

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA Y CONTABLES**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN  
EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SECTOR  
FLORÍCOLA DEL CANTÓN CAYAMBE PROVINCIA DE PICHINCHA  
PARA EL PERÍODO 2011 -2015**

**ING. ANDRÉS CAMILO MADERA SOTOMAYOR  
ING. JAIME ROBERTO MIRANDA HARO**

**DIRECTOR: DR. JUAN O'BRIEN**

**QUITO, 2012**

**DIRECTOR:**

Dr. Juan O'Brien

**INFORMANTES:**

Dr. Luis Espinosa Salas, MAIS

Máster César Chevasco

## **DEDICATORIA**

A nuestras familias por su incondicional apoyo.

A María Elisa, mi esposa, y a mis padres Andrés y Sonia.

Camilo

A Cristina, mi esposa, y a mis hijos María José y Daniel Alejandro.

Roberto

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	xi
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. ANTECEDENTES .....	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.4. OBJETIVOS.....	6
1.4.1. General.....	6
1.4.2. Específicos.....	6
1.5. JUSTIFICACIÓN.....	7
1.5.1. Justificación de la Investigación.....	7
1.6. METODOLOGÍA.....	9
1.6.1. Marco metodológico.....	9
1.6.2. Técnicas y herramientas .....	9
1.6.3. Fuentes.....	10
2. MARCO CONCEPTUAL.....	12
2.1. LA ESCUELA DEL DISEÑO .....	12
2.2. LA ESCUELA DE PLANIFICACIÓN.....	13
2.3. ESTRATEGIA.....	13
2.4. EL PLAN ESTRATÉGICO.....	14
2.4.1. Consideraciones en la planeación estratégica.....	16
2.4.2. Conceptualización errónea de la planeación estratégica .....	18
2.5. ANÁLISIS PESTEC.....	19
2.6. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO .....	19
2.7. MATRIZ DE LA POSICIÓN COMPETITIVA.....	20
2.8. MATRIZ PARA LA EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI) .....	20
2.9. MATRIZ PARA LA EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE) .....	21

2.10. MATRIZ FODA .....	21
2.11. MODELO DE LA CINCO FUERZAS DE PORTER.....	22
3. ANÁLISIS EXTERNO .....	24
3.1. EL SECTOR EN EL MUNDO.....	24
3.2. ANÁLISIS PESTEC.....	27
3.2.1. Análisis político, gubernamental y legal .....	28
3.2.2. Análisis económico y financiero del sector .....	31
3.2.3. Análisis social del sector .....	44
3.2.4. Análisis tecnológico del sector .....	49
3.2.5. Análisis ecológico-ambiental del sector .....	52
3.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO .....	59
3.3.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	60
3.3.2. Poder de negociación de los proveedores .....	62
3.3.3. Poder de negociación de los compradores.....	65
3.3.4. Rivalidad entre las empresas que compiten.....	69
3.3.5. Amenaza del ingreso de productos sustitutos.....	76
4. ANÁLISIS INTERNO .....	78
4.1. ADMINISTRACIÓN .....	78
4.2. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.....	81
4.2.1. Procesos de producción .....	84
4.3. FINANZAS .....	87
4.3.1. Situación financiera del sector florícola .....	90
4.4. TECNOLOGÍA E INVESTIGACIÓN .....	95
4.5. MARKETING .....	97
4.6. RECURSOS HUMANOS .....	99
5. PROCESO ESTRATÉGICO .....	101
5.1. VISIÓN.....	101
5.2. MISIÓN.....	102

5.3. VALORES .....	102
5.4. OBJETIVOS DE LARGO PLAZO .....	103
5.5. MATRICES .....	105
5.5.1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	105
5.5.2. Matriz de perfil competitivo (MPC).....	108
5.5.3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	109
5.5.4. Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) .....	111
5.5.5. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) .....	113
5.5.6. Matriz BCG (Boston Consulting Group).....	117
5.5.7. Matriz interna externa (IE) .....	121
5.5.8. Matriz de la gran estrategia (GE) .....	122
5.5.9. Estrategia específica y ocurrencia .....	124
5.5.10. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE).....	127
5.5.11. Matriz de Rumelt .....	130
5.6. LINEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS CON LOS OBJETIVOS DE LARGO PLAZO .....	131
6. IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL .....	133
6.1. OBJETIVOS DE CORTO PLAZO .....	133
6.1.1. Objetivo de largo plazo 1.....	133
6.1.2. Objetivo de largo plazo 2.....	137
6.1.3. Objetivo de largo plazo 3.....	138
6.1.4. Objetivo de largo plazo 4.....	140
6.2. DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	142
6.3. POLÍTICAS.....	144
6.4. RECURSOS.....	145
6.5. ASPECTO MOTIVACIONAL .....	146
6.6. MEDIO AMBIENTE Y ECOLOGÍA .....	148
6.7. EVALUACIÓN .....	149

6.8. CONTROL .....	150
6.8.1. Perspectiva de clientes.....	151
6.8.2. Perspectiva financiera.....	151
6.8.3. Perspectiva del proceso interno .....	152
6.8.4. Perspectiva de la capacidad estratégica .....	152
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	154
7.1. CONCLUSIONES.....	154
7.2. RECOMENDACIONES .....	156
BIBLIOGRAFÍA .....	159

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Principales países importadores de flores en el mundo.....	26
Tabla 2 Florícolas por superficie cultivada según tipo de flores .....	33
Tabla 3 Superficie cultivada por tipo de flor según provincias .....	35
Tabla 4 Partida arancelaria de las flores.....	36
Tabla 5 Producción nacional de flores .....	36
Tabla 6 PIB Agrícola-ganadero y florícola .....	37
Tabla 7 Producción florícola del cantón Cayambe.....	38
Tabla 8 Exportación florícola del cantón Cayambe .....	39
Tabla 9.Tasa de inflación.....	41
Tabla 10 IPP .....	43
Tabla 11 Empresas proveedoras .....	63
Tabla 12 Exportaciones de flores ecuatorianas .....	70
Tabla 13 Principales países exportadores.....	70
Tabla 14 Superficie por tipo de flor cantón Cayambe.....	82
Tabla 15 Precio internacional de las flores.....	84
Tabla 16 PIB Total y agrícola-ganadero.....	89
Tabla 17 PIB Total y agrícola-ganadero y florícola.....	90
Tabla 18 Nevado Roses .....	93
Tabla 19 Ranking empresas florícolas.....	94
Tabla 20 Matriz EFE del sector florícola del cantón Cayambe.....	107
Tabla 21 Matriz del perfil competitivo del sector florícola.....	109
Tabla 22 Matriz de evaluación de factores internos .....	110
Tabla 23 Matriz FODA.....	112
Tabla 24 Matriz PEYEA del sector florícola del cantón Cayambe .....	113
Tabla 25 Crecimiento % de las ventas del sector florícola del cantón Cayambe .....	118
Tabla 26 Participación de las exportaciones del cantón Cayambe .....	119

Tabla 27 Matriz IE.....	121
Tabla 28 Matriz GE.....	123
Tabla 29 Relación de estrategias específicas con cada estrategia alternativa .....	125
Tabla 30 Relación de estrategias específicas con cada estrategia alternativa .....	126
Tabla31Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico del sector florícola de Cayambe	129
Tabla 32 Matriz Rumelt del sector florícola del Cantón Cayambe .....	131
Tabla 33 Alineamiento de las estrategias con los objetivos .....	132
Tabla 34 Presupuesto de inversión requerida para logro de objetivos .....	146

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Análisis del consumo de agua. Tillerría, Y. (2009).....	55
<i>Figura 2</i> Las 5 Fuerzas de Porter. (Porter, 1986).....	59
<i>Figura 3</i> Principales socios comerciales de la flor ecuatoriana .....	68
<i>Figura.4</i> Hectáreas por tipo de flor. MAPAG-Censo Florícola, 2009.....	82
<i>Figura 5</i> Flujograma del cultivo de la flor .....	87
<i>Figura 6</i> Crecimiento de la actividad económica agrícola- ganadero. (BCE) .....	88
<i>Figura 7</i> Diagramación de los canales de distribución (Corpei, 2009).....	98
<i>Figura 8</i> Matriz PEYEA del sector florícola del Cantón Cayambe .....	114
<i>Figura 9</i> Matriz BCG del sector florícola del Cantón Cayambe.....	120
<i>Figura 10</i> Despliegue del Balanced Scorecard del sector florícola del Cantón Cayambe	153

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente estudio aplicado tiene por objeto diseñar un plan estratégico para el fortalecimiento del sector florícola del cantón Cayambe, en la provincia de Pichincha, para el período 2011 – 2015. En este contexto, se inició con un análisis del entorno externo e interno del sector florícola, encontrando que en el período 2006-2010, la industria había registrado un crecimiento constante, ubicando como principales exportadores a Holanda, Colombia y Ecuador; y como mayores importadores a: Alemania, Estados Unidos y Reino Unido. Las flores ecuatorianas gozan del prestigio y reconocimiento de los mercados internacionales, destacándose principalmente por su excelente calidad, que es producto, entre otros factores, del aprovechamiento de las condiciones climáticas que constituyen una ventaja competitiva. La información producto del análisis servirá de sustento para la formulación de estrategias que brinden la posibilidad de sacar provecho a las oportunidades, reducir el impacto generado por las amenazas y poder superar claramente a la competencia. A nivel interno, el sector florícola ecuatoriano está agremiado en EXPOFLORES, que se encarga de brindar servicios a sus miembros, como asistencia técnica y capacitación. También se encarga de coordinar la participación en ferias y eventos promocionales. Los floricultores del cantón Cayambe, están conscientes de la necesidad de aplicar estrategias que les permitan ser más competitivos, utilizando de mejor manera los recursos, mediante la estandarización de procedimientos de cultivos y la implementación de buenas prácticas agrícolas que aseguren la calidad de las flores y que al mismo tiempo incrementen la producción y reduzcan los gastos. Del mismo

modo se destaca la importancia de invertir en investigación y desarrollo, en campañas promocionales y en generar condiciones productivas que incluyan el buen uso y cuidado del medio ambiente, la dotación de herramientas y de tecnología, y un personal capacitado y eficiente.

Como parte del proceso estratégico se definió la visión, la misión, los valores, los objetivos a largo plazo y las estrategias, luego se realizó la etapa de implementación, y a continuación la evaluación y control de propuesta que servirá para fortalecer el sector florícola del cantón Cayambe. Finalmente se detallan conclusiones y recomendaciones.

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. ANTECEDENTES**

El Cantón Cayambe es un territorio idóneo para el auge de la industria florícola, las condiciones climáticas óptimas que ofrece, hacen que su ecosistema alcance proporcionalidad entre producción y calidad.

Las ventajas climáticas de esta localidad, han generado confianza en las inversiones florícolas, desarrollándose un sinnúmero de plantaciones. En décadas anteriores, no se contaban con elementos modernos de control y reglamentaciones ambientales claras, creciendo en forma desmedida, sin una planificación que les permita enfrentar sus amenazas o tomando medidas para fortalecer sus debilidades.

Los mayores centros de producción de flores (especialmente de rosas) están ubicados en las cercanías de Quito (Cayambe, Tabacundo, El Quinche), en sitios que alcanzan desde los 2.800 a los 3.200 metros sobre el nivel del mar, la perpendicularidad del sol es mayor por ser zona ecuatorial, la temperatura es estable durante todo el año, condiciones que mejoran la calidad y belleza de las flores.

La industria florícola en el año 2010 participó con el 1,7 % de participación dentro del PIB nacional revelando un crecimiento constante. Situación que determina que las empresas internacionales busquen el producto ecuatoriano, que tiene agregados, como belleza y tamaño.<sup>1</sup>

El sector florícola del cantón Cayambe cambió de ser un exportador de mano de obra especialmente para la ciudad de Quito, a ser un generador de empleo; históricamente en tierras ganaderas se empleaban 5 personas por cada 50 hectáreas, en la actualidad con las flores se emplea de 10 a 13 personas por hectárea.

...Las exportaciones de flores en el Ecuador equivalen al 7% de las exportaciones mundiales de este producto. El sector agrícola utiliza mano de obra en mayor proporción en mayor proporción por hectárea en América Latina (13 personas) y, dinamiza la generación de empleos: 40 mil trabajos formales directos y 80 mil indirectos formales.<sup>2</sup>

Ecuador produce diferentes variedades de flores, entre ellas la rosa, que tiene más de 300 tipos entre rojas y de colores, con una producción de alta calidad, situación que ha incidido para que ésta sea apreciada en los mercados internacionales, y sea requerida en países muy exigentes como Estados Unidos, Holanda, Alemania, Rusia, Italia y Canadá.

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las flores ecuatorianas son reconocidas a nivel mundial por ser de excelente calidad, contando con características muy apreciadas en el mercado internacional, entre las que destacan el ancho y altura del tallo, tamaño del botón, duración en el florero y los colores únicos.

---

<sup>1</sup> EXPOFLORES (2011), “Las mejores flores del mundo” *La Flor*, Volumen 64, p.32

<sup>2</sup> CARRASCO J. (2010), “Más cerca del sol” *La Flor*, Volumen 60, p. 62

Las flores representan un rubro importante dentro de las exportaciones que realiza el Ecuador, según el Banco Central del Ecuador para el año 2008 alcanzó el 3% del total de exportaciones el cuarto lugar detrás del petróleo, banano y camarón, alcanzando un total de \$ 546 millones de dólares en exportaciones que equivalen a 105 mil toneladas.

En el año 2008 se incrementó el volumen exportable de rosas en un 65% con relación al año anterior, lo que demuestra que, a pesar de la crisis financiera global, la demanda de rosas no ha disminuido a nivel mundial, por el contrario va en aumento.

Ecuador es el tercer exportador mundial de flores, cubriendo el 7%, después de Holanda con el 57% y Colombia con el 16%. En el período 2004-2008, las exportaciones despuntaron en tres países. Ecuador, India e Israel, hecho que responde principalmente a la calidad de rosas. En el caso de Holanda, las exportaciones de rosas decrecen constantemente, pero sigue siendo el principal exportador.

El consumo de flores frescas varía de país a país. En ciertos países como Holanda, Francia, Alemania y en los países de la Unión Europea existe una cultura de consumo de flores frescas. La flor más comercial es la rosa roja. Debido al aumento de la oferta, los precios han disminuido en los últimos años; sin embargo, sigue siendo un mercado rentable porque en fiestas especiales los precios alcanzan valores más altos.

En el país, el sector florícola se encuentra agremiado en la Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador (Expoflores), con 216 socios a nivel nacional, entre empresas florícolas y transportistas. Expoflores concentra sus esfuerzos en

torno al posicionamiento de la flor ecuatoriana en el mercado internacional destacando su calidad.

El sello FlorEcuador, constituye el certificado socio-ambiental de Expoflores, es un programa de autogestión que busca alcanzar el cumplimiento de normas sociales y ambientales en las fincas miembros.

La labor de Expoflores ha logrado incrementar las exportaciones, sin embargo, aún no dispone de una planificación estratégica, que permita reorientar los esfuerzos hacia lograr una mejor participación en el mercado, situación que afronta el sector floricultor, en especial el cantón Cayambe, provincia de Pichincha.

La necesidad real de enfrentar exitosamente los exigentes retos de este mercado, obliga a los productores de Cayambe a determinar sus fortalezas y debilidades, para así enfrentar de manera eficiente las amenazas del entorno y poder aprovechar las oportunidades que se presentan, guiados con un plan estratégico que le proporcione normas de acción.

El 70% de la población de Cayambe se dedica a la floricultura desde hace varios años, existiendo en el lugar 102 empresas dedicadas a este negocio. El 95% de la producción de rosas son para exportación y el 5% restante para la venta local. Las florícolas por lo regular producen el 55% de sus rosas en color rojo y el 45% son de otros colores<sup>3</sup>.

La producción diaria en las empresas florícolas de Cayambe es de 30.000 rosas; sus principales socios comerciales, dependiendo de sus características, son: Italia que compra rosas con tallo, de 60 a 70 centímetros de largo y Rusia

---

<sup>3</sup> EXPOFLORES (2011). Op. Cit.. p. 34

las que tienen 80 en adelante. El 60% de empresas florícolas cultivan rosas, el resto distintas variedades de flores.<sup>4</sup>

El cantón Cayambe es un sector generador de riqueza para el país y un fomentador del empleo en la provincia, es relevante fortalecer el sector florícola a largo plazo, a través de un plan estratégico.

### **1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cuál es la situación actual del sector florícola en el Cantón Cayambe de la provincia de Pichincha?
- ¿Cómo se encuentra distribuida la producción florícola del cantón frente a la oferta de flores del país y a la demanda del mercado internacional?
- ¿Cuál es la situación financiera del sector, producto del escenario económico local y mundial actual?
- ¿Cuáles se podrían considerar como alternativas viables para el fortalecimiento del sector florícola en el cantón Cayambe?

---

<sup>4</sup> HOY Diario (2002) “En Cayambe, las rosas reemplazan a los lácteos” publicado el 18/04/2002

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. General**

- Diseñar un Plan Estratégico para el fortalecimiento del sector florícola del Cantón Cayambe, que permita visualizar a largo plazo los aspectos comercial, administrativo, social, tecnológico, legal y financiero del mencionado sector, para obtener un excelente posicionamiento, e impulsar su crecimiento y desarrollo; dentro del período 2011 - 2015.

### **1.4.2. Específicos**

- Realizar un análisis de la situación actual del sector florícola de Cayambe en la provincia de Pichincha, para determinar sus oportunidades y amenazas a nivel externo; y, sus fortalezas y debilidades a nivel interno.
- Determinar el comportamiento del mercado internacional de flores con la finalidad de definir por un lado, los principales exportadores, importadores y consumidores, y por otro lado, sus proyecciones y tendencias; además establecer la participación de la industria florícola ecuatoriana en el contexto mundial; y, finalmente medir la contribución de la producción florícola del cantón Cayambe en las exportaciones de flores ecuatorianas.

- Efectuar un breve análisis de la condición financiera de sector floricultor del cantón Cayambe, a partir de los resultados e inversiones presentados durante los últimos tres años, por fincas ubicadas en esta localidad.
- Proponer estrategias, derivadas del proceso estratégico, que se conviertan en los caminos que lleven al sector florícola del cantón Cayambe hacia un posicionamiento satisfactorio, y a impulsar el crecimiento y desarrollo de sus involucrados.

## **1.5. JUSTIFICACIÓN**

### **1.5.1. Justificación de la Investigación**

La economía en Ecuador se ha basado principalmente en las exportaciones petroleras, que son recursos no renovables; ante lo cual, es importante impulsar las exportaciones no petroleras, y mantenerlas de forma sostenible en el futuro, garantizando de esta manera ingresos para el país.

Con el antecedente expuesto, el presente estudio aplicado busca proponer un plan estratégico al sector florícola del cantón Cayambe, para fortalecer y beneficiar a todos los actores inmersos en esta industria, de modo que las fincas que producen y exportan

flores desde dicho cantón, puedan tener proyecciones técnicas para mantener e incrementar su negocio y mejorar su rentabilidad.

Con la industria florícola, la mano de obra de cantón Cayambe registra una reducción del desempleo y un mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores, que antaño vivían de la agricultura, tarea que, por su fluctuación, dejaba pocos beneficios y generaba desplazamiento humano a las ciudades grandes del país.

La experiencia de la implementación del plan estratégico del sector florícola en el cantón Cayambe, permitirá que el resto de provincias y cantones que producen flores, se beneficien. La Asociación de Exportadores de Flores (Expoflores) será la institución competente de llevar a cabo las réplicas del planeamiento estratégico en los demás cantones.

Existen instituciones y organizaciones interesadas en fomentar las exportaciones de productos renovables, como son: la Asociación de Exportadores de Flores (Expoflores), Pro Ecuador (antes Corpei - Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones), el Observatorio de Comercio Exterior y el Sistema Integrado de Desempeño Sectorial.

Los diferentes temas abordados durante el desarrollo de este estudio aplicado, son de interés para el sector florícola y sus empresarios.

## 1.6. METODOLOGÍA

### 1.6.1. Marco metodológico

**Método descriptivo.**- Se lo utilizará a fin de conocer la realidad del sector, teniendo en cuenta su situación actual y su futuro comercial.

**Método analítico.**- Se podrá pronosticar el desenvolvimiento del sector después de la elaboración del plan estratégico, y se podrá conocer la realidad, advertir cada una de las partes del estudio, para establecer relaciones causa – efecto.

**Método de observación.**- Permitirá conocer el objeto de estudio, a través, de la experiencia personal de los investigadores en este campo, entrevistas, entre otros.

### 1.6.2. Técnicas y herramientas

Para el desarrollo del presente estudio aplicado, se seguirá una estrategia cualitativa, basada en entrevistas, visitas físicas y recolección de datos de fuentes primarias y secundarias tales como:

- A. Institucionales: Expoflores, Banco Central del Ecuador, Proecuador - Corpei (Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones), al Observatorio de Comercio Exterior y el Sistema Integrado de Desempeño Sectorial
- B. Oferentes: Exportadores de flores
- C. Demandantes: Consumidores finales, importadores
- D. Estudios: Investigaciones de producción, planes de desarrollo comercial, etc.;
- E. Procedimientos que permitirán conocer:
  - 1. La operatividad y estrategias de la comercialización de la flor,

2. Información y datos sobre agentes sociales y económicos;
3. Productos sustitutos y complementarios de la flor;
4. Estado actual del sector de las flores y otras actividades relacionadas.

Aplicando los conocimientos de finanzas, logística, negociación internacional y estrategia empresarial, se realizará una propuesta que considere las condiciones generales del sector florícola, donde se incluyan las acciones estratégicas requeridas para fortalecerlo, con miras a un desarrollo económico sustentable en la zona geográfica de Cayambe.

Para el presente estudio aplicado se realizará la respectiva tabulación de toda la información recolectada (en forma de encuestas escritas y/o entrevistas), para posteriormente proceder con la interpretación, análisis y conclusión de los resultados.

### **1.6.3. Fuentes**

Se utilizarán fuentes de información primaria en lo referente al desenvolvimiento del sector a través de entrevistas directas. Fuentes primarias a utilizarse serán la observación, entrevistas, análisis de organizaciones relacionadas y fuentes secundarias como textos, internet, publicaciones, revistas especializadas y documentos.

Recopilada la información en la cual se basará el estudio aplicado, se presentará un análisis de los resultados para facilitar la toma de decisiones y la determinación de conclusiones y recomendaciones.

## **2. MARCO CONCEPTUAL**

A continuación se presentan los principales conceptos utilizados para el desarrollo del presente estudio aplicado.

### **2.1. LA ESCUELA DEL DISEÑO**

Esta escuela del diseño es considerada como una de las más influyentes para la formulación de estrategias, tal es así que desde sus inicios hasta la actualidad sus principales preceptos son impartidos en gran parte del conglomerado educativo. El modelo básico de la escuela del diseño pone énfasis en el análisis de situaciones externas (amenazas y oportunidades) del entorno e internas (fortalezas y debilidades) de la organización.

De acuerdo a Mintzberg (1998), la escuela del diseño propone un modelo de creación de estrategia que procura lograr una concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas, a ello se adhieren dos factores que respaldan la creación de estrategias, los valores directivos, que hace referencia a aquellos que conducen formalmente a la organización y las responsabilidades sociales, que da relevancia a la ética específica de la sociedad donde se desempeña la organización.

El estudio se desarrollará tomando como referencia las pautas detalladas en la escuela del diseño, de manera especial, con el fin de delimitar el ambiente interno y externo del sector florícola del Cantón Cayambe de la provincia de Pichincha.

## **2.2. LA ESCUELA DE PLANIFICACIÓN**

Mintzberg (1998), resume la escuela de la planificación en tres premisas importantes, de lo cual se desprende, que las estrategias provienen de un proceso controlado, consciente y formal; la responsabilidad de la ejecución de éste proceso es de la directiva superior, y a partir de este proceso las estrategias se encuentran listas para ser aplicadas, las mismas que deben enmarcarse dentro de los objetivos, presupuesto, programas y planes propuestos.

La escuela de planificación, ...“considera que la estrategia es un proceso lógico que debe ser guiado por un grupo especializado de profesionales expertos que se hallan agrupados en un departamento especializado con acceso ilimitado a los directivos principales de las organizaciones.” (Ibídem, 1998, p. 82).

## **2.3. ESTRATEGIA**

La formulación de una estrategia es un tema muy discutido dentro del conglomerado empresarial, tal es así, que gran parte de quienes lideran las grandes organizaciones consideran

que el desarrollo de una buena estrategia puede servir como factor de diferenciación para alcanzar el éxito.

Ohmae (Pedrós, 2005), señala que una estrategia es una ventaja competitiva, cuyo propósito es permitir a la organización que las utiliza, obtener tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia supone una alteración de las fuerzas relativas de la organización para distanciarse de sus competidores de manera más eficiente.

## **2.4. EL PLAN ESTRATÉGICO**

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

En contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal.

- Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía.

- Es manifiesto ya que especifica políticas y líneas de actuación para conseguir los objetivos.
- Es temporal puesto que establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

Para el caso de un negocio comercial como lo es el sector florícola, el plan estratégico debe definir al menos tres puntos principales:

- Objetivos numéricos y temporales, no son válidos los del tipo “Maximizar las ventas de este año”, no especifican una cifra y una fecha. Lo correcto sería, un objetivo del tipo: “Conseguir que las ventas asciendan a \$100.000 antes de diciembre para todo el sector, a partir del presente ejercicio”.
- Políticas y conductas internas, son variables sobre las que el sector puede influir directamente para favorecer la consecución de sus objetivos. Por ejemplo: “Establecer una política de tesorería que implique una liquidez mínima del 15% sobre el activo fijo”.
- Relación de acciones finalistas, son hechos concretos, dependientes de la empresa, y que están encaminados a solucionar una casuística específica de la misma. Entre otros: “Iniciar una campaña de publicidad en diversos medios: TV, radio, prensa, para apoyar la promoción de un nuevo tipo de flor”.

Es recurrente en el ámbito de los negocios, complementar un plan estratégico empresarial con uno o varios planes operativos. El ámbito de la administración de empresas es posible referirse

a la “consistencia estratégica”. De acuerdo con Arieu (2007), existe consistencia estratégica cuando las acciones de una organización son coherentes con las expectativas de la Dirección, y éstas a su vez lo son con el mercado y su entorno.

#### **2.4.1. Consideraciones en la planeación estratégica**

Se consideran cuatro puntos de vista fundamentales en la Planeación Estratégica que son:

##### 1. El Porvenir de las decisiones actuales

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales, significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para qué una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

##### 2. Proceso

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias para lograr estas metas, desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Es un proceso que decide de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación

deben hacerse, cuándo y cómo se realicen, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. Debe entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

### 3. Filosofía

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

### 4. Estructura

Un sistema de planeación estratégica formal engloba tres tipos de planes fundamentales: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

### **2.4.2. Conceptualización errónea de la planeación estratégica**

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, éstas sólo pueden tomarse en el momento adecuado. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros.

La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

La planeación estratégica no representa esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores.

La planeación estratégica es un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

## **2.5. ANÁLISIS PESTEC**

La determinación de estrategias debe responder al entorno donde se desenvuelve la organización, de ahí nace la necesidad de evaluar aquellos factores que puedan incidir favorablemente o desfavorablemente a la sociedad en su conjunto. Este análisis se basa en identificar las tendencias y los acontecimientos más relevantes de los hechos en el pasado, presente y futuro.

Este análisis consiste en analizar el impacto de los factores externos, tales como: políticos, económicos, tecnológicos y ecológicos, los mismos que tienden a variar y a influenciar y sirven de sustento para la formulación de objetivos.

## **2.6. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO**

Esta herramienta de análisis ha sido utilizada de forma generalizada para examinar el entorno competitivo, su estructura se basa en el modelo de las cinco fuerzas, desarrollada por Porter (Martínez y Milla, 2005), quien describe que el entorno competitivo es evaluado en torno a cinco fuerzas, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos y servicios sustitutos y la intensa rivalidad entre los competidores de un sector.

Cada una de estas fuerzas incide en el desempeño y la capacidad empresarial para competir en el mercado, a tal punto que podrían modificar no solo la rentabilidad de una empresa, sino de un sector en general, de ello se deriva su importancia para establecer la capacidad competitiva del sector florícola del Cantón Cayambe Provincia de Pichincha.

## **2.7. MATRIZ DE LA POSICIÓN COMPETITIVA**

Sainz de Vicuña (2007), enuncia que la MPC, es una herramienta útil para el diagnóstico de una empresa, cuya construcción se basa en dos variables: el atractivo del mercado, y la posición competitiva, con lo cual se representa gráficamente al posición competitiva de los productos ofertados por la empresa u organización analizada.

## **2.8. MATRIZ PARA LA EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)**

La matriz EFI es una herramienta donde se resume y evalúa las fuerzas y debilidades más relevantes que suceden en las distintas áreas que conforman la organización, para luego ponderarlas adecuadamente con el fin de identificar a aquellos que tienen mayor peso sobre todo el sistema organizacional.

Zabala (2005), manifiesta que la matriz EFI se construye en base a una metodología que comprende en:

- 1) elaborar un listado de fuerzas y debilidades,
- 2) ponderar los factores cuyo total debe ser igual a 1.0.
- 3) clasificar las variables, siendo 4 la fuerza mayor y 1 la debilidad menor.
- 4) multiplicar y sumar los resultados, los mismos que son evaluados en torno a un promedio.

## **2.9. MATRIZ PARA LA EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)**

David (2003) manifiesta que, ésta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, legal, tecnológica y competitiva. Su elaboración se basa en la metodología aplicada para el caso de la matriz EFI.

## **2.10. MATRIZ FODA**

Considerada como una herramienta esencial para analizar situaciones, a decir de Dvoskin (2004), permite relacionar las fuerzas y debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas del ambiente, con el objeto de elaborar un diagnóstico que ubique a la organización en una de cuatro las cuatro posiciones posibles.

## 2.11. MODELO DE LA CINCO FUERZAS DE PORTER

Este modelo a partir de su creación en la década de los ochenta, ha servido como una herramienta de análisis que por lo general es utilizada para evaluar el entorno competitivo de la empresa u organización objeto del análisis.

Con respecto a ello, David (2003), establece que éste es un método de análisis es utilizado frecuentemente para formular estrategias de muchas industrias. Se menciona además, que la intensidad de la competencia entre las empresas de un mismo sector tiende a variar en gran medida en función de las industrias. Se evidencia una mayor intensidad de la competencia en aquellas industrias de menor rendimiento.

Las cinco fuerzas competitivas básicas son:

- La amenaza de nuevos entrantes: Que se refiere a la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores.
- El poder de negociación de los clientes: Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Este poder es aún mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados.
- El poder de negociación de los proveedores: Esta fuerza tiende a afectar la intensidad de la competencia cuando en una industria existen muchos proveedores,

cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto.

- La amenaza de productos o servicios sustitutivos: Dentro de un sector no solo tiene relevancia la actuación de los elementos actuales, sino que la posibilidad de sustitución de los mismos por otros de características más o menos parecidas producidos en otros sectores puede alterar el devenir del mismo sector en un plazo muy corto de tiempo. Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de cambios se reduce.
- La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector: Esta fuerza es la más importante del resto de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias emprendidas por las organizaciones tienen éxito solo en la medida que proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales.

Posteriormente este modelo servirá de sustento para analizar la posición competitiva del sector florícola, por medio de la cual se podrá establecer estrategias a fin de afianzar el sector dentro del contexto económico nacional y mundial.

### **3. ANÁLISIS EXTERNO**

Con la globalización de la economía mundial, los mercados se han ampliado, por lo que se vuelve un reto para todo el conglomerado empresarial ecuatoriano conocer cuál es su real situación y posición dentro de los mercados, en primera instancia deben analizarse el entorno sobre el cual se ejecutan sus labores cotidianas, con el fin de identificar y determinar las oportunidades y ejecutar planes que les permitan disminuir el impacto de las posibles amenazas.

Esta evaluación de base consiste en analizar a la industria florícola como tal, y su entorno, resaltando las posibles oportunidades y amenazas, así como la situación de los competidores internacionales, información que servirá de sustento para la formulación de estrategias que brinden la posibilidad de sacar provecho a las oportunidades, reducir el impacto generado por las amenazas y poder superar claramente a la competencia

#### **3.1. EL SECTOR EN EL MUNDO**

La producción y exportación de flores se está convirtiendo en uno de los sectores de mayor importancia para el desarrollo de ciertos países, que han volcado todos sus esfuerzos en

incrementar su dinamismo, y capacidad instalada, permitiéndoles convertirse en expertos en el desarrollo de éste tipo de cultivos, aquello, como respuesta al escaso desarrollo industrial en otros sectores que los limita a ser potenciales competidores frente a otras economías.

La actividad del sector florícola se mantiene en constante crecimiento, gracias al incremento de la demanda a nivel mundial, de ello se desprende que las exportaciones mundiales de flores crecieron en un 5% entre el 2009 y 2010. Los Países Bajos siguen manteniendo su hegemonía como líder del mercado con el 58% de participación, seguido por Colombia con el 12%, Ecuador con el 7% y Kenia con el 6%.<sup>5</sup>

A decir de los principales mercados de destino de las flores, la Unión Europea consta como el de mayor demanda a donde se destinan alrededor del 75% de la producción mundial, seguido por el mercado norteamericano con el 15%.

Los principales importadores de flores cortadas en el año 2010, fueron Alemania, Estados Unidos, Reino Unido y Holanda, quienes centran el 52% de las importaciones mundiales del producto, como se muestra en el Tabla 1.

Cabe resaltar que de acuerdo a la International Trade Centre, no existen datos oficiales con respecto al consumo mundial de flores en el 2010, sin embargo, tomando en consideración el comportamiento histórico, se ha determinado que el consumo mundial presenta un crecimiento anual del 3,37%, lo que implicaría que para finales de año, el consumo mundial de flores ascendió a \$ 7.150 millones de dólares.

---

<sup>5</sup> UNTRAFLORES (2011). Algunos aspectos del comercio mundial de flores. Disponible en URL:[http://untraflores.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=296&Itemid=1](http://untraflores.org/index.php?option=com_content&task=view&id=296&Itemid=1). [consulta 10 de marzo de 2011].

**Tabla 1**  
**Principales países importadores de flores en el mundo**

<b>PRINCIPALES PAÍSES IMPORTADORES DE FLORES</b>						
<b>PRODUCTO FLORES Y CAPULLOS CORTADOS: 0603</b>						
<b>PAÍSES</b>	<b>(EN MILES DE US\$)</b>					<b>% PARTICIP.</b>
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	
Alemania	1.089.482	1.102.244	1.194.639	1.042.551	1.087.733	14,95%
USA	980.198	1.043.617	1.021.196	960.405	1.043.818	14,34%
Reino Unido	1.004.890	1.133.862	1.056.847	877.690	958.287	13,17%
Holanda	590.737	672.374	821.100	711.073	716.697	9,85%
Rusia	258.650	485.764	555.026	500.408	560.678	7,70%
Francia	520.838	521.488	588.871	544.030	514.270	7,07%
Japón	241.217	258.764	281.778	303.416	369.977	5,08%
Bélgica	142.454	166.934	192.270	233.679	284.422	3,91%
Italia	220.775	238.180	248.284	208.252	234.463	3,22%
Suiza	165.875	177.646	184.329	167.390	176.068	2,42%
Austria	107.743	141.806	141.727	135.372	139.534	1,92%
Canadá	104.017	115.223	119.851	112.431	119.264	1,64%
Polonia	57.772	76.639	113.854	93.488	105.229	1,45%
Dinamarca	97.359	103.519	126.547	99.613	98.841	1,36%
España	99.102	110.701	113.683	96.700	89.815	1,23%
Suecia	89.804	101.169	94.651	74.158	74.616	1,03%
Noruega	46.393	59.346	70.626	65.204	71.163	0,98%
Rep. Checa	42.123	54.931	67.856	63.263	59.246	0,81%
Irlanda	49.567	43.761	53.692	51.506	47.589	0,65%
Singapur	24.716	27.329	30.462	29.200	32.903	0,45%
Finlandia	23.415	28.527	34.344	33.088	31.006	0,43%
Resto países	386.732	449.168	552.092	491.643	461.945	6,35%
<b>MUNDO</b>	<b>6.343.859</b>	<b>7.112.992</b>	<b>7.663.725</b>	<b>6.894.560</b>	<b>7.277.564</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Trade Map. [http://www.trademap.org/countrymap/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/countrymap/Country_SelProduct_TS.aspx)

**Elaborado por:** Los autores

Untraflores (2011), en lo referente al control del mercado de flores, define tres grupos que controlan la cadena de ventas hasta llegar al consumidor final, inicialmente la venta va desde la fase de producción hasta la distribución, los subastadores y otros intermediarios y los financistas, donde resaltan multinacionales como Dole Food Company, Queen's Flowers y Florimex, quienes centran sus actividades en la distribución mayorista del producto.

La comercialización de flores mueve grandes cantidades de dinero, y capitales, es por ello que el Ecuador debe hacer énfasis en reafirmar su posición de ser considerado como el tercer

principal exportador, para ello es importante que a nivel interno, el conglomerado empresarial y todos quienes conforman la cadena de abastecimiento del sector florícola, tomen incitativas de fortalecimiento en pro del desarrollo y crecimiento, que se fundamente principalmente en mantener un alto grado tecnológico, recurso humano capacitado, costos de los recursos más asequibles, que favorezca a la obtención de productos con precios más competitivos, de tal forma que el sector pueda enfrentar eficientemente a sus potenciales competidores.

### **3.2. ANÁLISIS PESTEC**

...”Permite revisar el entorno general, y consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro.” (Martínez y Milla, 2005: 34)

Con el fin de determinar y analizar el entorno sobre el cual se desarrolla el sector florícola del cantón Cayambe, se analizan las fuerzas o factores externos que impactan en el sector, como: políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas.

Los factores considerados dentro de este análisis tienden a variar con el tiempo, pueden ser medidos, estratificados y aplicados a cualquier instancia y servirán fundamentalmente para elaborar objetivos a largo plazo.

Es importante señalar que la floricultura es uno de los sectores de mejor dinamismo dentro del desarrollo y crecimiento económico del país, tal es así, que ha logrado mantener su status de tercer país exportador de flores a nivel mundial, y el primer exportador de rosas a nivel mundial, ello se ha podido conseguir gracias a las prestaciones climatológicas del país y del cantón en especial, lo que permite mantener una regularidad en el nivel de producción anual. Se agregan otros factores como los programas de capacitación y entrenamiento, mejoramiento de los procesos productivos y la adquisición de tecnología de punta, los mismos que han permitido que la calidad de las flores ecuatorianas se mantenga.

### **3.2.1. Análisis político, gubernamental y legal**

El ambiente político del país, permanentemente se ha desarrollado dentro de una lucha continua de poderes, en donde, se asocia a quien tiene mayor capacidad económica tiene más poder, creando zozobra en gran parte de la sociedad que mira con gran preocupación cómo se van marcando grandes diferencias entre los estratos sociales.

La institucionalidad dentro del país se torna aun más incierta, puesto que en los últimos tiempos, gran parte de los gobiernos de turno están buscando mayor protagonismo en el desarrollo socioeconómico, con lo cual su tamaño ha crecido considerablemente, tras la creación de una serie de instituciones, entre ministerios coordinadores, comisiones y secretarías, justificadas o no, tienden a engrosar el tamaño del estado y por ende el gasto corriente.

El grado de corrupción que existe en gran parte de organismos, tanto públicos como privados, situación que aun sigue afectando la imagen del país, tal es así, que Ecuador, en los informes emitidos por el “Barómetro Global de la Corrupción”, recibió una calificación 2.5, ubicándose en el puesto 127, mostrando una mejoría con relación al 2009, en donde fue de 2.2, sin embargo de ello, ocupa el puesto 28, de un total de 32 países latinoamericanos.

En el sector florícola y su crecimiento, se resalta que pese al ambiente de inestabilidad socio-política vivida en los últimos tiempos, en donde el país, y gran parte del conglomerado empresarial han tenido que sortear una serie de obstáculos, como el incremento de los costos de producción, seguido por las normas de regulación que limitan el dinamismo alcanzado en épocas anteriores.

El Gobierno en su plan de trabajo mantiene su postura de acelerar el crecimiento económico del país, una de las políticas es su predisposición a la reestructuración de las deudas contraídas por el sector florícola, sin embargo en contraparte hay, un manejo poco objetivo en varios temas como en materia salarial, el cobro de anticipos del impuesto a la renta, sin tomar en consideración el resultado del ejercicio económico de las empresas, cambios en la política fiscal, incremento de otros impuestos. Con estas nuevas medidas que afectan al sector empresarial en forma directa, los altos costos de producción, restan competitividad, frente a otros países de la región y principales competidores tales como Colombia y Costa Rica.

Las exportaciones del sector hasta la actualidad se mantienen gracias a la gradual desvalorización del dólar frente a otras monedas fuertes como el euro, pero si el ciclo se revierte las ventas al exterior se tornarán insostenibles, debido a los altos costos de producción que se acumularán. Esta problemática, que no es solo del sector florícola, sino de la economía ecuatoriana en general.

En la actualidad otro de los problemas suscitados que afectan el desempeño del sector, es el crecimiento de variedades de “flores piratas”, que no cumplen con el pago de regalías, y mantienen costos más bajos, afectando a las empresas florícolas que sí lo hacen. Por tal motivo, el gremio florícola lucha incansablemente para que se respeten las leyes que resguardan la propiedad intelectual, de este modo se evita desconfianza y distanciamiento en los mercados de Europa y Estados Unidos. La problemática expuesta, obedece a una serie de factores como: el proceso de registrar y patentar una variedad de flor que puede ocupar más de 12 meses, su costo es elevado y sobre todo requiere de un trabajo de alta especialización.

Los controles en contra de los productores que no pagan regalías por las variedades que cultivan, deben ser más rigurosos para no afectar a la capacidad competitiva del sector, y gracias a la renovación de variedades permite que el producto nacional mantenga un precio competitivo en los mercados internacionales.

Se estima que el Ecuador ofrece alrededor de 400 variedades únicas de rosas, por encima de Colombia y otros países exportadores. (La Hora, 17/10/2010)

Persisten problemas adicionales a los mencionados que intensifican con el paso del tiempo, se requiere la intervención del gobierno central, evitando a gran parte del conglomerado floricultor a cerrar sus operaciones. Las causas del conflicto obedecen a: la inseguridad jurídica, las limitantes de transporte para llegar a otros mercados y la incertidumbre de qué hacer cuando la extensión de la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPDA) con los EE.UU expire.

### **3.2.2. Análisis económico y financiero del sector**

A partir del año 1984 aparece la agroindustria de la floricultura en el país, dando inicio a las primeras fincas, que paulatinamente han reemplazado a las haciendas ganaderas; con la floricultura aparece una gama de servicios: transporte, comercio, alimentación, servicios complementarios de: construcción, seguridad, vivienda, reparaciones, otros.

La industria florícola del país es una de las actividades más importantes en los últimos tiempos, que a través de los años se ha consolidado en el mercado norteamericano principalmente y en un menor grado en Europa, situación que a ha generado riqueza y bienestar a todos los entes vinculados con esta actividad.

El sector floricultor en el Ecuador constituye una de las actividades que más rubros genera para los ingresos por exportaciones no tradicionales del país, creando cerca de 40.000 empleos directos. A nivel mundial, Ecuador se ha

situado dentro de los principales exportadores de flores, ocupando el tercer lugar en las exportaciones mundiales de este producto.<sup>6</sup>

Esta posición del mercado florícola, se debe al desempeño alcanzado por los integrantes de la cadena productiva florícola en el país, destacándose, los proveedores, quienes a través del aprovisionamiento oportuno de los insumos permiten agilizar las actividades productivas del sector.

El desarrollado del sector florícola en la región norte de la provincia de Pichincha, es notorio, situándose la mayor oferta de empresas florícolas en el cantón Cayambe, que produce aproximadamente el 60% del total nacional de flores, característica que le ha permitido crecer como ciudad agrícola de alta tecnología, desplazando en un 90% a la actividad lechera, que durante décadas fue significativa para la zona. Las empresas en promedio ocupan 10 trabajadores por hectárea de cultivo; y genera unos 40.000 empleos directos y unos 15.000 indirectos.

De acuerdo a los datos obtenidos en el Censo Florícola realizado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, se estima que en el país existen unas 3.504,50 hectáreas de flores distribuidas en un total de 447 florícolas, como se muestra en la Tabla 2.

---

<sup>6</sup> ALARCON A (2009) *Perfil del Sector Florícola*, CORPEI, P. 2

Dentro de la variedad de flores que se producen, las rosas se constituyen como el principal producto exportable cultivado (71,82%), seguido por Gypsophila (9,03%), Flores de Verano (5,39%), entre los más principales.

**Tabla 2**  
**Florícolas por superficie cultivada según tipo de flores**

	Total		Tamaño del Cultivo					
			Menos de 3 ha		De 3 a menos de 20 ha		De 20 y mas ha	
	No. Florícolas	Hectáreas	No. Florícolas	Hectáreas	No. Florícolas	Hectáreas	No. Florícolas	Hectáreas
<b>TOTAL</b>	<b>447</b>	<b>3.504,50</b>	<b>134</b>	<b>184,1</b>	<b>288</b>	<b>2.552,00</b>	<b>25</b>	<b>768,5</b>
Rosas	275	2.517,20	53	79	203	1.868,10	19	570,1
Claveles	16	88,6	10	14,9	5	49,8	1	23,9
Gypsophila	29	316,4	2	3	25	242,8	2	70,6
Calla	8	31,8	4	3,8	4	28	.	.
Hypericum	19	163,2	5	7,3	12	78,9	2	76,9
Alstromeria	3	12,5	1	0,7	2	11,8	.	.
Limonium	13	28,3	9	7,2	4	21,1	.	.
Gerbera	3	3,4	3	3,4	.	.	.	.
Aster	4	5,2	4	5,2	.	.	.	.
Delphinium	12	29,6	7	7,1	5	22,5	.	.
Flores de Verano	45	188,9	27	40,2	18	148,8	.	.
Flores Tropicales	7	76,3	1	2,9	5	46,4	1	27
Follajes	10	41,5	5	7,6	5	33,9	.	.
Otras Flores	3	1,7	3	1,7	.	.	.	.

**Fuente:** Min. De Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca.-Censo Florícola 2009

**Elaborado por:** Los Autores

### 3.2.2.1. Producción florícola

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca, a través del Censo Florícola 2009, ha establecido importante información referente al sector florícola del país, como es: la superficie total cultivada y el número de

productores dedicados a esta actividad. Esta información se presenta en la Tabla 3, donde se determina que hasta el 2009, se cultivaron 3.504,50 hectáreas de flores a nivel nacional, con un total de 447 florícolas, entre personas jurídicas y naturales distribuidas en 10 provincias, con un total de 296.650.951 plantas, a un promedio de 84. 649 plantas por cada hectárea.

Se estima un rendimiento promedio de 700 mil tallos por hectárea, en términos anuales la producción alcanzaría, 2.453 millones de unidades, cuya producción es destinada a la exportación hacia países como, los Estados Unidos y a la Comunidad Europea. La provincia de Pichincha mantiene su hegemonía en donde la superficie cultivada cubre alrededor del 61,80%, seguida por Cotopaxi con el 18,5%, e Imbabura con el 6,8%, entre las más principales.

**Tabla 3 Superficie cultivada por tipo de flor según provincias**

		TIPO DE FLOR														TOTAL
		Rosas	Claveles	Gypsophila	Calla	Hypericum	Alstromeria	Limonium	Gerbera	Aster	Delphinium	Flores de Verano	Flores Tropicales	Follajes	Otras Flores	
AZUAY	Hectáreas	29,8	.	84,5	.	21	.	4	1	.	6	2,5	.	.	1,5	150,3
	No. Plantas	1.069.335	.	8.770.000	.	3.175.956	.	102.000	36.000	.	300.000	465.000	.	.	1.040.000	14.958.291
CARCHI	Hectáreas	118	.	.	1	.	.	.	.	.	.	15	.	5	.	138
	No. Plantas	8.638.921	.	.	6.000	.	.	.	.	.	.	250.000	.	25.000	.	8.919.921
CAÑAR	Hectáreas	25	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	25
	No. Plantas	1.493.529	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	1.493.529
CHIMBORAZO	Hectáreas	12	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	12
	No. Plantas	698.007	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	698.007
COTOPAXI	Hectáreas	572	43	.	.	7	.	.	.	.	2	24	.	.	.	648
	No. Plantas	42.096.646	8.964.290	.	.	720.000	.	.	.	.	70.000	2.573.722	.	.	.	54.424.658
GUAYAS	Hectáreas	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	76	34	.	110
	No. Plantas	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	92.596	667.940	.	760.536
IMBABURA	Hectáreas	105	.	20	.	63	.	14	.	0	2	35	.	.	.	239
	No. Plantas	6.584.060	.	906.600	.	7.627.100	.	890.600	.	21.000	24.000	2.050.460	.	.	.	18.103.820
PICHINCHA	Hectáreas	1.656	44	212	31	72	13	10	1	5	17	103	.	3	0	2.166
	No. Plantas	119.231.591	11.875.975	14.062.552	1.258.600	15.371.844	285.388	346.188	30.000	2.195.600	1.670.231	28.220.089	.	900.000	300.000	195.748.058
SANTA ELENA	Hectáreas	.	.	.	.	.	.	.	1	.	.	.	.	.	.	1
	No. Plantas	.	.	.	.	.	.	.	60.734	.	.	.	.	.	.	60.734
TUNGURAHUA	Hectáreas	.	2	.	.	.	.	.	.	.	4	10	.	.	.	16
	No. Plantas	.	133.000	.	.	.	.	.	.	.	360.000	990.397	.	.	.	1.483.397
<b>TOTAL NACIONAL</b>	Hectáreas	2.517	89	316	32	163	13	28	3	5	30	189	76	42	2	3.504,50
	No. Plantas	179.812.089	20.973.265	23.739.152	1.264.600	26.894.900	285.388	1.338.788	126.734	2.216.600	2.424.231	34.549.668	92.596	1.592.940	1.340.000	296.650.951

**Fuente:** Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.-Censo Florícola 2009

**Elaborado por:** Los Autores

Con el fin de establecer la producción nacional florícola, se ha establecido que...”el 95% de la producción nacional se lo destina a la exportación, en tanto que el 5% es destinado al consumo interno”(Visita Ecuador, 2010), previamente se ha tomado como referencia la información emitida por el Banco Central del Ecuador con respecto al nivel de las exportaciones ecuatorianas a nivel mundial, para ello se considerará la partida 0603 del sistema armonizado, cuya descripción se la presenta a continuación:

**Tabla 4**  
**Partida arancelaria de las flores**

PARTIDA	DESCRIPCION
0603	Flores y capullos, cortados para ramos y adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma.

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Los Autores

**Tabla 5**  
**Producción nacional de flores**

PRODUCCIÓN NACIONAL DE FLORES						
AÑO	EXPORTACIONES		CONSUMO INTERNO		PRODUCCIÓN NACIONAL	
	VALOR FOB (MILES US\$)	TM	VALOR FOB (MILES US\$)	TM	VALOR FOB (MILES US\$)	TM
2004	354.825	84.853	18.675	4.466	373.500	89.319
2005	397.913	122.185	20.943	6.431	418.856	128.616
2006	435.851	104.164	22.940	5.918	458.791	118.368
2007	468.762	89.925	24.672	5.109	493.434	102.188
2008	565.672	109.062	29.772	6.197	595.444	123.934
2009	527.119	96.956	27.743	5.103	554.862	102.059
2010	598.323	104.111	31.491	5.480	629.814	109.591
2011*	453.198	77.002	23.853	4.053	477.051	81.055

\* Datos del BCE actualizado a agosto del año 2011

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Los Autores

El sector florícola, a pesar del revés económico mundial acontecido en el año 2009, en la que varios países afrontaron períodos de crisis, provocada entre algunos factores, por el elevado incremento del precio del barril del petróleo y de las materias primas, y por el resquebrajamiento del sistema financiero de las potencias mundiales; ha mostrando un comportamiento con tendencia creciente, favorable, así durante el periodo 2004-2010, registra un crecimiento del 69% en términos monetarios, llegando a los US\$ 629 millones para el 2.010.

**Tabla 6**  
**PIB Agrícola-ganadero y florícola**

<b>PRODUCTO INTERNO AGRÍCOLA-GANADERO Y FLORÍCOLA</b>			
<b>(EN MILES DE US\$)</b>			
<b>AÑO</b>	<b>TOTAL AGRÍCOLA-GANADERO</b>	<b>FLORÍCOLA</b>	<b>% PARTICIPACIÓN</b>
2004	1.989.038	373.500	18,78%
2005	2.153.881	418.856	19,45%
2006	2.415.554	458.791	18,99%
2007	2.664.854	493.434	18,52%
2008	3.478.163	595.444	17,12%
2009	3.524.772	554.862	15,74%
2010	3.671.298	629.814	17,16%
2011*	4.052.843	477.051	11,77%
<b>PROMEDIO</b>	<b>2.993.800</b>	<b>500.219</b>	<b>17,19%</b>

\* Datos del BCE actualizado a agosto del año 2011

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Los Autores

El sector agropecuario en el país, sigue representando una importante participación en el crecimiento económico del país, el sector florícola en particular no es la excepción, puesto que presenta una importante contribución al PIB agrícola, que durante el periodo 2004-2011, ha mantenido un promedio del 17,19% anual.

Los mayores centros de producción de flores del país están ubicados en la provincia de Pichincha, en los cantones Cayambe y Pedro Moncayo, lugares que alcanzan los 2.800 metros sobre el nivel del mar, factor que permite contar con micro climas y una luminosidad que proporcionan características únicas a las flores como son: tallos largos, gruesos y totalmente verticales, botones grandes y colores sumamente vivos, factores que inciden de manera directa a que la calidad y belleza del producto sea la óptima y sobre todo pueda superar a la de sus competidores.

**Tabla 7**  
**Producción florícola del cantón Cayambe**

<b>PRODUCCIÓN FLORÍCOLA DE CAYAMBE</b>		
<b>AÑO</b>	<b>MILES DE US\$</b>	<b>TONELADAS</b>
2004	224.100	53.591
2005	251.313	77.169
2006	275.274	71.021
2007	296.060	61.313
2008	357.267	74.360
2009	332.917	61.235
2010	377.888	65.754
2011	286.230	48.633

**Fuente:** Núcleo de Floricultores de Cayambe-2010

**Elaborado por:** Los Autores

La Tabla 7 indica que el sector florícola del Cantón Cayambe, es el principal centro productor, alcanzando un rendimiento de 53.591 toneladas para el 2004, mostrando variaciones muy significativas, especialmente en el año 2009, donde la producción alcanzó las 61.235 toneladas, debido a los efectos de la crisis mundial, lo que originó que los costos de producción se encarecieran, afectando a gran parte de los productores, que al verse limitada

su capacidad económica para solventar sus requerimientos, tuvieron que reducir su capacidad instalada o en su defecto cerrar definitivamente sus actividades comerciales.

Para finales del 2010, la tendencia indica un incremento en la capacidad de producción del cantón, llegando a las 65.754 toneladas producidas, denota un incremento del 7,38% con relación al 2009, razón por la cual el presente estudio, pretende servir como medio de investigación y sustento, para que el conglomerado productor de la zona, en base a un análisis previo, identifiquen plenamente sus oportunidades y amenazas, puedan emprender estrategias que apoyen planes y propuestas para ratificar la posición del sector florícola del cantón, tanto a nivel nacional como internacional.

**Tabla 8**  
**Exportación florícola del cantón Cayambe**

<b>EXPORTACIONES DE FLORES DEL CANTÓN CAYAMBE</b>				
<b>AÑOS</b>	<b>MILES DE US\$</b>	<b>TONELADAS</b>	<b>% VARIACIÓN</b>	
			<b>US\$</b>	<b>TONELADAS</b>
2004	212.895	50.912	-	-
2005	238.748	73.311	12,14%	44,00%
2006	261.511	62.498	9,53%	-14,75%
2007	281.257	53.955	7,55%	-13,67%
2008	339.403	65.437	20,67%	21,28%
2009	316.271	58.174	-6,82%	-11,10%
2010	358.994	62.467	13,51%	7,38%
<b>PROMEDIO</b>	<b>287.011</b>	<b>60.965</b>	<b>9,43%</b>	<b>5,52%</b>

**Fuente:** Expoflores-2010

**Elaborado por:** Los Autores

En lo referente a la exportación florícola del Cantón Cayambe, que durante el periodo 2004-2010, mantuvo un crecimiento promedio anual del 9,43% en términos monetarios y del 5,52% en términos de volumen.

Las exportaciones del sector florícola en periodo 2004-2010 mantienen un crecimiento importante de acuerdo a la información contenida en la Tabla 8. A partir del año 2004, el volumen exportable alcanzó las 50.912 TM, pasando por periodos de recesión como el suscitado en el 2009, año en el que a nivel general el aparato productor nacional se contrajo, sin embargo, para el 2010, el sector presenta un mejor rendimiento, exportando alrededor de 62.467 TM, con una tasa de crecimiento del 23% con relación al 2004.

### **3.2.2.2. Inflación**

La inflación desde el año 2008 hasta el año 2010, alcanza un decrecimiento del 5,5% tendencia a la baja a través del tiempo. Con respecto a su comportamiento anual, la tasa de inflación para el 2009 fue del 4,31%, una reducción favorable de 4,52% con relación al año 2008, en donde alcanzó el 8,83%.

**Tabla 9**  
**Tasa de inflación**

INFLACIÓN	
AÑO	% ANUAL
2008	8,83%
2009	4,31%
2010	3,33%
2011(1)	3,60%
(1) Inflación estimada, de acuerdo a previsiones del gobierno	

**Fuente:** Banco Central del Ecuador-INEC (2010).

**Elaborado por:** Los Autores

...”En el año 2010, se registró una tasa de inflación anual del 3,33%, sin embargo, es importante resaltar que de acuerdo a las previsiones del Banco Central, para el 2011, estima alcanzar hasta finales de año el 3,60%”. (Diario Expreso, 03/01/2011)

Hasta el primer trimestre del año 2011 se presentan una serie de fenómenos que modifican el comportamiento de este indicador, tales como la reanudación de las relaciones diplomáticas con Colombia, el incentivo a las exportaciones, la llegada de inversión extranjera para desarrollar proyectos de construcción que han demandado gran cantidad recursos, tales como la construcción del Nuevo Aeropuerto de Quito, la construcción de la Planta Hidroeléctrica Coca-Codo Sinclair, la construcción del al Refinería del Pacifico, entre otros.

### **3.2.2.3. Índice de precios al productor (IPP)**

El INEC (2011), define al IPP, como:

El indicador de alerta a la inflación que mide la evolución de los precios de los bienes producidos para el mercado interno y la exportación. Es un índice calculado a partir de precios al productor, que se recogen en la fase de venta del bien producido mediante entrevista directa en los establecimientos manufactureros y mineros, en las unidades de producción agropecuaria (UPAS) ubicadas al interior del segmento muestral del III Censo Nacional Agropecuario del 2000; y, en los establecimientos pesqueros. El periodo base del IPP es 1995.

Para finales del 2010 el IPP nacional (canasta actualizada), fue de 1.574,18, al mismo que si se lo compara con el alcanzado en el 2009, en donde se ubicó en 1.475,68, se establece que los precios al productor de bienes subieron en 6,67%, siendo los productos alimenticios, bebidas, tabaco, prendas de vestir y productos de cuero, los que tienen mayor peso dentro de la variación del IPP, seguido por otros bienes, tales como productos de metal, maquinaria y equipo, en tanto que los productos agrícolas, silvicultura y pesca ocupan la tercera posición en peso para la variación de este indicador.

**Tabla 10**  
**IPP**

IPP (CANASTA ACTUALIZADA)			INFLACIÓN IPP
AÑO	NACIONAL Y EXPORTACIÓN	PRODUCCIÓN AGRÍCOLA, HORTÍCOLA Y JARDINERÍA COMERCIAL	
2007	2.226,42	1.339,93	-
2008	1.595,50	1.448,20	8,08%
2009	2.122,71	1.590,26	9,81%
2010	2.476,16	1.887,66	18,70%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador-INEC (2010).

**Elaborado por:** Los Autores

El índice de precios del productos (IPP) del sector florícola, señala que los precios presentaron una inflación del 8,08% para el 2008, mientras que para el año 2009, el índice fue de 9.81%, variando 1,73% con relación al año anterior. Para el año 2010 los precios del productor subieron en 18,70%, con relación al año 2009, presentando una variación de 8,89%. Se concluye que uno de los principales problemas que afronta el sector floricultor, no solo del cantón Cayambe, sino del país en general, es el crecimiento desmesurado de los costos de producción, en donde el más significativo, es el costo de transportación internacional, así como también, el costo de los insumos agroindustriales, los materiales de empaque y embalaje, factores que sin duda alguna restan competitividad frente a países como Colombia, Etiopía y Kenia, con mayores ventajas sobre el país.

### **3.2.3. Análisis social del sector**

Desde que en el cantón Cayambe se inició con la producción a gran escala de las flores, se han suscitado una serie de fenómenos sociales, que han modificado el modo de vida de la población adyacente y que mantienen relación directa con esta actividad, y que en épocas anteriores se dedicaban a tareas ganaderas, relegando a segundo lugar la agricultura, pero con el boom florícola iniciado en la década de los ochenta, ésta postura se ha modificado sustancialmente, a tal punto que cerca del 70% de la población cayambeña se dedica de forma directa e indirecta a labores florícolas.

#### **3.2.3.1. Impactos demográficos**

Uno de los principales factores generados y que favorecen a gran parte de la población, es el incremento de la demanda de mano de obra, ello ha generado el mayor movimiento migratorio de comunidades indígenas, quienes en busca de estabilidad económica han tenido que abandonar sus tierras y labores cotidianas, convirtiéndolos en asiduos dependientes de las plantaciones, modificando sus patrones de consumo y alimentación.

En los centros urbanos del cantón Cayambe, se han asentado los trabajadores floricultores que provienen de distintos sitios y regiones del país,

produciéndose un entramado social muy variado. Durante la última década las costumbres y tradiciones se han modificado considerablemente, el éxodo de esta población ha desencadenado y ha encarecido el costo de la vivienda, los arriendos (mismos que representan un egreso del 50% del sueldo de un trabajador floricultor), los servicios públicos: luz, agua, teléfono, recolección de basura, servicios que por su costo y el exceso de demanda, hechos que afectan la calidad y no abastecen los requerimientos de los demandantes en un 100% de los servicios. Al déficit habitacional y de servicios municipales se suman los servicios de salud, seguridad social, educación, recreación, son insuficientes, acrecentado el grado de inseguridad ciudadana, frente a la escasa la vigilancia policial.

Según el INEC, se establece que la población total del Cantón Cayambe en el 2011, es 85.795, de los cuales 36.919 viven el área urbana y 48.876 viven en el área rural, a ello se suma la población flotante de cerca de 60.000 personas, que la componen distintos inmigrantes de otras ciudades y de colombianos que atraídos por la posibilidad de acceder a un empleo estable, han incrementado la demanda de infraestructura básica y de servicios, la misma que el gobierno seccional no ha podido suplir

Esta acelerada sobreoferta de mano de obra, sumado a la incorporación de la mano de obra femenina, y al uso de tecnología que reemplaza a trabajadores, así como disposiciones legales de índole laboral; constituyen

factores que inciden en la deterioro del empleo, afectando las condiciones de trabajo y la calidad de vida de los empleados de las plantaciones.

La edad media de los trabajadores es de 22.4 años de edad., el 31% de los trabajadores son menores de 20 años, y entre 20 y 25 años hay otro 30%. Más de la mitad de los trabajadores son mujeres, la mitad de ellas tienen menos de 20 años de edad, son solteras y no tienen hijos, lo que resulta funcional a los intereses de la empresa.

La agroindustria florícola ha incorporado significativamente la mano de obra femenina (Mujeres que con su calidez y habilidad logran manipular las variadas y coloridas flores). Aunque en la actualidad más del 50% de los trabajadores de flores son mujeres, hay preferencia para contratar hombres. Dentro de las plantaciones ellas y ellos cumplen las mismas tareas de cultivo, cosecha, clasificación y embalaje. El nivel de exigencia y los ritmos de trabajo también son iguales, mientras se restringen los permisos de maternidad, lactancia y calamidad doméstica. (Las mujeres son despedidas a causa de su embarazo) Los trabajadores de origen campesino-indígena realizan, mayoritariamente las tareas de preparación del terreno, cultivo y cosecha. Las jóvenes no indígenas trabajan en post-cosecha. Las tareas de mantenimiento, riego y fumigación las realizan principalmente los hombres. Si bien los salarios que reciben los trabajadores son mejores que en otras actividades agrícolas de la región, en general no es superior al salario

mínimo vigente y no alcanza a cubrir las necesidades básicas de una familia; sin posibilidad de ahorro. (ILA, 2011)

El común denominador entre los empleados, para mantener sus fuentes de empleo, es aceptar como pago el sueldo básico US\$264,00, valor que no cubre la canasta vital de US\$390,10, ni mucho menos el valor de la canasta básica de US\$544,71, lo que obliga a que muchos de ellos en aras de solventar sus necesidades económicas, accedan a trabajar largas jornadas, en condiciones inadecuadas e incluso expuestos a contaminantes pesticidas, hechos que a larga afectan la salud de los trabajadores y denigran el empleo en las plantaciones florícolas.

### **3.2.3.2. Educación**

La generación de plazas de trabajo por parte de las florícolas es importante, pero en contraparte a ello, el pago por el uso de la mano de obra no es la adecuada, hecho que refleja un estancamiento de la calidad de vida del recurso humano que se emplea en las florícolas, quienes con el fin de mejorar su estatus de vida han tenido que endeudarse o combinar las labores agrícolas en sus chacras, para solventar sus necesidades económicas.

El movimiento migratorio de familias enteras hacia los centros poblados del cantón Cayambe, incrementan la demanda de cupos en escuelas, en ciertas ocasiones no logran acceder al sistema de educación fiscal, recurren a instituciones de educación privada, lo que ahonda aún más el problema económico de éstas familias, y que obligan a que gran parte de los integrantes del seno familiar tengan que emplearse, es así que los jóvenes han abandonado sus estudios para dedicarse enteramente a trabajar en las plantaciones.

El nivel de analfabetismo imperante en el cantón, como consecuencia del estilo de vida, es del 13,1% en total, la mayor tasa en las mujeres representan el 17,6%, mientras que los hombres representan el 8,3%, porcentaje que demuestra que muchas mujeres jóvenes han abandonado sus estudios para dedicarse a trabajar en las plantaciones. El 60%, de los trabajadores de las florícolas son mujeres, las mismas que además de los problemas propios de su condición, han sido víctimas de acoso sexual. (Rosas Marchitas en Ecuador, 23/03/2009)

### **3.2.3.3. Condiciones laborales y de salud**

El trabajo en las florícolas demanda gran esfuerzo físico, normalmente la jornada laboral inicia a las seis de la mañana que en términos enmarcados

dentro de la ley, ésta debería culminar a las dos de la tarde, cumpliendo con lo dispuesto del total de 40 horas trabajadas a la semana, sin embargo la jornada no concluye en el tiempo preestablecido, sino que esta se alarga entre 4 o más horas diarias, sin que estas sean reconocidas como tiempo suplementario, salvo ciertas empresas que si lo hacen.

Los trabajadores, muchos campesinos indígenas con pocas alternativas de trabajo estable, deben soportar además de las largas jornadas e intensos trabajos, posturas inadecuadas, y la exposición permanente a pesticidas tóxicos y a radiaciones solares. La mayor parte de las empresas florícolas, en su afán de conseguir las certificaciones de calidad, realizan esfuerzos con el fin de reducir a un menor grado toda esta problemática que afecta la salud y desempeño de los trabajadores, se impulsan programas de seguridad y salud ocupacional a fin de dotar de mejores condiciones de trabajo y sobre todo de la indumentaria de trabajo necesaria.

#### **3.2.4. Análisis tecnológico del sector**

En Cayambe se han acentuado un sinnúmero de empresas florícolas, que atraídas por los beneficios económicos y los retornos convenientes, hacen del lugar un gran centro productivo, ello ha generado de manera conjunta el desarrollo de otros negocios que complementan la cadena de suministro del sector florícola, tal es el caso de las empresas que proveen de equipo y maquinaria especializada, las mismas

que sumadas a las condiciones climatológicas han permitido desarrollar una gran variedad de flores.

En lo referente al grado de intensificación tecnológica en el sector florícola del cantón Cayambe, son los propicios, puesto que las prestaciones ofrecidas para mejorar los niveles de productividad han permitido al país mantenerse dentro del contexto económico mundial como el tercer país exportador flores. Se debe agregar que el exportador nacional se ve sometido a una serie de exigencias impuestas por parte de los mercados extranjeros, que implícitamente exigen mejorar el nivel de calidad de la flor de exportación. Las condiciones del mercado internacional, han logrado que del total de las empresas agremiadas en EXPLOFLORES, 101 cuenten con certificaciones de calidad ISO, otorgadas por Bureau Veritas o SGS Group.

Otro aspecto que contribuye al crecimiento del sector, es que las empresas se encuentran agrupadas en un gremio representativo, que les ha permitido afianzarse como protagonistas del desarrollo económico del país, incentivando a la capacitación y actualización de conocimientos y metodologías de trabajo que les permitan mejorar los procedimientos, como un paso previo a alcanzar estándares internacionales de calidad, en la producción y cuidado ambiental, con su respectiva certificación.

Permanentemente se realizan esfuerzos para reducir los costos de producción al máximo, optimizando las labores de cuidado de las plantas, esto sólo ha sido

alcanzado por las plantaciones altamente tecnificadas, que a su vez les han permitido desarrollar economías de escala y operar globalmente.

Los resultados favorables que presenta el sector, son el reflejo de los elevados niveles de calidad y de la promoción a escala mundial que se le ha dado a la flor ecuatoriana. El sector ha demostrado un desarrollo empresarial muy interesante, todas las empresas han trabajado para mejorar sus productos, dándoles valor agregado y sobre todo han capacitado a sus trabajadores.

El sector florícola ha alcanzado un grado de tecnificación que requiere de personal idóneo para mantener la calidad de las flores, de manera particular en las labores que implican manipuleo del producto, como es el caso de las labores de cosecha, post-cosecha y embalaje.

Las empresas florícolas realizan esfuerzos para emprender procesos de reproducción, con el fin de obtener nuevas variedades de flores, especialmente de verano, estos procesos requieren un arduo trabajo de laboratorio, en donde se realizan cruces de semillas, variaciones genéticas y mutaciones inducidas. En la actualidad en el país se producen alrededor de 400 variedades de rosas, para que una variedad determinada sea calificada por la Unión Internacional de Protección de Obtenciones Vegetales, ésta debe ser distintiva, uniforme y estable. Una vez que el proceso obtiene la variedad se debe optar por la certificación proceso que por los

trámites y pruebas toma un lapso de 2 años, convirtiéndose esto en una traba que afecta el desarrollo del sector. (Cotopaxi noticias, 16/09/2010)

### **3.2.5. Análisis ecológico-ambiental del sector**

El volumen de ventas histórico a nivel mundial de las flores ecuatorianas, permite señalar que la floricultura al igual que el resto de productos que conforman el portafolio de exportables del país, están sustentando un sistema económico que exige una alta disponibilidad de divisa extranjera para dinamizar su aparato productivo, pero merece atención especial, analizarla desde la perspectiva de un modelo neoliberal, que ha privilegiado solo a un cierto sector que asiduos de mejores niveles de rentabilidad han aumentado el volumen de producción, lo que a su vez significa mayores daños ecológicos y sociales.

Desde el primer cultivo de flores, en la Provincia de Pichincha, han transcurrido tres décadas, en las cuales, las empresas florícolas han crecido en forma acelerada y con ello han aumentado los impactos socio ambientales, problemas que en la actualidad están siendo erradicados, puesto que los exigentes procedimientos para la obtención de la certificación de calidad, así lo exigen.

En Cayambe, la utilización acelerada de las tierras agrícolas para destinarlas a las plantaciones, ha sido uno de los principales problemas suscitados entre las

comunidades, afectando la capacidad de obtener alimentos, e incentivando el consumo de productos industrializados, que carecen de valor nutricional y conllevan a problemas de desnutrición y de salud.

El sector floricultor nacional ha crecido, no solamente por las condiciones ambientales que ofrece el país, sino también, por las propuestas promovidas desde instituciones prestamistas y financistas de los programas de desarrollo; situación que ha obligado a los gobiernos de turno en el afán de conseguir divisas, hayan tenido que conceder garantías y seguridad al crecimiento de este monocultivo –las flores-, tendiendo a favorecer a un pequeño grupo de productores con mayores ventajas económicas, con capacidad suficiente para comprar recursos como el agua, tierras, entre otros, sin importarles que esto afecta la sostenibilidad y hábitat del lugar.

Tillería (2009, p.286), encontró lo siguiente:

En la floricultura se destaca un sector empresarial que tiene que invertir entre US\$ 250.000 y US\$ 350.000 por hectárea en tecnología. Sin embargo, aunque el crecimiento de las florícolas es vertiginoso, en varios casos, la ausencia de formas de protección para la vida, así como la falta de leyes y ordenanzas que aseguren la producción social, sanitaria y ecológica, está enmarcada en un modelo de producción que privilegia la competencia por sobre el bienestar de las miles de familias dedicadas a esta actividad.

De las 400 empresas dedicadas a actividades agrícolas, apenas 60 se acogen al cumplimiento de estándares internacionales, específicamente al programa Flower Label Program (FLP), que tiene como finalidad promover la protección social, el medio ambiente y sobre todo la salud.

### **3.2.5.1. Agua**

El agua es el elemento fundamental para garantizar la salubridad de los pueblos, recurso que se convierte en el punto de discordia entre las florícolas y las comunidades aledañas, que por mejorar el nivel de productividad de las plantaciones exigen a la autoridad gubernamental la concesión de gran parte de este recurso.

Se puede evidenciar que la floricultura es una actividad que necesita grandes volúmenes de este recurso, para la preparación de plaguicidas, la fumigación, y especialmente para regar las flores, actividad que obliga a que los empresarios tengan que construir reservorios, con el fin de garantizar su producción, ésta acción desata conflictos entre las poblaciones y las empresas, por falta de una equitativa distribución del recurso entre las comunidades y las fincas, el conflicto limita desarrollar sus actividades agrícolas y ganaderas que a pesar de ser en pequeña escala, son el sustento de éstas familias.

Otro de los problemas latentes y considerado como el primer impacto ambiental, es el uso excesivo de plaguicidas y agroquímicos, que frente a una falta de control para la evacuación de aguas y residuos tóxicos desde las plantaciones, lo hacen directamente sobre los ríos aledaños, tales como, el

Granobles, Tabacundo, Guachalá o en su defecto son también son arrojados en el suelo, lo que compromete a cadena alimenticia.

Con respecto al uso del agua, Tillería (2009), comenta que los impactos en los ecosistemas, el uso intensivo de agroquímicos y la irracionalidad con la que se manejan los recursos hídricos, mediante el empleo de grandes cantidades de agua, determinan un consumo elevado por hectárea y por mes. La producción de flores en Cayambe, por ejemplo, usa 60 veces más agua por ha/mes que el de una hacienda tradicional, 1.000 veces más que una pequeña propiedad campesina y hasta 1,07 veces más que el agua que se consume por mes en una hectárea de Quito con su gente e industrias incluidas.

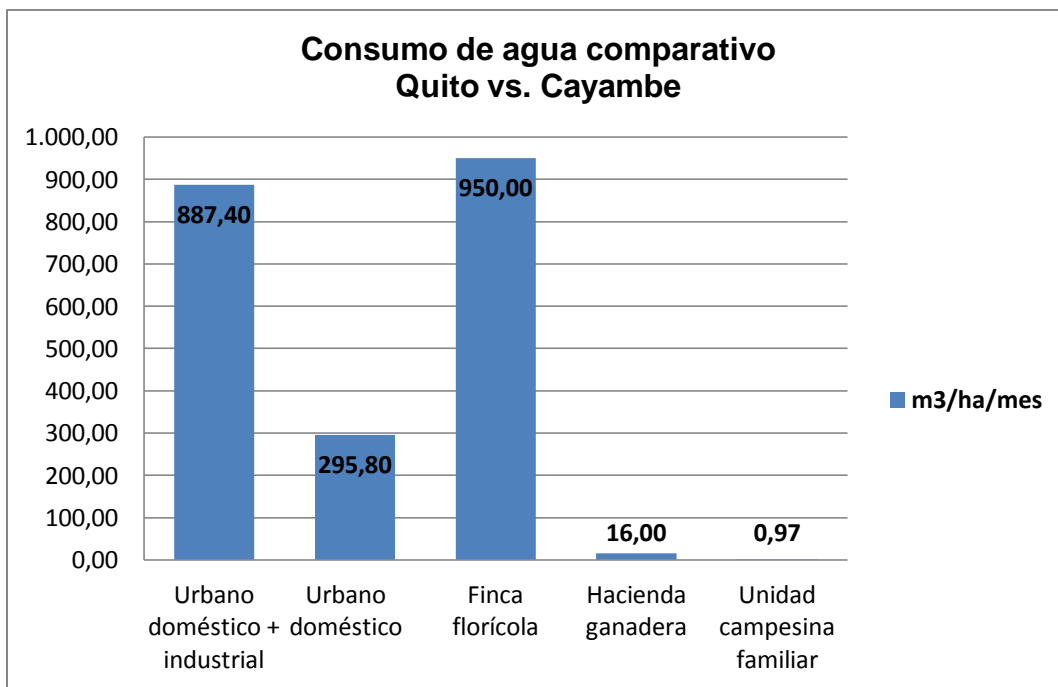


Figura 1. Análisis del consumo de agua. Tillería, Y. (2009)

**Elaborado por:** Los Autores

Queda evidenciado en la Figura 1, el uso excesivo del agua en las plantaciones florícolas, la cual supera en 62,20 m<sup>3</sup>/ha/mes al segundo mayor uso dado por parte de las familias e industrias y por sobre 934 m<sup>3</sup>/ha/mes, a la segunda principal actividad económica desarrollada en el cantón Cayambe, que es la ganadería.

Con los resultados expuestos, la magnitud en el volumen de agua utilizada supera, claramente, a la utilización de otros insumos, revela, una alta inequidad en su uso, no solo por la cantidad consumida, sino porque en términos de precio, no existe diferencia respecto a lo que pagan los pequeños productores o las familias asentadas en áreas próximas a las plantaciones por un consumo de agua bastante más reducido.

### **3.2.5.2. Suelo**

El suelo es uno de los más importantes factores productivos para la puesta en marcha de los cultivos, al que se debe dotar de los suficientes nutrientes para obtener un producto de excelente calidad. Para conseguir este propósito, los productores someten a una serie de tratamientos, tales como el regulado de PH, en el que se aplican fertilizantes y desinfectantes, pero merece atención considerar que todo proceso de fertilización forzada a base de elementos

químicos con el pasar del tiempo produce la salinización del suelo convirtiéndolos en suelos inservibles, no aptos para la agricultura.

Gran parte del proceso productivo está sometido a la aplicación de sustancias químicas, uno de los pasos es el control sanitario post-sembrío, que se lo realiza con aplicación de plaguicidas, que a la a larga tiende a afectar al suelo, no solo de las plantaciones sino de las de su entorno y por ende, también al agua, aire y ecosistema.

### **3.2.5.3. Ambiente**

Otros problema suscitado con la actividad, es la contaminación del ambiente, debido al alto grado de concentración de agroquímicos y materiales directos, y que no han sido evacuados racionalmente, siendo el más importante el plástico de los invernaderos, que de acuerdo a los expertos, éste debe ser removido en un lapso no menor a dos años, material que luego de haber cumplido su vida útil ha sido depositado en el ambiente o ha sido reutilizado por la población aledaña, quienes sin considerar el efecto nocivo los utilizan para reacondicionar micro cultivos e incluso sus viviendas.

La utilización total de insumos importados (agroquímicos y plásticos), los domésticos (agua y empaques) y los flujos ocultos con

el propósito de obtener los insumos totales de materiales de la industria de las flores, es importante; por cada tonelada de flor producida, se requieren cerca de 378 TM de otros materiales (agua, plásticos, fertilizantes, pesticidas y flujos ocultos). Si este cálculo se expresa en términos de insumos directos (Plástico para invernaderos 27%, agroquímicos 57% y material de empaque 16%) y de flujos ocultos (Biomasa extraída y tierra removida), los resultados son los siguientes: cada tonelada de flor exportada involucró 369 TM de insumos directos y cerca de 9 TM de flujos ocultos, lo que establece a la industria de la flor como una actividad altamente demandante en materiales. (Moncada, 2006, p.14)

El sector florícola es altamente contaminante, razón de este particular el conglomerado productor ha tomado iniciativas con el fin de dar solución a estos problemas. Por un lado el sector se ve beneficiado por un mejor rendimiento productivo y, por otro surgen los problemas latentes por la intensa utilización de elementos nocivos para la salud y el medio ambiente. Una de las iniciativas tomadas para el efecto, es la posibilidad de reciclar hasta un 50% el plástico de los invernaderos, esto como medida exigida a cada una de los florícolas previa a la obtención de la certificación de calidad.

Se espera que de manera inmediata se tomen otras alternativas, como, promover la promulgación de políticas públicas respecto al uso y disposición

de los desechos, obligando a que cada sector productivo o de servicios adopte las acciones necesarias dentro de los territorios donde operan para reducir el impacto perjudicial de sus actividades.

### 3.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

Para analizar la estructura del sector florícola del Cantón Cayambe, el presente estudio utilizará el Modelo de las cinco fuerzas. (Porter, 1986)

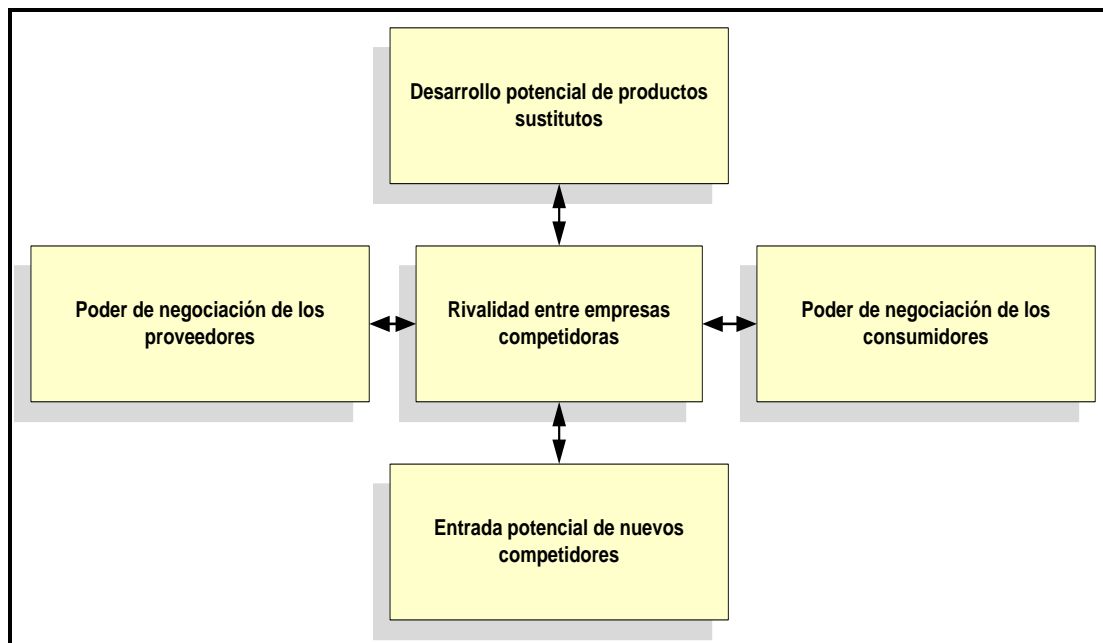


Figura 2 Las 5 Fuerzas de Porter. (Porter, 1986)

**Elaborado por:** Los Autores

### **3.3.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Las flores producidas en el país, específicamente en el Cantón Cayambe, mantienen una alta notoriedad en los mercados internacionales frente al resto de competidores, lo que ha permitido obtener consumidores que demandan y exigen flores de origen ecuatoriano, como es el caso de los Estados Unidos, quien es el mayor comprador de éste producto, seguido por Rusia, Holanda, España, Canadá, Italia y otros países. Sin embargo, es necesario considerar y analizar a los competidores actuales y las barreras de entrada a los nuevos productores para poder ingresar a éste mercado.

A continuación se enuncian algunos factores que constituyen barreras a la entrada de nuevos competidores, como son: la situación geográfica, factor vital para la ejecución del cultivo de flores, no solo por el clima requerido sino por la luminosidad, que proporcionan características únicas a las flores; la alta inversión requerida por hectárea de cultivo, que bordea los US\$350.000; la concesión de subsidios para incentivar la exportación del producto, como sucede en Colombia; los acuerdos comerciales o las relaciones entre países con más afinidad, que facilitan las inversiones, las condiciones de negociación, entre otras ventajas; la ubicación, por la cercanía a los mercados que requieren las flores, menores costos logísticos; y sobre todo diferencias muy marcadas en lo referente a los costos de producción; entre otros.

La industria florícola en el país, es joven, sin embargo, su desempeño es aceptable, lo cual favorece a que el producto ecuatoriano mantenga buena aceptación, gracias a sus características diferenciales y únicas.

La industria florícola a nivel mundial, muestra un mayor dinamismo, con un crecimiento promedio interanual del 3.37%. Existen barreras que definen la industria, como calidad, variedad, técnicas de cultivo, mercado, entre otros, que tienden a variar, convirtiéndose en un reto poder enfrentarlas.

El mercado floricultor es altamente concentrado, es así que el 75% del volumen exportable a nivel mundial, lo comparten seis países, Holanda, Colombia, Ecuador, Kenia, Bélgica, e Israel. Holanda, mantiene su hegemonía de líder por algún tiempo, detrás se encuentran países que han ingresado al mercado, pero por la falta de experiencia, no han podido afianzarse, tal es el caso de Italia, Tailandia y la India.

Las barreras de entrada al mercado son el conocimiento, la disponibilidad de capital, la infraestructura, tecnología. Los nuevos exportadores ganan participación en el mercado, gracias a novedosas estrategias y conocimiento de los productores actuales, quienes aportan a mantener el liderato a través del incremento de su productividad, la innovación y la diversificación de los productos.

El éxito de los países productores líderes del mercado se debe a las condiciones naturales y climáticas, que favorecen a la obtención de productos de mejor calidad,

tal es el caso del Ecuador, Colombia, y Kenia, sin embargo, aún persisten ciertos inconvenientes, especialmente por su distancia a los principales mercados consumidores de flores, lo que dificulta en cierta forma ser eficientes al momento de colocar a tiempo el producto, a pesar de ello, la industria en general ha podido competir con productores que están cerca de los mercados.

Otra barrera de entrada relevante es el alto grado de conocimiento en el desarrollo de los cultivos, ya que al ser la flor un producto muy sensible, requiere controles rigurosos de humedad, temperatura y calidad del aire. Los productores dependen fuertemente de los tratos post-cosecha, el almacenamiento y el transporte, más aún, si no se cuenta con una cadena de frío eficiente, sería imposible que los productores puedan vender sus flores en los mercados internacionales. La organización es por lo tanto la clave en este tipo de negocios.

### **3.3.2. Poder de negociación de los proveedores**

Martínez y Milla (2005) mencionan que los proveedores pueden ejercer una notable influencia presentada en la elevación de precios, en el tiempo de entrega o en la calidad, afectando a la rentabilidad. Es importante investigar su rol participativo dentro de la industria florícola.

De manera general existe cierta estabilidad en cuanto al poder de negociación de los proveedores locales, que abastecen de insumos agroindustriales, material de empaque, productos de salud ocupacional, de aseo, limpieza y productos para el procesamiento y transporte de flores, los cuales cuentan con niveles de precios constantes. Es necesario indicar que se pueden presentar variaciones en los precios, debido en gran parte a los problemas de crisis económica tanto interno como externo, lo que tiende a modificar o alterar su nivel, afectando de manera directa el nivel de rentabilidad de la industria.

El boom de la industria florícola se da a principios de la década de los 90, con ello un sinnúmero de empresas proveedoras ingresaron al mercado para abastecer los requerimientos de los productores.

**Tabla 11**  
**Empresas proveedoras**

<b>PROVEEDORES DEL SECTOR FLORÍCOLA</b>	
<b>EMPRESA</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b>
AMC Ecuador	25%
Tonicomsa	18%
Sumiflor	15%
Cartopel	13%
Sima	12%
Conversa	7%
Comercializadora C.P.R	5%
Otros	5%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Revista La Flor No.60, Agosto del 2010.

**Elaborado por:** Los Autores

Con respecto a la participación de las entidades proveedoras de insumos y materiales de empaque, AMC Ecuador es la empresa líder de mercado, quien inició sus operaciones en el año 1989, enfocándose en ofrecer líneas de productos de marcas importadas, adicionando el servicio de capacitación y certificación. En total se han identificado a 7 organizaciones que estarían proveyendo de los insumos necesarios al sector.

Los proveedores son parte fundamental del crecimiento alcanzado por el sector, la mayor parte de ellos, no solo se limitan a colocar sus productos hasta las florícolas, sino que han montado toda una red de servicios, entre los cuales resaltan el asesoramiento y capacitación para todo el personal de planta sobre el buen uso de los productos, el asesoramiento para alcanzar un mejor rendimiento de los cultivos por medio de mejores prácticas de irrigación, utilizando sistemas de riego por goteo o micro aspersión, todo ello con el fin de apoyar las labores productivas de las florícolas.

Adicionalmente dentro de los proveedores del sector se encuentran un grupo de profesionales agrónomos quienes a través de su experiencia y grado de conocimiento brindan el asesoramiento necesario sobre técnicas de cultivo, cosecha y post-cosecha por medio de la aplicación de buenas prácticas agrícolas (BPA)<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Las BPA son un conjunto de principios, normas y recomendaciones técnicas aplicables a la producción, procesamiento y transporte de alimentos, orientadas a asegurar la protección de la higiene y la salud humana el medio ambiente, mediante métodos ecológicamente seguros, higiénicamente aceptables y económicamente factibles. <http://www.rlc.fao.org/es/agricultura/bpa/>. Consultado 02-2011.

Los proveedores logísticos, constituidos por las empresas de transporte terrestre interno y las líneas aéreas para el transporte internacional, proveen de unidades refrigeradas para garantizar la frescura de la flor hasta su destino final, cuya temperatura oscile en 2°C con el fin de garantizar que no exista ruptura en la cadena de frío.

Las principales líneas aéreas que sirven al sector florícola, resaltan: Martinair Cargo, LAN Cargo Lufthansa, Air France Cargo, Cargo-B, Cargolux, Femke y KLM Cargo, que cubren los destinos hacia el mercado europeo, en tanto que Arrow Cargo, Lan Cargo, Tampa y UPS, cubren las rutas hacia Norteamérica. Su poder de negociación es alto, debido que su desempeño depende abastecer los mercados a tiempo. Aun existen problemas, como embarques irregulares, mal manejo del producto, la falta de garantías por la manipulación inadecuada y transporte, sobre todo porque la consolidación del producto se lo realiza en varios cuartos fríos, generando un costo alto en tiempo y dinero.

### **3.3.3. Poder de negociación de los compradores**

Martínez y Milla (2005) mencionan que los clientes amenazan un sector forzando a la baja de los precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, fomentando de éste modo la rivalidad entre competidores. Este comportamiento por parte de los clientes reduce la rentabilidad del sector.

El poder de negociación de los compradores, se lo puede calificar como alto, por el perfil del producto. Tres grandes mercados (Reino Unido, Alemania y Estados Unidos de América), concentran alrededor del 46% de las importaciones mundiales de flores. El Reino Unido se ha mantenido como el principal mercado para el comercio mundial de las flores, representando el 16% de las importaciones mundiales para el 2010. El segundo gran mercado es Alemania, el mismo que representó el 15% del total de la demanda mundial.

Los veinte principales países importadores de flores a septiembre de 2010, representan el 93.44% del total importado a nivel mundial, Ecuador exporta a once de ellos. Dentro de estos países, la demanda del continente europeo representa el 75.16%, el Reino Unido se ha convertido en el mayor importador de flores a nivel mundial, participando con el 15.75%, Alemania representa el 15.57%, mientras que Estados Unidos y Holanda representan 14.74% y 9.50% respectivamente. (Méndez, 2010, p.6)

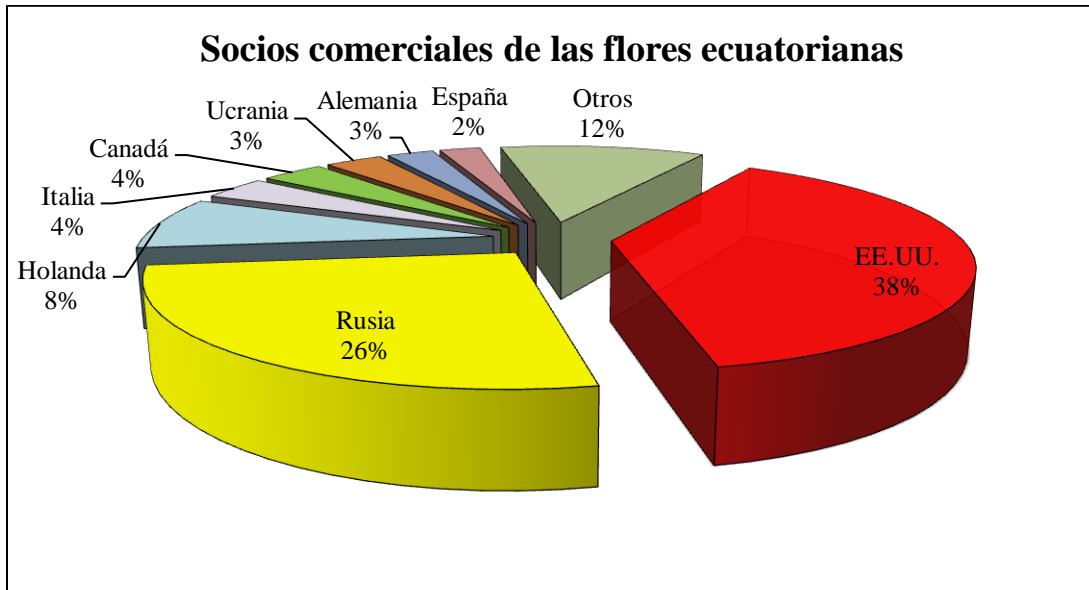
Las principales fuentes de las importaciones, para finales del 2010, Holanda se mantiene como el principal proveedor de flores con un valor de exportación de aproximadamente US\$ 3.246 millones, representando el 48,79% de las exportaciones mundiales de flores, seguido por Colombia que exportó alrededor de US\$1.049 millones, representados en una participación de 15,77%, Ecuador en la

tercera posición que exportó US\$598 millones con el 8,99% de participación en el mercado.

El poder de negociación de Alemania y el Reino Unido, en el comercio internacional de las flores es significativo ya que para Holanda, quien es el primer exportador de flores, estos países representan el 43% del total de las exportaciones de éste producto.

El nivel de concentración de las importaciones en dos países, les provee de una aceptable capacidad de negociación, con lo cual, ellos pueden ejercer su presión para fijar los precios basados en la disponibilidad de productos sustitutos de calidad y a precios más asequibles, ocasionando que gran parte de las industrias presenten disminución en sus márgenes de rentabilidad. Es por ello, que cuando los compradores se hallan muy bien organizados se vuelven muy exigentes tanto en calidad, tamaño, contextura, sello verde, etc.

Ecuador ha mantenido su exportación de flores a alrededor de 100 países en todo el mundo durante el periodo 2006-2010. Sus principales socios comerciales siguen siendo Estados Unidos con el 38%, Rusia con el 26%, y Holanda con el 8%. Estos países en el año 2010 compraron \$ 320 millones de dólares donde resaltan las roras, gypsophilias y las flores de verano.



*Figura 3* Principales socios comerciales de la flor ecuatoriana

**Elaborado por:** Los Autores

Estados Unidos es el principal socio comercial de la flor ecuatoriana, en el año 2010, importó \$ 168 millones de dólares; Rusia ocupa la segunda posición con \$116 millones, Holanda (Países Bajos) es el tercer destino principal quién importó con \$ 36 millones de dólares.

El poder de negociación de los clientes de las flores ecuatorianas es alto, por cuanto el volumen de compras es adquirido por tres mercados principales lo que limita en cierta forma poder reducir el riesgo financiero a causa de perder un mercado, como en el caso de Estados Unidos.

Mantener un alto grado de concentración de las exportaciones puede limitar el desempeño del sector para ello se debe implementar un plan de mercadeo, el cual

permita proponer estrategias para desconcentrar la exportaciones del país para mejorar su posicionamiento en nuevos mercados.

El poder negociación no únicamente pasa por el tema de las condiciones del mercado, sino que hay que evaluar los factores que la condicionan, es decir, aquellas barreras que modifican o limitan su acceso, tal es el caso de Rusia donde la flor ecuatoriana paga 11.40% de una tarifa ad-valorem, pero que gracias su calidad el producto registra un arancel del 0%. Aquí radica la importancia de afianzar los distintos acuerdos comerciales preferenciales existentes que estimule al incremento de la producción nacional.

#### **3.3.4. Rivalidad entre las empresas que compiten**

Los volúmenes de exportaciones de flores ecuatorianas han crecido favorablemente en los últimos años, sin embargo, su participación sigue siendo muy baja en el mercado mundial, que a pesar de ocupar la tercera posición, cubre el 8,99%.

De acuerdo a lo señalado las exportaciones de flores, se han incrementado durante el periodo 2004-2010, su valor creció en alrededor del 68,62% y su volumen en 22,7%. Además variación anual alcanzada, señala que en términos monetarios, ésta mantuvo un promedio anual del 9,43%, mientras tanto que en volumen de ventas alcanzo el 5,52% anual.

**Tabla 12**  
**Exportaciones de flores ecuatorianas**

<b>EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE FLORES</b>				
<b>AÑOS</b>	<b>MILES DE US\$</b>	<b>TONELADAS</b>	<b>% VARIACIÓN NOMINAL</b>	
			<b>US\$</b>	<b>TONELADAS</b>
2004	354.825	84.853	-	-
2005	397.913	122.185	12,14%	44,00%
2006	435.851	104.164	9,53%	-14,75%
2007	468.762	89.925	7,55%	-13,67%
2008	565.672	109.062	20,67%	21,28%
2009	527.119	96.956	-6,82%	-11,10%
2010	598.323	104.111	13,51%	7,38%
<b>PROMEDIO</b>	<b>478.352</b>	<b>101.608</b>	<b>9,43%</b>	<b>5,52%</b>

**Fuente:** Banco Central del Ecuador- Cuentas nacionales

**Elaborado por:** Los Autores

**Tabla 13**  
**Principales países exportadores**

<b>PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES</b>			
<b>RANKING</b>	<b>PAÍSES</b>	<b>VALOR MILLONES US\$</b>	<b>% PARTICIP. EN EXP. MUNDIALES</b>
1	Holanda	3.246,48	48,79%
2	Colombia	1.049,23	15,77%
3	Ecuador	598,32	8,99%
4	Kenia	229,52	3,45%
5	Bélgica	167,71	2,52%
6	Israel	97,50	1,47%
7	Italia	81,41	1,22%
8	Estados Unidos	80,31	1,21%
9	Tailandia	76,12	1,14%
10	India	21,86	0,33%
<b>ESTIMACIÓN MUNDO</b>		<b>6.653,45</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Internacional Trade Center-Trade Map

**Elaborado por:** Los Autores

Los principales países exportadores de flores de acuerdo a la Tabla 13, indica que Holanda sigue manteniendo su hegemonía como el principal exportador de flores a

nivel mundial, su participación en el comercio mundial, es del 48,79%, representado en US\$3.246,48 millones, con Alemania su principal destino.

El segundo exportador es Colombia, el cual exportó US\$1.049,23 millones, lo cual representa el 15,77% de las exportaciones mundiales de flores frescas cortadas, Estados Unidos de América su principal socio comercial.

En tercera posición se mantiene el Ecuador quien exportó US\$598,32 millones para el 2010, valor que representó el 8,99% de las exportaciones mundiales de flores frescas cortadas, su principal mercado es los Estados Unidos de América, a donde destina alrededor del 42% del total exportable.

El principal competidor regional es Colombia, pero se debe considerar que se podría incrementar el número de agricultores gracias al apoyo de su gobierno; este país junto a Costa Rica, tienen productores en potencia, pues cuentan con importantes niveles de tecnificación, ofrecen productos similares en calidad, variedad y colores. La mayoría de productores busca producir con las certificaciones ambientales exigidas por Europa y EEUU.

Se debe agregar que existen factores que influye en la competitividad, y en el nivel de rivalidad entre los competidores, como el rendimiento por hectárea producida, lo cual difiere de un competidor a otro, en razón de la influencia de factores climáticos, económicos, y tecnológicos.

Un caso particular es Kenia, quien tiene la capacidad de cosechar tres tallos en el mismo periodo en que Ecuador cosecha uno, pero el producto ecuatoriano ofrece mejor calidad, por la longitud del tallo, el tamaño de su cabeza, variedad y estética. Estas diferencias permiten que los dos países, igual que con el resto de productores, no compitan, cada uno tiene su propio mercado.

La experiencia en el ámbito de la negociación internacional, es otro factor a tomar en cuenta, por cuanto el conocimiento, capacidad y experiencia puede atribuir como una enorme ventaja frente a países o productores que deseen iniciarse en el negocio agroexportador de flores.

Con respecto a los costos de producción, las flores requieren montos considerables de dinero para invertir, tanto en infraestructura como en la contratación de la mano de obra, factor importante, porque gran parte del proceso de plantación, cosecha y post-cosecha demanda gran tiempo de su intervención, factor que se puede constituir en una ventaja frente a otros competidores, ya que en el país el costo de la mano de obra es más bajo, especialmente si se lo compara con Colombia, su tradicional competidor, en donde el salario mínimo para el 2011, es de S/.535.600 pesos, unos US\$284, en tanto que en Ecuador éste es de US\$264, resultando una diferencia de US\$20 por cada persona contratada.

De acuerdo a Expoflores en la actualidad existen 216 socios productores distribuidos en 10 provincias donde resalta Pichincha con el 61.80%, seguido por Cotopaxi e Imbabura.

El desempeño del productor florícola ecuatoriano ha alcanzado éxito en el mercado internacional, lo que motiva a que nuevos empresarios ingresen al mercado, la tarea no es fácil, pues denotan diversos inconvenientes que deben ser superados, como la disponibilidad de fuentes de financiamiento externo, el requerimiento de certificaciones de calidad y de cuidado medioambiental, la competencia desleal, entre otros. Los floricultores ven la necesidad de buscar soluciones concretas que mejoren su nivel competitivo, principalmente a través de Expoflores, que se constituye como eje fundamental de promoción y apoyo al sector en todos los aspectos.

Los factores que fomentan el crecimiento del sector florícola son:

- Los centros florícolas están asentados en sitios con condiciones climáticas favorables.
- La disponibilidad de mano de obra.
- La creación de legislación que favorece al desarrollo de la actividad productiva agrícola.
- El fortalecimiento de acuerdos preferenciales que exoneran del pago de aranceles en los mercados internacionales.

- Si se realiza una comparación entre los montos de inversión requerido con los países de mayor competencia, éste tiende a ser menor, por ejemplo en Israel la inversión por hectárea es de \$ 600.000 dólares, Holanda \$1.300.000 dólares, en el Ecuador es de US\$350.000.

El nivel de rivalidad entre los competidores nacionales del producto, es bajo, ya que el desarrollo del sector gira en torno al desempeño de Expoflores, quien tiene la responsabilidad de ofrecer servicios rápidos y efectivos que generen valor a las florícolas asociadas, delineados en el cabal cumplimiento de normas socio-ambientales.

Las empresas se hallan estratificadas por su tamaño, donde resaltan:

- Empresas grandes: Plantaciones Malima, Rosaprima, Nevado Roses Ecuador y Hilsea Plantaciones.
- Empresas medianas: Fiorentina Flowers, Agrocoex S.A., Hoja Verde y Agrinag S.A.
- Empresas pequeñas: Sisapamba, Rosamont, Roses & Roses, y La Rosaleda.

Plantaciones Malima es la más grande del país, empresa que inicio sus operaciones en el año de 1989, con apenas una hectárea de terreno, para 1993 contaba con 18 hectáreas de cultivo cuya producción era netamente para la exportación. Para el año

2002 la empresa logro cultivar alrededor de 38 variedades de flores, lo que le permitió alcanzar niveles de especialización, imponiendo métodos de producción bajo esquemas de economías de escala.

Esta empresa mantiene tres fincas importantes: Monjashuayco, San Juanpamba y Flor Alicia, en donde se producen Gypsophila y Hipericum, contando además con certificaciones FLP, (Compromiso social y ambiental), Globalgap (Reducción del uso de agroquímicos) y FlorEcuador, lo que garantizan la calidad del producto y que viabiliza su colocación en el mercado estadounidense y europeo.

Otra de las entidades importantes del sector florícola, es Nevado Roses Ecuador, que inicia sus operaciones en el año 1996 con una inversión \$ 1 millón de dólares representados en 4 hectáreas de cultivo. El valor por concepto de ventas anuales era de \$ 100.000 dólares. En el año 2010 realizó inversiones destinadas mayoritariamente para adquirir terrenos, ampliar los invernaderos y desarrollar tecnología e investigación. El negocio creció a medida que otros países requerían las rosas. En la actualidad, Nevado Roses, tiene alrededor de 50 hectáreas y exporta a 40 países entre ellos España, Rusia, EE.UU., entre otros. En el 2010 facturó USD 8 millones. (Nevado Roses, 20/02/2011)

Vale resaltar el papel preponderante de la inversión privada para el fortalecimiento del sector, lo que favorece a que el país alcance logros importantes, donde sobresale ser el primer país exportador de rosas cortadas frescas, con una tasa de crecimiento

de las exportaciones de alrededor del 20% anual. Las flores se constituyen en el producto no tradicional más importante y tercero de la actividad exportadora.

### **3.3.5. Amenaza del ingreso de productos sustitutos**

En los Estados Unidos y Europa, se mantiene la preferencia y gusto por las flores, no sólo para fechas especiales, tales como el día de San Valentín, el día de la Madre, onomásticos, sino como un adorno de hogares y todo tipo de ambientes. En el mercado existen productos sustitutos, pero la belleza, calidad y variedad son características que mantienen a los productores en el mercado, sin que ello implique, tomar estrategias de precios que atenten al nivel de rentabilidad esperado, sea por precios bajos o por precios promocionales; por lo tanto las empresas que mantengan niveles de competitividad elevados estarán en capacidad de sobresalir.

Las flores son el producto principal para la demostración del afecto hacia los seres amados, ello le brinda cierta ventaja competitiva por sobre otros productos o servicios, sin embargo, la tendencia de los consumidores se centra en regalar bienes suntuarios, o novedosos que les brinden mayores satisfacciones.

Los productos sustitutos de otra línea como los chocolates, dulces, tarjetas, o productos duraderos, (discos, joyas, etc.), e incluso los servicios de alimentación, diversión, alojamiento podrían delimitar las utilidades, más aun si se considera que

los productos que compiten con las flores sean de industrias con una fuerte capacidad de marketing, tal es el caso de Hallmark,, quien permanentemente mantiene spots publicitarios en distintos medios de comunicación, estrategias que poco o nada son imitadas por los productores, en razón de los costos elevados.

Es importante resaltar el interés creciente por los productos 100% naturales y simples, situación que no está lejana a la realidad del productor ecuatoriano, ya que sus clientes están solicitando flores orgánicas, lo que exige incrementar los niveles de inversión, su producción exige contar con espacios exclusivos para su cultivo donde el suelo debe mantener un equilibrio entre sus componentes. Nevado Roses es la pionera en este segmento, quien desde el año 2004 produce esta variedad, quién ostenta la certificación orgánica emitida por Ecocert, entidad verificadora de cultivos orgánicos y cuyos productos orgánicos se usan en restaurantes de la alta cocina para la preparación de platos, sin embargo éste producto aun no repunta para convertirse en una fortaleza para el sector.

## **4. ANÁLISIS INTERNO**

Ecuador ha sido privilegiado por su ubicación sobre la línea ecuatorial, que es donde se encuentra localizado el Cantón Cayambe, tierra pujante de hermosos paisajes y tierras fértiles, ubicado a 2.860 m.s.n.m., convirtiéndole en una zona ideal para desarrollar actividades florícolas, en razón de que, a mayor altura y luminosidad, la planta se beneficia obteniendo un tallo más largo y grueso, y un botón mucho más grande.

La ventaja de Ecuador, y del cantón Cayambe específicamente, se halla en que a pesar de que la línea ecuatorial atraviesa al menos ocho países alrededor del mundo, es sólo en Kenia (África), donde la altitud también alcanza los 2.800 m.s.n.m., sin embargo en este país africano se pueden presentar heladas, mientras que en el Ecuador esta situación climática no ocurre.

### **4.1. ADMINISTRACIÓN**

A mediados de la década de los ochenta (1.984), se inicia la actividad florícola destinada a la exportación, principalmente en los cantones de Cayambe (incluyendo las parroquias: Ayora, Juan Montalvo, Cangahua, Otón y Ascázubi) y Pedro Moncayo (parroquias: Tupigachi, la Esperanza y Malchinguí), cantones con una gran concentración de pobladores indígenas, cuya

actividad económica principal era la labranza de la tierra y la ganadería en mediana escala. A partir del surgimiento de la agroindustria de la floricultura, se dio paso a una nueva actividad productiva, dejando relegadas las actividades ganaderas.

El cantón Cayambe cuenta con una área de producción de 2.102 hectáreas, sobre la cual se siembra alrededor de 400 variedades, con un promedio de producción de 700 mil tallos por hectárea, que son destinados mayoritariamente a los Estados Unidos y la Comunidad Europea.

La comercialización de las flores, por ser productos que deben necesariamente pasar por varios intermediarios hasta llegar al consumidor final, se ha identificado a cuatro actores principales de la cadena de distribución: agentes, subastas (rueda de negocios), mayoristas y minoristas.

Sobre el comportamiento de los precios, resulta difícil realizar una estimación sobre el precio real pagado, puesto que en el mercado se ofrece una gran variedad en cuanto a especie, contextura y calidad, que sumados a la estacionalidad de la demanda, tienden a incrementar su consumo en fechas especiales, el precio tiende a variar significativamente.

La vía de transporte de mayor utilización es aérea, que se realiza a través de los aeropuertos de la ciudad de Quito y de Guayaquil. El almacenaje se da desde las plantaciones ubicadas en Cayambe, donde el producto es estabilizado a una temperatura promedio de 2<sup>0</sup>C y embaladas en cajas de cartón corrugado, para luego ser ubicadas en unidades de transporte terrestre térmicamente selladas, con el fin de conservar su temperatura hasta la empresa de carga internacional quien se responsabiliza del transporte aéreo hasta el consumidor final.

Con el fin de consolidar esfuerzos de los productores florícolas de Cayambe y del país en general, en lo referente al desarrollo de cultivos, medios de comercialización, actualización tecnológica y sobre todo el emprendimiento de planes de investigación y desarrollo, se crea la Asociación de Productores y/o Exportadores de Flores del Ecuador, Expoflores, inscrita en el Registro General de Asociaciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería, con fecha 22 de noviembre de 1984, con Acuerdo Ministerial No.086, dando inicio de esta manera sus actividades, cuyo misión es,..."Existimos para representar al sector floricultor ecuatoriano y satisfacer las necesidades de los socios, a través de servicios rápidos y efectivos que ayuden a generar valor en sus negocios, enmarcados en las normas sociales y ambientales".(EXPOFLORES, 2011). En la actualidad agrupa a 216 socios que incluyen a productores de las provincias de Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Azuay, Imbabura, etc.

Gracias al desempeño alcanzado por los productores nacionales desde los inicios, ha motivado para que nuevos inversionistas emprendan actividades florícolas con fines de exportación, tal es así, que a nivel nacional se cuenta con 216 empresas, concentradas mayoritariamente en las provincias de Pichincha, Cotopaxi, Imbabura y Azuay.

En el Cantón Cayambe de acuerdo a la información de la Superintendencia de Compañías, están domiciliadas 30 empresas, en donde resaltan Florecal, Hoja Verde Cía. Ltda., Lindaflor, Canavalley Flowers, Mysticflowers, Florarroma, Agrícola Sky Valley, entre otras.

Finalmente gran parte del gremio productor florícola, cuenta con experiencia en el cultivo, cosecha y post-cosecha, comercialización y exportación factores que han permitido a que el

país sea reconocido como el productor de rosas de calidad, superando a sus dos competidores mundiales Holanda y Colombia, quienes lo superan volumen exportable.

## **4.2. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

El sector florícola es uno de los de mayor dinamismo dentro del ámbito agrícola, por ello se lo puede catalogar como un pilar fundamental dentro de la balanza comercial no petrolera, gracias al desempeño de un grupo de productores que han aprovechado las ventajas competitivas ofrecidas por el país, que sumada a la aplicación de la tecnología adecuada y al emprendimiento de programas de investigación, se ha diversificado el portafolio de productos florícolas, entre los que destacan, las rosas, pompones, gypsophilias, crisantemos, claveles, flores de verano, flores tropicales, follajes, entre otras.

A nivel nacional, denota, el principal producto con al mayor superficie de cultivo, es la rosa, con 2.517 ha (71,82%), seguida por las gypsophilias con 316 ha (9,03%) y las flores de verano con 189 ha (5,39%), y las demás con 482 ha (13,76%).

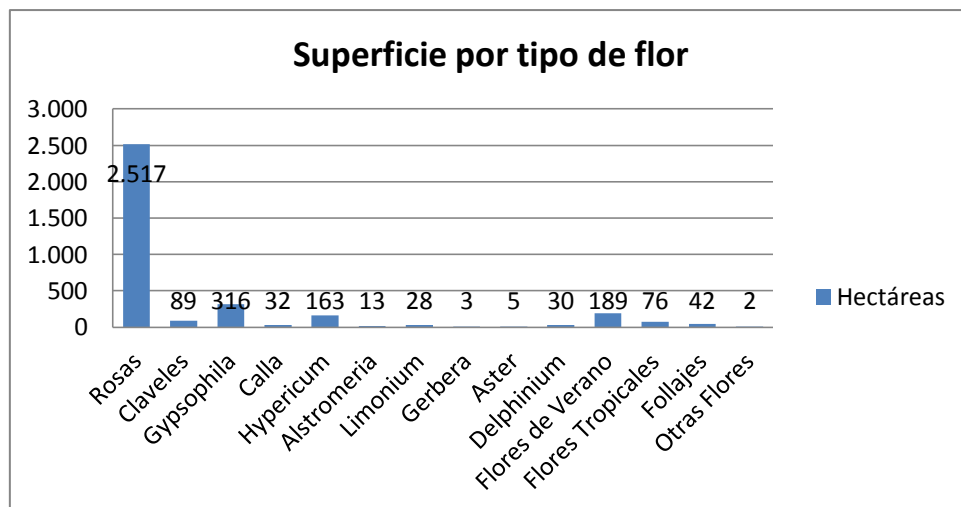


Figura 4 Hectáreas por tipo de flor. MAPAG-Censo Florícola, 2009.

**Elaborado por:** Los Autores

En el Ecuador, actualmente existen 3.504,50 hectáreas, de ellas el 60% están localizadas en el cantón Cayambe, es decir 2.102,70 hectáreas, cuyo cultivo se clasifica de la siguiente manera:

**Tabla 14**  
**Superficie por tipo de flor cantón Cayambe**

<b>CULTIVO DE FLORES CANTÓN CAYAMBE</b>		
<b>TIPO</b>	<b>HECTÁREAS</b>	
	<b>PICHINCHA</b>	<b>CAYAMBE</b>
Rosas	1.655,60	1.607,36
Claveles	44,10	42,82
Gypsophila	212,10	205,92
Calla	30,80	29,90
Hypericum	72,10	70,00
Alstromeria	12,50	12,14
Limonium	9,90	9,61
Gerbera	1,20	1,17
Aster	4,90	4,76
Delphinium	16,50	16,02
Flores de Verano	102,90	99,90
Flores Tropicales	0,00	0,00
Follajes	3,00	2,91
Otras Flores	0,20	0,19
<b>TOTAL</b>	<b>2.165,80</b>	<b>2.102,70</b>

**Fuente:** MGAP-Censo Florícola 2009

**Elaborado por:** Los Autores

En el cantón Cayambe se cultivan 13 tipos de flores, siendo las rosas la de mayor cultivo con 1.607,36 ha, seguido por gypsophila con 205,92 ha, y las flores de verano con 99,90 ha.

Las flores ecuatorianas son destinadas a 90 mercados, las rosas quienes aportan la mayor fuente de ingresos del sector, en el 2010, la venta alcanzo alrededor de US\$ 598.32 millones. Los principales socios comerciales de estos productos constituyen en primer lugar los Estados Unidos de América con un valor de US\$249,53 millones, seguido por Rusia con US\$112.27 millones, Holanda con US\$88,59 millones, Italia US\$23,95, entre los principales.

Las flores ecuatorianas no dependen de un solo mercado, sin embargo el total exportable se lo destina mayoritariamente a tres mercados principales, Estados Unidos, Rusia y Holanda, motivo por el cual el país puede competir en precios mal altos, situación que a diferencia de Colombia, que destina el 85% de su producción a un solo comprador que es Estados Unidos. En Europa, el principal cliente es Rusia. Ese país prefiere en un 65% las rosas ecuatorianas, en un 15% las colombianas y en un 25% entre holandesas, etíopes y kenianas.

La preferencia de las personas por los colores varía de acuerdo al país, en el mercado español las flores de mayor preferencia son las de color rojo, en Suecia es más apreciada la flor de color amarillo. El mercado ruso, que es el segundo mercado del producto ecuatoriano, prefieren los colores rojizos, color que se lo relaciona con el amor.

Para la fijación de los precios, la calidad juega un papel preponderante, se suman otros factores que inciden en su valor, entre los que resaltan: color, cantidad de hojas, variedad, tamaño del capullo, longitud del tallo, tiempo de vida en el florero, uniformidad del tamaño del capullo por manojo, brillo, color, embalaje, daños, etc., y los costos por fletes, tasa aeroportuarias o la disponibilidad del producto.

Debido al ingreso de nuevos ofertantes al mercado, los precios han registrado bajas, a ello se debe agregar que el producto está estrechamente correlacionado con la temporada, sea invierno o verano. A decir de los expertos, el producto ecuatoriano se beneficia de factores como la calidad y por la reducción de la oferta de Colombia debido a problemas climáticos, que afectó la producción del país vecino. En el siguiente cuadro se detallan algunos precios para las diferentes variedades de flores:

**Tabla 15**  
**Precio internacional de las flores**

<b>PRECIOS INTERNACIONALES DE LAS FLORES</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	
	<b>EURO</b>	<b>DÓLAR</b>
Rosas	0,22	0,31
Claveles	0,16	0,22
Crisantemos	0,16	0,22
Gypsophilia	0,16	0,22
Aster	0,22	0,31
Alstroemeria	0,14	0,20
Gerbera	0,14	0,20

**Fuente:** EXPOFLORES-2010.

**Elaborado por:** Los Autores

#### **4.2.1. Procesos de producción**

Las actividades inherentes al proceso de cultivo de flores, son:

- Preparación del suelo.-para el cultivo de flores el suelo debe estar bien drenado y aireado con el fin de evitar concentraciones de agua, de no cumplirse este

requerimiento, pueden utilizarse materiales orgánicos. Es importante que el suelo posea las condiciones ideales en cuanto al PH, el mismo que debe mantenerse en torno a 6, con niveles de calcio muy bajos, de igual forma las sales solubles no debe superar el 0.15%.

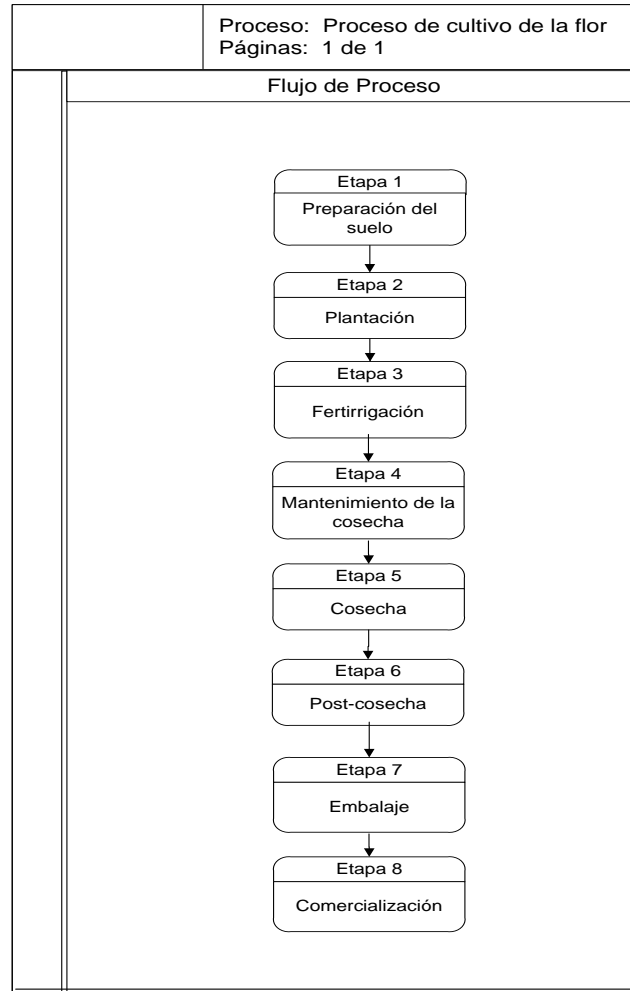
- Plantación.- esta fase se debe ejecutar de manera inmediata antes del desecamiento de las plantas; se necesita de riegos abundantes (100 lit. de agua/m<sup>2</sup>), se recomienda utilizar el riego por micro aspersión, puesto que controla la temperatura, humedad de la tierra, previene daños de heladas, dota de una mayor cobertura de la humedad y sobre todo distribuye uniformemente el agua. En cuanto a la distancia de plantación la tendencia actual es la plantación en 4 filas (60 x 15 cm) o 2 filas (40 x 20 ó 60 x 12,5 cm) con pasillos al menos de 1 m, una densidad de 6 a 8 plantas/m<sup>2</sup> cubierto. De este modo se consigue un mantenimiento más sencillo y menores inversiones.
- Fertirrigación.- el método de mayor utilización es el sistema de riego por goteo.
- Mantenimiento de la cosecha.- después de plantar los retoños desarrollará rápidamente. Sólo después de que el brote de la flor se pone claramente visible los retoños son de curvatura-fuera. Desde que las plantas crecen aproximadamente 40 centímetro sobre la tierra, es posible doblar profundamente abajo los tallos.
- Cosecha.- el corte de las flores se lo realiza cuando los sépalos del cáliz son reflejos y los pétalos aún no se han desplegado, si se cortan demasiado inmaduras, las cabezas pueden marchitarse y la flor no se endurece. Siempre es recomendable dejar después del corte, el tallo con 2-3 yemas que correspondan

a hojas completas, si se lo realiza demasiado pronto surgen problemas de cuello doblado.

- Post-cosecha.- inicialmente hay que tener en cuenta que cada variedad tiene un punto de corte distinto y por tanto el nivel de madurez del botón y el pedúnculo va a ser decisivo para la posterior evolución de la flor, una vez cortada, una vez los tallos cortados, estos deben ser sacados de los invernaderos y trasladados hacia el cuarto frío, en donde se clasifican de acuerdo al tamaño del tallo, desechando aquellos que estén en mal estado.
- Embalaje y comercialización.- seleccionada las flores que cumplen con las especificaciones técnicas, se arman ramos por decenas que son enfundados en un film plástico y se vuelven a ingresar a un nuevo proceso de enfriamiento adicional (4-5°C) antes de su empaquetado. Finalmente el empaque se lo realiza a una temperatura ambiente de 2°C, donde permanece el producto en cajas selladas por alrededor de 8 horas antes de ser embarcadas en unidades de transporte terrestres refrigeradas hasta el punto de embarque internacional, esta actividad se realiza por lo general en las noches. Con respecto al embalaje, las rosas son agrupadas en paquetes de 25 unidades y luego son colocadas en cajas de 10 paquetes cada una (caja full)<sup>8</sup>, mientras que los claveles son colocados en cajas que contienen un promedio de 35 ramos, y cada uno de ellos entre 20 y 25 tallos.

---

<sup>8</sup> Una caja full pesa alrededor de 18 kilos y contiene 250 tallos.



*Figura 5* Flujograma del cultivo de la flor

**Elaborado por:** Expoflores

### 4.3. FINANZAS

De acuerdo a la información del Banco Central del Ecuador, las exportaciones de los productos no tradicionales se están consolidando como uno de los de mejor rendimiento, gracias a su dinamismo y rentabilidad, resultado que indica la importancia de analizar su comportamiento y desempeño dentro del desarrollo económico del país, se toma la información del periodo 2004-2010.

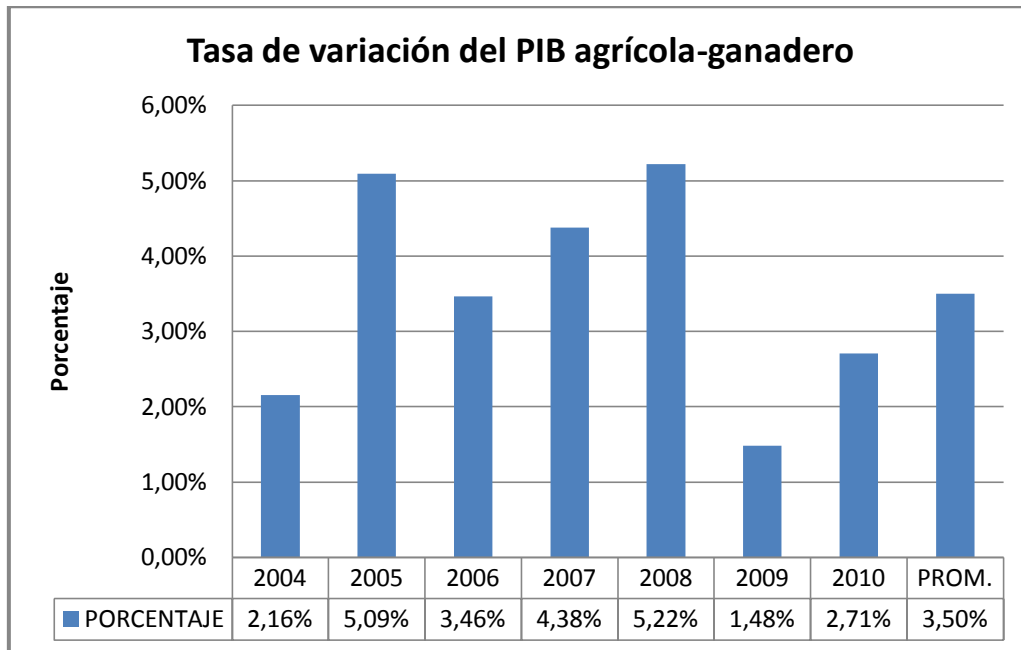


Figura 6 Crecimiento de la actividad económica agrícola- ganadero. (BCE)

**Elaborado por:** Los Autores

Al realizar la comparación interanual, se ha determinado que el sector agrícola-ganadero mantiene un crecimiento promedio de 3,50%, para el periodo 2004-2010, con ello se ratifica la importancia y aporte al desarrollo económico del país.

Para el año 2009, el sector agrícola-ganadero mostró una variación 3.74 puntos porcentuales con relación al 2008, las principales razones para esta caída, son la disminución en la confianza empresarial del sector, la desaceleración en la cartera de crédito para el sector, y sobre todo por la crisis mundial que afectó principalmente el precio del barril del petróleo, así como también el precio de las materias primas, sin embargo de ello, para el 2010, el sector muestra una mejoría, especialmente por un mejor desempeño de los cultivos y por la valorización del producto, especialmente al banano, flores, cacao, camarón, que gracias a la

calidad y diferenciación, éstos están siendo apetecidos por gran parte del mercado estadounidense y europeo, especialmente.

**Tabla 16**  
**PIB Total y agrícola-ganadero**

<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA</b>			
<b>(MILES DE DÓLARES)</b>			
<b>RAMAS DE ACTIVIDAD</b>	<b>AÑOS</b>		
<b>CIU CN</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
I. Otros servicios	14.684.918	15.997.162	17.690.830
B. Explotación de minas y canteras	7.411.934	8.839.661	11.734.774
F. Comercio al por mayor y al por menor	5.925.288	6.444.343	7.493.497
E. Construcción y obras públicas	5.498.198	5.916.853	6.898.841
C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	4.792.863	5.137.794	5.910.807
G. Transporte y almacenamiento	3.456.178	3.694.516	4.030.166
A. Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	3.524.772	3.671.298	4.052.843
Otros elementos del PIB	3.132.436	3.379.741	3.412.341
J. Servicios gubernamentales	3.002.658	3.256.923	3.336.893
H. Servicios de Intermediación financiera	1.361.884	1.440.873	1.788.333
D. Suministro de electricidad y agua	547.493	586.436	502.811
K. Servicio doméstico	65.085	69.641	78.348
Serv. de intermediación financiera medidos indirectamente	-1.381.845	-1.437.023	-1.785.054
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	<b>52.021.862</b>	<b>56.998.219</b>	<b>65.145.432</b>

**Fuente:** Banco Central del Ecuador-Previsiones macroeconómicas.

**Elaborado por:** Los Autores

La actividad económica agrícola-ganadera, ocupa la séptima posición en importancia con respecto al nivel de aportación para la conformación del PIB total del país, las cifras enuncian que la participación para el 2009 fue del 6,77%, 6,44% para el 2010, y del 6.22% para el 2011, este comportamiento conlleva a deducir que el emprendimiento de proyectos productivos, se mantiene en una etapa de crecimiento, mostrando buenas perspectivas, sobre todo a la gran demanda de productos nacionales en los mercados internacionales, que en la actualidad exige mayor calidad, por lo que se vuelve importante dotarlas de medios productivos óptimos, con el fin de mejorar la obtención de productos de acuerdo a las necesidades y exigencias del consumidor final.

**Tabla 17**  
**PIB Total y agrícola-ganadero y florícola**

<b>PIB TOTAL, AGRÍCOLA-GANADERO Y FLORÍCOLA</b>				
<b>(EN MILES DE US\$)</b>				
<b>AÑO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>AGRÍCOLA-GANADERO</b>	<b>FLORÍCOLA</b>	<b>% PARTICIPACIÓN</b>
2004	32.645.622	1.989.038	373.500	1,14%
2005	36.942.384	2.153.881	418.856	1,13%
2006	41.705.009	2.415.554	458.791	1,10%
2007	45.503.563	2.664.854	493.434	1,08%
2008	54.208.522	3.478.163	595.444	1,10%
2009	52.021.864	3.524.772	554.862	1,07%
2010	56.998.219	3.671.298	629.814	1,10%
<b>PROMEDIO</b>				<b>1,10%</b>

**Fuente:** Banco Central del Ecuador-Información estadística mensual.

**Elaborado por:** Los Autores

El sector florícola, mantiene un promedio de participación frente al PIB total del 1,10%, mostrando un crecimiento a través del tiempo, que responde a la valorización del producto en el mercado internacional.

#### **4.3.1. Situación financiera del sector florícola**

Las exportaciones ecuatorianas se caracterizan por una alta dependencia a un cierto grupo de productos denominados “tradicionales”, situación que se revierte a partir de la década de los noventa donde se da inicio al cultivo de flores, frutas exóticas, fibras vegetales y bienes industrializados permitiendo ingresar a nuevos mercados, favorecido principalmente por el otorgamiento de preferencias arancelarias.

El sector florícola se ha consolidado a corto plazo, llegando a ser el tercer rubro en importancia de exportación del Ecuador. La actividad florícola en el país inicia en 1983 con un estimado de 2 hectáreas de cultivo, gracias a las ventajas competitivas derivadas por los factores ambientales, se producen flores de alta calidad. En el país existen 3.504,50 hectáreas de cultivos repartidos en 10 provincias, siendo Pichincha la más importante quien posee el 60% del total nacional.

La flor ecuatoriana se beneficia de la asignación de los recursos de la inversión privada, lo que permite desarrollar productos de excelentes características, por efecto de las condiciones medioambientales y la intensificación tecnológica, que favorecen a mejorar el rendimiento por área cultivada y por ende su calidad.

La importancia económica y social de la floricultura resulta fundamental ahora dentro de la generación de riqueza y empleo. Se conoce que en el sector trabajan de forma directa 60 mil empleados (60 por ciento son mujeres) y más de 100 mil personas en trabajos indirectos. Las ventas de flores pasaron de US\$ 13,6 millones en 1990 a US\$ 598.3 millones en 2010; han crecido el 4.300 por ciento en el lapso de 20 años y se han constituido en el segundo producto de exportación no tradicional y el segundo de ventas internacionales agrícolas. A escala mundial, el Ecuador se ha transformado en el tercer exportador de flores frescas, con lo que cubre el 7% de la demanda mundial. La rosa constituye el producto estrella, representa el 73% del total de exportaciones florícolas ecuatorianas y su principal mercado es actualmente Estados Unidos con alrededor del 68% de participación en las exportaciones. La industria florícola no está exenta de obstáculos; los más fuertes son las desventajas en cuanto a costos de transporte, energía eléctrica, comunicaciones, insumos agrícolas y crédito productivo.

Asimismo, la infraestructura de riego no es suficiente, los mecanismos de apoyo al sector agrícola son inexistentes y, para colmo, la devolución de derechos arancelarios e impuestos a los exportadores es absolutamente ineficiente e injusta, lo que en muchos casos produce la exportación de impuestos. (Banco Central del Ecuador, 12/03/2011)

Otro factor de riesgo para la floricultura era la posibilidad de no concretar la firma del ATPDEA<sup>9</sup> cuya consecuencia inmediata sería perder un importante espacio en nuestro principal mercado, al tener que pagar un arancel de alrededor del 7 por ciento. La dinámica de la demanda de flores, los proyectos que apuntan a mejorar la competitividad y la existencia de reformas que permitan reducir costos harán que la floricultura siga representando como una embajadora de belleza, calidad y riqueza.

Con el fin de evaluar el crecimiento del sector florícola de forma más objetiva, a continuación se presenta un análisis pormenorizado de las principales empresas florícolas del país:

Plantaciones Malima Cía. Ltda., creada en 1989, inició con 1 hectárea, en la actualidad ostenta tres fincas con un área total de aproximadamente 90 hectáreas, donde se cultivan alrededor de 38 variedades.

---

<sup>9</sup> Se aprobó una extensión de las Preferencias Arancelarias Andinas hasta julio del 2013

Le sigue en importancia Nevado Roses, creada en 1996, quien inició sus operaciones con 4 hectáreas de cultivo, ahora cuenta con 50 hectáreas, cuya producción mayoritaria son las rosas que se vende a 40 países.

**Tabla 18**  
**Nevado Roses**

<b>NEVADO ROSES</b>		
<b>AÑO</b>	<b>VENTAS</b>	<b>PRODUCCIÓN</b>
	<b>(MILLONES USD)</b>	<b>(MILLOS TALLOS)</b>
2008	9,70	20,20
2009	7,40	19,00
2010	8,10	19,90
<b>PROMEDIO</b>	<b>8,40</b>	<b>19,70</b>

**Fuente:** Nevado Roses

**Elaborado por:** Los Autores

Queda en evidencia que Nevado Roses en el 2009 mostró un decrecimiento en el monto de ventas de US\$2.3 millones con relación al nivel alcanzado en el 2008, ello se debe a la crisis mundial que redujo el nivel de consumo en los mercados internacionales, ello se debe a que los costos de las materias primas, servicios de transportación se incrementaron drásticamente, reflejándose en el incremento del precio de venta. A partir del 2010, la empresa presenta una notable recuperación pasando de \$ 47.4 millones de dólares en el 2009 a \$ 8.10 millones de dólares en el año 2010, presentó una variación del 9.5%.

Otras de las entidades importantes del sector florícola es Rosaprima, organización privada creada en 1995 quien comenzó con un área cultivada de 4 hectáreas, se ha convertido en líder de producción de rosas de inmejorable calidad con más de 30 hectáreas de cultivo, generando 400 plazas de trabajo directo.

Resalta también Absolute Floral Farms, creada en el 1995, legalizada en el 2004. Ofrece tres tipos de productos principales, donde resaltan rosas (90%), flores de verano (7%) y flores tropicales (3%).

**Tabla 19**  
**Ranking empresas florícolas**

<b>RANKING EMPRESAS FLORÍCOLAS DEL ECUADOR 2010</b>		
<b>EMPRESA</b>	<b>RANKING</b>	<b>VENTAS (MILLONES USD)</b>
Plantaciones Malima	1	8,13
Nevado Roses	2	8,10
Florexpo	3	5,49
Inversiones Florícolas	4	5,25
Flores Mitad del Mundo	5	4,31
Plantador Cía. Ltda.	6	4,14
Ecuadorian Flower	7	3,70
Flower Village	8	3,50
Agrocola Tabacundo	9	3,45
Claveles de la Montaña	10	3,35
Equatoroses	11	3,29
Latin Roses	12	3,23
Floragro	13	2,98
Producnorte	14	2,92
Flores de la Colina	15	2,88
Golden Land	16	2,80
D.R. Ecuador Roses	17	2,70
Flores del Cotacachi	18	2,60
Ecuansros	19	2,60
Lindaflor	20	2,55

**Fuente:** Expoflores. (Datos referenciales)

**Elaborado por:** Los Autores

Se observa que Plantaciones Malima, mantiene su hegemonía de ser el principal productor de flores del país. Existen otras entidades que gracias a su desempeño están incrementando su participación. Se evidencia una rivalidad baja entre los productores,

que puede ser catalogada como saludable, pues ello ha servido de incentivo para que cada una de ellas muestre su mejor desempeño, ya sea desarrollando nuevas técnicas de cultivo o simplemente manteniendo la calidad y prestigio del producto.

#### **4.4. TECNOLOGÍA E INVESTIGACIÓN**

El sector florícola ha demostrado ser un exitoso conglomerado exportador, con más énfasis luego del proceso de dolarización de la economía, que ha proporcionado cierto estabilidad económica que beneficia a gran parte de los entes productivos, contradictoriamente, el país presenta cierta desventaja frente a sus competidores, depende en alto grado de la disponibilidad de la divisa extranjera para poder dinamizar la economía, esto hace que los efectos externos tales como las crisis de los mercados financieros encarezcan el costo del dinero, limitando su acceso y por ende el crecimiento económico, que desfavorece principalmente a los inversionistas.

Con las condiciones actuales del mercado global, rumbos de inestabilidad financiera, fuerte competitividad que enfrenta el sector florícola a nivel internacional y el proceso de cambio instaurado en el país, son necesarios nuevos y ágiles mecanismos de información y producción, que alimenten y apoyen en forma eficiente y oportuna al sector floricultor.

Exploflores, ha tomado la alternativa de implementar en primera instancia un Sistema de Información (SISTEMA INTEGRADO DE DESEMPEÑO SECTORIAL) que permita generar informes técnicos anuales, boletines informativos, y producir informes eventuales para

reaccionar oportunamente ante cambios que se originen de la coyuntura política y económica global. Este nuevo sistema de información y gestión, con el cual se pretende “guiar” las actividades del gremio hacia el logro de sus objetivos estratégicos, mediante la utilización de herramientas informáticas que proporcionen indicadores de gestión, coordinen esfuerzos en la búsqueda de la eficiencia y eficacia del gremio, motive la toma de decisiones pertinentes en la defensa de los intereses del sector y el país, y sea un medio de difusión, hacia la sociedad en general, sobre la importancia del sector en el ámbito económico y social

Las tendencias del sector, sobre el factor tecnológico constituye un pilar fundamental para que la flor ecuatoriana puede mantenerse en sitios exclusivos, los productores conocedores de esta particularidad no solo se han utilizado los conocimientos de profesionales conocedores del tema, sino que han visto la necesidad de crear un sinnúmero de estrategias o programas que apoyen las actividades de investigación que beneficien al sector, como la creación de la Escuela de Floricultura, donde se realizan estudios que aportan con métodos para el desarrollo de procesos de fabricación moderna, producción de energía sustentable y protección de los recursos del agua, junto con un conocimiento de las técnicas agrícolas locales de la región.

Otra de las iniciativas adoptadas por el gremio de floricultores, es el montaje de laboratorios de biotecnología, en donde se desarrollan variedades de flores, especialmente las de verano, gracias a procesos especiales de cruces de semillas, variaciones genéticas y mutaciones inducidas, actividad que debe ser calificada por la Unión Internacional de Protección de Obtenciones Vegetales.

Otra tendencia creciente, a la cual el gremio florícola responde satisfactoriamente, es el cultivo de flores orgánicas, que se benefician por la tendencia al consumo de productos naturales, consumidores que abocados por conseguir productos más saludables, están dispuestos a pagar más. Esta técnica básicamente consiste en utilizar extractos de manzanilla, ortiga, ají y otras yerbas para fumigar las rosas en lugar de hacerlo con químicos, y el uso de abono natural.

#### **4.5. MARKETING**

Los productos que provienen de países en vías de desarrollo tienden a optar por uno de los siguientes canales:

- Vía de las subastas: los productos son recibidos, desempacados y preparados para su puja por el departamento de manejo de subastas en el país de destino.
- Vía agente de subastas: Las flores son recibidas por un agente que las prepara para subastarlas.
- Vía agente mayorista: los productos importados son recibidos por un agente, quien los envía a un mayorista (con o sin preparación).
- Vía mayorista de importación (también llamado importador): las flores llegan directamente del encargado de la logística al mayorista de importación. Después del desembalaje y preparación (por ejemplo la montadura de ramos), éstas son en su mayoría vendidos a importadores locales o extranjeros, y minoristas. (Corpei, 2009)

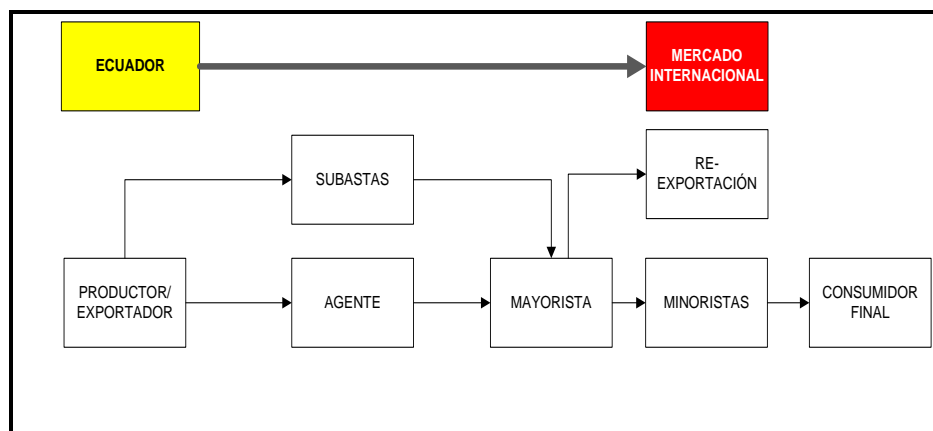


Figura 7 Diagramación de los canales de distribución (Corpei, 2009)

**Elaborado por:** CORPEI

Con el fin de dinamizar la comercialización de las flores, gran parte de ellas se lo realiza por intermedio de Exploflores, quien ha predispuesto la calificación de varias empresas que se dedican exclusivamente a comercializar el producto, evaluando previamente el mejor precio y el tiempo necesario hasta llegar al consumidor final.

Detallamos la lista con las empresas que están facultadas para realizar estas actividades y que cuentan con el aval de Expoflores:

- C.N.G REPRESENTACIONES CIA. LTDA.
- FARM EXPORTS REPRESENTACIONES C.A.
- FLORES DE AMÉRICA AMERICAFLOR S.A.
- FLORIMEX ECUADOR S.A.
- INCAFLOWERS.COM
- IRINA LIJACHOVA DE PONTÓN
- JETTY S.A.

- LOGISTIC FARMS S.A.
- MOSFLOR S.A.
- SUEÑOS DE LOS ANDES BOUQUETANDES CIA. LTDA.

La cadena logística del sector florícola, donde el principal problema se da por la falta de transporte internacional, factor que impide llegar a nuevos mercados, como Japón o Corea, catalogados como mercados potenciales y con una gran demanda. La traba se da por la falta de vuelos regulares a estos destinos, de manera general por la poca capacidad de abastecimiento de las aerolíneas tradicionales que prestan sus servicios, especialmente con destino al mercado estadounidense, ello se agrava aún más, por el tiempo de espera en las bodegas de las comercializadoras la flor rezagada corre el riesgo de que se pierda.

Otro problema que resta competitividad al producto nacional, son las tarifas aeroportuarias, el titular del gremio florícola, señala, que en el país se paga 1,30 dólares por kilo de flor, mientras que en Colombia 0,90 centavos lo que hace que el precio de la flor ecuatoriana cueste 15% más que las otras en el mercado internacional. (Poder Negociador, 2010)

#### **4.6. RECURSOS HUMANOS**

El sector florícola del cantón Cayambe, ha favorecido a gran parte de su población, pues esta actividad es la principal fuente de empleo, ello se deriva de la necesidad de contar con el recurso humano necesario para desarrollar las actividades de cultivo, el sector requiere para una hectárea de cultivo 10 trabajadores, si se toma en consideración que en Cayambe existen

2.102,70 hectáreas de cultivo, se estará empleando cerca de 21.027 trabajadores de forma directa, que sumados a los 15.000 empleos indirectos, da un total de 36.027 personas vinculadas al sector florícola.

La población total del cantón para el 2.011, es de 85.795 habitantes, entonces se asume que el 41,99% de la población total se dedica de alguna u otra forma a actividades relacionadas con la floricultura.

El recurso humano es otro de los factores preponderantes que ha permitido el desarrollo y crecimiento del gremio, ya que gracias a los programas de capacitación continuo, se ha logrado desarrollar sus conocimientos y habilidades, con el fin no solo de alcanzar mejores rendimientos, sino permitiéndoles su crecimiento profesional y económico.

Las características más sobresalientes con respecto al recurso humano del sector florícola son:

- Existe un buen grado de calificación, preparación y experiencia del personal, tanto operativo como administrativo.
- Existe alta disponibilidad del recurso humano, de igual forma el nivel de rotación es bajo.
- En el medio se puede contar con profesionales del ramo con un buen nivel de conocimientos y experiencia.
- El costo de la mano de obra es menor en comparación con los países que son sus principales competidores, especialmente con Colombia.

## **5. PROCESO ESTRATÉGICO**

En el presente capítulo se desarrollará el análisis de la información obtenida en la evaluación interna y externa, sobre la cual se diseñarán las estrategias que posteriormente van a ser evaluadas, tomando únicamente aquellas que sean aplicables y que beneficien al fortalecimiento del sector florícola del Cantón Cayambe Provincia de Pichincha.

### **5.1. VISIÓN**

El sector florícola del Cantón Cayambe será reconocido en el mercado mundial, para el año 2015, como el principal centro de producción de la flor en el Ecuador, encaminado a proveer flores naturales, variadas y de calidad, a través del aprovechamiento de la excelente reputación y distinción adquirida por la flor ecuatoriana, lo que permitirá aportar al desarrollo de los participantes del sector, brindándoles una rentabilidad adecuada, oportunidades de crecimiento profesional y contribuyendo al desarrollo sostenible del cantón y de su comunidad.

## 5.2. MISIÓN

El sector florícola del Cantón Cayambe satisface la demanda mundial de flores frescas, naturales y de calidad, proporcionando a sus clientes productos que han sido obtenidos bajo los lineamientos predispuestos por las buenas prácticas agrícolas, que implica el desarrollo de una agricultura sostenible y ecológicamente segura, permitiendo el aprovechamiento óptimo de los recursos naturales no renovables, mejorando la calidad de vida de sus colaboradores y de la sociedad en general.

## 5.3. VALORES

**Orientación al cliente.-** es el objetivo del sector florícola del Cantón Cayambe, ofertar productos de calidad, a precios adecuados y sobre todo entregados oportunamente conforme al requerimiento de los demandantes.

**Compromiso.-** el sector florícola del Cantón Cayambe mantiene intacto su deseo de proveer flores cultivadas bajo estrictas normas de calidad, lo que garantiza la calidad, belleza y frescura del producto.

**Sostenibilidad.-** los productores mantienen programas de capacitación y actualización de conocimientos con el fin de mejorar el desempeño del talento humano, además de velar por la

buena gestión de los recursos naturales a través del uso racional de productos agroquímicos que atentan contra el bienestar de las personas y del medio ambiente.

**Responsabilidad social.-** los partícipes del sector florícola reconocen la importancia de realizar negocios que otorguen valor social y económico para el cliente interno como para el externo, así como de coadyuvar a la preservación del entorno natural.

**Respeto.-** productores, comercializadores y exportadores ejercen sus funciones, encaminados hacia el logro de objetivos comunes que permitan mantener y mejorar al sector frente la comunidad mundial.

**Honestidad.-** mantener un firme compromiso de otorgar a los consumidores productos que sean el fruto de buenas prácticas agrícolas.

#### **5.4. OBJETIVOS DE LARGO PLAZO**

##### **Objetivo de largo plazo 1**

Estandarizar en todas las plantaciones florícolas del Cantón Cayambe, las normas y procedimientos de cultivo incluidas en las buenas prácticas agrícolas; para garantizar por un lado la satisfacción de los requerimientos de calidad impuestos por los mercados internacionales, y por otro lado, la efectiva utilización de los recursos, de tal forma que se

pueda incrementar el 10% del rendimiento por hectárea hasta el año 2015, con lo cual se alcanzaría los 770.000 tallos por cada hectárea.

### **Objetivo de largo plazo 2**

Aumentar la oferta exportable de flores del Cantón Cayambe, un 13% en el período 2011 – 2015, alcanzando en este último año exportaciones de 592.34 millones USD y 103.070 toneladas métricas

### **Objetivo de largo plazo 3**

Mantener el posicionamiento de flores de excelente calidad del sector florícola del Cantón Cayambe en los mercados internacionales, de modo que se pueda desarrollar mercados emergentes, como es el caso de los países asiáticos, extendiendo la participación del mercado en 3 países de esa región, a través de la distribución directa de los productos, hasta el 2015.

**Objetivo de largo plazo 4**

Lograr el mejoramiento de la cadena logística del sector florícola del Cantón Cayambe, a partir de la consolidación del volumen exportable, y la contratación de no menos cinco empresas que ofrezcan servicios integrales de carga internacional, con el fin de dinamizar los envíos, hacia el mercado europeo y oriental, hasta el 2015.

**5.5. MATRICES**

Se describen las matrices que surgen del análisis externo e interno, las mismas que servirán para definir las estrategias, y que serán debidamente evaluadas, seleccionando las más relevantes e implementando aquellas que se ajusten a las necesidades del sector florícola del Cantón Cayambe y su entorno.

**5.5.1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

...“La matriz EFE, facilita el resumen evaluativo de la información económica, social, cultural demográfica, ambiental, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.”

(Vidal, 2004, p.99)

Para la elaboración de la matriz EFE, se utilizan, todas las opiniones vertidas frente al desempeño del sector tema de interés, previamente se analizan sus oportunidades, amenazas y aquellos factores claves de éxito inherentes al presente estudio, de igual forma se asignan de forma individual los pesos y calificaciones correspondientes, en base a los siguientes parámetros:

- Seleccionar los factores claves de éxito para el sector florícola del Cantón Cayambe Provincia de Pichincha para el período 2011-2015.
- Asignar un peso relativo a cada uno de los factores.
- La calificación a cada factor se lo realizará conforme a la siguiente escala:
  - 1= la respuesta es mala.
  - 2= la respuesta es el promedio del sector.
  - 3= la respuesta por arriba del promedio del sector.
  - 4= la respuesta es superior.
- Considerar que la puntuación media de la escala propuesta es 2.5, por lo tanto los resultados alcanzados giran en torno a este valor.

**Tabla 20**  
**Matriz EFE del sector florícola del cantón Cayambe**

<b>MATRIZ EFE</b>					
	<b>FACTORES CLAVES DE ÉXITO</b>	<b>PES O</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	1	Prestigio y calidad de la flor ecuatoriana en el mercado internacional	0,20	4,00	0,80
	2	Incremento de la demanda mundial de flores.	0,09	3,00	0,27
	3	Tendencia al consumo de la flor como producto ornamental.	0,10	2,00	0,20
	4	Aceptación favorable de nuevos mercados: Chile, Japón, Argentina, Corea, China.	0,12	4,00	0,48
	5	Tendencia al consumo de la flor en el sector gastronómico.	0,05	3,00	0,15
<b>AMENAZAS</b>	1	Creciente competencia de Holanda y Colombia	0,10	3,00	0,30
	2	Alta sensibilidad de los precios en el mercado internacional	0,08	1,00	0,08
	3	Falta de apoyo gubernamental para promoción de las exportaciones.	0,03	1,00	0,03
	4	Costos de producción más altos que el de la competencia.	0,09	2,00	0,18
	5	Limitantes para la traspotación internacional.	0,09	3,00	0,27
	6	Expiración de las Preferencias Arancelarias Andinas por parte de los EE.UU.	0,05	3,00	0,15
<b>TOTAL</b>			<b>1,00</b>		<b>2,91</b>

**Elaborado por:** Los Autores

En este análisis se obtuvo el valor de 2,91, por sobre del promedio de 2,5, lo que indica que el sector florícola se muestra favorable y se está afianzando en el mercado, sin embargo, existen amenazas latentes que podrían estar afectando su desempeño óptimo.

### **5.5.2. Matriz de perfil competitivo (MPC)**

...“La Matriz de perfil competitivo (MPC), permite identificar a los principales competidores de una industria o empresa en particular, así como sus fuerzas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio.” (David, 2003, p.112)

Los factores, valores y puntajes tienen los mismos significados que la Matriz EFE, con la variante que en la MPC, se incluyen factores internos y externos, cuya escala de calificación va de 1 a 4, y se lo interpreta de la siguiente forma:

- 1= debilidad mayor.
- 2= debilidad menor.
- 3= fortaleza menor.
- 4= fortaleza mayor.

El valor medio de esta escala es de 2,5, por lo tanto los resultados son interpretados alrededor de éste valor.

**Tabla 21**  
**Matriz del perfil competitivo del sector florícola**

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO								
	FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	PESO	ECUADOR		HOLANDA		COLOMBIA	
			V/.	POND.	V/.	POND.	V/.	POND.
1	Calidad, longitud del tallo y tamaño de la cabeza	0,13	4,00	0,52	3,00	0,39	3,00	0,39
2	Certificaciones	0,07	3,00	0,21	4,00	0,28	3,00	0,21
3	Apertura de nuevos mercados	0,09	4,00	0,36	4,00	0,36	4,00	0,36
4	Infraestructura logística interna	0,06	3,00	0,18	4,00	0,24	4,00	0,24
5	Frecuencia de aeronaves	0,05	2,00	0,10	4,00	0,20	3,00	0,15
6	Micro climas	0,10	4,00	0,40	2,00	0,20	2,00	0,20
7	Grado de iluminación	0,09	4,00	0,36	2,00	0,18	3,00	0,27
8	Planes de promoción	0,06	2,00	0,12	3,00	0,18	3,00	0,18
9	Percepción del país de origen	0,10	3,00	0,30	3,00	0,30	4,00	0,40
10	Disponibilidad de recursos	0,08	3,00	0,24	4,00	0,32	3,00	0,24
11	Costos logísticos	0,06	2,00	0,12	4,00	0,24	4,00	0,24
12	Conocimiento y experiencia en el ramo	0,07	4,00	0,28	4,00	0,28	4,00	0,28
13	Inversión en investigación y desarrollo	0,04	3,00	0,12	4,00	0,16	4,00	0,16
	<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,31</b>		<b>3,33</b>		<b>3,32</b>

**Elaborado por:** Los Autores

Con relación al cuadro del perfil competitivo del sector, se observa que Holanda cuenta con la mejor posición competitiva frente a Colombia y Ecuador, con una puntuación de 3,33 puntos, superando al 3,32 y 3,31 alcanzado por los sus competidores respectivamente. El factor más importante para esta evaluación, es la calidad del producto, en donde el Ecuador, supera claramente a Holanda y Colombia, gracias a las prestaciones climatológicas, logrando producir mayor variedad de flores, con tallos más largos y una belleza inigualable.

### **5.5.3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

Realizado el análisis de cada uno de los factores internos del gremio florícola, se ha elaborado la matriz EFI, tomando en consideración las debilidades y fortalezas más relevantes que influyen en el desempeño del sector.

La escala de calificación de los factores, se lo interpreta de la siguiente forma:

- 4= Fortaleza mayor
- 3= fortaleza menor
- 2= debilidad menor
- 1= debilidad mayor

La calificación no puede ser menor a 1 ni mayor a 4. El puntaje promedio es de 2.5, el análisis se lo realiza en torno a este valor, si se mantiene una calificación por debajo de 2.5, el sector o unidad analizada será considerada como débil internamente, o a su vez si presenta una calificación superior a 2.5, la unidad analizada mantiene una posición interna fuerte.

**Tabla 22**  
**Matriz de evaluación de factores internos**

<b>MATRIZ EFI</b>					
	<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFIC.</b>	<b>PONDER.</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	1	Cosecha continua	0,10	4,00	0,40
	2	Excelente calidad y rendimientos altos	0,10	4,00	0,40
	3	Clima optimo (limosidad y horas de calor)	0,10	4,00	0,40
	4	Alta disponibilidad de mano de obra	0,05	3,00	0,15
	5	Conocimiento y experiencia en actividades de exportación	0,06	3,00	0,18
	6	La flor ecuatoriana cuenta con certificados de calidad ISO 9000/14001 –EUREPGAP	0,06	4,00	0,24
	7	Alta intensificación tecnológica	0,05	3,00	0,15
<b>DEBILIDADES</b>	1	Aspectos fitosanitarios adicionales	0,04	2,00	0,08
	2	Concentración de mercados	0,06	2,00	0,12
	3	Costos elevados para investigación y desarrollo	0,04	1,00	0,04
	4	Cultivo de variedades de "flores piratas"	0,05	1,00	0,05
	5	Poca disponibilidad de información financiera del sector	0,08	2,00	0,16
	6	Poca disponibilidad de vuelos internacionales	0,11	1,00	0,11
	7	Costos de fletes, y aeroportuarios por encima de la competencia.	0,10	1,00	0,10
<b>TOTAL</b>			<b>1,00</b>		<b>2,58</b>

**Elaborado por:** Los Autores

El puntaje alcanzado es de 2,58, que indica que el sector se ubica sobre el promedio esperado, mantiene una posición interna fuerte, demuestra que las fortalezas del sector superan a las debilidades con las que cuenta, se deben considerar aquellas que siguen restando competitividad al sector, para ello se debe promover propuestas dirigidas al ejecutivo para que las revea o promueva mecanismos que incentiven las actividades agroexportadoras.

#### **5.5.4. Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)**

La preparación de la matriz FODA, surge de los factores internos y externos del sector florícola del Cantón Cayambe, los cuales permiten definir las estrategias, para utilizar eficientemente las fortalezas, y reforzar las debilidades internas para aprovechar las oportunidades. También permiten minimizar el impacto de las amenazas del entorno, a través del uso de las fortalezas y reducción de las debilidades del sector, ello permitirá mantener y mejorar su desempeño dentro del contexto económico del país.

**Tabla 23**  
**Matriz FODA**

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>FORTALEZAS – F</b>	<b>DEBILIDADES – D</b>
	<p><b>F1.</b> Cosecha continua</p> <p><b>F2.</b> Excelente calidad y rendimientos altos</p> <p><b>F3.</b> Clima óptimo (luminosidad y horas de calor)</p> <p><b>F4.</b> Alta disponibilidad de mano de obra</p> <p><b>F5.</b> Conocimiento y experiencia en actividades de exportación</p> <p><b>F6.</b> La flor ecuatoriana cuenta con certificados de calidad ISO 9000/14001 – EUREPGAP</p> <p><b>F7.</b> Alta intensificación tecnológica</p>	<p><b>D1.</b> Aspectos fitosanitarios adicionales</p> <p><b>D2.</b> Concentración de las exportaciones.</p> <p><b>D3.</b> Costos elevados para investigación y desarrollo</p> <p><b>D4.</b> Cultivo de variedades de "flores piratas"</p> <p><b>D5.</b> Poca disponibilidad de información financiera del sector</p> <p><b>D6.</b> Poca disponibilidad de vuelos internacionales</p> <p><b>D7.</b> Costos de fletes, y tasas aeroportuarias por encima de la competencia.</p>
<b>OPORTUNIDADES – O</b>	<b>ESTRATEGIAS – FO</b>	<b>ESTRATEGIAS – DO</b>
<p><b>O1.</b> Prestigio y calidad de la flor ecuatoriana en el mercado internacional</p> <p><b>O2.</b> Incremento de la demanda mundial de flores</p> <p><b>O3.</b> Tendencia al consumo de la flor como producto ornamental</p> <p><b>O4.</b> Aceptación favorable de nuevos mercados: Chile, Japón, Argentina, Corea, China.</p> <p><b>O5.</b> Tendencia al consumo de la flor en el sector gastronómico.</p>	<p><b>1.</b> F1, 2, 5,6; O1, 3, 4: Aprovechar la aceptación de la flor ecuatoriana para desarrollar economías de escala a fin de minimizar los costos de producción.</p> <p><b>2.</b> F2, 6, 7; O4, 5: Desarrollar planes de promoción de los productos en ferias y convenciones de negocios a fin de Dar a conocer las bondades de las flores ecuatorianas.</p> <p><b>3.</b> F1, 2, 6; O2, 4, 5: Participar activamente para el fortalecimiento del programa "Ruta de las Flores"</p>	<p><b>1.</b> D1, 2; O1, 2, 4: Implementar un plan de marketing internacional con el fin de posicionar la marca FlorEcuador® y los productos en los mercados potenciales.</p> <p><b>2.</b> D1, 3, 4; O1, 2,4: Implementar laboratorios para la investigación y desarrollo de nuevas variedades.</p> <p><b>3.</b> D3, 4; O4, 5: Buscar el apoyo del estado o de organizaciones internacionales para la transferencia de tecnología requerida para el desarrollo de cultivos orgánicos.</p> <p><b>4.</b> D5; O1, 2: Solicitar al MAGAP la realización de estudios sectoriales (floricola), que no solo se limiten a cuantificar el área cultivada sino que se determine los costos de producción incurridos, a fin de determinar la situación económica del sector.</p>
<b>AMENAZAS – A</b>	<b>ESTRATEGIAS – FA</b>	<b>ESTRATEGIAS – DA</b>
<p><b>A1.</b> Creciente competencia de Holanda, Colombia y Kenia</p> <p><b>A2.</b> Alta sensibilidad de los precios en el mercado internacional.</p> <p><b>A3.</b> Falta de apoyo gubernamental para promoción de las exportaciones.</p> <p><b>A4.</b> Costos de producción más altos que los de la competencia.</p> <p><b>A5.</b> Limitantes para la trasportación internacional.</p> <p><b>A6.</b> Expiración de las Preferencias Arancelarias Andinas por parte de los EE.UU.</p>	<p><b>1.</b> F2, 6; A1, 4: Promover la concesión de incentivos para la producción florícola por parte del estado.</p> <p><b>2.</b> F1, 5, 6; A2, 4, 5: Buscar consensos con todo el gremio floricultor para la elaboración de listas de precios para la comercialización eficiente del producto, estableciendo rangos de acuerdo al canal de distribución utilizado.</p> <p><b>3.</b> F1, 2, 5, 6; A2, 4: Diseñar e implementar una cadena logística donde se detallen canales de distribución adecuados para cubrir nuevos mercados, tales como China, Korea, Suecia, Noruega, entre otros.</p> <p><b>4.</b> F1, 3, 2, 6; A4: Capacitar sobre el desarrollo de nuevas técnicas de manejo de cultivos, a fin de promover la producción bajo el concepto de economías de escala.</p>	<p><b>1.</b> D1; A1, 4, 6: Proponer actividades de cabildeo en el congreso de los Estados Unidos para promover la extensión de las ATPDEA, con la presentación de propuestas formales y que justifiquen su extensión.</p> <p><b>2.</b> D6, 7; A1, 3, 4, 5: Promover la firma de acuerdos de cooperación entre el gremio florícola y los integrantes de la cadena de distribución física internacional, para garantizar la colocación del producto en el menor tiempo posible.</p> <p><b>3.</b> D2; A1: Promover la participación en salones itinerantes en las principales capitales mundiales a fin de conseguir nuevos socios comerciales para la introducción de los productos en esos mercados. Utilizar las Oficinas Comerciales del Ecuador para este efecto.</p>

**Elaborado por:** Los Autores

### 5.5.5. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

...”La matriz PEYEA es utilizada para determinar la apropiada postura estratégica de una empresa y/o industria y cada uno de sus unidades, su elaboración se fundamenta en la determinación de las dimensiones internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y externas (estabilidad del entorno y la fuerza de la industria)”. (Vidal, 2004, p.142)

Su diseño presenta cuatro cuadrantes, que indican si las estrategias a ser implementadas tienen características conservadoras, agresivas, defensivas y competitivas, permite definir cuál es la más conveniente de acuerdo a las necesidades del ente analizado.

**Tabla 24**  
**Matriz PEYEA del sector florícola del cantón Cayambe**

MATRIZ PEYEA			
SECTOR FLORÍCOLA DEL CANTÓN CAYAMBE			
DIMENSIÓN INTERNA		DIMENSIÓN EXTERNA	
FUERZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)	
Retorno en la Inversión	6	Cambios Tecnológicos	-2
Apalancamiento	4	Tasa de inflación	-3
Liquidez	5	Variabilidad de la demanda	-4
Capital requerido versus Capital disponible	3	Rango de precios de productos competitivos	-5
Flujo de caja	5	Barreras de entrada al mercado	-4
Facilidad de salida del mercado	3	Rivalidad / Presión competitiva	-5
Riesgo involucrado en el negocio	3	Elasticidad de precios de la demanda	-4
Rotación de inventarios	5	Presión de los productos sustitutos	-5
Economías de escala y de experiencia	4		
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,22</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>-4,00</b>
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Participación en el mercado	-2	Potencial de Crecimiento	5
Calidad de los productos	-1	Potencial de Utilidades	6
Ciclo de vida de los productos	-2	Estabilidad financiera	4
Ciclo de reemplazo de los productos	-2	Conocimiento tecnológico	5
Lealtad del consumidor	-2	Utilización de los recursos	4
Utilización de la capacidad de los competidores	-4	Intensidad de capital	5
Conocimiento tecnológico	-2	Facilidad de entrada al mercado	3
Integración vertical	-3	Productividad / Utilización de la capacidad	4
Velocidad de introducción de nuevos productos	-2	Poder de negociación de los productores	3
<b>PROMEDIO</b>	<b>-2,22</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>4,33</b>

Elaborado por: Los Autores

Obtenido el promedio de los factores determinantes internos y externos, se determina el valor de las abscisas (x) y ordenadas (y):

- Eje X = [Promedio FI+ (- Promedio VC)] = [4.33+ (-2,22)] = **2,11**
- Eje Y = [Promedio FF+(-Promedio EE)] = [4,22 +(-4)] = **0,22**

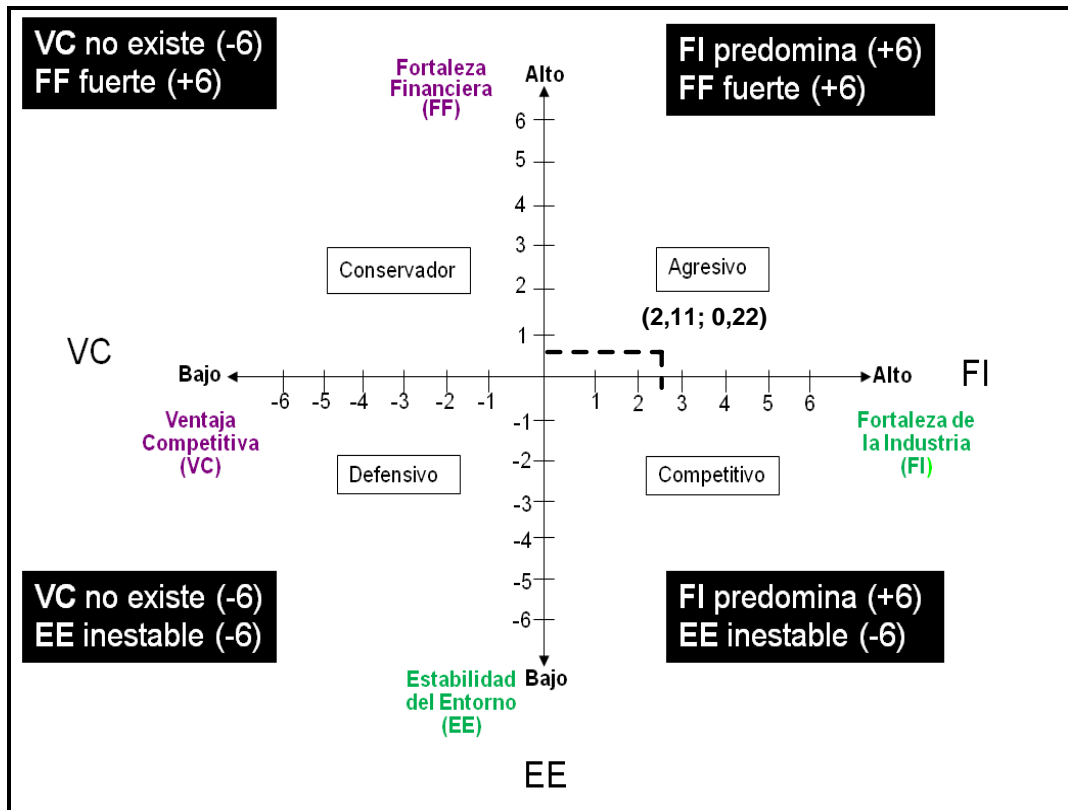


Figura 8 Matriz PEYEA del sector florícola del Cantón Cayambe

Elaborado por: Los Autores

El sector florícola del Cantón Cayambe, aplicando la matriz PEYEA, posee una aceptable fortaleza como industria y una plausible fortaleza financiera, por lo que se recomienda emprender estrategias de tipo “agresivo”, para alcanzar los objetivos propuestos hasta el año 2015.

Las estrategias de tipo agresivo, que pueden ser aplicables al sector, corresponden a las de integración vertical, tales como:

1. Promover la concesión de incentivos para la producción florícola por parte del estado.
2. Buscar consensos con todo el gremio floricultor para la elaboración de listas de precios para la comercialización eficiente del producto, estableciendo rangos de acuerdo al canal de distribución utilizado.
3. Diseñar e implementar una cadena logística donde se detallen canales de distribución adecuados para cubrir nuevos mercados, tales como China, Korea, Suecia, Noruega, entre otros.
4. Capacitar sobre el desarrollo de nuevas técnicas de manejo de cultivos, a fin de promover la producción bajo el concepto de economías de escala.
5. Proponer actividades de cabildeo en el congreso de los Estados Unidos para promover la extensión de las ATPDEA.
6. Promover la firma de acuerdos de cooperación entre el gremio florícola y los integrantes de la cadena de distribución física internacional, para garantizar la colocación del producto en el menor tiempo posible.
7. Promover la participación en salones itinerantes en las principales capitales para captar nuevos socios comerciales para la introducción de los productos en esos mercados. Utilizar las Oficinas Comerciales del Ecuador para tal efecto

8. Aprovechar la aceptación de la flor ecuatoriana para desarrollar economías de escala y minimizar los costos de producción.
9. Desarrollar planes de promoción de los productos en ferias y convenciones de negocios, para conocer las bondades de las flores ecuatorianas.
10. Participar activamente para el fortalecimiento del programa "Ruta de las Flores".
11. Implementar un plan de marketing internacional y posicionar la marca FlorEcuador® y los productos en los mercados potenciales.
12. Implementar laboratorios para la investigación y desarrollo de nuevas variedades.
13. Buscar el apoyo del estado o de organizaciones internacionales para la transferencia de tecnología requerida para el desarrollo de cultivos orgánicos.
14. Solicitar al MAGAP la realización de estudios sectoriales (florícola), que no solo se limiten a cuantificar el área cultivada sino que se determine los costos de producción incurridos, para determinar la situación económica del sector.

### **5.5.6. Matriz BCG (Boston Consulting Group)**

...”La matriz BCG pretende comparar el posicionamiento competitivo de cada uno de los productos de la organización (destino) frente a otros del sector, teniendo en cuenta la cuota del mercado” (Bigné, Font y Andreu, 200, p. 360)

La matriz BCG, se diseña en una matriz de 2x2, donde se sitúan los productos ofertados por el sector florícola del cantón Cayambe, y que pueden tomar cuatro distintas denominaciones:

- Productos estrella.
- Productos interrogantes.
- Productos vacas lecheras, y
- Productos perros.

La elaboración se enfoca en dos aspectos importantes: la tasa de crecimiento de la industria y la participación relativa del mercado.

#### **5.5.6.1. Determinación de la tasa de crecimiento de la industria**

La tasa de crecimiento de la industria se la representa en el eje vertical del cuadrante, será utilizada para medir el comportamiento del volumen de ventas del sector florícola:

**Tabla 25**  
**Crecimiento % de las ventas del sector florícola del cantón Cayambe**

<b>PRODUCCIÓN FLORÍCOLA DE CAYAMBE</b>		
<b>AÑO</b>	<b>MILES DE US\$</b>	<b>TASA DE VARIACIÓN</b>
2004	224.100	-
2005	251.313	12,14%
2006	275.274	9,53%
2007	296.060	7,55%
2008	357.267	20,67%
2009	332.917	-6,82%
2010	377.888	13,51%
<b>PROMEDIO</b>		<b>9,43%</b>

**Fuente:** Expoflores 2010.

**Elaborado por:** Los Autores

Las ventas del sector florícola del cantón Cayambe han mantenido un crecimiento promedio anual del 9,43% durante el periodo 2004-2010.

#### **5.5.6.2. Determinación de la participación relativa de mercado**

Para establecer la participación relativa de mercado, se dividirá la participación de las exportaciones de flores del cantón Cayambe frente a las exportaciones mundiales de flores.

**Tabla 26**  
**Participación de las exportaciones del cantón Cayambe**

<b>PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES</b>			
<b>RANKING</b>	<b>PAÍSES</b>	<b>VALOR MILLONES US\$</b>	<b>% PARTICIP. EN X MUNDIALES</b>
1	Holanda	3.246,48	48,79%
2	Colombia	1.049,23	15,77%
3	Ecuador	598,32	8,99%
	<b>CAYAMBE</b>	<b>358,99</b>	<b>5,40%</b>
4	Kenya	229,52	3,45%
5	Bélgica	167,71	2,52%
6	Israel	97,50	1,47%
7	Italia	81,41	1,22%
8	Estados Unidos	80,31	1,21%
9	Tailandia	76,12	1,14%
10	India	21,86	0,33%
	<b>ESTIMACIÓN MUNDO</b>	<b>6.653,45</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Expoflores 2010.

**Elaborado por:** Los Autores

$$\text{P.R.M.} = \frac{\text{Ventas del sector } \text{ó} \text{ \% participación en el mercado}}{\text{Ventas del mayor competidor } \text{ó} \text{ \% participación del mayor competidor}}$$

$$\text{P.R.M.} = \frac{\text{US\$ 358,99 millones}}{\text{US\$ 3.246,48 millones}} = \mathbf{0,1106}$$

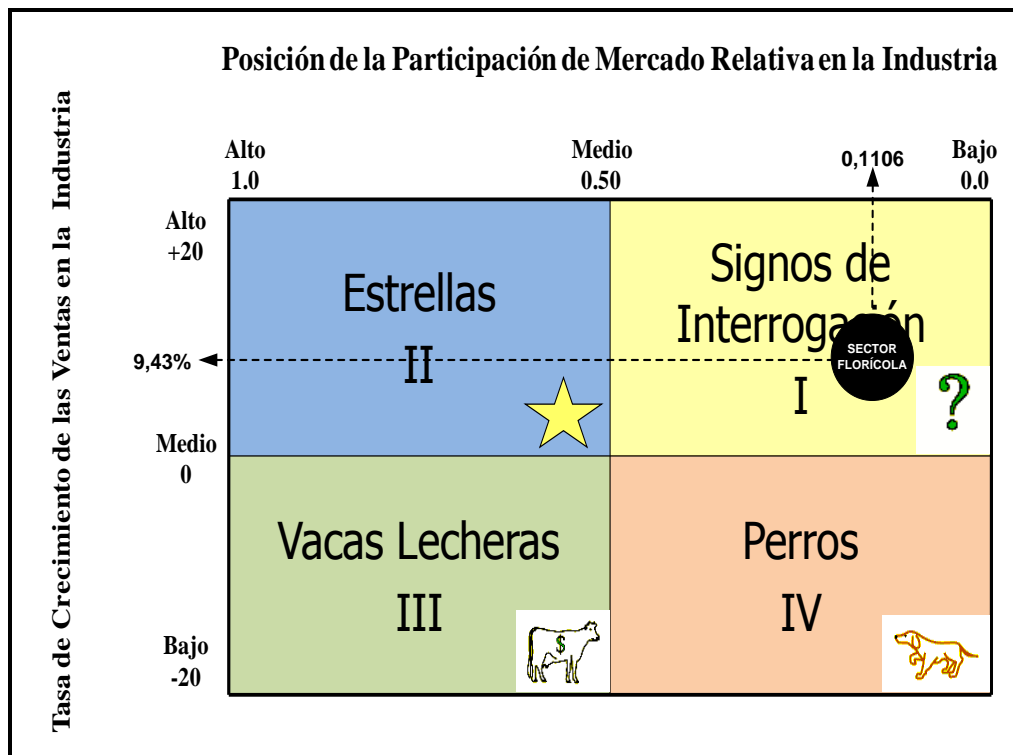


Figura 9 Matriz BCG del sector florícola del Cantón Cayambe

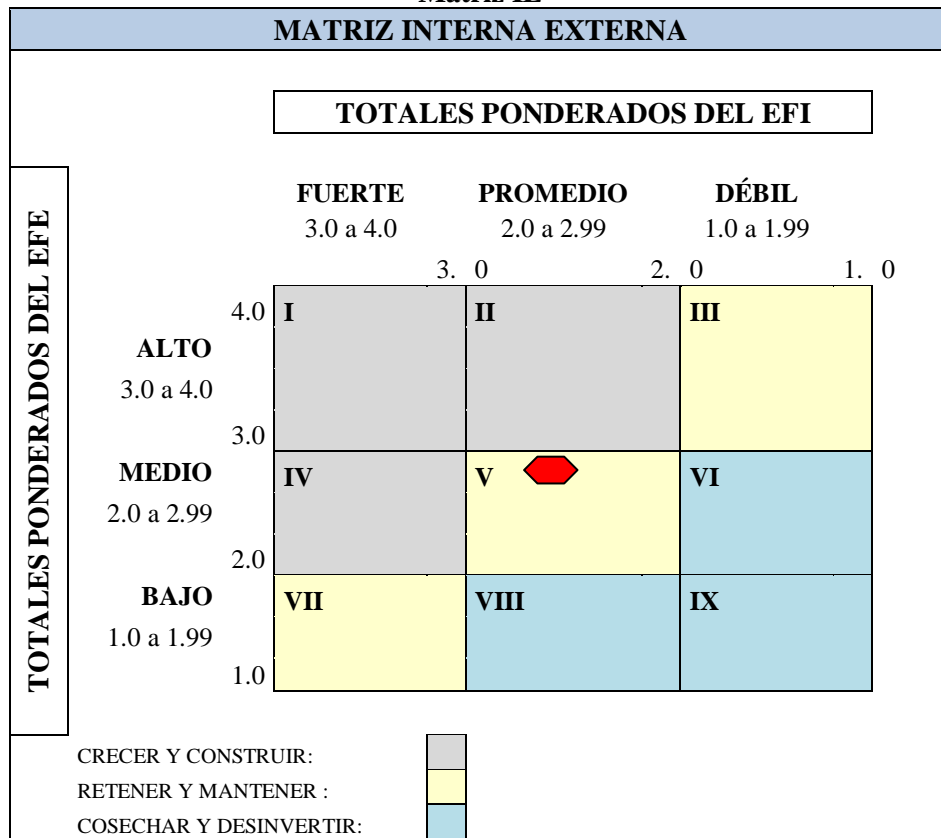
Elaborado por: Los Autores

De acuerdo a la Matriz BCG del sector florícola en el Cantón Cayambe en la actualidad se localiza en el cuadrante I, signos de interrogación, lo que indica que sus productos presentan un gran crecimiento pero con una participación baja en el mercado. Para afrontar tal situación el sector deberá invertir mayores recursos para conseguir ampliar el mercado que serán destinados especialmente en mostrar las ventajas comparativas de las flores ecuatorianas, tales como contextura, calidad, variedad, etc.

**5.5.7. Matriz interna externa (IE)**

Dentro de la Matriz IE se establecen nueve cuadrantes que son el resultado de combinar los resultados obtenidos en la matriz de evaluación de factores internos (2,58) y en la matriz de evaluación de factores externos (2,91), y se determinan tres dimensiones con distintos significados estratégicos: 1) crecer y construir, 2) retener y mantener y 3) cosechar o desinvertir.

**Tabla 27**  
**Matriz IE**



**Elaborado por:** Los Autores

Del resultado obtenido en la Matriz IE, se observa que el sector florícola del Cantón Cayambe se ubica dentro del cuadrante V, por lo que se recomienda emprender

estrategias de retener y mantener, entre las que resaltan la penetración de mercados y el desarrollo de productos.

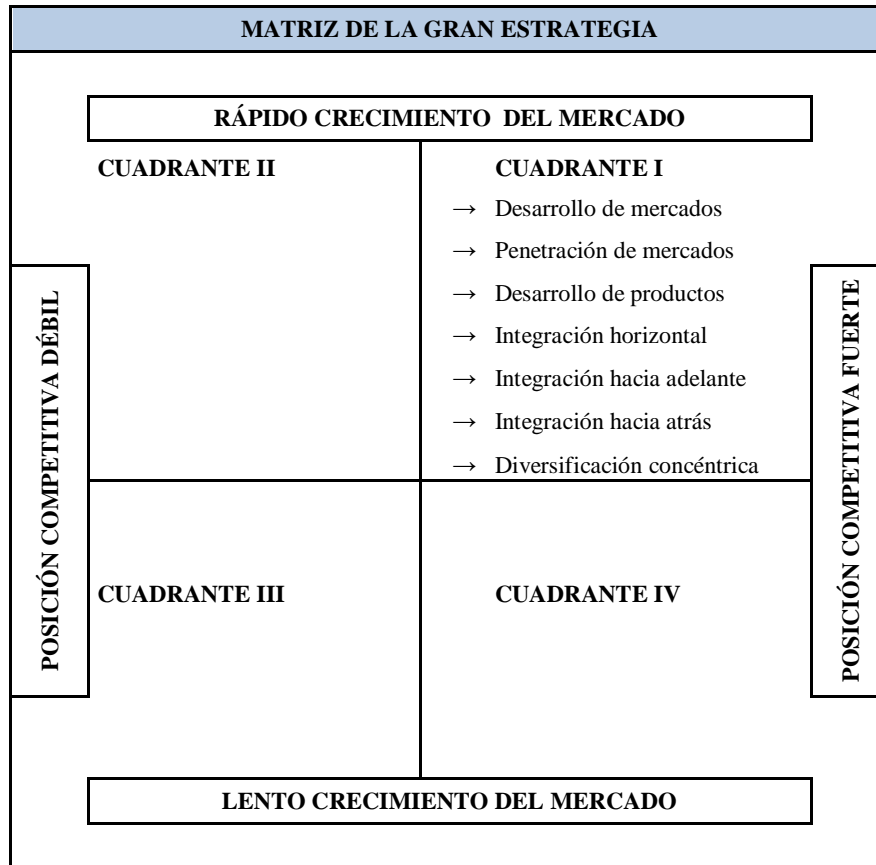
Con relación a la penetración de mercados, es inminente que el sector debe incursionar en nuevos mercados, como China, Korea, Japón, Suecia, Noruega, donde ya se están iniciando exportaciones del producto, aun se debe mejorar el desempeño del sector para incrementar su participación frente a sus potenciales competidores.

El desarrollo de nuevos productos del sector es favorable, la variedad en producción oscila en la actualidad en 400 clases de flores, es necesario asignar mayores recursos a las labores de investigación para la obtención de nuevas variedades, en razón de las bondades que ofrece el clima y ubicación del Cantón Cayambe.

#### **5.5.8. Matriz de la gran estrategia (GE)**

Es una herramienta muy útil que facilita la formulación de estrategias empresariales, según ésta matriz el sector florícola del cantón Cayambe puede ser ubicado en uno de los cuatro cuadrantes que se generan en base a dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva que puede ser débil o fuerte y el crecimiento del mercado que puede ser lento o rápido. Las estrategias que se estimen emprender se detallan conforme al cuadrante donde éste sea ubicado.

**Tabla 28**  
**Matriz GE**



**Elaborado por:** Los Autores

El sector florícola del Cantón Cayambe en la actualidad se ubica en el cuadrante I, porque la posición competitiva es fuerte y el crecimiento del mercado es rápido, se recomienda desarrollar estrategias dirigidas al mercado, para desarrollarlos o para penetrar aquellos inexplorados, sin dejar de lado el desarrollo permanente de los productos actuales, y se deben considerar las de integración (hacia adelante, hacia atrás y horizontal).

Es conocida la calidad de la flor ecuatoriana, se halla sobre sus dos grandes competidores Holanda y Colombia, merece atención por parte del gremio floricultor del cantón Cayambe que representa gran parte de las exportaciones florícolas ecuatorianas, siga manteniendo sus ventajas competitivas hasta ahora logradas, lo que viabilizará el ingreso a nuevos mercados asiduos de contar con el producto ecuatoriano en estos mercados.

#### **5.5.9. Estrategia específica y ocurrencia**

Concluida la elaboración de las matrices, se procede a realizar el resumen de las estrategias alternativas con sus respectivas estrategias específicas.

**Tabla 29**  
**Relación de estrategias específicas con cada estrategia alternativa**

<b>RELACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS ESPECIFICAS CON LAS ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS</b>	
<b>CÓDIGO</b>	<b>RELACIÓN</b>
EA1	Desarrollo de mercados
EE7	Promover la participación en salones itinerantes en las principales capitales mundiales a fin de conseguir nuevos socios comerciales para la introducción de los productos en esos mercados.
EE9	Desarrollar planes de promoción de los productos en ferias y convenciones de negocios a fin de dar a conocer las bondades de las flores ecuatorianas.
EA2	Penetración de mercados
EE3	Diseñar e implementar una cadena logística donde se detallen canales de distribución adecuados para cubrir nuevos mercados, como China, Korea, Suecia, Noruega, entre otros.
EE11	Implementar un plan de marketing internacional para posicionar la marca FlorEcuador® y los productos en los mercados potenciales.
EA3	Desarrollo de productos
EE1	Promover la concesión de incentivos para la producción florícola por parte del estado.
EE4	Capacitar sobre el desarrollo de nuevas técnicas de manejo de cultivos, y promover la producción bajo el concepto de economías de escala.
EE12	Implementar laboratorios para la investigación y desarrollo de nuevas variedades.
EA4	Integración horizontal
EE2	Buscar consensos con todo el gremio floricultor para elaborar listas de precios que permitan la comercialización eficiente del producto, estableciendo rangos de acuerdo al canal de distribución utilizado.
EE10	Participar activamente para el fortalecimiento del programa "Ruta de las Flores".
EE13	Buscar el apoyo del estado o de organizaciones internacionales para la transferencia de tecnología requerida y el desarrollo de cultivos orgánicos.
EA5	Integración hacia adelante
EE5	Proponer actividades de cabildeo en el congreso de los Estados Unidos para promover la extensión de las ATPDEA, con la presentación de propuestas formales y que justifiquen su extensión.
EE6	Promover la firma de acuerdos de cooperación entre el gremio agrícola y los integrantes de la cadena de distribución física internacional, para garantizar la colocación del producto en el menor tiempo posible.
EA6	Integración hacia atrás
EE8	Aprovechar la aceptación de la flor ecuatoriana y desarrollar economías de escala que conlleven a minimizar los costos de producción.
EE14	Solicitar al MAGAP la realización de estudios sectoriales (florícola), que no solo se limiten a cuantificar el área cultivada sino que se determine los costos de producción incurridos, y poder determinar la situación económica del sector.

**Elaborado por:** Los Autores

Una vez que todas las estrategias generadas han sido confrontadas entre ellas específicas y alternas, deben ser reunidas en una sola matriz y apreciar las repeticiones de cada estrategia, reteniendo únicamente aquellas que se presentan tres o más veces.

**Tabla 30**  
**Relación de estrategias específicas con cada estrategia alternativa**

MATRIZ DE DECISIÓN							
RELACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS ESPECIFICAS CON LAS ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS		MATRIZ					TOTAL
		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
EA1	Desarrollo de mercados						
EE7	Promover la participación en salones itinerantes en las principales capitales mundiales y conseguir nuevos socios comerciales para la introducción de los productos en esos mercados.	1	1	1		1	4
EE9	Desarrollar planes de promoción de los productos en ferias y convenciones de negocios y lograr conocer las bondades de las flores ecuatorianas.	1	1	1		1	4
EA2	Penetración de mercados						
EE3	Diseñar e implementar una cadena logística donde se detallen canales de distribución adecuados para cubrir nuevos mercados, como China, Korea, Suecia, Noruega, entre otros.	1	1		1	1	4
EE11	Implementar un plan de marketing internacional con el fin de posicionar la marca FlorEcuador® y los productos en los mercados potenciales.	1	1		1	1	4
EA3	Desarrollo de productos						
EE1	Promover la concesión de incentivos para la producción florícola por parte del estado.	1	1		1	1	4
EE4	Capacitar sobre el desarrollo de nuevas técnicas de manejo de cultivos, y promover la producción bajo el concepto de economías de escala.	1	1			1	3
EE12	Implementar laboratorios para la investigación y desarrollo de nuevas variedades.	1	1			1	3
EA4	Integración horizontal						
EE2	Buscar consensos con todo el gremio floricultor para la elaboración de listas de precios para la comercialización eficiente del producto, estableciendo rangos de acuerdo al canal de distribución utilizado.	1	1			1	3
EE10	Participar activamente para el fortalecimiento del programa "Ruta de las Flores".	1	1			1	3
EE13	Buscar el apoyo del estado o de organizaciones internacionales para la transferencia de tecnología requerida para el desarrollo de cultivos orgánicos.	1	1			1	3
EA5	Integración hacia delante						
EE5	Proponer actividades del cabildeo en el congreso de los Estados Unidos para promover la extensión de las ATPDEA, con la presentación de propuestas formales y que justifiquen su extensión.	1	1			1	3
EE6	Promover la firma de acuerdos de cooperación entre el gremio y los integrantes de la cadena de distribución física internacional, para garantizar la colocación del producto en el menor tiempo posible.	1	1			1	3
EA6	Integración hacia atrás						
EE8	Aprovechar la aceptación de la flor ecuatoriana para desarrollar economías de escala y lograr minimizar los costos de producción.	1	1			1	3
EE14	Solicitar al MAGAP la realización de estudios sectoriales (florícola), que no solo se limiten a cuantificar el área cultivada sino que se determine los costos de producción incurridos, y dar un diagnostico de la situación económica del sector.	1	1			1	3

**Elaborado por:** Los Autores

Todas las estrategias propuestas (14), tienen repeticiones de tres o más veces, este resultado determina que todas serán consideradas para la elaboración de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).

### **5.5.10. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE)**

Calificadas cada una de las estrategias propuestas, se debe determinar el grado relativo de atracción de las acciones alternativas probables.

David (2003, p.216) menciona:

La elaboración de la Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE), es una técnica por medio de la cual se indica en forma objetiva cuales alternativas de estrategias son las mejores. Su elaboración se basa en la información en los resultados alcanzados en las matrices generadas del análisis interno y externo. En conclusión, la MCPE es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base, en los factores de éxito crítico, tanto, externos como internos, identificados previamente.

Su elaboración se basa en los siguientes criterios:

- Elaborar una lista de las oportunidades y amenazas externas, y otra con las fortalezas y debilidades internas.
- Asignar pesos a cada factor externo e interno, cuya suma debe ser igual a 2.0.

- Revisar detenidamente cada una de las matrices generadas a través del estudio, identificando aquellas estrategias que la organización prevé implementar.
- Determinar puntajes de interactividad (PA).
  - 4. Muy aceptable
  - 3. Aceptable
  - 2. Algo aceptable
  - 1. No aceptable

La valoración debe responder: cuan atractivas son con relación a sus factores claves de éxito, puesto que de aquello depende el logro de los objetivos estratégicos planteados.

Tabla 31 Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico del sector florícola de Cayambe

FACTORES CLAVES	MATRIZ CPE																												
	PESO		ESTRATEGIAS																										
	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA					
	Promover la concesión de incentivos para la producción florícola por parte del estado.		Buscar consensos con todo el gremio floricultor para la elaboración de listas de precios para la comercialización eficiente del producto, estableciendo rangos de acuerdo al canal de distribución utilizado.		Diseñar e implementar una cadena logística donde se detallen canales de distribución adecuados para cubrir nuevos mercados, tales como China, Korea, Suecia, Noruega, entre otros.		Capacitar sobre el desarrollo de nuevas técnicas de manejo de cultivos, a fin de promover la producción bajo el concepto de economías de escala.		Participar en actividades de cabildo en el congreso de los Estados Unidos para promover la extensión de las AYPDEA, son la presentación de propuestas formales y que justifiquen su extensión.		Promover la firma de acuerdos de cooperación entre el gremio y los integrantes de la cadena de distribución física internacional, para garantizar la colocación del producto en el menor tiempo posible.		Promover la participación en salones itinerantes en los principales capitales mundiales a fin de conseguir nuevos socios comerciales para la introducción de los productos en esos mercados.		Aprovechar la aceptación de la flor ecuatoriana para desarrollar economías de escala a fin de minimizar los costos de producción.		Desarrollar planes de promoción de los productos en ferias y convenciones de negocios a fin de dar a conocer las bondades de las flores ecuatorianas.		Participar activamente para el fortalecimiento del programa "Ruta de las Flores".		Implementar un plan de marketing internacional con el fin de posicionar la marca FlorEcuador® y los productos en los mercados potenciales.		Implementar laboratorios para la investigación y desarrollo de nuevas variedades.		Buscar el apoyo del estado o de organizaciones internacionales para la transferencia de tecnología requerida para el desarrollo de cultivos orgánicos.		Solicitar al MAGAP la realización de estudios sectoriales (florícola), que no solo se limiten a cuantificar el área cultivada sino que se determine los costos de producción incurridos, a fin de determinar la situación económica del sector.		
<b>FORTALEZAS</b>																													
F1. Cosecha continua	0,10	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,3	1	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4	2	0,2	4	0,4	2	0,2
F2. Excelente calidad y rendimientos altos	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4	2	0,2	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4	2	0,2
F3. Clima óptimo (luminosidad y horas de calor)	0,10	4	0,4	4	0,4	2	0,2	4	0,4	2	0,2	1	0,1	2	0,2	4	0,4	2	0,2	4	0,4	4	0,4	4	0,4	2	0,2	0,2	
F4. Alta disponibilidad de mano de obra	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	4	0,2	2	0,1	1	0,05	1	0,05	4	0,2	2	0,1	1	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	2	0,1
F5. Conocimiento y experiencia en actividades de exportación	0,06	2	0,12	2	0,12	4	0,24	2	0,12	4	0,24	4	0,24	4	0,24	2	0,12	2	0,12	4	0,24	3	0,18	2	0,12	2	0,12	2	0,12
F6. La flor ecuatoriana cuenta con certificados de calidad ISO 9000/14001 – EUREPGAP	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24	2	0,12	4	0,24	4	0,24	4	0,24	2	0,12	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	2	0,12
F7. Alta intensificación tecnológica	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	4	0,2	2	0,1	2	0,1	2	0,1	4	0,2	2	0,1	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2	2	0,1
<b>DEBILIDADES</b>																													
D1. Aspectos fitosanitarios adicionales	0,04	4	0,16	3	0,12	1	0,04	3	0,12	3	0,12	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	3	0,12	1	0,04	4	0,16	2	0,08
D2. Concentración de mercados	0,06	2	0,12	4	0,24	4	0,24	1	0,06	2	0,12	3	0,18	4	0,24	2	0,12	2	0,12	1	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12	1	0,06
D3. Costos elevados para investigación y desarrollo	0,04	4	0,16	3	0,12	2	0,08	3	0,12	2	0,08	2	0,08	2	0,08	4	0,16	2	0,08	1	0,04	2	0,08	4	0,16	4	0,16	2	0,08
D4. Cultivo de variedades de "flores piratas"	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	4	0,2	1	0,05	1	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2	1	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15	3	0,15
D5. Poca disponibilidad de información financiera del sector	0,08	4	0,32	2	0,16	2	0,16	2	0,16	1	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16	2	0,16	1	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16	4	0,32
D6. Poca disponibilidad de vuelos internacionales	0,11	2	0,22	2	0,22	4	0,44	2	0,22	3	0,33	4	0,44	3	0,33	2	0,22	3	0,33	1	0,11	3	0,33	1	0,11	2	0,22	2	0,22
D7. Costos de fletes, y tasas aeroportuarias por encima de la competencia.	0,10	3	0,3	3	0,3	4	0,4	2	0,2	2	0,2	4	0,4	4	0,4	2	0,2	3	0,3	2	0,2	3	0,3	1	0,1	2	0,2	2	0,2
<b>OPORTUNIDADES</b>																													
O1. Prestigio y calidad de la flor ecuatoriana en el mercado internacional	0,20	2	0,4	4	0,8	3	0,6	3	0,6	4	0,8	3	0,6	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	2	0,4
O2. Incremento de la demanda mundial de flores	0,09	2	0,18	4	0,36	4	0,36	3	0,27	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	3	0,27	3	0,27	4	0,36	4	0,36	3	0,27
O3. Tendencia al consumo de la flor como producto ornamental	0,10	2	0,2	4	0,4	4	0,4	2	0,2	2	0,2	2	0,2	4	0,4	2	0,2	2	0,2	4	0,4	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2
O4. Aceptación favorable de nuevos mercados: Chile, Japón, Argentina, Corea, China.	0,12	1	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48	1	0,12	4	0,48	4	0,48	2	0,24	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48	2	0,24
O5. Tendencia al consumo de la flor en el sector gastronómico.	0,05	1	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1	4	0,2	2	0,1	2	0,1	3	0,15	2	0,1	3	0,15	2	0,1	2	0,1
<b>AMENAZAS</b>																													
A1. Creciente competencia de Holanda, Colombia y Kenia	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
A2. Alta sensibilidad de los precios en el mercado internacional.	0,08	1	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16	4	0,32	3	0,24	3	0,24	2	0,16	3	0,24	2	0,16	3	0,24	2	0,16	2	0,16	3	0,24
A3. Falta de apoyo gubernamental para promoción de las exportaciones.	0,03	4	0,12	2	0,06	3	0,09	2	0,06	4	0,12	3	0,09	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	4	0,12	4	0,12
A4. Costos de producción más altos que los de la competencia.	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	2	0,18	4	0,36	4	0,36	2	0,18	3	0,27	4	0,36	4	0,36	4	0,36
A5. Limitantes para la trasportación internacional.	0,09	1	0,09	2	0,18	4	0,36	2	0,18	2	0,18	4	0,36	3	0,27	2	0,18	2	0,18	2	0,18	3	0,27	2	0,18	2	0,18	2	0,18
A6. Incertidumbre sobre la extensión de la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas por parte de los EE.UU.	0,05	4	0,2	1	0,05	3	0,15	2	0,1	4	0,2	2	0,1	1	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1	1	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>2,00</b>		<b>5,24</b>		<b>6,16</b>		<b>6,68</b>		<b>5,78</b>		<b>5,32</b>		<b>6,09</b>		<b>6,46</b>		<b>5,79</b>		<b>5,96</b>		<b>5,58</b>		<b>6,41</b>		<b>5,8</b>		<b>6,34</b>		<b>4,71</b>

Elaborado por: Los Autores

De los resultados alcanzados en la MCPE, se induce que existe una baja dispersión de los totales calculados a cada estrategia, serán seleccionadas únicamente aquellas que tengan un puntaje igual o mayor a 5,8, es decir que solo se ejecutarán 8 estrategias que cumplen con el parámetro exigido.

#### **5.5.11. Matriz de Rumelt**

Graham (2009), recomienda la aplicación de la Matriz de Rumelt para probar y seleccionar las estrategias propuestas para el sector florícola del Cantón Cayambe, las mismas que son sometidas a criterios de evaluación para definir su conveniencia y aplicación:

- Consistencia: con lo cual se prueba si la estrategia seleccionada guarda consistencia con los objetivos y políticas.
- Consonancia: la estrategia seleccionada debe dar respuesta relacionada al ambiente externo y a los posibles cambios que puedan suscitarse.
- Ventaja: permite establecer si el sector florícola se verá favorecido de nuevas ventajas competitivas que permitan reposicionarse en el mercado, y de manera especial para afrontar la intensa rivalidad de sus competidores.
- Factibilidad: las estrategias propuestas no deben incurrir en la creación de costos innecesarios, ni riesgos y problemas que no puedan ser solucionados.

**Tabla 32**  
**Matriz Rumelt del sector florícola del Cantón Cayambe**

MATRIZ DE RUMELT								
PRUEBAS	ESTRATEGIAS							
	Buscar consensos con todo el gremio floricultor para la elaboración de listas de precios para la comercialización eficiente del producto, estableciendo rangos de acuerdo al canal de distribución utilizado.	Diseñar e implementar una cadena logística donde se detallan canales de distribución adecuados para cubrir nuevos mercados, como China, Korea, Suecia, Noruega, entre otros.	Promover la firma de acuerdos de cooperación entre el gremio y los integrantes de la cadena de distribución física internacional, para garantizar la colocación del producto en el menor tiempo posible	Promover la participación en salones itinerantes en las principales capitales mundiales y conseguir nuevos socios comerciales para la introducción de los productos en esos mercados.	Desarrollar planes de promoción de los productos en ferias y convenciones de negocios para dar a conocer las bondades de las flores ecuatorianas.	Implementar un plan de marketing internacional para lograr posicionar la marca FlorEcuador® y los productos en los mercados potenciales.	Implementar laboratorios para la investigación y desarrollo de nuevas variedades.	Buscar el apoyo del estado o de organizaciones internacionales para la transferencia de tecnología requerida para el desarrollo de cultivos orgánicos.
<b>Consistencia</b>	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
<b>Consonancia</b>	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
<b>Ventaja</b>	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
<b>Factibilidad</b>	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
<b>SE ACEPTA</b>	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI

**Elaborado por:** Los Autores

De la información contenida en la Matriz Rumelt, se observa que todas las estrategias propuestas cumplen con los criterios de aceptación, razón por la cual las ocho estrategias serán implementadas.

## **5.6. LINEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS CON LOS OBJETIVOS DE LARGO PLAZO**

Seleccionadas las estrategias, deben ser validadas frente a los objetivos de largo plazo previamente establecidos, para garantizar que las estrategias coadyuven a alcanzar los objetivos del sector florícola del Cantón Cayambe.

**Tabla 33**  
**Alineamiento de las estrategias con los objetivos**

<b>ALINEAMIENTO DE ESTRATEGIAS CON LOS OBJETIVOS L.P.</b>				
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>			
	<b>OBJETIVO 1</b>	<b>OBJETIVO 2</b>	<b>OBJETIVO 3</b>	<b>OBJETIVO 4</b>
	Incrementar el rendimiento de los cultivos	Incrementar las exportaciones en valores y volumen	Incrementar la participación del mercado	Mejorar la distribución física internacional del producto
Buscar consensos con todo el gremio floricultor para la elaboración de listas de precios para la comercialización eficiente del producto, estableciendo rangos de acuerdo al canal de distribución utilizado.		X	X	
Diseñar e implementar una cadena logística donde se detallen canales de distribución adecuados para cubrir nuevos mercados, como China, Korea, Suecia, Noruega, entre otros.		X	X	X
Promover la firma de acuerdos de cooperación entre el gremio y los integrantes de la cadena de distribución física internacional, para garantizar la colocación del producto en el menor tiempo posible		X	X	X
Promover la participación en salones itinerantes en las principales capitales mundiales a fin de conseguir nuevos socios comerciales para la introducción de los productos en esos mercados.		X	X	
Desarrollar planes de promoción de los productos en ferias y convenciones de negocios a fin de dar a conocer las bondades de las flores ecuatorianas.		X	X	
Implementar un plan de marketing internacional para posicionar la marca FlorEcuador® y los productos en los mercados potenciales.	X	X	X	X
Implementar laboratorios para la investigación y desarrollo de nuevas variedades.	X	X	X	
Buscar el apoyo del estado o de organizaciones internacionales para la transferencia de tecnología requerida para el desarrollo de cultivos orgánicos.	X	X	X	

**Elaborado por:** Los Autores

## **6. IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL**

A continuación se detallan los delineamientos necesarios que permitan al sector florícola del Cantón Cayambe traducir las estrategias en acciones y resultados, los mismos que serán sometidos a evaluaciones continuas para medir el progreso del sector respecto a la consecución de sus objetivos estratégicos, y establecer los respectivos correctivos de ser el caso.

### **6.1. OBJETIVOS DE CORTO PLAZO**

Tomando como base, los objetivos de largo plazo descritos, se plantearán los respectivos objetivos de corto plazo, y las acciones a seguir para cada uno de ellos.

#### **6.1.1. Objetivo de largo plazo 1**

Estandarizar en todas las plantaciones florícolas del Cantón Cayambe, las normas y procedimientos de cultivo incluidas en las buenas prácticas agrícolas; para garantizar por un lado la satisfacción de los requerimientos de calidad impuestos por los mercados internacionales, y por otro lado, la efectiva utilización de los recursos, de tal forma que se pueda incrementar el 10% del rendimiento por

hectárea hasta el año 2015, con lo cual se alcanzaría los 770.000 tallos por cada hectárea.

### **a. Objetivo de corto plazo 1**

Incrementar el rendimiento por hectárea un 2% promedio anual durante el periodo 2011-2015.

#### **a.1. Acciones**

- ❖ Difundir las normas de buenas prácticas agrícolas entre las fincas florícolas ubicadas en el cantón Cayambe, a través de planes de capacitación gestionados a través de Expoflores, de manera que se puedan estandarizar los procedimientos de cultivo y cuidados a la flor, para mantener el producto en condiciones homogéneas de calidad.
- ❖ Lograr incrementar el rendimiento por hectárea de cultivo, a 14.000 tallos por cada hectárea, es decir alcanzar los 770.000 tallos por hectárea hasta el 2015.
- ❖ Crear una unidad especializada de investigación y desarrollo interdependiente del sector florícola del Cantón Cayambe, que canalice sus esfuerzos en desarrollar nuevas metodologías en los procesos de cultivo y cosecha.
- ❖ Generar un estudio de la situación económica del sector, a fin de establecer la estructura actual de los costos e insumos causados, estratificados por cada

proceso e identificados los de mayor incidencia en el costo total, de modo que permita a los productores optimizar la utilización de los recursos.

- ❖ Establecer métodos de seguimiento y control permanentes sobre el cumplimiento de la normativa socio-ambiental vigente para contar con la información veraz y oportuna sobre el estado actual del sector.

## **b. Objetivo de corto plazo 2**

Incrementar la inversión por hectárea de cultivo de US\$350.000 a US\$385.000 hasta el 2015, a razón de US\$7.000 por hectárea, que serán destinados para actividades de investigación y desarrollo de variedades, la transferencia de tecnología, y para la adquisición de insumos de calidad.

### **b.2. Acciones**

- ❖ Realizar un análisis financiero de las cifras alcanzadas por el sector, para establecer los réditos producidos que serán reinvertidos en la ampliación de la capacidad instalada del sector.
- ❖ Contratar a profesionales expertos dentro del ramo, que compartan sus conocimientos y experiencias con los productores del sector, y emprender nuevos métodos para el manejo de cultivos.
- ❖ Invitar a la universidad ecuatoriana a ser participe activo de los grupos de investigación y desarrollar nuevas variedades, especialmente aquellas que sean 100% orgánicas.

- ❖ Contratar líneas de crédito directo en el sistema financiero nacional, para invertir en la adquisición de tecnología de punta que permita aprovechar eficazmente los recursos naturales no renovables, como la tierra, el agua, entre otros.

### **c. Objetivo de corto plazo 3**

Alcanzar un rendimiento por hectárea de cultivo de 31,27 TM/Ha en el primer año, y luego obtener un incremento del 6% anual hasta el año 2015.

#### **c.3. Acciones**

- ❖ Realizar estudios pormenorizados de los elementos de producción, para evitar erogaciones innecesarias que incrementan el costo de producción unitario.
- ❖ Capacitar al sector para la adopción de sistemas de gestión de calidad, que garanticen el cumplimiento de normas internacionales sobre el adecuado aprovechamiento de los recursos.
- ❖ Implementar técnicas para el manejo eficiente de suelos, para mantener el equilibrio de la materia orgánica y por ende calidad del suelo.
- ❖ Implementar el manejo biológico de plagas y enfermedades, con lo que se reduce el uso intensivo de agroquímicos que implican costos elevados.

### **6.1.2. Objetivo de largo plazo 2**

Aumentar la oferta exportable de flores del Cantón Cayambe, un 13% en el período 2011 – 2015, alcanzando en este último año exportaciones de 592.34 millones USD y 103.070 toneladas métricas

### **d. Objetivo de corto plazo 4**

Incrementar el área cultivada a razón del 4% anual, con lo cual se alcanzaría 2.523, 24 hectáreas hasta el 2015.

### **d.4. Acciones**

- ❖ Integrar terrenos que cumplen con las condiciones climatológicas para el desarrollo de cultivos de flores, de sitios aledaños a Cayambe, como San Joaquín, Yanahuaicu, y Olmedo.
- ❖ Intercambiar conocimientos y experiencias con el grupo asociativo ECOFAS (Ecuadorian Organic Flower Growers Association), para la implementación de prácticas orgánicas de cultivos y obtener nuevas variedades 100% orgánicas.
- ❖ Aprovechar eficientemente las áreas cultivadas sin causar deterioro del suelo y demás recursos no renovables, para ello se requiere brindar asistencia técnica sobre su manejo sustentable.
- ❖ Promover labores de labranza eficientes para mantener el equilibrio de las propiedades químicas de los suelos.

**e. Objetivo de corto plazo 5**

Dirigir el incremento de las exportaciones, que equivalen a 1.624 TM por año con un crecimiento de 13%, hacia nuevos mercados internacionales.

**e.5. Acciones**

- ❖ Utilizar las Oficinas Comerciales de las embajadas del Ecuador en los mercados meta, para participar en salones internacionales de negocios que permitan posicionar las flores ecuatorianas en nuevos mercados.
- ❖ Presentar propuestas y estimular al Gobierno, para alcanzar la firma de acuerdos comerciales internacionales, que faciliten las negociaciones con los países a donde llegan las flores ecuatorianas.
- ❖ Promover concertaciones con el gobierno central para la revisión de tarifas aeroportuarias, a fin de estandarizar su valor.

**6.1.3. Objetivo de largo plazo 3**

Mantener el posicionamiento de flores de excelente calidad del sector florícola del Cantón Cayambe en los mercados internacionales, de modo que se pueda desarrollar mercados emergentes, como es el caso de los países asiáticos, extendiendo la participación del mercado en 3 países de esa región, a través de la distribución directa de los productos, hasta el 2015.

**f. Objetivo de corto plazo 6**

Aportar al crecimiento del sector florícola ecuatoriano, a razón del 6% anual con lo cual se alcanzaría una participación del 15% frente al PIB agrícola.

**f.6. Acciones**

- ❖ Apoyar a Expoflores para la realización de estudios sectoriales para definir nuevos sitios aptos para el cultivo de flores, a nivel nacional.
- ❖ Proponer a Expoflores capacitar sobre el manejo sustentable de cultivos a medianos y pequeños agricultores, para que alcancen mejores rendimientos.
- ❖ Participar activamente de la feria anual Agriflor para la realización de acuerdos de cooperación entre todos los integrantes de la cadena productiva, para lograr beneficios mutuos y de todo el sector.

**g. Objetivo de corto plazo 7**

Proponer a Expoflores la ejecución de investigaciones de mercado en el continente Asiático para identificar nuevos consumidores de las flores ecuatorianas.

**g.7. Acciones**

- ❖ Apoyar a Expoflores para la conformación de equipos multidisciplinarios para la ejecución de estudios sectoriales donde se definan los perfiles del consumidor asiático.

- ❖ Inteligenciar mercados para la definición de los mercados metas que se pretende colocar el producto ecuatoriano.

#### **h. Objetivo de corto plazo 8**

Participar en ruedas de negocios en países de Asia, para establecer lazos comerciales con distribuidores mayoristas de productos.

#### **h.8. Acciones**

- ❖ Aportar económicamente para el financiamiento de los costos operacionales de participación en ferias internacionales.
- ❖ Trabajar conjuntamente con los representantes de los Ministerios de Comercio Exterior, de Turismo, de Industrias, para la conformación de los equipos participantes en las ferias de negocios.

#### **6.1.4. Objetivo de largo plazo 4**

Lograr el mejoramiento de la cadena logística del sector florícola del Cantón Cayambe, a partir de la consolidación del volumen exportable, y la contratación de no menos cinco empresas que ofrezcan servicios integrales de carga internacional, con el fin de dinamizar los envíos, hacia el mercado europeo y oriental, hasta el 2015.

**i. Objetivo de corto plazo 9**

Contratar el servicio de almacenaje en una bodega satélite en la ciudad de Quito, para la consolidación de al menos 1.300 TM por semana, con un incremento del 0.33% mensual hasta el 2015.

**i.9. Acciones**

- ❖ Identificar a las empresas participes que cumplan con los requerimientos exigidos, tanto en capacidad, disponibilidad, seguridad y garantía.
- ❖ Realizar una nueva diagramación de los procesos inherentes a la distribución física internacional del producto, identificando aquellas actividades innecesarias y que implican demoras.
- ❖ Establecer canales de distribución adecuados, utilizando únicamente aquellos que brinden mejores réditos y garantías.

**j. Objetivo de corto plazo 10**

Convocar a concurso de ofertas a empresas especializadas en servicios de carga internacional, que garanticen la colocación del producto en el mercado justo a tiempo.

### **j.10.Acciones**

- ❖ Crear una base de datos de los ofertantes de servicios e carga internacional, destacando su infraestructura, y disponibilidad.
- ❖ Utilizar medios de comunicación adecuados para el reclutamiento de las empresas de carga que satisfagan las exigencias del sector.

## **6.2. DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La implementación del plan estratégico estará a cargo del Núcleo de Floricultores de Cayambe, el desarrollo del plan inicia con la formación de un Comité de Planificación y Desarrollo. Para la esta etapa de implementación es fundamental la colaboración y participación de todos los integrantes de la cadena productiva de la flor, es necesario, que el Comité cuente con la presencia de los directores de dichas entidades, quienes con su experiencia y conocimiento, pueden viabilizar la puesta en marcha del plan, conforme los lineamientos propuestos dentro del presente estudio.

Los miembros del Comité de Planificación y Desarrollo estarán conformados por representantes de las siguientes entidades:

- La Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores (Expoflores), que agrupa a todo el conglomerado floricultor del país, encargada de buscar la representatividad del sector ante los distintos organismos gubernamentales y económicos que rigen la actividad florícola en el país; ofrece servicios de

asesoría y de apoyo en áreas de logística y distribución del producto; coordina la presencia de los socios en ferias de negocios en todo el mundo; coordina el acceso al programa socio ambiental FlorEcuador® para mejorar la competitividad y obtener la certificación internacional de calidad de los cultivos; capacitaciones y demás servicios que favorecen al desarrollo y engrandecimiento del sector florícola en el país.

- ProEcuador antes CORPEI, instituto que tiene como finalidad la promoción de las exportaciones actuando como intermediario de los sectores público y privado; provee servicios de consultoría, capacitación y gestión comercial para el emprendimiento de actividades de comercio exterior. Es preciso resaltar el apoyo constante brindado al sector floricultor con la implementación de proyectos que permiten incrementar el volumen exportable hacia nuevos mercados como a los países nórdicos, bálticos y asiáticos.
- El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, órgano rector de las actividades agrícolas-ganaderas en el país, es el encargado de coordinar, diseñar y evaluar las políticas del sector con el resto de frentes económicos. El importante apoyo dado por la cartera de estado al sector florícola, especialmente en lo referente al levantamiento de la información, a través de la realización de los Censos Florícolas.
- La universidad ecuatoriana, eje primordial del desarrollo que respaldan las actividades del sector con la realización de estudios focalizados en mejorar los procesos de manejo de cultivos.
- El Ministerio de Turismo (MINTUR), responsable de promocionar al país como destino turístico, valorizando los “cuatro mundos” con los que dispone Ecuador. El apoyo del MINTUR es digno de destacar que en coordinación con

Expoflores, impulsan el Proyecto “Ruta de las Flores”, que tiene como finalidad participar activamente en ferias de florícolas y de turismo que buscan promocionar a la flor ecuatoriana y la marca país.

- Representantes de empresas que forman parte de la cadena productiva y logística de la flor.

### **6.3. POLÍTICAS**

Entre las políticas impuestas para la consecución exitosa del plan, prevalecen:

- Apoyar al cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en el plan estratégico para fortalecer al sector florícola del cantón Cayambe.
- Mantener actualizada la información que demuestre la situación real del sector.
- Cumplir con la normativa y reglamentación vigente, establecidos para la regulación de la gestión ambiental, gestión humana y gestión de calidad.
- Mejorar la percepción de la sociedad y del consumidor final sobre el desarrollo de la actividad florícola en el Cantón Cayambe.
- Todas las empresas del sector deben cumplir con toda la normativa impuesta en las Buenas Prácticas Agrícolas, y mejorar su competitividad que viabilice la obtención de la certificación FlorEcuador® emitida por SGS de Ecuador y Bureau Veritas.
- Aportar económicamente para el financiamiento de planes y programas de desarrollo que engrandezcan el sector florícola.
- Apoyar las actividades de investigación y desarrollo que permitan generar valor y diferenciación del producto.

- Asegurar la sostenibilidad productiva del Cantón Cayambe, con la implementación de técnicas de manejo de cultivos eficientes, que no atenten contra el deterioro del medio ambiente.
- Establecer parámetros de control de las actividades florícolas conforme a la realidad nacional.
- Incentivar la participación ciudadana a la solución de problemas generados por la actividad florícola en el cantón Cayambe.
- Participar activamente de los salones itinerantes de negociación internacional para buscar nuevos socios comerciales.

#### **6.4. RECURSOS**

Los recursos requeridos para el emprendimiento de las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos de largo plazo planteados, provienen de las fuentes internas y externas de cada uno de los empresarios floricultores del Cantón Cayambe, que deben trabajar mancomunadamente para enfrentar los nuevos retos que implica la globalización de los mercados, especialmente en hacer frente a sus potenciales competidores, y para penetrar nuevos mercados.

Los requerimientos de los recursos giran en torno al cumplimiento de incrementar las áreas de cultivo, estimado en el 4% promedio anual, que representa 84,11 hectáreas/año, de mejorar el rendimiento por hectárea de cultivo de 31,27 TM/Ha a un crecimiento del 6% anual, y de incrementar las exportaciones en no menos del 13% anual hasta el 2015. De

igual forma se estima que la inversión requerida por hectárea de cultivo se incrementará de US\$ 350.000 a US\$385.000 en igual periodo, a razón de US\$7.000 por Ha/año.

**Tabla 34**  
**Presupuesto de inversión requerida para logro de objetivos**

INVERSIÓN REQUERIDA					
DETALLE	AÑOS				
	2011	2012	2013	2014	2015
HECTÁREAS	84,11	87,47	90,97	94,61	98,40
INVERSIÓN/HECTÁREA	357.000,00	364.000,00	371.000,00	378.000,00	385.000,00
MATERIALES DIRECTOS (a)	29.312.335,00	31.082.570,13	32.947.524,34	34.911.942,77	36.980.798,64
Plásticos (27%)	7.914.330,45	8.392.293,94	8.895.831,57	9.426.224,55	9.984.815,63
Agroquímicos (57%)	16.708.030,95	17.717.064,98	18.780.088,87	19.899.807,38	21.079.055,23
Material de empaque y embalaje (16%)	4.689.973,60	4.973.211,22	5.271.603,89	5.585.910,84	5.916.927,78
MATERIALES OCULTOS (b)	714.935,00	758.111,47	803.598,15	851.510,80	901.970,70
Terrenos y biomasa	714.935,00	758.111,47	803.598,15	851.510,80	901.970,70
<b>INVERSIÓN TOTAL (a+b)</b>	<b>30.027.270,00</b>	<b>31.840.681,60</b>	<b>33.751.122,50</b>	<b>35.763.453,57</b>	<b>37.882.769,34</b>
PROYECCIÓN EXPORTACIONES DEL SECTOR (US\$)	405.663.220,00	458.399.438,60	517.991.365,62	585.330.243,15	661.423.174,76
Incremento US\$ FOB	46.669.220,00	52.736.218,60	59.591.927,02	67.338.877,53	76.092.931,61

**Elaborado por:** Los Autores

El presupuesto de inversión requerida revela que el nivel de las exportaciones para el 2011 será de US\$ 405.66 millones de dólares, señalando una variación de 63,05% para el 2015, con lo cual el nivel de exportaciones alcanzaría los US\$661.42 millones de dólares. Si se realiza la comparación entre los valores de la inversión total requerida frente al incremento de las exportaciones anuales, se observa que los ingresos generados tras la implementación del plan, permiten cubrir los valores de la inversión anual.

## 6.5. ASPECTO MOTIVACIONAL

El logro de los objetivos planteados es el resultado del buen direccionamiento que brinde el Comité de Planificación y Desarrollo en la etapa de implementación del plan, es importante que éste quede sustentando en un documento a disposición de todos los entes participes de la cadena florícola del Cantón Cayambe, la idea es concientizar sobre la

necesidad de contar con un instrumento que sustente la propuesta de cambio, el compromiso será primordial a nivel general y en especial de la alta gerencia.

Para viabilizar la implementación del plan, se deben instaurar medidas que incentiven los cambios propuestos y sobre todo lograr el compromiso imperante de todos los partícipes para el engrandecimiento del sector florícola del Cantón Cayambe; las más representativas son:

- El recurso humano, es el factor más relevante entonces, debe quedar garantizado su derecho a un trabajo digno y bien remunerado.
- Se reconoce que el conocimiento es la herramienta para lograr el desarrollo humano, ello se logrará con su capacitación continua.
- Brindar un clima laboral adecuado donde impere el respeto y el acceso a la información.
- Reconocer el buen desempeño laboral a través de incentivos de naturaleza económica y jerárquica.
- Conceder beneficios adicionales de salud y seguridad.
- Dar el equipamiento necesario para realizar labores seguras enmarcadas dentro de los lineamientos que exige las BPA y FlorEcuador®.
- Incentivar a la adopción de una cultura organizacional enmarcada a alcanzar la satisfacción del cliente y de los colaboradores.
- La flor ecuatoriana es el resultado del aprovechamiento óptimo de los recursos constituye el resultado del respeto estricto a normas internacionales de calidad.
- Dar cumplimiento a toda la normativa laboral vigente para generar bienestar de los colaboradores.

## **6.6. MEDIO AMBIENTE Y ECOLOGÍA**

Las empresas florícolas y los pobladores, han logrado avances muy importantes, respecto a entendimientos en temas delicados, como son: el uso racional de los recursos naturales, el manejo adecuado de deshechos y el respecto al medio ambiente.

En la actualidad, el cumplimiento de las normas socio-ambientales del sector florícola giran en torno a la Norma Técnica Ecuatoriana FlorEcuador®, que busca alcanzar y demostrar el compromiso de responsabilidad y ambiental frente a la sociedad en general.

Esta norma tiene como finalidad proporcionar a las organizaciones los elementos de un sistema de gestión integrado que facilitará alcanzar las metas ambientales, sociales y económicas, ha sido desarrollada para ser compatible con la norma SA8000:1997, ISO14001:2004 y OSHAS 18001:1999 y cuya certificación está a cargo de SGS del Ecuador y Bureau Veritas.

Es obligación del Comité de Planificación y Desarrollo definir las políticas de gestión ambiental tomando como referencia las establecidas dentro de la norma técnica FlorEcuador®, donde se especifique los objetivos a ser alcanzados y resaltar el compromiso de todos los integrantes del Núcleo de Floricultores de Cayambe, basada en los siguientes preceptos:

- Ratificar los compromisos para la prevención ambiental.
- Considerar todos los aspectos legales, sean ambientales, laborales, sociales o de cualquier otra naturaleza.

- Normar los criterios sobre aspectos de salud ocupacional y seguridad en el trabajo.
- Desarrollo humano.
- Adoptar esquemas de respeto y protección a áreas naturales colindantes.
- Promover la adopción de métodos naturales para el manejo y control de plagas.
- Utilizar tecnología apropiada que permita la racionalización del consumo de agua. (Sistemas de aspersión o por goteo).
- Implantar técnicas de manejo de cultivos y de uso de fertilizantes.
- Manejo adecuado de desechos, incentivando su re-uso y/o reciclaje.
- Implementación de planes de contingencia para el manejo de riesgos y accidentes.

## **6.7. EVALUACIÓN**

El Núcleo de Floricultores de Cayambe, ente rector para realizar las actividades de seguimiento y control del plan estratégico, y responsable de medir el grado de alcance de los objetivos, quien además tendrá la potestad de realizar las observaciones necesarias al plan y a las estrategias que en ella se incluyen. Su trabajo estará respaldado por Expoflores máximo organismo que agrupa a los floricultores de todo el país, a través de sus departamentos de promoción y desarrollo sostenible a cargo de los Ing. Juan Abel Echeverría y Santiago Saa, brindarán asesoría técnica para la implementación del plan de acuerdo a los lineamientos propuestos en el presente estudio.

## 6.8. CONTROL

El control de la implementación del plan estará a cargo del Núcleo de Floricultores de Cayambe, realizarán las evaluaciones necesarias para medir la aplicación y cumplimiento de los objetivos propuestos, se utilizará la herramienta administrativa denominada “Cuadro de Mando Integral” (Balanced Scorecard-BSC), que logra la creación sostenible de valor, crecimiento, alineamiento de los recursos, compromiso de todos y genera cambio.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) permite implementar y comunicar la estrategia, basado en cuatro perspectivas.

Martínez (2006, p.218) describe a las cuatro perspectivas del CMI de la siguiente forma:

- **Clientes:** Previo a definir los objetivos en los procesos internos, hay que reconocer cual es la propuesta de valor a los clientes y la forma de lograr los resultados financieros.
- **Financiera:** El proceso inicia con tener claro que es lo que se debe brindar a los accionistas para mostrar que se tiene éxito.
- **Procesos internos:** Se debe identificar si los procesos internos están operando eficiente y efectivamente para alcanzar la satisfacción de los clientes.
- **Capacidad estratégica:** Considerar que la estrategia define la estructura, difícilmente se podrá cambiar una estructura, un sistema informático o competencias del personal sin conocer lo requerido en los procesos críticos de la organización.

### **6.8.1. Perspectiva de clientes**

Con el fin de incrementar el nivel exportable del sector florícola del Cantón Cayambe, se debe mantener y mejorar la calidad del producto, que es reconocido en el mercado internacional y que ha sido merecedor a premios internacionales. Para lo cual se emprenderán planes de mercadeo y promoción para promocionar las bondades del producto en mercados aun inexplorados como Asia y Europa Occidental, esta acción debe estar respaldada, por una eficiente distribución física internacional, que permitan colocar el producto en el tiempo justo y a precios competitivos.

### **6.8.2. Perspectiva financiera**

El nivel exportable se prevé crecerá en 63,05% hasta el 2015, por tanto el sector debe contar con los recursos económicos necesarios que permitan financiar los planes de expansión. Es recomendable que el financiamiento se gestione a través de fuentes externas, sean estas del sistema financiero nacional o entidades adscritas al Gobierno Central, como la Corporación Financiera Nacional, con la finalidad de diversificar el riesgo de la inversión. Se espera que una vez concluida la implementación del plan, se obtengan réditos favorables para el sector que podrán ser reinvertidos en favor de su desarrollo y del país.

### **6.8.3. Perspectiva del proceso interno**

La visión del Núcleo de Floricultores de Cayambe es alcanzar el liderazgo en el mercado mundial de flores, situación que obliga al aprovechamiento óptimo de los recursos utilizando técnicas adecuadas de cultivo para maximizar su rendimiento, es necesario también, mantener y mejorar la calidad de las flores y obtener certificaciones internacionales que faciliten el acceso a nuevos mercados. Los procesos de producción serán sometidos al cumplimiento estricto de las buenas prácticas agrícolas.

### **6.8.4. Perspectiva de la capacidad estratégica**

El talento humano que brinda su contingente para el normal desempeño de los procesos, es el pilar fundamental para mantener la calidad del producto; en tal sentido, se deben dotar de todas las condiciones de trabajo que se ajusten a sus necesidades y expectativas, otorgándose además un paquete de incentivos y reconocimientos que lo motiven y permitan mejorar sus condiciones de vida y de sus familias.

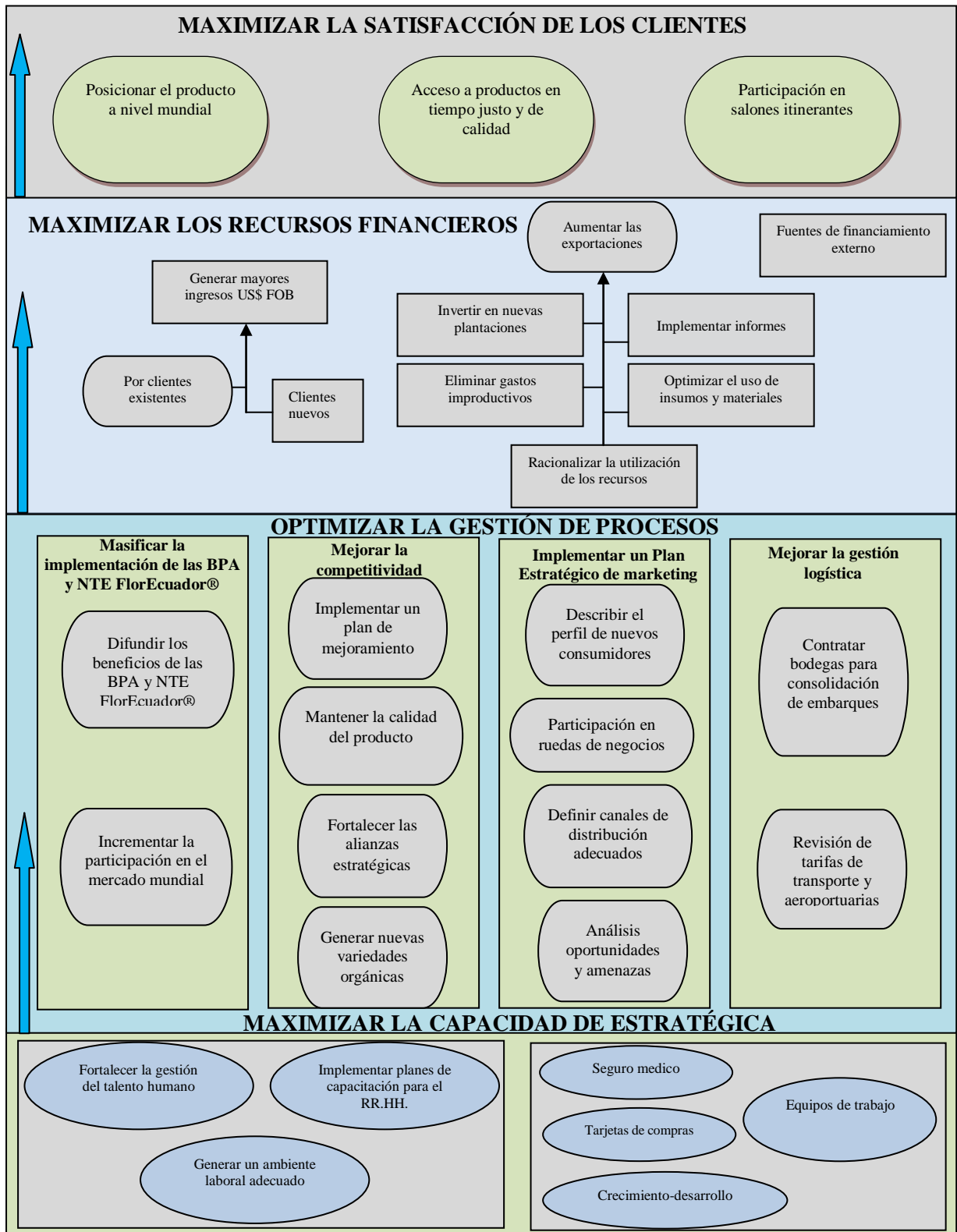


Figura 10 Despliegue del Balanced Scorecard del sector florícola del Cantón Cayambe

Elaborado por: Los Autores

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1. CONCLUSIONES

- La actividad del sector florícola se mantiene en constante crecimiento, las exportaciones mundiales de flores crecieron en un 5% entre el 2009 y 2010, presentado a Holanda como líder del mercado con el 58% de participación, seguido por Colombia con el 12%, Ecuador con el 7% y Kenia con el 6%. Respecto a la demanda de flores, hacia la Unión Europea se destinan alrededor del 75% de la producción mundial, seguido por el mercado norteamericano con el 15%.
- La industria florícola en Ecuador, para el año 2010 obtuvo el 1,7 % de participación dentro del PIB nacional mostrando una tendencia creciente, es uno de los sectores económicos importantes del país, de hecho el más importante para la región Sierra y el primero en cuanto a productos no tradicionales. Cerró con USD 607,7 millones convirtiéndose en el nuevo año récord para la exportación de flores, Estados Unidos es el principal socio comercial de la flor ecuatoriana, importó USD 168 millones de dólares; Rusia ocupa la segunda posición con USD 116 millones, y Holanda es el tercer destino principal quién importó USD 36 millones de dólares.
- La principal ventaja competitiva del sector florícola del cantón Cayambe en la provincia de Pichincha, son las condiciones climáticas; que proporcionan factores como la temperatura estable, la perpendicularidad de la luz, la altitud adecuada; que

en conjunto inciden para obtener las flores de mejor calidad a nivel mundial, cualidad que asegura un posicionamiento satisfactorio en los mercados internacionales, y ha llevado al Ecuador a ubicarse en el tercer lugar en exportaciones de flores del mundo.

- La importancia económica y social de la floricultura resulta fundamental ahora dentro de la generación de riqueza y empleo; en tierras ganaderas se empleaban 5 personas por cada 50 hectáreas, en la actualidad con las flores se emplea de 10 a 13 personas por hectárea. El 60% de la mano de obra es femenina. sin embargo, aun quedan aspectos laborales que se deben mejorar, como son dotar mejores condiciones de trabajo.
- El negocio de las flores se asemeja a la moda, es importante estar a la vanguardia, y estudiar los gustos y tendencias de los consumidores, así por ejemplo se definen temporadas en las que un color, una textura, la duración en el florero, la forma de los pétalos son los más apetecidos. Para atender estos requerimientos, la innovación es clave, y por eso las fincas invierten recursos en investigación y desarrollo. Ecuador lanza al mercado entre 3 a 10 nuevas variedades de flores cada año. Otra tendencia creciente, es el cultivo de flores orgánicas, que se benefician por la tendencia al consumo de productos naturales, consumidores que abocados por conseguir productos más saludables, están dispuestos a pagar más.
- El acceso a los mercados presentan ciertas restricciones, como requerimientos sanitarios o aranceles, por lo cual es indispensable la existencia de acuerdos comerciales preferenciales.
- Es imprescindible que todo el gremio floricultor del Cantón Cayambe este empeñado en acoger toda la normativa predisposta en las BPA y la NTE FlorEcuador®, para garantizar la obtención de productos de calidad que sean el

resultado de actividades productivas que no impliquen el irrespeto al ser humano y al medio ambiente.

- Entre los principales problemas que en la actualidad afectan al gremio floricultor, constan la falta de disponibilidad de medios de transporte internacional, lo que impide llegar a nuevos mercados como el asiático, que muestra excelentes perspectivas de demanda del producto nacional, se suma el precio elevado de las tarifas aeroportuarias que incide en el incremento del precio de la flor, encareciéndola y restándole competitividad.

## **7.2. RECOMENDACIONES**

- Se debe aprovechar efectivamente las condiciones climatológicas para seguir manteniendo la diversificación del producto apoyados eficazmente en factores tecnológicos y humanos, que permitan mantener las relaciones comerciales actuales con la posibilidad de penetrar en nuevos mercados.
- Debido a las exigencias de los mercados internacionales, es imprescindible que se emprendan planes para mejorar los niveles de competitividad, ello se logrará con el ferviente compromiso de todo el gremio a acoger estándares de calidad normados en las BPA, la NTE FlorEcuador® y la Flower Label Program (FLP).
- Los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores cuya tendencia actual es demandar productos libres de químicos y amigables con la naturaleza, obligan al sector florícola del Cantón Cayambe, a asignar los recursos necesarios destinados a actividades de inteligencia de mercados, y de

investigación y desarrollo que permitan la obtención de productos 100% orgánicos.

- Se debe procurar obtener la mayor cantidad de acuerdos comerciales con los principales mercados metas, para facilitar las negociaciones del sector florícola y acceder a beneficios que incrementen la competitividad del producto ecuatoriano.
- El gremio floricultor debe participar activamente de los salones itinerantes permanentes de negocios y buscar nuevos socios en otros mercados, como China, Korea, Japón, Suecia, Argentina, Chile, entre otros. Se debe solicitar la participación de las Oficinas Consulares encargadas de negocios.
- Para mejorar la distribución del producto, se debe rediseñar y mejorar la cadena logística para conseguir que el producto llegue a tiempo. Es necesario la contratación del servicio de almacenaje para la consolidación del producto y la optimización de los sistemas de transporte, los cuales serán contratados previa precalificación y certificación de su desempeño.
- Participar activamente de los estudios sectoriales que ejecute Expoflores con respecto a la identificación de nuevos mercados.
- “La Ruta de las Flores”, es el proyecto turístico que abre las puertas de las fincas, demostrando la transparencia de los procesos y generando una oportunidad para las comunidades en la zona florícola. Ecuador suma a sus bellezas turísticas la magia y color de sus flores.
- Motivar a los operadores logísticos a aumentar las rutas y frecuencias, de modo que se pueda llegar a nuevos mercados, contar con un área de consolidación de perecibles

- Incentivar la asociatividad para penetrar mercados europeos, asiáticos y americanos de una forma unida. Se facilita el control de calidad, y los contratos con cargueras y aerolíneas serias que asegura la llegada de las flores en óptimas condiciones. Brinda la capacidad de ejecutar economías de escala y por lo tanto ofrecer precios más competitivos. ofreciendo así una sola marca cantón, enm primera instancia y luego país.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bigné, E.; Font, X.; Andreu, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos*. España: Esic Editorial.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Novena Edición. México: Pearson Educación.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing*. México: Ediciones Granica S.A. de C.V.
- Graham, A. (2009). *Dirección estratégica*. Perú: Pontificia Universidad Católica, Centrum de Negocios.
- Martínez Pedrós, D. y Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Segunda Edición. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1998). *Safari a la estrategia*. México: Ediciones Granica S.A. de C.V.
- Moncada, M. (2006, junio 15). *Flujos de energía y de materiales*. Barcelona, España: Revista Iberoamericana de Economía Ecológica, p.58.
- Sainz de Vicuña, J. (1998). *El plan de marketing en la práctica*. Undécima Edición. España: Esic Editorial.
- Tillería, Y. (2009). *Impactos de la floricultura en la salud y el ambiente*. Ediciones Abya-Yala. Quito Ecuador.
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional*. Segunda Edición. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Zabala, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Primera edición. Colombia: Editorial de la Universidad Cooperativa de Colombia.
- Untraflores (2001). Algunos aspectos del comercio mundial de flores. Disponible en  
URL:[http://untraflores.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=296&Itemid=1](http://untraflores.org/index.php?option=com_content&task=view&id=296&Itemid=1). [consulta 10 de marzo de 2011].

- Situación del sector florícola (2010), disponible en URL: <http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101034367>. [consulta enero del 2011].
- Florícolas ponen su esperanza en el país (2011), disponible en URL: [http://www.visitaecuador.com/index.php?hasta=40&codi\\_seccion=0&cod\\_seccion=5&codigo=euzpeujy](http://www.visitaecuador.com/index.php?hasta=40&codi_seccion=0&cod_seccion=5&codigo=euzpeujy). [consulta enero del 2011].
- La floricultura en Ecuador. (2011) disponible en URL: <http://www.ila.org.pe/notiblog/?p=1329>. [[consulta enero del 2011].
- Previsiones del crecimiento inflacionario (2011) disponible en URL: <http://www.diario-expreso.com/ediciones/2011/01/03/economia/economia/el-costode-vida-se-acelerara-en-2011/>. [consulta enero del 2011].
- Definición de índice de precios al productor. (2011) disponible en URL: [http://www.inec.gob.ec/web/guest/ecu\\_est/est\\_eco/ind\\_eco/ipp](http://www.inec.gob.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipp). [consulta enero del 2011].
- Problemas de la floricultura en Cayambe. (2010) disponible en URL: <http://www.solidaridad.net/noticias.php?not=4438>. [consulta enero del 2011].
- Informe sectorial-Ecuador: sector florícola. (2011) disponible en URL: [http://www.ratingspcr.com/archivos/boletin/002/SECTORIAL\\_ECUADOR\\_FLORICOLA\\_201009.pdf](http://www.ratingspcr.com/archivos/boletin/002/SECTORIAL_ECUADOR_FLORICOLA_201009.pdf). [consulta enero del 2011].
- [http://www.expoflores.com/producers/esp/expoflores/index.php?id\\_item=3](http://www.expoflores.com/producers/esp/expoflores/index.php?id_item=3). Misión de Expoflores. [consulta enero del 2011].
- Canales de distribución de las flores ecuatorianas. (2009) disponible en URL: [http://www.puce.edu.ec/documentos/perfil\\_de\\_flores\\_2009.pdf](http://www.puce.edu.ec/documentos/perfil_de_flores_2009.pdf). [consulta febrero del 2011].
- Problemas del sector florícola ecuatoriano (2010) disponible en URL: <http://www.podernegociador.com/2010/09/29/flores-ecuatorianas-buscan-nuevos-mercados-de-exportacion/#ixzz1DyANB3zu>. [consulta febrero del 2011].