicar precios de hasta 10 centavos, pero en épocas de alta demanda, desde Septiembre hasta Mayo, se pierde dinero pues los precios promedios pueden llegar a 30 centavos. En fechas como San Valentín, Día de la Mujer y Día de la Madre, los precios pueden llegar hasta 1,20 dólares.

Para establecer la relación óptima de venta, se debe analizar los ingresos por mes de cada variedad y no establecer un rango empírico como se acostumbra (se dice que un rango óptimo se encuentra en 40% en producción abierta y 60% en órdenes fijas), no es tan sencillo y debe analizarse variedad por variedad.

Analizaré dos casos en dos colores:

Caso 1 : Variedad Charlotte

Color: Rojo

Las flores rojas son apetecidas para el día de San Valentín, pueden lograr precios de centavo centímetro mas un plus que puede estar entre 10 y 30 centavos, es decir una flor de 70 centímetros puede llegar a venderse en un dólar. El invernadero número 5 cuenta con 52.000 plantas de la variedad Charlotte, tiene una productividad promedio de 0,85 y una productividad pico de 1.8 en Febrero.

MES	Prod. M.A.	Prod. O.F	Precio M.A.	Precio O.F.	Ingreso M.A.	Ingreso O.F.
Enero	0.9	0.85	0.3	0.22	14040	9724
Febrero	1.7	0.85	0.85	0.22	75140	9724
Marzo	0.7	0.85	0.2	0.22	7280	9724
Abril	0.7	0.85	0.18	0.22	6552	9724
Mayo	0.9	0.85	0.25	0.22	11700	9724
Junio	0.7	0.85	0.15	0.22	5460	9724
Julio	0.6	0.85	0.15	0.22	4680	9724
Agosto	0.8	0.85	0.15	0.22	6240	9724
Septiembre	0.7	0.85	0.18	0.22	6552	9724
Octubre	1	0.85	0.22	0.22	11440	9724
Noviembre	0.7	0.85	0.24	0.22	8736	9724
Diciembre	0.8	0.85	0.25	0.22	10400	9724
Prod. acum.	10.2	10.2	3.12	2.64	168220	116688
Promedio	0.85	0.85	0.26	0.22	14018	9724
Plantas	52000					

Como puede observarse en variedades de color rojo, se justifica la producción en picos, lográndose ingresos adicionales de 52.000 en ese bloque. La finca ha incrementado la proporción de rojos con respecto a los otros colores. Actualmente la proporción es del 40% para rojos y 60 % para colores.

Ahora observemos que sucede en variedades de color

Caso 2

Variedad: Terracota

Las flores de colores solamente son altamente demandadas durante poco tiempo, esta variedad Leonidas, se vende bien en el mes de Octubre, a precios de 30 centavos promedio que es un buen precio para la variedad. El invernadero 44 tiene 18600 plantas, la productividad promedio es de 1 flor por planta por mes

MES	Prod.MA.	Prod. O.F.	Precio MA.	Precio O.F.	Ingreso MA.	Ingreso O.F.
Enero	1	1	0.22	0.22	4092	4092
Febrero	1.6	1	0.3	0.22	8928	4092
Marzo	0.8	1	0.18	0.22	2678.4	4092
Abril	0.9	1	0.14	0.22	2343.6	4092
Mayo	1	1	0.14	0.22	2604	4092
Junio	0.8	1	0.14	0.22	2083.2	4092
Julio	0.9	1	0.14	0.22	2343.6	4092
Agosto	1	1	0.14	0.22	2604	4092
Septiembre	1	1	0.14	0.22	2604	4092
Octubre	1.3	1	0.3	0.22	7254	4092
Noviembre	0.9	1	0.18	0.22	3013.2	4092
Diciembre	0.8	1	0.18	0.22	2678.4	4092
Acumulado	12	12	2.2	2.64	43226.4	49104
Promedio	1	1	0.18	0.22	3602.2	4092
Plantas	18600					

En este caso se puede observar que lo mejor es mantener la producción abierta, sin picos para manejar el mercado de ordenes fijas.

La estrategia de relación de tipo de ordenes, es lo primero que debe realizar una empresa floricultora para poder determinar el manejo agronómico adecuado para cada variedad, el desconocimiento de esta relación hace que las empresas pierdan precio en sus productos y pierdan tallos que no los pueden vender, un estudio de mercado ayudaría mucho para establecer tendencias y determinar para cada variedad sus fechas de mayor demanda así como también las épocas en las que los colores no van a ser demandados. La idea es sencilla, producir cuando las variedades son demandadas y guardar reservas de producción, es decir, no cosechar durante las épocas de baja demanda acumulando tallos para luego ser cortados un ciclo de producción antes de la época de mayor demanda. Tan sencillo como producir cuando se pueda vender a buen precio y no producir cuando no exista demanda, las decisiones deberían estar apoyadas en el análisis del mercado.

La diferenciación operacional durante el proceso productivo

Durante el proceso de producción existen varias tareas, a continuación se detallan:

Proceso de Mantenimiento

1. Estructurar plantas para producción
2. Manejo del área de fotosíntesis de las plantas
3. Poda
4. Desbrotar tallos de producción

5. Tutorado
6. Limpieza
7. Proyecciones

Proceso de Nutrición Vegetal

1. Fertilización mineral
2. Fertilización hídrica
3. Manejo de suelos

Proceso de Sanidad Vegetal

1. Monitoreo
2. Estrategia de control
3. Aspersiones

Proceso de Cosecha

1. La selección de la flor
2. Poda
3. Transporte

El proceso productivo en todas las empresas floricultoras se parece. Básicamente es igual en todas las fincas, de tal manera que lograr una diferenciación en los conceptos básicos no

es factible, ya que todas las floricultoras fertilizan, todas cosechan, todas mantienen sus plantas culturalmente y todas tratan de mantener sus plantas sanas. La diferenciación solo se puede dar mediante la diferenciación del proceso y esto se logra mediante el control absoluto de todas las actividades que se realizan en todo el Departamento de Producción, generando registros, y estos a su vez indicadores que establezcan los aciertos o los errores de la gestión con el objetivo de realizar las enmiendas necesarias para corregir tales indicadores.

En el proceso de mantenimiento lo fundamental consiste en realizar las actividades a tiempo, las tareas que se efectúan garantizan que durante el tiempo de crecimiento de las plantas y de los tallos, estos sean cuidados de manera adecuada para cumplir con algunos de los requisitos de calidad tales como:

1. Tallos rectos
2. Follaje en buen estado
3. Sin cicatrices por desbrotes tardíos

Además, las buenas labores culturales o fitotécnicas garantizan la producción futura.

Los procesos de sanidad vegetal y nutrición deben realizarse manteniendo las especificaciones técnicas que se recomiendan para el cultivo de las rosas. La calidad de la flor depende en gran medida del correcto balance nutricional y hormonal que se logra mediante una buena fertilización y mediante el correcto uso de agroquímicos para el control de plagas y enfermedades.

La labor de cosecha es la mas importante, y a diferencia de otras empresas, el proceso se realiza siempre en agua. Esto quiere decir que se mantiene una cadena de hidratación durante el proceso de cosecha y transporte previo a las labores de postcosecha, ninguna flor debe permanecer fuera del agua por mas de 8 minutos. Esta es una de las diferencias mas importantes de Natuflor S.A. comparado con otras fincas de producción de rosas de exportación.

Todas estas labores previamente citadas se encuentran detalladas en los Levantamientos de Procesos de la empresa, donde se incluyen los registros e indicadores respectivos.

En resumen las diferencias durante el proceso productivo son las siguientes:

1. Realización oportuna de las labores de cultivo
2. Correcto balance nutricional
3. Adecuado balance hormonal
4. Buen estado sanitario
5. Oportuna ejecución de labores culturales
6. Monitoreo periódico de registros e indicadores

La diferenciación operacional durante el proceso de Postcosecha

El proceso de beneficio de la flor o Postcosecha, es el que determina la calidad final del producto. Ninguna flor puede ser mejorada durante este proceso, las características de calidad la da el proceso de producción previo en los invernaderos y la postcosecha solamente clasifica y procesa la flor de acuerdo a los parámetros establecidos.

Al igual que las labores de producción, el procedimiento está ya establecido y los indicadores que generan los registros deben ser monitoreados para verificar el correcto funcionamiento de la sala.

Los indicadores que deben verificarse son:

1. Indicador de porcentaje de exportación
2. Indicador de porcentaje de flor de desecho (Flor nacional)
3. Uniformidad de punto de corte
4. Indicador de longitud de tallo
5. Indicador de ajuste de ramo
6. Indicador de nivel de botones
7. Indicador de tamaño de botón
8. Indicador de hidratación

Los indicadores corresponden a cada actividad principal del proceso, y su aceptación por la persona que ejecuta el control de calidad garantiza la calidad del producto.

Ninguna flor debe exportarse si no cumple los parámetros de calidad establecidos por los propios clientes, si control de calidad encuentra inconsistencias debe devolver el ramo a la clasificación nuevamente para que la flor sea revisada nuevamente.

CAPITULO 4

EL VALOR DIRECTO Y EL VALOR AGREGADO DE LAS ROSAS DE EXPORTACION

Durante el desarrollo de los capítulos anteriores se ha enfocado el concepto calidad como valor directo. La calidad no es mas que un sentimiento de satisfacción del usuario hacia determinado bien y por lo tanto subjetivo, depende del usuario y el entorno en el que se desenvuelve.

Kotler, 2001 cita que el producto u oferta tendrá éxito si entrega valor y satisfacción. El comprador elige entre diferentes ofertas con base en el valor que según él proporciona la oferta.

Esta sensación de valor esta condicionada por dos tipos de valores, el calor directo y el valor indirecto o agregado del producto.

El valor directo

Se conceptúa como valor directo a todas las características físicas indispensables que deben entregarse a los consumidores. En el caso de las rosas de exportación, las características son las siguientes:

Según Four Season Quality (1998), la flor debe cumplir los siguientes requisitos:

1. Flor recta
2. Tamaño de botón de mas de 5 cm

3. Follaje limpio y sano
4. Flor hidratada 24 horas
5. Con igual tonalidad
6. Bien embonchada
7. Grosor de tallos uniforme

Como mantener estándares aceptables durante la producción y beneficio de las rosas de exportación ya fue detallado en el capítulo 3.

Cabe notarse que existe actualmente un serio problema con la flor ecuatoriana en los mercados internacionales, pues no se está produciendo flor de buena calidad, hablando como valor directo, lo que está ocasionando graves pérdidas a las empresas productoras.

En el mercado de Miami, según Selected Roses International, (2003) , existe ya una leve oposición a la flor ecuatoriana pues su diferenciación en tamaño y calidad se está perdiendo.

Esta afirmación, desgraciadamente es realidad, la flor ecuatoriana que en años anteriores se diferenciaba por ser la mejor del mundo por su gran calidad (un gran tamaño de botón, sana, recta y por la seriedad en sus compromisos), ya no existe mas, al menos a nivel general, la flor ecuatoriana ha cedido espacio especialmente frente a Colombia, no se están logrando producciones de flor iguales a los de años anteriores y eso es percibido por los clientes, que ya no están dispuestos a pagar mas por una flor mediocre solamente por el hecho de saber que fue producida en el Ecuador. Muchas empresas están prefiriendo

comprar flor colombiana más barata pero de igual calidad a la de la mayoría de las empresas florícolas ecuatorianas.

El valor indirecto o agregado

El valor indirecto ó agregado, consiste en todas aquellas formas de valor que el cliente no espera del producto que compra, tales como crédito, forma de pago, garantía. En el caso de las rosas de exportación, podemos entregar dos formas de valor agregado, las cuales son:

1. Garantía
2. Servicio de contacto
3. Cumplimiento en la entrega y estándares de calidad

Garantía

Durante el proceso de producción, monitoreado regularmente, se registran una serie de datos que permiten obtener indicadores. Estos indicadores de producción y postcosecha, garantizan que la flor que se exporta tenga características de valor directo aceptadas por los mercados mas exigentes. Si estamos concientes de que durante el proceso se han cumplido todas las regulaciones y que el proceso de control de calidad, interno y externo están efectuando bien el trabajo, podemos asegurar que el producto sale de la finca en perfectas condiciones, por lo que nos atrevemos a garantizar un correcto desenvolvimiento del producto durante el viaje y en los destinos finales de la flor.

Ecofarms debe garantizar que su producto cumple con todas las características de valor directo y entregar como valor indirecto una garantía de calidad, que puede aplicarse en cada ramo, mediante un sello de control de calidad que garantice el producto.

Los productos que por cualquier circunstancia propia de la finca, incumplan con el sentimiento de valor que el cliente espera, serán recibidos como créditos, es decir no se cobrará por el valor de las flores y este costo monetario será reducido de la cuenta del cliente.

La condición básica para que se efectúe el reclamo ó crédito será la entrega del código de barras que tiene cada ramo. Este código indica la fecha de proceso, el bloque del que proviene la flor, el mercado para el que fue procesado y el equipo de postcosecha que proceso la flor.

Es importante conocer esta información, pues mediante esta podemos trazar el producto y verificar en que parte del proceso ocurrió el problema y solucionarlo inmediatamente (trazabilidad del producto).

Algunos de los clientes, han enviado fotografías digitales, con los códigos de barras de la flor que no ha cumplido sus expectativas.

Por ejemplo, durante la época de San Valentín del 2003, el cliente Four Seasons pidió un crédito sobre 10 cajas full, de la variedad roja Classy. El valor del crédito ascendió a \$ 1.800 . Los indicadores de producción no detectaron absolutamente nada, los controles de calidad internos y externos (la inspección externa la realizó Flor Control), no observaron

ninguna anomalía, pero el cliente si la observó cuando llegaron sus cajas. El cliente se quejó de un bronceado de los pétalos lo cual hacía la flor invendible. Se pidió que envíe vía mail, una fotografía de las etiquetas que tiene impreso el código de barras, el nos envió y al efectuar la revisión observamos que la flor que se le había enviado procedía del bloque 31 de la variedad Classy. Durante la inspección de campo se observó que efectivamente, el bloque estaba en problemas, los pétalos exteriores alrededor de 5 ó 6 no presentaban ningún problema, pero a partir de los 7 y mas pétalos, se observó un gran bronceamiento de los pétalos interiores, por lo que se decidió no exportar la flor de ese bloque perdiendo la empresa alrededor de \$30.000. Las causas se debieron fundamentalmente a bruscos cambios de temperatura durante el proceso de desarrollo de los botones. El crédito fue aceptado.

Los problemas ocasionados por las líneas aéreas y cargueras (escogidas por el propio cliente), y que bajo ningún concepto son responsabilidad de la empresa, no son aceptados como créditos, ya que la flor se vende FOB, siendo responsabilidad del cliente el transporte.

El servicio de contacto

Durante el desarrollo de las negociaciones de venta, los clientes normalmente piden muchas variedades, puedo asegurar que actualmente existen alrededor de 500 variedades comerciales cultivadas en el país.

Los clientes tienen pedidos de las floristerías y de supermercados de un número indeterminado de variedades, estos piden a su vez a distintas fincas para ubicar las variedades y luego consolidar el pedido.

Este trámite lleva mucho tiempo y no siempre se consiguen las variedades que se necesitan. Ecofarms Corp. ayudará a sus clientes en esta búsqueda, como es una comercializadora, puede pedir a un sinnúmero de fincas vecinas las disponibilidades diarias de todas las variedades que cultiven, de esta forma, cuando un cliente esté necesitado de una flor que no cultive la finca, esta la puede proporcionar mediante el contacto con otra finca. Además puede consolidar y embarcar la flor desde un solo punto.

Esto tiene sus ventajas y sus desventajas. Como ventajas podemos anotar el valor agregado que le damos a nuestros clientes, podemos además obtener ganancias adicionales ya que podemos comprar la flor mas barata y venderla a un precio mayor. Entre sus dificultades están en cambio, el maltrato que recibe la flor durante el cambio de envoltura y a la inconsistencia que puede presentarse en cuanto al valor directo.

Por ejemplo, Virgin Farms es el cliente más grande que tiene Ecofarms Corp, normalmente compra el 50 % de la producción de la finca y tiene un 28 % de las órdenes fijas de la empresa. Este cliente siempre está necesitado de variedades nuevas, *novelties* como se les conoce en el sector, pero Ecofarms no puede satisfacer esta demanda ya que no tiene la capacidad de poner todos los años estos *novelties* que pueden ser un gran éxito como ser un gran fracaso, entonces para cumplir con el cliente compramos en otras fincas variedades que ellos necesitan. Terminado el Valentín del 2003 Virgin necesitaba una gran cantidad de *novelties*, especialmente la variedad Jade que la finca todavía no tenía en producción, se

compró a otra finca y se consolidó en un solo embarque. Este es el tipo de valor indirecto que se entregará a nuestros clientes.

Cumplimiento

Actualmente, los clientes ya no están dispuestos a permitir que los productores incumplan con las obligaciones adquiridas, especialmente en lo que se refiere al cumplimiento de las órdenes fijas.

Nos hemos ganado la fama de no cumplir nuestros compromisos, y eso es verdad, las fincas en épocas de gran demanda incumplen sus órdenes fijas que firmaron para todo el año con el objetivo de vender su flor a mejor precio en el mercado abierto, eso molesta a los clientes y los aleja.

Natuflor S.A. Y Ecofarms Corp. tienen como política cumplir a cualquier precio los compromisos adquiridos con los clientes, incluso a pérdida de dinero, que al final resulta más barato que perder el cliente.

Los compromisos deben respetarse, tanto en la entrega de valor directo como de indirecto, y en caso de no tener la disponibilidad de flor suficiente, esta deberá comprarse a otras fincas de iguales características y ser procesada en la finca.

CAPITULO 5

DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE MARKETING PARA NATUFLOR S.A. Y ECOFARMS CORP.

El ciclo de vida de la flor de exportación en los diferentes mercados

Cita Kotler (2001), “que casi todas las curvas de ciclo de vida de un producto tiene forma de campana. Esta curva por lo regular se divide en cuatro etapas: introducción, crecimiento, madures y decrecimiento”.

Introducción: Período de crecimiento lento de las ventas a medida que el producto se introduce en el mercado. No hay utilidades en esta etapa debido a los elevados gastos en los que se incurre con la introducción del producto.

Crecimiento: período de rápida aceptación por parte del mercado y considerable mejora en las utilidades

Madurez: Período en que se frena el crecimiento de las ventas porque el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se estabilizan o bajan debido al aumento de la competencia.

Decrecimiento: El período en el que las ventas muestran una curva descendente y las utilidades sufren erosión.

Para desarrollar una estrategia de comunicación de marketing, es necesario conocer en que parte de la curva de vida del producto se encuentran las rosas ecuatorianas.

El producto rosas de exportación, en mi parecer nunca llegará a la fase de decrecimiento porque simplemente llena los espacios sentimentales de las personas, no es un producto básico como los alimentos ni tampoco es un producto suntuario, puede definirse a la rosa como un producto que llena los espacios sentimentales en todas sus formas.

Análisis de los mercados americano y europeo

Los mercados americano y europeo se comportan de forma parecida, por lo que creo conveniente hacer un solo análisis para los dos. Son mercados estacionales, con una gran demanda durante los meses de invierno y poca demanda durante los meses de verano.

Los dos mercados son estables, con precios que van desde 10 centavos hasta 90 centavos, dependiendo del largo de la flor, la variedad y la estación.

Debe anotarse sí que, los gustos sí son un poco diferentes, especialmente a lo que se refiere al largo de la flor, los americanos prefieren una flor de 60 – 70 cm, cuando los europeos prefieren una flor mas corta.

Nuestros clientes, tanto americanos y europeos, están trabajando hace mucho tiempo con nosotros y entre los 2 mercados abarcan un 88% de nuestra producción exportable.

El ciclo de vida en los mercados americano y europeo

Para analizar el ciclo de vida de las rosas de exportación en el mercado americano y europeo analicemos el siguiente cuadro:

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Decrecimiento
Incremento ventas	Pobre	Exponencial	Menor que la fase de crecimiento	Menor que el incremento del PIB
Tendencia del precio	Alta	Baja	Baja	Baja
Gasto de promoción y publicidad	Alto y primario	Alto y secundario	Bajo	Cero
Amplitud de la distribución	Poca	Inmensa	Inmensa	Menor
Estrategia	Diferenciar	Posicionar	Mantener el Posicionamiento y Optimizar la utilidad	

Reposicionar

Las rosas de exportación ecuatorianas, en los mercados americano y europeo, se encuentran en una fase de madurez, si las ubicamos en la curva de ciclo de vida. Ya no es el crecimiento exponencial que se tuvo desde el año 90 hasta el año 1997, mas bien se ha establecido y los volúmenes de exportación están estabilizados. Los precios están a la baja y los gastos de promoción y publicidad son bajos, pues se busca lograr la mayor rentabilidad, la amplitud de la distribución es muy grande.

El mantenimiento del posicionamiento de las rosas de exportación de Ecofarms Corp.

La ventaja competitiva.

Las rosas producidas por Natuflor S.A. y comercializadas por Ecofarms Corp. se han caracterizado por mantener excelentes condiciones de valor directo. Como anteriormente se detalló, en las actuales circunstancias no solamente es necesario disponer de flor que entregue valor directo al consumidor final sino que también entregue una gran dosis de valor agregado. Para lograr mantener el posicionamiento de la empresa, es necesario ubicar una ventaja competitiva que permita diferenciar la oferta y luego mantener el posicionamiento.

La ventaja competitiva que actualmente debe enfocar Natuflor S.A. es la de entregar variedades nuevas al mercado, es decir entregar a los clientes novelties que le permitan enganchar los clientes y mantenerlos. El grado de recordación que deben tener los clientes estará desarrollado en la medida en que se puedan ofertar mayor cantidad de novelties.

La finca actualmente está haciendo un gran esfuerzo por aumentar su volumen de producción con variedades nuevas. Este año entran a producir 2 hectáreas con variedades nuevas y variedades con gran demanda. La una hectárea se debe a renovación de variedades que no generaban utilidades y la otra hectárea corresponde al crecimiento de la finca, que actualmente ya cuenta con 15.2 hectáreas. En un futuro no muy lejano, se prevé un crecimiento de 2 hectáreas y luego otro crecimiento similar para que la finca llegue a las 19.2 hectáreas. Los trabajos de nivelación y enmiendas y correcciones ya han comenzado en estas cuatro hectáreas.

Entonces el posicionamiento, se logrará en base a esa ventaja competitiva. Los clientes deben recordar que Ecofarms Corp tiene un producto que cumple con las especificaciones obligatorias para que el producto sea aceptado, es decir entrega valor directo. Ecofarms Corp. entrega en sus productos garantía, entrega un servicio de contacto para facilitarle las operaciones a sus clientes y entrega un compromiso de cumplimiento, es decir entrega valor indirecto, si a esto le aumentamos que el cliente siempre podrá encontrar cosas novedosas, estaremos en posibilidades de decir que la empresa no solamente entrega valor total a sus clientes, sino que está posicionada con una ventaja competitiva difícil de imitar.

La ventaja competitiva que se propone, es difícil de imitar por los costos en los que se debe incurrir para lograrla. Una hectárea de rosas cuesta alrededor de 300.000 USD, sin contar con el capital de trabajo. Actualmente, la mayoría de las empresas floricultoras tienen problemas económicos y muy pocas tienen sus finanzas sanas. Natuflor S.A. actualmente no tiene deudas, en el mes de Diciembre del año 2002, se pagaron las últimas deudas con el banco, por lo que la finca estaría lista para crecer, mediante aporte de sus socios y apalancamiento financiero.

La estrategia de mantenimiento del posicionamiento y su refuerzo mediante una ventaja competitiva difícil de imitar por el momento, es la estrategia adecuada para lograr mayores volúmenes de venta en los mercados americano y europeo. Esto apoyado con un apalancamiento operacional, generará utilidades importantes para la empresa.

Estrategias de apoyo en los mercados americano y europeo

1. Estrategia de producto

- Diferenciación del producto
 - Diferenciación interna de marcas
2. Estrategia de precio
 - Precio para igualar o mejorar a los competidores
 3. Estrategia de distribución
 - Construir una distribución mas intensiva
 4. Estrategia de Publicidad
 - Acentuar los diferencias y beneficios de la marca
 5. Estrategia de Promoción de Ventas
 - Aumentar las actividades promocionales para fomentar el cambio a la marca

Estrategia de producto

La diferenciación del producto

Cita Kotler (2001), “que la diferenciación es el acto de diseñar un conjunto de diferencias importantes que distingan la oferta de la empresa de las de sus competidores”.

Los productos pueden diferenciarse de acuerdo a:

1. Forma. Las rosas deben cumplir con determinadas características de calidad en cuanto a su forma. Debe garantizarse que las exigencias del cliente se respeten, por ejemplo si un cliente pidió la variedad Charlotte, en 60 cm. con un tamaño de botón mayor a 5 cm. estas especificaciones deben respetarse en la flor que se le envía.
2. Características. Igualmente son especificaciones determinadas por los clientes, la forma de empaque es un caso de ejemplo. Los clientes europeos piden que sus flores vayan empacadas en láminas plásticas con 20 flores, en cambio los clientes norteamericanos piden que se empaquen en cartón microcorrugado y 25 flores por ramo.
3. Desempeño. La flor durante su proceso debe cumplir con una hidratación de 24 horas y un proceso de enfriamiento de igual período, esto garantizará su vida en florero.
4. Calidad de Conformidad. Los clientes al comprar esperan que todas sus flores cumplan con los requisitos establecidos, no se puede entregar por ejemplo un ramo que contenga 20 flores que sí cumplan los requerimientos y 5 que no los cumplan.
5. Durabilidad. El proceso de frío e hidratación debe realizarse según las disposiciones establecidas en los procedimientos, si se cumplen, se puede garantizar una vida en florero de por lo menos 10 días.

6. Confiabilidad. Los clientes de Ecofarms Corp. deben sentir confianza en el producto que se les entrega.

Como hemos tratado en capítulos anteriores, el correcto desempeño de las actividades, el cumplimiento de los procesos, su regulación y registro y el monitoreo de los indicadores deben garantizar la diferenciación del producto.

Estrategia de precio

Precio para igualar o mejorar a los competidores

Los precios promedio que mantiene Ecofarms Corp. son precios relativamente buenos. Según los informes gerenciales de cierre de año, los años 2002 y 2001, mantuvieron precios promedio año de 28 centavos, lo cual es bastante bueno, pero 4 centavos menos que los 32 centavo obtenidos en el año 2000. Si establecemos que Natuflor S.A. tiene una superficie de 15.2 hectáreas, una densidad de 67000 plantas por hectárea y una productividad promedio de 0.85 flores / planta / mes podemos establecer que se han dejado de recibir ingresos en el orden de 415.000 dólares anuales, lo cual afecta directamente a las utilidades de la empresa.

Si se logra una diferenciación del producto, y se mantienen estables los parámetros de calidad podremos subir el precio promedio a los 30 centavos generando ingresos adicionales de alrededor de los 210.000 dólares anuales.

El aumento de los precios solo se logrará sí podemos entregar un producto consistente durante todo el año.

Estrategia de distribución

Construir una distribución mas intensa

Los canales de distribución tradicionales de Ecofarms Corp. han sido los importadores mayoristas. Se han establecido visitas periódicas a las mas importantes ferias de todo el mundo donde se ubicará un stand propio de Ecofarms Corp. la idea consiste en atraer a nuevos clientes que puedan distribuir nuestra flor a otros mercados y consolidar nuestra posición en los mercados donde tenemos participación.

Los canales de distribución de la flor ecuatoriana siempre han estado dominados por los intermediarios, los precios los determinan ellos, pues tiene un alto poder de negociación frente a los productores. Actualmente existe un interés de algunas empresas con el fin de establecer un canal de distribución propio en los Estados Unidos, que mejore los precios y que vele por los intereses de los productores. Entre otras cosas establecer un canal de distribución propio permitiría además analizar mejor el mercado y responder de manera mas rápida a los cambios que ocurren en este. El estudio de mercado permitiría también programar mejor la producción de las distintas variedades para aprovechar su época de mayor demanda y así lograr mayores utilidades.

Hasta el momento los floricultores ecuatorianos han sido incapaces de establecer canales de distribución que les permitan obtener un mayor espacio dentro del mercado internacional, afortunadamente existen excepciones, pero muy pocas.

Actualmente, y arrastrados por la crisis del sector, es imprescindible establecer estos canales, LA FLOR DE ECUADOR, programa patrocinado por EXPOFLORES ya ha

iniciado sus primeros pasos, primero controlando en las fincas asociadas al programa los procesos de producción, de personal, administrativos y de seguridad. Estamos convencidos que el programa no se detendrá ahí sino que continuará avanzando para promocionar en los mercados internacionales la flor ecuatoriana nuevamente posicionada en sus anteriores características de calidad.

Lo importante de esta estrategia de apoyo consistirá en que los costos deben mantenerse bajos.

Estrategia de Publicidad

Acentuar diferencias y beneficios de la marca

La marca Ecofarms, debe estar relacionada siempre con flor que entrega valor, y que dentro de las cajas se pueden encontrar las variedades mas nuevas del mercado.

Actualmente las políticas de la compañía han cambiado, en el presupuesto del año se establece un monto de 15000 dólares para la publicidad de la flor de Ecofarms. Esto consiste en enviar flor gratis a los clientes mayoristas que trabajan con nosotros, para que ellos en sus ferias y exposiciones exhiban la flor de Ecofarms. El resultado, una negociación gana – gana , pues los clientes tiene la flor sin costo y nosotros obtenemos publicidad

Estrategia de Promoción de Ventas

Aumentar la promoción de ventas para fomentar el cambio a la marca

La promoción de ventas puede efectuarse bajo dos modalidades:

- Para nuevos clientes
- Para clientes antiguos

Los nuevos clientes son los que mayor atención deben tener. Durante las ferias se acercan muchos clientes, solamente en Agriflora 2002 se hicieron 52 contactos, pero a veces el precio de nuestra flor los ahuyentaba. Para que esto no ocurra, a los clientes nuevos se les debe dar un precio promocional hasta que conozcan la flor, luego de aquello los precios deben ubicarse en los normales establecidos en el presupuesto.

Para los clientes antiguos la promoción de ventas puede efectuarse durante los meses de baja demanda en determinadas variedades, por ejemplo variedades de color rojo pueden entregarse incluso gratis a estos clientes en los meses de Julio y Agosto, ya que este color tiene una demanda baja en estos meses. Si se entrega una flor de excelente calidad en este color, aunque sea gratis puede desplazar a otras marcas mas mediocres, este es otro ejemplo de negociación gana – gana. El cliente no paga por una flor que posiblemente hubiese ido al basurero de la finca, y la finca promociona su flor en los meses de baja demanda. Si el cliente pide flor en estos meses significa que la competencia ha sido desplazada, si no lo hace, se ha promocionado la flor para los meses de alta demanda.

El Mercado Ruso

El mercado ruso es un mercado totalmente atípico, muy variable, donde las condiciones de negociación son muy difíciles, sin embargo, es el mercado donde mayores ganancias se obtienen.

El mercado ruso prefiere una flor de características distintas, es decir, diferente valor directo que el mercado americano y europeo, prefiere botones grandes mayor a 6 cm y mientras mas grande mejor, tallos largos de 80 – 90 cm, y una consistencia extrema durante todo el año. Los colores deben ser puros.

Los precios son excelentes, pudiendo promediar los 50 centavos durante todo el año. Es un mercado que no exige novelties, sino mas bien flores de variedades mas tradicionales, muy pocas variedades nuevas pueden introducirse en el mercado ruso.

El ciclo de vida en el mercado ruso

El mercado ruso como se expuso anteriormente, es un mercado atípico, después de la caída de la Unión Soviética, este mercado despertó y grandes capitales llegaron Sudamérica para comprar flor. Se cuenta que muchas veces rusos con maletines llegaban a las fincas para comprar la flor de contado. Actualmente, esto ya no sucede pero los precios que pagan son realmente buenos, razón por la cual este mercado resulta muy atractivo para los productores locales.

Analicemos el cuadro de ciclo de vida para el mercado ruso

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Decrecimiento
Incremento ventas	Pobre	Exponencial	Menor que la fase de crecimiento	Menor que el incremento del PIB
Tendencia del precio	Alta	Baja	Baja	Baja
Gasto de promoción y publicidad	Alto y primario	Alto y secundario	Bajo	Cero
Amplitud de la distribución	Poca	Inmensa	Inmensa	Menor
Estrategia	Diferenciar	Posicionar	Mantener el Posicionamiento y Optimizar la utilidad	

Reposicionar

El mercado ruso fue un mercado muy atractivo después de la caída de la Unión Soviética, pagaba precios excelentes y no era muy exigente. Lastimosamente por la crisis de los años 96 y 97 el mercado decrece a tal punto de casi desaparecer. Durante los últimos dos años el mercado se ha reactivado, convirtiéndose de gran atracción para las empresas floricultoras nacionales y colombianas. También se ha notado un cambio en cuanto a las exigencias de valor directo, son muy exigentes y cuentan con control de calidad propio, si la flor no cumple con los requisitos, el control de calidad no permite que la flor viaje. Debe entenderse que los costos de viaje son mucho mayores para el mercado ruso que para cualquiera de los otros mercados.

El mercado se encuentra en una fase de crecimiento, pero estimo que esta fase pronto desaparecerá para entrar en una fase de madurez, donde la exigencia será altísima. El volumen de flor que puede demandar este mercado es muy inferior al que pretenden ofertar las empresas nacionales, pues todas las fincas hacen esfuerzos para entrar en este mercado,

que por la simple regla de oferta y demanda hará bajar los precios, situación que ya se observó en las fiestas del día de la mujer del año 2003.

De acuerdo a las características de la curva del ciclo de vida, se determina que la flor de exportación en el mercado ruso se encuentra en una fase de crecimiento, donde el incremento de los volúmenes de venta son exponenciales, pero no por mucho tiempo, donde la tendencia del precio es a la baja, los gastos de promoción y publicidad son altos, y los canales de distribución son numerosos. Lo cual nos dice que el producto rosas de exportación en el mercado ruso se encuentra en una fase de crecimiento por segunda vez, siendo la mejor estrategia el reposicionamiento.

La estrategia de reposicionamiento

Después de la caída del mercado ruso, la mayoría de las fincas erradicaron las variedades que se vendían a este mercado, porque el mercado americano y el europeo poco demandaban de estas variedades, al reactivarse las empresas que mantuvieron estas variedades lograron magníficas ganancias.

Para Natuflor S.A. hoy en día, se hace imprescindible aumentar los volúmenes de producción de las variedades que se venden al mercado ruso, esto como una estrategia de reposicionamiento de sus productos. Se estima que llegar a un 15% de ventas de la producción total significarían ingresos por mas de 76.000 USD, para lo cual se necesitaría tener una superficie cultivada de rosas para el mercado ruso de 3.8 hectáreas.

El cálculo es el siguiente:

Densidad por hectárea: 67.000 plantas

Productividad finca estándar = 1 flor/planta/mes

Productividad variedades rusas = 0.6 flor/planta/mes

Area cultivada = 15.2 hectáreas

Si tenemos una productividad de 1 flor por planta por mes y tenemos una densidad de 15.2 hectáreas con una densidad de 67.000 plantas, deberíamos producir 1.018.400 flores al mes. Un 15 % de esta producción debería ser rosas de exportación para el mercado ruso, es decir 152.760 flores que equivalen a 152.760 plantas de variedades rusas. Debido a que la productividad de las variedades rusas es menor a las de otras variedades, debemos aumentar el número de plantas hasta lograr un número que permita obtener los 152.760 flores con una productividad de 0.6 flores/planta/mes, si dividimos 152.760 para 0.6 obtenemos, 254.600 plantas, lo que equivale a 3.8 hectáreas.

El volumen de producción sería del 15% de la flor exportable, pero en superficie equivaldría a un 25 %.

Por el momento se estudia la posibilidad de que las nuevas áreas de crecimiento sean sembradas con variedades para el mercado ruso, pero se debe hacer previamente un análisis de mercado porque la oferta de este tipo de flor esta aumentando.

De todas maneras, el proceso de reposicionamiento de la finca, así como el apalancamiento operacional y la ventaja competitiva, que en este caso sería la entrega de todo el stock completo de variedades rusas y como estrategia secundaria la baja de precios.

Al tener el stock completo de variedades rusas dentro de la finca, lograríamos lo mismo que en los mercados americano y europeo, entregaríamos al cliente todas las alternativas existentes en el mercado con lo cual la finca obtendría ventaja sobre la competencia. Todo esto se puede lograr gracias a que la finca se encuentra libre de compromisos financieros y a que la capacidad económica de sus socios es importante. Para apoyar la estrategia se debe incluir una fuente de financiamiento

Estrategias de apoyo en el mercado ruso

1. Estrategia de producto
 - Diferenciación del producto
 - Diferenciación interna de marcas

2. Estrategia de precio
 - Precio para igualar o mejorar a los competidores

3. Estrategia de distribución
 - Construir una distribución mas intensiva

4. Estrategia de Publicidad
 - Acentuar los diferencias y beneficios de la marca

5. Estrategia de Promoción de Ventas
 - Aumentar para fomentar el cambio a la marca

Estrategia de producto

La diferenciación del producto se puede lograr por la ventaja comparativa que tiene la finca, al hallarse ubicada a 3000 msnm . Esta condición hace que los botones sean mas grandes sin tener que realizar ninguna actividad cultural especial. A mayor altura, mayor largo de los tallos y mayor tamaño de botón.

No existiría diferenciación interna de marcas, la cual sí podría aplicarse a otros mercados, ya que debido a la exigencia solo se puede manejar la marca de mayor calidad que se tiene que es Ecofarms. No se podría trabajar con la marca Flowers Forever de propiedad de la empresa pues es una marca que se creo para vender flor de menor calidad a mercados de precios bajos.

Estrategia de precio y promoción de ventas

Esta vinculada con la promoción de ventas. Para lograr enganchar al cliente, en estos momentos es necesario disminuir el precio, favoreciendo el cambio de marca. Además desalentaría a los nuevos ingresos. Colocando esta barrera de entrada, se podría disminuir la oferta de flor rusa y posteriormente ya reposicionados podríamos reajustar los precios, aumentando la rentabilidad.

Estrategia de distribución

Debido a la gran distancia, mantener canales de distribución propios no sería rentable, creo que debemos mantener los canales de distribución existentes, fortalecerlos y

comprometerlos con la empresa mediante la entrega de valor máxima en nuestros productos y a precios bajos.

Estrategia de publicidad

Durante las negociaciones de compra y venta de la flor, deberá realizarse la publicidad, promocionando las nuevas variedades y los nuevos precios, durante la campaña también sería importante decirles que estamos promoviendo las nuevas variedades y que los precios serán reajustados paulatinamente. Pensar en una nueva forma de posicionamiento y reposicionamiento, construir la estrategia y plataforma creativa, así como el mensaje básico y la estrategia de medios.

La nueva forma de reposicionamiento, viene sustentada en la oferta de nuevas variedades y la oferta de otras variedades tradicionalmente vendidas en el mercado ruso. La estrategia creativa y su plataforma, enviando a los clientes un mensaje básico, “compre en Ecofarms, para qué buscar en otra comercializadora? , Ecofarms tiene todas las variedades que necesito y la entrega de valor me satisface”.

CAPITULO 6

DESARROLLO DE UNA NUEVA COMPOSICIÓN DE VARIEDADES QUE PERMITA CUMPLIR CON LAS VENTAJAS COMPETITIVAS PROPUESTAS

En este capítulo se analizará la composición de las variedades de la finca Natuflor versus sus distintos mercados y se sugerirá alternativas de nuevas composiciones para lograr las expectativas de los accionistas y el cumplimiento de las ventajas competitivas propuestas.

La composición varietal actual

La composición actual de variedades es la siguiente:

	VARIEDAD	MERCADO RUSO	MERCADO AMERICANO	MERCADO EUROPEO	AREA
1	AALSMEER GOLD		X	X	4080
2	AMBIANCE	X			1350
3	BLACK MAGIC	X			14200
4	BLIZZARD		X	X	1350
5	BLUE BIRD		X	X	1072
6	BLUE CURIOSA		X	X	5386
7	CAMEL		X	X	228
8	CANDY AMAZON		X	X	1823
9	CAROUSEL		X	X	1326
10	CHARLOTTE		X	X	11100
11	CHARMING UNIQUE		X	X	4200
12	CIRCUS		X	X	1347
13	CLASSY		X	X	16900

14	CREAM PROPHYTA		X	X	1346
15	EL DORADO		X	X	1346
16	ESCIMO		X	X	2706
17	FANCY AMAZON		X	X	2693
18	FOREVER YOUNG	X			2733
19	GIPSY CURIOSA		X	X	1350
20	HOLLYWOOD		X	X	1350
21	HOT PRINCESS		X	X	1346
22	JADE		X	X	1350
23	KONFETTY	X			2700
24	LAGUNA		X	X	1346
25	LATIN AMBIANCE		X	X	1350
26	LATIN BEAUTY	X			1326
27	LATIN LADY		X	X	1594
28	LEONIDAS		X	X	1346
29	LOVE STORY		X	X	2653
30	MIRACLE		X	X	2700
31	MOVIE STAR	X			3489
32	ORANGE UNIQUE		X	X	1350
33	ORLANDO		X	X	2700
34	PAILINE		X	X	2700
35	PAVAROTTI		X	X	1350
36	PECKOUBO	X			3900
37	RAPHAELA	X			2700
38	RAVEL		X	X	1350

39	RED UNIQUE		X	X	4046
40	ROSSINI		X	X	1350
41	SKYLINE		X	X	2700
42	TERRACOTA		X	X	2700
43	TIMELESS		X	X	2700
44	TITANIC	X			1350
45	TROPICAL AMAZON		X	X	5617
46	VENDELA	X			2700
47	VERSILIA		X	X	8806
48	VOGUE		X	X	4713
	TOTAL				151818

Según los datos obtenidos podemos demostrar que 111.300 metros cuadrados corresponden al mercado americano y europeo, lo que corresponde a un 73.3 % de la superficie total. Para el mercado ruso se han sembrado 40.518 metros cuadrados que equivalen a un 26.6 % de la superficie productiva de la finca.

Entonces nace la pregunta, Por qué solo se vende un 9% de la producción al mercado ruso?

Existen tres causas, la primera es la baja productividad que se esta logrando en las variedades rusas, otra que en la producción de estas variedades no se está logrando los largos necesarios para el mercado y la tercera que muchos tallos de estas variedades se están vendiendo en el mercado americano a menor precio.

La solución será apalancar la fase operacional para lograr el producto que se necesita y hacer un mayor esfuerzo de comercialización para que todas las flores rusas se vendan en este mercado.

Proyecto de la nueva estructura de variedades

Se había citado anteriormente que la finca se encuentra en fase de crecimiento y que su ventaja competitiva será la de poder ofrecer la mayor cantidad de flores novedosas para el mercado americano y que para el mercado ruso se deben sembrar todas las variedades tradicionales que ellos demandan.

La sugerencia para el crecimiento en nuevas variedades sería la siguiente:

	VARIEDAD	MERCADO RUSO	MERCADO AMERICANO	MERCADO EUROPEO	AREA
1	AALSMEER GOLD		X	X	4080
2	AMBIANCE	X			1350
3	BLACK MAGIC	X			14200
4	BLIZZARD		X	X	1350
5	BLUE BIRD		X	X	1072
6	BLUE CURIOSA		X	X	5386
7	CAMEL		X	X	228
8	CANDY AMAZON		X	X	1823
9	CAROUSEL		X	X	1326
10	CHARLOTTE		X	X	11100
11	CHARMING UNIQUE		X	X	4200

12	CIRCUS		X	X	1347
13	CLASSY		X	X	16900
14	CREAM PROPHYTA		X	X	1346
15	EL DORADO		X	X	1346
16	ESCIMO		X	X	2706
17	FANCY AMAZON		X	X	2693
18	FOREVER YOUNG	X			2733
19	GIPSY CURIOSA		X	X	1350
20	HOLLYWOOD		X	X	1350
21	HOT PRINCESS		X	X	1346
22	JADE		X	X	1350
23	KONFETTY	X			2700
24	LAGUNA		X	X	1346
25	LATIN AMBIANCE		X	X	1350
26	LATIN BEAUTY	X			1326
27	LATIN LADY		X	X	1594
28	LEONIDAS		X	X	1346
29	LOVE STORY		X	X	2653
30	MIRACLE		X	X	2700
31	MOVIE STAR	X			3489
32	ORANGE UNIQUE		X	X	1350
33	ORLANDO		X	X	2700
34	PAILINE		X	X	2700
35	PAVAROTTI		X	X	1350
36	PECKOUBO	X			3900

37	RAPHAELA	X			2700
38	RAVEL		X	X	1350
39	RED UNIQUE		X	X	4046
40	ROSSINI		X	X	1350
41	SKYLINE		X	X	2700
42	TERRACOTA		X	X	2700
43	TIMELESS		X	X	2700
44	TITANIC	X			1350
45	TROPICAL AMAZON		X	X	5617
46	VENDELA	X			2700
47	VERSILIA		X	X	8806
48	VOGUE		X	X	4713
49	ABRACADABRA		X	X	1350
50	ISABEL		X	X	2700
51	ESTHER		X	X	1350
52	BIG FUN	X			5400
53	FIDIBUS		X	X	2700
54	LEMONADE		X	X	1350
55	NABUKO	X			5400
56	MONYNA		X	X	2700
57	MARISA		X	X	1350
58	MELISA		X	X	2700
59	CITRAN		X	X	1350
60	ORANGE FRANCE		X	X	2700
61	ALEX	X			2700

62	ENGAGEMENT	X			2700
63	CHERRY LOVE	X			2700
	TOTAL				190968

Las nuevas variedades han sido marcadas en negrillas. La superficie total seria de 190.968 metros cuadrados. Las variedades rusas ocuparían una extensión de 59.418 metros cuadrados (31%) y las variedades americanas 131.550 metros cuadrados (69%).

Las nuevas variedades rusas que se han incluido son variedades que pueden ser comercializadas sin problemas en los Estados Unidos en caso de que la demanda del mercado ruso disminuya.

CONCLUSIONES

- Tradicionalmente las flores de exportación ecuatorianas han competido en los mercados internacionales, usando sus ventajas comparativas
- Las empresas floricultoras ecuatorianas han desconocido los factores básicos de ventaja competitiva
- Los procesos de producción y postcosecha deben realizarse de acuerdo a los procesos establecidos en las normas ISO. El cumplimiento de los procesos y el mantenimiento de los indicadores de producción sobre los niveles críticos garantizan un eficiente apalancamiento operacional
- La imagen de Ecofarms Corp. tiene que ser diferente a la de la competencia. La excelencia operacional, la cercanía con el cliente y el liderazgo del producto deben ser promovidos a todo nivel de ejecución de la finca como políticas de empresa
- El proceso de creación de valor directo, debe controlarse mediante todos los indicadores implantados en el área de producción, durante la creación del valor directo no se admiten equivocaciones
- La finca debe lograr en sus productos valor indirecto, mediante la garantía de calidad de sus flores, el servicio de contacto y el estricto cumplimiento de sus obligaciones
- La ventaja competitiva a crearse para el mercado americano, consistirá en un aumento de la gama de variedades nuevas, conocidos como novelties. La estrategia,

en relación al ciclo de vida del mercado americano y europeo será la de mantener el posicionamiento y maximizar la rentabilidad

- La ventaja competitiva en el mercado ruso, será el establecimiento de toda la gama de variedades tradicionales rusas. La estrategia para el mercado ruso, en relación con su ciclo de vida y sus características será la de reposicionamiento
- Las estrategias de apoyo para ambos mercados se sustentarán en la tendencia a la diferenciación frente a la competencia (respecto al valor directo), precios, publicidad y distribución
- La empresa necesita mejorar su apalancamiento operacional, ya que solo se vende un 9% al mercado ruso cuando la meta es del 15%. La razón la falta de características deseables para este mercado, las cuales no se logran en el cultivo
- La empresa necesita sembrar una extensión del 25 – 30% de variedades rusas para lograr un 15% de ventas para este mercado, debido a la baja productividad de estas variedades
- La futura estructura de variedades debe enfocarse a crecer en variedades nuevas (novelties) y variedades tradicionales rusas, conservando su relación. La relación óptima es de 75% para las variedades que se venden al mercado americano y europeo y un 25% a las variedades que se comercializan en el mercado ruso.

RECOMENDACIONES

- Las empresas floricultoras ecuatorianas deben enfocar sus esfuerzos para lograr ventajas competitivas difíciles de imitar. Es decir convertirse en especialistas con alto valor agregado y buscar los nichos de precio alto
- Las fincas floricultoras deben establecer su o sus mercados meta, y de acuerdo a sus necesidades definir su posición relativa
- Las normas ISO deben utilizarse para garantizar el apalancamiento operativo
- Natuflor S.A. y Ecofarms deben realizar esfuerzos económicos para promocionar el cambio de imagen de su producto
- El valor directo que se entrega en los productos debe mantenerse consistente durante el tiempo. No se puede entregar un producto inconsistente porque eso afecta la imagen. Productos que no cumplan con los requisitos de valor directo no deberán exportarse
- El valor indirecto que se propone entregar de igual manera debe ser constante, si no vamos a ser capaces de mantener este servicio, mejor no hacerlo
- Para la siembra de nuevas variedades deberá realizarse un análisis previo para cada mercado
- El mercado americano, esta ganando cada día mayor poder de negociación, especialmente en la zona de Miami. Deben buscarse nuevos nichos sin tanto poder, para que no bajen los precios.

- Hay que darle gran importancia al mercado ruso. Por sus precios dobla en rentabilidad al mercado americano, pero deberá tenerse cuidado pues se comporta muy inestable.
- El crecimiento de la finca debe realizarse lo más pronto posible, la finca no tiene carga financiera y podría buscar financiamiento, mientras más rápido se ingrese con nuevas variedades, la estrategia de mantenimiento del posicionamiento y reposicionamiento serán más efectivas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arzola N. , Fundora O. , Machado J. ,Suelo, Planta y Abonado, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1981
2. Cateora P., Marketing Internacional, 8va edición Editorial Irwin, España, 1995
3. De Faz y Fernández de Cossío A. , Principios de Protección de Plantas. Editorial Científico Técnica, La Habana, 1990
4. Dolan R., La Esencia del Marketing Estrategia Vol 1 . Editorial Norma, Colombia 1996
5. Four Seasons., Four Seasons Quality Technician Guide, Amsterdam, 1998
6. Kotler P., Dirección de Marketing, Edición Milenio, Prentice Hall, México, 2001
7. Lira R. , Fisiología Vegetal, Editorial Trillas, México, 2000
8. McCarthy E. , Perreault W ., Marketing, un enfoque global, Irwin Mc Graw Hill, México, 1999
9. Porter M. , Ventaja Competitiva, Editorial CECSA, México, 2000
10. Selected Roses International, Consulta Personal, Quito, 2003
11. Stanton W. , Etzel M. , Walker B. , Fundamentos de Marketing, 11va Edición. McGraw Hill, México , 2000

12. Suárez R. , Hernández J. , Serrano E. , de Armas G. , Plagas, Enfermedades y su control, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1992
13. Virgin Farms, Consulta Personal, Quito, 2002
14. Walker J. , Patología Vegetal, Segunda edición. Ediciones Omega. Barcelona, 1983
15. Wells W., Burnett J. , Moriarty S., Publicidad Principios y Prácticas, Prentice Hall Tercera Edición, México, 1999
16. Yagodín A. , Agroquímica, Editorial MIR, Moscú, 1986