

**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**LA IMPORTANCIA DEL ROL DEL NEGOCIADOR EN LA  
COMERCIALIZACIÓN DE LA ROSA ECUATORIANA EN EL  
EXTRANJERO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS  
REQUISITOS PARA OBTENER EL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROFESOR GUÍA:  
ING. EDUARDO MORÁN**

**AUTORA:  
INÉS MARGARITA ILLESCAS JIJÓN  
2001**

***AGRADECIMIENTO***

*Mi más sincero agradecimiento al  
Ing. Eduardo Morán por su apoyo y  
paciencia durante la realización de este estudio,  
así como a mi hermano ya que sin su ayuda  
este trabajo no hubiera sido posible.*

*Margarita*

***DEDICATORIA***

*A mi hija Camila, por ser la luz que ilumina mi vida.  
A mi esposo, mi compañero y apoyo incondicional.  
A mi madre y hermano, por ser mi ejemplo a seguir.*

*Margarita*

# INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCION I

OBJETIVOS II

## CAPITULO I

1.	DEFINICIÓN DE UN NEGOCIADOR.....	1
1.1	ESCALAS DE NECESIDADES.....	1
2.	PERFIL IDEAL DEL NEGOCIADOR.....	2
2.1	¿EL NEGOCIADOR, NACE O SE HACE?.....	2
2.1.1	PROCESO DE LA CREACIÓN DEL NEGOCIADOR EN EL ÁMBITO FLORÍCOLA.....	2
2.2	¿SE PUEDE INFLUIR EN CONDUCTAS QUE PARECEN PREDETERMINADAS?.....	3
3.	CARACTERÍSTICAS DE UN NEGOCIADOR EMPRENDEDOR EN RELACIÓN A SU FUENTE DE MOTIVACIÓN.....	4
4.	CARACTERÍSTICAS DE UN NEGOCIADOR EMPRENDEDOR EN CUANTO A SUS CONOCIMIENTOS.....	4
5.	PUNTOS IMPORTANTES EN UN PROCESO DE NEGOCIACIÓN.....	5
5.1	PUNTOS CLAVE QUE SE DEBEN EVITAR.....	5
5.2	PROBLEMAS COMUNES EN LA MAYOR PARTE DE NEGOCIACIONES.....	6
5.3	ALGUNOS ERRORES QUE PUEDEN EVITARSE EN LAS NEGOCIACIONES.....	6
6.	¿CÓMO NEGOCIAMOS LOS LATINOAMERICANOS LA FLOR ECUATORIANA?.....	7

## CAPITULO II

1.	TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN.....	8
1.1.	MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	8
1.2.	NEGOCIACIÓN SEGÚN POSICIONES.....	8
1.3.	NEGOCIACIÓN SEGÚN INTERESES.....	8
2.	CÓMO DISEÑAR UN PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS ADECUADO PARA SU DISPUTA.....	9
3.	ATRIBUTOS DE UN PROCESO EFICAZ DE ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS.....	9
3.1	ACLARA EL INTERÉS DE LAS PARTES.....	9
3.2	ALIENTA UNA BUENA RELACIÓN DE TRABAJO.....	9
3.3	GENERA BUENAS OPCIONES.....	10
3.4	SE PERCIBE COMO LEGÍTIMO.....	10
3.5	RECONOCE LAS ALTERNATIVAS DE PROCEDIMIENTOS DE LAS PARTES.....	10
3.6	MEJORA LAS COMUNICACIONES.....	10
3.7	CONDUCE A COMPROMISOS INTELIGENTES.....	10
4.	ARTICULAR UNA VISIÓN DE PROCESO EFICAZ - ¿CUÁL ES EL PROBLEMA? .....	11
4.1	OBSERVAR LOS SÍNTOMAS Y DIFICULTADES.....	11
4.2	ANALIZAR LA NATURALEZA DEL CONFLICTO.....	11
4.2.1	DEFINIR SI LA DISPUTA CUMPLE LOS OBJETIVOS.....	11
4.2.2	DIAGNOSTICAR LAS CAUSAS.....	11

4.2.3	INTERESES RESPECTO DE POSICIONES.....	12
4.2.4	EVALUAR LA CONDICIÓN DE LA RELACIÓN DE TRABAJO ENTRE LAS PARTES.....	12
4.2.5	GENERACIÓN LIMITADA DE OPCIONES.....	12
4.2.6	TEMOR DE RESULTADOS ARBITRARIOS E ILEGÍTIMOS.....	12
4.2.7	EVALUACIÓN EXAGERADA DE LA ALTERNATIVA DE LITIGIO...	12
4.2.8	COMUNICACIÓN ENTRE LAS PARTES.....	12
4.3	FORMULAR ENFOQUES.....	12
4.4	ACTUAR.....	13

### **CAPITULO III**

1.	NEGOCIACIÓN COMERCIAL.....	16
1.1	FASE UNO (SOLOS).....	16
1.1.1	PREPARACIÓN DE LAS PRENEGOCIACIONES.....	16
1.1.1.1	¿CUÁLES SON NUESTROS INTERESES (VALORES U OBJETIVOS)?..	16
1.1.1.2	¿CUÁLES SON NUESTRAS ALTERNATIVAS EN LAS NEGOCIACIONES?.....	17
1.1.1.3	REUNIR INFORMACIÓN.....	17
1.1.1.4	¿CUÁL ES NUESTRA VISIÓN SOBRE EL FUTURO?.....	18
1.1.1.5	¿CUÁLES SON LAS OPCIONES PARA LAS NEGOCIACIONES?.....	18
1.1.1.6	¿CUÁLES SON LAS INCERTIDUMBRES Y NUESTRAS CREENCIAS SOBRE ELLAS?.....	18
1.1.1.7	¿QUÉ CRITERIOS OBJETIVOS PODEMOS INVOCAR PARA CONVENCERNOS A NOSOTROS Y A NUESTROS SOCIOS EN LA NEGOCIACIÓN?.....	19

1.1.1.8 DINÁMICA DE COALICIÓN.....	19
1.2 FASE DOS (EN CONJUNTO).....	20
1.2.1 PRENEGOCIACIÓN O DIÁLOGO.....	20
1.2.2 DISEÑO DE UN MODELO (ESTRUCTURA) DE NEGOCIACIÓN.....	20
1.3 FASE TRES (SOLOS).....	20
1.3.1 PREPARACIÓN PARA TRANSAR.....	20
1.3.2 ANÁLISIS MAAN (DE LA MEJOR ALTERNATIVA A UN ACUERDO NEGOCIADO).....	20
1.3.2.1 TÁCTICAS.....	21
2. LA COLABORACIÓN COMO VENTAJA COMPETITIVA.....	21
3. NEGOCIANDO CAMBIOS ORGANIZACIONALES.....	22
3.1 EL ORIGEN DEL CONFLICTO.....	22
3.2 EL TALÓN DE AQUILES DE LAS ESTRATEGIAS DE CAMBIO.....	22
3.3 CONFLICTO DE INTERESES.....	22

## **CAPITULO IV**

### **COMERCIALIZACION DE LA FLOR ECUATORIANA EN EL EXTRANJERO**

1. DESCRIPCIÓN GENERAL.....	24
2. DEFINICIÓN DEL SECTOR, INDUSTRIA Y NEGOCIO.....	25
2.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	26

## CAPITULO V

¿CÓMO OPERA EL NEGOCIO?.....	30
1. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PRODUCTO GENÉRICO.....	30
2. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PRODUCTO/ COMERCIALIZACIÓN....	30
3. LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN.....	33
4. ACTIVIDADES CRÍTICAS DE ÉXITO.....	33
4.1 CUIDADO DE LAS PLANTAS.....	33
4.2 AGILIDAD EN LAS VENTAS Y COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	34
4.3 CADENA DE FRÍO.....	34
4.4 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.....	34
4.5 PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	34
4.6 PROVEEDORES.....	35
4.7 COMPETIDORES POTENCIALES.....	36
4.8 COMPRADORES.....	36
4.9 IMPACTO AMBIENTAL.....	37
5. MERCADO.....	39
5.1 ESTADOS UNIDOS.....	40
5.2 HOLANDA.....	41
5.3 ALEMANIA.....	43
5.4 OTROS MERCADOS.....	43
6. ANÁLISIS FODA.....	44
6.1 FORTALEZAS.....	44

6.2	OPORTUNIDADES.....	44
6.3	DEBILIDADES.....	45
6.4	AMENAZAS.....	45
7.	ESTRATEGIAS.....	45
7.1	ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACION.....	45
7.2	ESTRATEGIA DE PRECIOS.....	46
7.3	ESTRATEGIA DE PROMOCION.....	46
7.4	ESTRATEGIA DE CALIDAD.....	47
7.5	ESTRATEGIA DE SERVICIO/ APOYO LOGÍSTICO.....	48
7.6	ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO.....	48
8.	LA RENTABILIDAD DE LAS FLORES SE REDUCE.....	48

## **CAPITULO VI**

	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	50
1.	CONCLUSIONES.....	50
2.	RECOMENDACIONES.....	50
	BIBLIOGRAFIA.....	51

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación tiene como objeto enfatizar la importancia del rol del negociador en el amplio campo de la comercialización de la flor ecuatoriana en el extranjero.

Este trabajo quiere destacar temas que se basan en la experiencia personal de la autora en diferentes campos del negocio de las flores.

El capítulo uno destaca la importancia de la teoría de la negociación, pero así mismo lo relaciona al ámbito florícola.

En el capítulo dos se destacan las técnicas de negociación adecuadas para varios tipos de negociaciones. Ejemplos prácticos de la vida real se detallan a lo largo de este capítulo.

El tercer capítulo describe situaciones que pueden suceder durante las negociaciones. A diferencia del capítulo anterior, éste se enfoca en lo que un negociador debe y no debe hacer para llegar a obtener resultados mutuamente satisfactorios.

En el capítulo cuatro se describe en forma general el sector, industria y negocio en el cual se desarrolla el negociador que se describió en los capítulos anteriores. Esta información es la cultura general de un negociador de flores.

El último capítulo señala cómo opera el negocio de las flores en forma detallada, tanto desde el punto de vista de quien vende la flor, como de los distintos mercados extranjeros que demandan flor ecuatoriana.

## INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo, *“La Importancia del Rol del Negociador en la Comercialización de la Rosa Ecuatoriana en el Extranjero”*, es el desarrollo de un estudio en el cual se encuentran fundamentos teóricos para todo lo que un negociador realiza en el ámbito florícola.

El objetivo primordial es recalcar cuan importante es el rol del negociador en todo el giro del negocio, desde la producción hasta la venta al consumidor final en el extranjero.

Este trabajo se enfocó en ubicar las actividades cotidianas del negociador de flores en un marco teórico y demostrar que toda negociación tiene su fundamento en la satisfacción de las necesidades o aspiraciones que ambas partes tienen. Se describen los factores que motivan e influyen en las negociaciones con los clientes que compran flor en el extranjero.

Al final de este trabajo se enumeran las conclusiones obtenidas después de este estudio.

## OBJETIVOS

- Recalcar la importancia de la negociación en el ámbito empresarial, sobretodo en la industria florícola, donde las decisiones importantes se toman como resultado de las negociaciones diarias del giro del negocio: comercialización de la flor.
- Conceptualizar la importancia del negociador en la comercialización de la rosa ecuatoriana en el extranjero debido a la minuciosidad con la cual deben ser hechas todas las negociaciones durante todas las etapas de las mismas.
- Analizar las bases teóricas de los procesos de negociación.
- Enfatizar las técnicas y estrategias más eficaces con las cuales deben estar familiarizadas las personas que realicen la comercialización de la flor a nivel empresarial.
- Descripción del negocio: La comercialización de las rosas ecuatorianas en el extranjero y cómo opera.

# CAPITULO I

## 1. DEFINICIÓN DE UN NEGOCIADOR <sup>1</sup>

Persona que basándose en la comunicación analiza las necesidades de su oponente y las suyas propias, para conducir la negociación hacia términos mutuamente satisfactorios. Hacer cambiar a otra persona su forma de pensar no es fácil, pero de ello depende que podamos obtener un equilibrio de las necesidades de ambas partes para poder finalizar una negociación. Negociar es una actividad diaria.

Una negociación es un proceso por el cual se trata de conocer las necesidades de la otra parte para satisfacerlas a medida de lo que los intereses mutuos lo permitan. Las necesidades existentes dentro de una negociación varían en términos de cantidad y especialmente calidad a medida que la sociedad cambia.

En el caso del negocio de las flores, el negociador debe saber cuales son las necesidades de sus clientes para en base de su disponibilidad de producto satisfacerlas de la mejor manera. De esta forma el inventario perecedero del cual debe disponer va a ser despachado diariamente para evitar pérdidas a la finca productora por concepto de flor que no pudo ser ubicada (vendida). El acuerdo al que se llegue entre ambas partes en cuanto a precio, volumen y cantidades específicas es lo que permitirá obtener el equilibrio requerido para que ambas partes lleven a cabo una negociación favorable.

### 1.1 ESCALAS DE NECESIDADES <sup>2</sup>

Para entender las motivaciones que tienen los demás negociadores se puede utilizar las escalas de Maslow, según quien las necesidades del ser humano aparecen en el siguiente orden:

- 1º Necesidades fisiológicas.
- 2º Necesidades de seguridad y defensa.
- 3º Necesidades de pertenencia.
- 4º Necesidades de estimación y reconocimiento.
- 5º Necesidades de autorrealización.
- 6º Necesidades de conocer y comprender.
- 7º Necesidades estéticas.

Según Frederick Hertzberg las tres primeras necesidades son las que permiten a una persona estar motivada realmente. Los factores motivadores son los de estima, autorrealización, de conocimiento y estéticos.

---

<sup>1</sup> Fuente: <http://www.guiadelamanutencion.com/28.htm>

<sup>2</sup> Fuente: <http://www.guiadelamanutencion.com/28.htm>

De la comprensión de estos puntos se deriva la capacidad de identificar adecuadamente las necesidades y razones para negociar de la otra parte y también se puede dar cuenta de las razones para la aparición de muchos conflictos.

Antes de entablar una negociación debemos identificar las verdaderas necesidades y aspiraciones que suelen estar mal expuestas por una o las dos partes, lo que crea un contexto donde se pueden desarrollar los conflictos.

En la venta de flores a nivel internacional un buen negociador debe ser muy hábil en el establecimiento de buenas relaciones con los clientes, ya que, éstos muchas veces se dejan influenciar en sus decisiones de compra por dichas relaciones. Las verdaderas necesidades se ponen en equilibrio cuando ambas partes exponen lo que pueden ceder para ayudar a la otra parte y de esta forma lograr que ambos se sientan satisfechos con la negociación.

Normalmente un negociador se desempeña en el ámbito florícola en actividades relacionadas con:

- Evaluación y apertura de nuevos mercados.
- Búsqueda de nuevos segmentos de mercado para la empresa.
- Mantenimiento de la cartera de clientes.
- Ubicación del producto en órdenes fijas con buenos precios.
- Cumplimiento total de los pedidos.
- Negociación para formar alianzas estratégicas.

Este negociador tienen que estar capacitado ya sea por instrucciones de un superior o por sus propios conocimientos adquiridos en base a la experiencia que posea. De ahí partirá para analizar cuales son sus necesidades (las de la compañía) y cuales son las de su contraparte (clientes).

## **2. PERFIL IDEAL DEL NEGOCIADOR**

### **2.1 ¿EL NEGOCIADOR, NACE O SE HACE?**

Ciertos perfiles psicológicos son más indicados que otros para negociar, pero la formación teórica se aprende de fuentes externas y la práctica le da al negociador la seguridad y el conocimiento necesario para desarrollarse como tal. Este es un proceso continuo que se obtiene a través de la dedicación y la constante actualización de los conocimientos relacionados con la actividad, los que provienen del ambiente y la amplia literatura e información que se produce casi diariamente.

#### **2.1.1 PROCESO DE LA CREACIÓN DEL NEGOCIADOR EN EL ÁMBITO FLORÍCOLA**

Los atributos más importantes que se buscan en un negociador de flores son la iniciativa, el deseo de involucrarse con los minuciosos detalles que se manejan diariamente, pero sobre todo, constancia y dedicación para atender al cliente extranjero que no solo busca flores sino servicio.

Muchas veces sucede que una persona recién graduada no tiene los conocimientos teóricos suficientes como para poder hacerse cargo de la comercialización de la flor de una finca, pero al empezar a trabajar ya sea como asistente del gerente de ventas o secretaria del departamento de ventas adquiere la destreza necesaria para poder desarrollarse sin ningún problema en el futuro como el negociador principal. Lo básico es el deseo de aprender todos los detalles que el negocio involucra. Tales detalles pueden estar relacionados con el empaque, necesidades de cada mercado, preferencia de variedades por segmento de mercado, diferenciación de precios, temporadas altas y bajas de venta, etc.

Cuando el negociador tiene experiencia ya sea comprando o vendiendo flor es cotizado por otras empresas ya que su habilidad para ejercer su trabajo es muy valorada por compañías que están empezando o por otras compañías grandes que por su diversificación necesitan más gente con experiencia específica en el campo.

Las relaciones personales son básicas en este negocio ya que el negociador tiene que ser una persona abierta, sociable, alegre pero sobre todo competente, que atraiga a los clientes para que compren el producto de su finca o a través de determinada comercializadora y éste sienta que vale la pena pagar unos centavos más por el servicio y producto que recibe. Así mismo en este último caso son importantes las relaciones interpersonales para poder contar con la prioridad de las disponibilidades del producto que se necesita de diferentes fincas.

Hay fincas que tienen asegurada la venta del producto ya sea porque tienen varios años en el mercado y sus compradores ya son permanentes y esto les proporciona un flujo constante; pero también hay fincas nuevas en las que la gestión de un buen negociador es básica para el desarrollo de una buena cartera de clientes y la colocación diaria de las flores. Así mismo, es muy importante qué tan bueno sea el negociador para posicionar la marca de sus flores en la mente de sus clientes. De esta forma la próxima vez que el cliente quiera comprar flores no va a recurrir a la lista de todos los floricultores ecuatorianos, sino que automáticamente, llamará a la persona que hace que la transacción y compra de flores se convierta en una actividad agradable. En el caso del negociador, se pondrá en contacto con quien le sea más agradable ejercer su trabajo de venta.

## **2.2 ¿SE PUEDE INFLUIR EN CONDUCTAS QUE PARECEN PREDETERMINADAS?**

El conocimiento de sus intereses como negociador y de la contraparte, la iniciativa, creatividad, dedicación, esfuerzo, disposición de ánimo positivo son características

esenciales para que la negociación se realice eficazmente y se pueda influir entre ambas partes.

### **3. CARACTERÍSTICAS DE UN NEGOCIADOR EMPRENDEDOR EN RELACIÓN A SU FUENTE DE MOTIVACIÓN <sup>3</sup>**

- Capacidad de compromiso consigo mismo, así como con los demás.
- Vocación por el trabajo que desempeña para poder sacar las iniciativas adelante.
- Constancia, la cual debe ir de la mano con la perseverancia.
- Empuje, su capacidad de sacar las iniciativas adelante, además de mantener un nivel de sacrificio y entrega.
- Gran entusiasmo para realizar sus actividades diarias.

### **4. CARACTERÍSTICAS DE UN NEGOCIADOR EMPRENDEDOR EN CUANTO A SUS CONOCIMIENTOS**

- Un negociador requiere conocimiento acerca de los temas que va a desarrollar en sus proyectos o actividades.
- Flexibilidad y adaptabilidad cultural para poder adaptarse a diversos entornos y poder comportarse adecuadamente ante diferentes circunstancias.
- Es necesario que pueda generar ideas, replantearlas e implementarlas constantemente.
- Capacidad de asumir riesgos.
- Capacidad de medir el riesgo para poder evaluar objetivamente las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que tiene la negociación en proceso.
- Capacidad de autocrítica para poder aprender de los errores.
- Independencia para tomar decisiones y dar mandatos.
- Capacidad de innovar y responder ante la adversidad
- Es sumamente importante en un negociador su inteligencia y capacidad de análisis.

---

<sup>3</sup> Fuente: <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/no%208/ReqEmprender.htm>

- Un "activo intelectual" muy valorado por las empresas es el que tiene que ver con la experiencia que haya conseguido una persona en anteriores trabajos y en diferentes ambientes.

## **5. PUNTOS IMPORTANTES EN UN PROCESO DE NEGOCIACIÓN**

- Evitar la visión parcial, es decir, los intereses o las percepciones distintas son los motivos que llevan a la negociación.
- Identificar a los participantes de la negociación.
- Adquirir la mayor cantidad de conocimientos posibles sobre los intereses de la contraparte así como sus puntos de vista.
- Evaluar las alternativas del oponente para llegar a un acuerdo.
- Prever cuales serán las reacciones de la contraparte dado sus intereses y analizar las causas que podrían llevar al fracaso a la negociación
- Analizar las soluciones que resuelven los problemas individuales y mutuos.

Un proceso de compra – venta de flor se da en el momento en que dos empresas conocen sus necesidades específicas. La finca productora necesita vender su disponibilidad diaria de flor en distintos mercados de acuerdo a los días de vuelos que sus clientes tengan asignados en determinada agencia de carga, mientras que los clientes extranjeros requieren conocer de los productos que son cultivados en un sinnúmero de fincas para poder satisfacer la demanda de su consumidor final.

Si el negociador o la persona que comercializa la flor en las fincas conoce sobre los distintos tipos de colores, variedades, empaques, fechas clave en diferentes mercados, limitaciones de precio de los mercados potenciales que compran flor, los intereses que tenga la contraparte van a ser más fácilmente identificados y se podrá saber con exactitud si se los puede satisfacer o no.

Con conocimientos claros sobre la producción de la finca, el inventario real y la cartera de clientes disponible, el negociador va a tener claras sus posibilidades de cumplir con éxito su labor y también podrá reaccionar a tiempo en el caso de no ser así. En estas circunstancias, si el negociador no tiene a quien vender su producto debe tomar la decisión de buscar la ayuda de otros negociadores de fincas que tal vez requieran de producto adicional, o en último caso tratar de ubicar el mismo en mercado local.

### **5.1 PUNTOS CLAVE QUE SE DEBEN EVITAR:**

- Reacciones violentas
- Amenazas
- Insultos
- Ataques personales
- Agresiones

## 5.2 PROBLEMAS COMUNES EN LA MAYOR PARTE DE NEGOCIACIONES <sup>4</sup>

- Objetivos mal planteados y necesidades mal identificadas. Conducen a la confrontación o al diálogo infructuoso.
- Cuando se plantean las ideas en base a creencias.
- Una negociación bien resuelta no tiene vencedores ni vencidos. Cada una de las partes debe satisfacer sus necesidades de forma equilibrada.
- Ninguna de las partes debe mostrarse superior ni autosuficiente. Ambas partes se necesitan.
- Una falta de metodología conduce al desorden y aumenta innecesariamente el tiempo que dura la negociación.
- Es necesario controlar la emotividad para que impere la racionalidad.
- Falta de creatividad en resolución de los nuevos conflictos. Los problemas nuevos no encajan con las soluciones antiguas.

## 5.3 ALGUNOS ERRORES QUE PUEDEN EVITARSE EN LAS NEGOCIACIONES <sup>5</sup>

- No conceder la importancia suficiente a las comunicaciones no verbales.
- No saber escuchar.
- Diferencias en el significado de las palabras.
- No saber revelar la información propia, gradualmente y en el momento adecuado.
- Optar por posturas firmes e inflexibles antes de tiempo.
- Pasar por alto el recapitular y resumir conforme se obtienen preacuerdos o acuerdos. Este error conduce a reiniciar la negociación.
- No utilizar "códigos de señales" establecidas previamente, para comunicar entre los componentes de una negociación en grupo.

La persona que vende flores tiene que estar muy pendiente de los detalles que sus clientes les proveen. Por ejemplo, si un cliente en Alemania tiene un vuelo semanal los días miércoles, lo óptimo sería ofrecerle producto el fin de semana anterior o a más tardar el día lunes ya que la fecha de entrega de finca sería el martes en la noche en la agencia de carga. Si a éste cliente se le llama el día miércoles o jueves se puede molestar y va a darse cuenta que el negociador no sabe como maneja él su negocio.

Estar pendiente de los detalles que cada cliente tiene es muy importante para que éstos sientan que la atención es personalizada y que cada cliente se sienta como el mejor cliente de la finca.

Otro detalle muy importante es que éste es un negocio en el cual no hay que asumir las cosas. Manejar flores no es como manejar cualquier producto que puede

<sup>4</sup> Fuente: <http://www.guiadelamanutencion.com/28.htm>

<sup>5</sup> Fuente: <http://www.guiadelamanutencion.com/28.htm>

producirse en serie y en molde. Cada flor es un producto único distinto que va a ser sometido a un proceso de clasificación riguroso para tratar de mantener ciertos estándares dentro de los ramos, los que son empacados atendiendo requerimientos específicos de cada cliente.

El error que se comete más frecuentemente es pensar que si ya se envió la flor hasta una agencia de carga ya no está en el inventario y ya está dicho embarque vendido. Una venta concluye el momento en que el cliente a quien se le despachó la flor haya enviado el cheque o transferencia correspondiente a dicho embarque.

## 6. ¿CÓMO NEGOCIAMOS LOS LATINOAMERICANOS LA FLOR ECUATORIANA? <sup>6</sup>

- La esencia de las negociaciones es el regateo amistoso e informal
- No precisa sus términos
- No sacrifica el corto plazo para obtener ventajas a la larga
- No se destaca por su puntualidad y cumplimiento
- Las decisiones son centralizadas por el “jefe”
- Manipula las emociones
- Desarrolla confianza a través de su intuición
- Los latinos creen en acuerdos de palabra esto proviene probablemente de la debilidad del Estado y del sistema legal
- Tendencia a la improvisación al no estar muy preparados
- Utiliza la generalidad en lugar del pensamiento concreto
- Son policrónicos: les gusta hacer varias cosas a la vez y son rápidos para captar la idea general sin leer todos los detalles de un documento

Sin embargo, la experiencia que han obtenido los floricultores ecuatorianos en base a sus errores cometidos hace varios años ahora se ven reflejados en procedimientos distintos tales como:

- Selección y análisis riguroso de la cartera de clientes.
- Términos de pago claramente establecidos y puestos por escrito.
- Investigación permanente de las tendencias de mercado así como la demanda existente para las flores en los distintos mercados.
- Siembra continua de variedades nuevas que sean vendibles en diferentes mercados.
- Planificación en siembra para fechas claves (San Valentín, Día de la Mujer, Día de la Madre) así como para poder tener una producción constante todo el año.
- Control de las variedades que les dejan una mayor rentabilidad por metro cuadrado ya que si bien es cierto que los clientes solicitan determinadas variedades, existen algunas que se venden a un precio normal todo el año y son muy productivas y que resultan ser más rentables que las que se venden a un precio sumamente alto pero solo durante un par de meses.

<sup>6</sup> Fuente: <http://www.expocamacol.com/memorias/mariogal/negociador.htm>

## CAPITULO II

### 1. TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

#### 1.1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

La negociación es una realidad diaria entre dos personas que tienen algunos intereses en común pero así mismo tienen intereses opuestos. Existen dos tipos de negociadores el flexible y el rígido. El primero evita conflictos personales y por ende cede para llegar a un acuerdo; mientras que el rígido asume posiciones extremas que deterioran las relaciones a largo plazo.

La habilidad del negociador se basa en la comprensión de las diferencias culturales y su impacto en los nuevos mercados globalizados. Un negociador debe aplicar su conocimiento no solo en el nivel técnico sino también en otros niveles.

Criterios con los que se deben juzgar los métodos de negociación

- Debe llevar a un acuerdo razonable y conveniente para las partes involucradas.
- Debe ser eficiente.
- Debe mantener una buena relación entre ambas partes.

De acuerdo a los criterios expuestos anteriormente es que podemos señalar las siguientes técnicas de negociaciones:

#### 1.2 NEGOCIACIÓN SEGÚN POSICIONES

El negociador asume una posición extrema dejando de lado intereses que podrían ser mutuos. Muchas veces se deteriora la relación.

#### 1.3 NEGOCIACIÓN SEGÚN INTERESES

Se basa en que se diferencian las personas del problema, dejando a un lado las posiciones y por ende no se negocia una sola alternativa. El resultado se basará en un criterio objetivo mutuamente satisfactorio. Es decir, “el problema básico en una negociación no es el conflicto entre posiciones, sino el conflicto entre las necesidades, deseos, preocupaciones y temores de las partes. Los intereses motivan a las personas; son el resorte silencioso detrás de todo el ruido de las posiciones. La posición es algo que el negociador decide, los intereses son lo que le impulsan a decidir”.<sup>1</sup>

Para diferenciar entre las personas y el problema hay que estar conscientes de dos puntos básicos:

- Percepción o empatía. (Sentir lo que la otra persona siente.)

---

<sup>1</sup> Fuente: FISHER, Roger. Sí... ¡de acuerdo!, Cómo negociar sin ceder. Editorial Normal, Colombia 1993.

- Tratar de apreciar la situación de la forma que lo hace la contraparte.

Muchas veces en el negocio de la flores existen concesiones que se otorgan a ciertos clientes por la amistad que existe con la persona que vende en determinada finca. Cuando un negociador en un cultivo conoce lo que su contraparte en el extranjero realiza, va a tratar de manejar la negociación de tal forma que el cliente va a sentir que el negociador no trabaja solo para vender la flor sino para ayudarlo a él a que le vaya mejor en su negocio dándole el producto que sus clientes le piden.

## **2. CÓMO DISEÑAR UN PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS ADECUADO PARA SU DISPUTA<sup>2</sup>**

Muchas veces es difícil elegir entre las opciones disponibles, de ahí la importancia de que el negociador cree sus propias nuevas opciones.

Para poder llegar a proponer una solución de satisfacción mutua los negociadores deben comprender a cabalidad la naturaleza del conflicto, se trata de ajustar el proceso de resolución de la disputa a la medida del conflicto.

El negociador abarca gran gama de conflictos, muchos ajenos a la organización, todos estos requieren de un trato diferente.

La negociación eficaz de disputas requiere una toma de decisiones más informada, basada en un análisis minucioso del conflicto y de los medios disponibles para su resolución utilizando un marco analítico coherente.

Los negociadores deben tratar de comprender que características del conflicto han impedido que éste se resolviera con rapidez y eficacia.

## **3. ATRIBUTOS DE UN PROCESO EFICAZ DE ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS**

### **3.1 ACLARA EL INTERÉS DE LAS PARTES**

- Estimula a las partes a explorar los intereses subyacentes a sus respectivas posiciones de negociación
- Facilita la búsqueda de intereses comunes y no conflictivos
- Comunica los intereses de cada parte a la otra sin exponer a ninguna a la extorsión con base en tales intereses

### **3.2 ALIENTA UNA BUENA RELACIÓN DE TRABAJO**

- Permite a las partes enfrentar con eficacia sus diferencias en la disputa actual

<sup>2</sup> Fuente: ERTEL, Danny. Negociación 2000, Mc Graw Hill Interamericana, Editora Martha Edna Suárez R., Colombia, 1996.

- Favorece el tipo de relación que las partes hubieran deseado mantener si no hubiera sido por la disputa actual
- Hace que sea más fácil para las partes tratarse mutuamente la próxima vez

Vender flores no es sencillo ya que existen más de 300 empresas que venden lo mismo, incluso a precios más bajos. El secreto está en que el cliente compra a determinado negociador no sólo porque sea bueno el producto que ofrece, o por las condiciones que éste le da, sino también porque se ha creado una relación de confianza en la que se ayudan mutuamente en base a sus necesidades. Es una relación de doble vía en la que el cumplimiento es muy apreciado y la falta del mismo es causa incluso de la pérdida de buenos clientes.

### **3.3 GENERA BUENAS OPCIONES**

- Incentiva a las partes para que piensen en muchas opciones antes de evaluarlas y elegir alguna de ellas.
- Alienta a las partes a elaborar modos de crear valor para beneficio mutuo.

### **3.4 SE PERCIBE COMO LEGÍTIMO**

- No se considera como causa de que una de las partes renuncie a sus derechos legales u otros derechos de manera desproporcionada (es decir, no se considera que el proceso en sí mismo inclina la balanza de poder)
- No se considera contrario al interés público
- Transmite a las partes la noción de que las soluciones que produce serán justas y equitativas

### **3.5 RECONOCE LAS ALTERNATIVAS DE PROCEDIMIENTOS DE LAS PARTES**

- Permite que ambas partes desarrollen evaluaciones realistas de sus alternativas particulares y de las de procedimiento y esencia de la otra parte
- Es más atractivo para las partes, sin importar el eje que les resulte más importante

### **3.6 MEJORA LAS COMUNICACIONES**

- Estimula el cuestionamiento y las pruebas de presunciones subyacentes
- Facilita la comprensión y discusión de las percepciones de cada parte
- Establece una eficaz comunicación bidireccional entre los directivos

### **3.7 CONDUCE A COMPROMISOS INTELIGENTES**

- Permite a las partes diseñar compromisos realistas, operativos y factibles de cumplir
- Ofrece a las partes suficientes recursos de litigio en caso de no llegar a un acuerdo o de que se produzcan incumplimientos.

#### **4. ARTICULAR UNA VISIÓN DE PROCESO EFICAZ - ¿CUÁL ES EL PROBLEMA? <sup>3</sup>**

##### **4.1 OBSERVAR LOS SÍNTOMAS Y DIFICULTADES**

Es esencial reunir información, detallar, comprender, identificar lo que está mal, considerar su naturaleza y de ahí tratar de resolver el problema.

##### **4.2 ANALIZAR LA NATURALEZA DEL CONFLICTO**

Sirve para ayudar a los negociadores a reunir y estructurar la información, así como, para poder cuestionar los intereses de las partes involucradas.

Es importante conocer el número, complejidad y experiencia de las partes en disputa para que el negociador esté en capacidad de diseñar un proceso que considere cada uno de sus intereses.

El procedimiento que se diseñe tiene que ser desarrollado dando la seguridad a las partes de que sus intereses se tienen en cuenta.

Muchas veces las consecuencias de la resolución de un conflicto son tan importantes como el problema en sí. El negociador debe estar pendiente sobre si la resolución debe mantenerse con confidencialidad o si las partes desearían que los resultados se trasladaran a otros conflictos.

Un negociador debe darle importancia al tiempo, al valor temporal del dinero o a la urgencia de concluir una situación poco agradable.

##### **4.2.1 DEFINIR SI LA DISPUTA CUMPLE LOS OBJETIVOS**

Comprender las distintas etapas en un conflicto permite diseñar más fácilmente un proceso que se ajuste a las necesidades existentes.

Determinar a qué costo se logran los objetivos de un conflicto y cuales serían los beneficios también es tarea del negociador, es decir, éste debe considerar las alternativas y comparar la disputa con otros medios para satisfacer los intereses personales y de la organización.

##### **4.2.2 DIAGNOSTICAR LAS CAUSAS**

Una vez que el negociador entienda de qué se trata el conflicto, éste debe preguntarse por qué las partes no han llegado todavía a un acuerdo.

---

<sup>3</sup> Fuente: ERTEL, Danny. Negociación 2000, Mc Graw Hill Interamericana, Editora Martha Edna Suárez R., Colombia, 1996.

### **4.2.3 INTERESES RESPECTO DE POSICIONES**

Para evitar rupturas en las negociaciones se debe evitar que cualquiera de las partes se encierre en posiciones extremas porque en ese caso ninguna hará concesiones con facilidad.

### **4.2.4 EVALUAR LA CONDICIÓN DE LA RELACIÓN DE TRABAJO ENTRE LAS PARTES**

Otra causa de ruptura en las negociaciones puede ser la relación de trabajo entre las partes. A veces los problemas personales impiden a las partes discutir sobre las causas del problema.

### **4.2.5 GENERACIÓN LIMITADA DE OPCIONES**

Basar la negociación en posiciones y no en intereses genera una pobreza de opciones válidas entre las cuales se pueda elegir para llegar a una resolución.

### **4.2.6 TEMOR DE RESULTADOS ARBITRARIOS E ILEGÍTIMOS**

Se debe evitar que cualquiera de las partes piense que el proceso es arbitrario ya que de esta forma se dificulta el que acepte un resultado que de otra forma hubiera aceptado.

### **4.2.7 EVALUACIÓN EXAGERADA DE LA ALTERNATIVA DE LITIGIO**

No comprender los verdaderos costos y beneficios del problema puede impedirles lograr un acuerdo en un caso que nunca debió ser conflictivo.

### **4.2.8 COMUNICACIÓN ENTRE LAS PARTES**

Si las partes tienen concepciones distintas del problema y en base a éstas han llegado a conclusiones diferentes sobre cuál es el modo de resolverlo, es muy probable que les sea imposible llegar a un acuerdo.

Para que se soporten las distintas percepciones, se debe ayudar a cada parte a comprender el punto de vista de la otra sin que se sienta de acuerdo con ello.

## **4.3 FORMULAR ENFOQUES**

Muchas veces los mayores impedimentos para resolver por acuerdo un conflicto provienen del cómo se enmarcó el conflicto, lo cual al mismo tiempo restringe los tipos de opciones que las partes consideran. Hay alianzas comerciales que se logran porque las partes tienen diferentes fortalezas o perspectivas que ambas creen que se combinan de modo adecuado.

#### 4.4. ACTUAR

Lo que deben los diferentes procedimientos es ayudar en la elaboración de una solución que satisfaga ambos intereses. Tales procedimientos no deben imponer un resultado a una de las partes, por definición, tales soluciones deben contar con el apoyo y consentimiento de las partes.

Los negociadores de conflictos siempre deben emplear toda la información disponible.

En resumen, el siguiente cuadro ilustrará en resumen lo detallado anteriormente:<sup>4</sup>

<p><b>Diseño del proceso</b></p> <p>¿Cuál es el problema?</p> <p>Observar los síntomas y las dificultades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la naturaleza del conflicto (las partes, qué está en juego, enlaces, rapidez)?</li> <li>• ¿Cumplirá el litigio los objetivos (etapas, costos y beneficios)?</li> </ul> <p>¿Por qué no se ha resuelto?</p> <p>Diagnosticar las causas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los intereses subyacentes de las partes?</li> <li>• ¿Cuál es la condición de la relación de trabajo entre las partes?</li> <li>• ¿Cómo se generan y consideran las opciones?</li> <li>• ¿Es legítimo el proceso?</li> <li>• ¿Entienden ambas partes los riesgos que significa no llegar a un acuerdo?</li> <li>• ¿Cómo se comunican las partes?</li> <li>• ¿A qué clase de acuerdo esperan llegar las partes?</li> </ul> <p>¿Cómo se vencen esas dificultades?</p> <p>Formular enfoques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo pueden vencerse estas dificultades para llegar a un acuerdo?</li> <li>• ¿Pueden explotarse las diferencias entre las partes?</li> <li>• ¿Cómo pueden cooperar las partes?</li> </ul> <p>Cuál es el paso siguiente?</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<sup>4</sup> Fuente: ERTEL, Danny. Negociación 2000, Mc Graw Hill Interamericana, Editora Martha Edna Suárez R., Colombia, 1996.

### Actuar

- ¿Cómo debe interactuar el proceso con el litigio?
- ¿Qué clases de resultados deberían producirse?
- ¿Podría ser de ayuda la participación de una parte neutral?
- ¿Quién debe correr con qué costos?

Una experiencia que se puede ajustar en el campo florícola a lo ilustrado anteriormente es la siguiente:

¿Cuál es el problema?

Los floricultores ecuatorianos siembran las plantas, éstas pueden ser compradas a una compañía local o extranjera que venda las mismas ya formadas, es decir, que van a entrar en producción más rápido, o también pueden hacer una planta en la misma finca que se demorará en entrar a producción 2 o tres meses más tarde que las otras. Este último sistema se llama autopropagación en finca. El problema es que cuando se compran las plantas o se las hace, hay que pagar una regalía al obtentor o dueño de la variedad y sucede que los floricultores muchas veces por bajar sus costos de producción dejan de pagar las regalías. En ocasiones la tercera compañía que vendió las plantas cobra esta regalía al floricultor pero no la reporta al obtentor, en este caso el problema ya no es del dueño de la finca.

La regalía que se debe pagar es un derecho que tiene el obtentor de la variedad por haberla desarrollado, investigado y patentado, es decir, por ser el dueño de la misma.

El objetivo del cobro de las regalías primeramente es darle el crédito correspondiente al dueño de la variedad pero por otro lado es el de poner en igualdad de condiciones a los floricultores que compran la planta a una compañía seria que paga todo lo que hay que pagar y que no abaratan sus costos disminuyendo este rubro.

¿Por qué no se ha resuelto?

Anteriormente no había un control continuo y periódico para visitar regularmente a las fincas productoras para revisar el inventario de plantas en producción y comparar con las que son reportadas por las compañías que venden plantas o por las fincas directamente al obtentor.

Actualmente existen compañías en el Ecuador que realizan dichas visitas periódicas a las fincas, representantes de los obtentores, y efectúan un conteo minucioso de las plantas que hay en la finca.

Lo primero que se realiza es una solicitud para visitar el cultivo y realizar el conteo. Si la visita es aprobada se recorre toda la finca contando las plantas de cada

invernadero donde están las variedades de determinado obtentor. Al finalizar la visita se firma un acta donde constan las cantidades por variedad que tiene la finca en producción. Dicho documento es enviado al obtentor de esas variedades para que revise si tiene documentos de respaldo de que cuando la finca compró esas plantas pagó las regalías.

¿Cómo se vencen esas dificultades?

Si el dueño del cultivo se niega a recibir esa visita de control se intenta la realización de la visita en sucesivas ocasiones. Si la negativa persiste se acude a los abogados de ASOVEC (Asociación de Obtentores Vegetales en el Ecuador). Se hace énfasis en que dichas visitas se realizan a todos los cultivos de Ecuador, Colombia, Guatemala, Costa Rica y México.

¿Cuál es el paso siguiente?

Después de recibir dicha acta, el obtentor le envía al floricultor un contrato con términos de pago para que ponga al día las regalías de las plantas que tiene en producción. Es de mucha ayuda a participación de las terceras compañías que hacen el conteo ya que son neutrales, no facturan las regalías, ni disminuyen el número real de plantas que tiene determinada finca en producción.

Los costos de las terceras compañías corren por cuenta de los obtentores ya que éstas les ayudan a cobrar regalías por medio de un conteo en el cultivo (inventarían las plantas).

## CAPITULO III

### 1. NEGOCIACIÓN COMERCIAL

#### **TABLA 1. Preparación para negociaciones**

Fase uno: Preparándose usted mismo (I)

Fase dos: Preparándose en conjunto

Fase tres: Preparándose usted mismo (II)

Fase uno (solos)

Preparación de las prenegociaciones

Intereses

Alternativas

Información

Visiones

Opciones

Incertidumbres

Criterios objetivos

Dinámica de coalición

Fase dos (en conjunto)

Prenegociación o diálogo

Decisión de negociar: sí o no

Compartir intereses y visiones

Temas por negociar

Procesos por seguir

Creación de un modelo

Logística conjunta

Fase tres (solos)

Preparación para transar

Intercambios y MAAN (Mejor Alternativa de un Acuerdo Negociado)

Aspiraciones

Tácticas

Desempeño de papeles

Fuente: ERTEL, Danny. Negociación 2000, Mc Graw Hill Interamericana, Editora Martha Edna Suárez R., Colombia, 1996.

#### **1.1 FASE UNO (SOLOS)**

##### **1.1.1 PREPARACIÓN DE LAS PRENEGOCIACIONES**

###### **1.1.1.1 ¿CUÁLES SON NUESTROS INTERESES (VALORES U OBJETIVOS)?**

Un buen punto de partida es saber qué es realmente lo que nos interesa. Saber cuál es nuestro fin y qué medios vamos a utilizar para alcanzar ese fin.

Un negociador busca comercializar flor en el extranjero a través de clientes constantes que paguen buenos precios y que a la vez respeten los términos de crédito acordados.

### **1.1.1.2 ¿CUÁLES SON NUESTRAS ALTERNATIVAS EN LAS NEGOCIACIONES?**

Para encontrar la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN) se debe realizar un análisis profundo y complejo sobre cual es nuestro límite inferior. Se debe analizar si conviene actuar solos o negociar con terceros. Si se negocia con terceros se puede obtener cantidades de alternativas y dedicar algún tiempo a pensar en la generación de más alternativas.

Un negociador puede encontrarse en una finca productora o en una comercializadora. Así mismo otro negociador es el cliente final en el extranjero. En el primer caso lo que busca es tratar de ubicar la disponibilidad diaria en base a los pedidos que va recibiendo de sus clientes. El restante de su disponibilidad o sobrante del día mide la habilidad del negociador para ubicar dicha flor al mejor precio posible de acuerdo a su cartera de cliente. Saber cual es su límite inferior en cuanto a precio por variedad le permite al negociador saber a qué clientes ofrecer determinado producto y así maximizar la rentabilidad de la finca en la cual trabaja.

De igual forma si un negociador trabaja en una comercializadora lo que buscará es tratar de conseguir el producto lo más barato posible para ubicarlo con sus clientes que pagan precios más altos. La ganancia de la comercializadora es la diferencia entre el costo del producto y el precio en el cual lo vende.

De igual manera el cliente en el extranjero tiene como referencia un rango de precios de acuerdo a variedades, colores, marcas que le permiten saber sus límites en cada negociación.

### **1.1.1.3 REUNIR INFORMACIÓN**

Es muy importante saber por qué un tercero quisiera negociar con nosotros, por qué en ese momento, cuáles son sus intereses y valores, cómo hacen sus negocios, su confiabilidad, su ética, qué diferencias culturales existen.

Tener conocimientos de como se esta desarrollando el mercado, los precios que se manejan en distintos países, fechas pico de demanda para ciertos colores son ejemplos de información que debe ser muy clara para el negociador para que saque el mayor provecho del producto que vende. El cliente en el extranjero sabe muy bien las épocas en que ciertos colores son difíciles de vender por lo que siempre va a tratar de

sacar mayor provecho para él. El negociador siempre debe tener opciones de mercado donde mover su producto.

Otro punto muy importante es que la persona que vende o compra flores diariamente debe trabajar con proyecciones, ya sea, de producción o de venta. De producción en el caso de una finca y de venta en el caso del cliente extranjero, que en realidad compra la flor para revenderla en supermercados o en una floristería para el cliente final. De esta manera una promoción o cambio son más factibles que si se los quiere realizar a último momento.

#### **1.1.1.4 ¿CUÁL ES NUESTRA VISIÓN SOBRE EL FUTURO?**

Antes de aceptar cualquier compromiso durante la negociación debemos considerar nuestras visiones a largo plazo. Es una buena estrategia el considerar las visiones a largo plazo de terceros antes de confrontar los aspectos conflictivos en el corto plazo.

Al ser las flores un producto que en su mayoría se vende de acuerdo a disponibilidades diarias ya que la producción y venta está sujeta a un clima cambiante, cupos en aerolíneas y a la demanda de los clientes, las fincas se ven obligadas a extremar sus cuidados en todas las negociaciones que realizan. Ya no se trata únicamente de vender el inventario diario sino de crear una relación de confianza – lealtad para poder subsistir en el futuro.

#### **1.1.1.5 ¿CUÁLES SON LAS OPCIONES PARA LAS NEGOCIACIONES?**

Con creatividad se debe pensar sobre los problemas que deben resolverse inmediatamente y los que pueden postergarse. Así mismo las terceras partes deben colaborar aportando más opciones que puedan ser consideradas en la negociación.

Siempre un negociador debe estar pendiente de la opciones que puede ofrecerle a sus clientes, ya sea consiguiendo producto que le faltó en una finca de condiciones similares u ofreciéndole variedades de color similar al que el cliente pidió en caso de que el solicitado no haya salido como estaba proyectado.

#### **1.1.1.6 ¿CUÁLES SON LAS INCERTIDUMBRES Y NUESTRAS CREENCIAS SOBRE ELLAS?**

Hay varios puntos de incertidumbre: precios, tasas de interés, costos, demanda futura, regulaciones ambientales, niveles de desempeño, compatibilidades administrativas, etc. El recolectar información sirve para evaluar de una mejor forma las incertidumbres.

Una de las incertidumbres principales en el negocio de las flores son los precios a los cuales va a poder ser vendida la flor.

Esto se debe a la sobreoferta que en ciertos meses existe por la producción Europea donde maximizan su rentabilidad por metro cuadrado debido a que solo durante el verano pueden producir algunos tipos de flores. La producción que obtienen en el invierno solo es utilizada para el mercado local ya que existe esta demanda. Como esta demanda no es satisfecha localmente, estos meses es cuando más demandan los Europeos flor ecuatoriana. Por estos cambios estacionales los precios varían notablemente, mientras que los costos de producción para los floricultores ecuatorianos se mantienen iguales.

Afortunadamente ahora existen algunos tipos de regulaciones ambientales impuestos tanto por autoridades locales en favor de los fumigadores, por ejemplo. Así también para poder embarcar flores a determinados países en Europa se requiere el “Sello Verde” , que consiste en un certificado que obtienen las fincas si cumplen con regulaciones a favor de sus empleados y del medio ambiente.

#### **1.1.1.7 ¿QUÉ CRITERIOS OBJETIVOS PODEMOS INVOCAR PARA CONVENCERNOS A NOSOTROS Y A NUESTROS SOCIOS EN LA NEGOCIACIÓN?**

Se debe alegar sobre los méritos y falencias de la negociación. Utilizar estos argumentos en base de criterios objetivos.

Si bien es cierto que el negocio de las flores no es como era antes de la crisis rusa en el año 1998, ahora se necesita de muchísima dedicación, constancia, y sobretodo cumplimiento. Todo esto para mantener a los buenos clientes fieles a comprar la flor que requieren en determinada finca. Es muy difícil encontrar un cliente que compre todo el año, que pueda vender todo tipo de variedades, que no haga créditos sin justificación alguna, que pague precios justos, pero principalmente que cumpla con los términos de pago acordados.

#### **1.1.1.8 DINÁMICA DE COALICIÓN**

Idealmente podríamos pensar que una alianza entre un mayor número de participantes que deseen colaborar sería lo mejor, pero hay que decidir con quien se debe negociar y en qué orden. Hay que saber con quien se debe hablar y qué parte de los acuerdos deben mantenerse en forma confidencial o abiertos.

Cada negociador debe tener el criterio de qué información puede compartir con personas externas a la empresa y cuál debe mantener confidencial. Por ejemplo si una finca posee un cliente que paga buenos precios, hace compras constantes, envía los pagos a tiempo, lo que menos va a querer esa finca es perder a ese cliente ya que es su fuente de sustento.

Todas las personas que trabajan de una u otra forma en el negocio de las flores siempre están pendientes de lo que hace o deja de hacer la competencia. Esta es la

razón por la que hay que decidir con mucho cuidado con quien sí se puede hacer negocios.

## **1.2 FASE DOS (EN CONJUNTO)**

### **1.2.1 PRENEGOCIACIÓN O DIÁLOGO**

En esta fase no se entra en aspectos específicos sobre los compromisos, sino que deseamos explorar qué puede conllevar una negociación. En este punto se debe aclarar quien negociará, cuántos deberán participar, donde deberán reunirse, quién pagará los gastos, qué idioma se utilizará.

Debe crearse un compromiso con tácticas creativas y evitar tácticas de reclamación. Se deben analizar los procesos que se desea seguir.

Este procedimiento se realiza cada vez que una finca va a empezar a trabajar con un cliente nuevo. Un análisis de crédito exhaustivo debe ser realizado antes de hacer embarques para ver si no va a ser un riesgo este cliente dentro de la cartera.

Para averiguar qué tanto potencial tiene un cliente se le piden los datos de fincas con las cuales haya trabajado anteriormente, así también referencias bancarias para ver si tiene liquidez, volúmenes estimados de compra para ver si vale la pena el esfuerzo de venta del negociador o si más bien va a desperdiciar el tiempo que podría ser invertido en un cliente existente pero valioso para la compañía.

### **1.2.2 DISEÑO DE UN MODELO (ESTRUCTURA) DE NEGOCIACIÓN**

El modelo enuncia la serie de problemas que deben resolverse en una etapa de la negociación posterior.

## **1.3 FASE TRES (SOLOS)**

### **1.3.1 PREPARACIÓN PARA TRANSAR**

Hay que pensar de forma sistemática en los problemas que son críticos para nosotros y en los que son de menor importancia. Es más, en el modelo se pueden clasificar los problemas de acuerdo a la importancia que se les da asignando valores a cada uno. Esto permitirá cierta flexibilidad en las negociaciones.

Siempre que un negociador tenga claros cuáles son sus límites en cuanto a precios y flexibilidad en relación a variedades y colores que tenga el mercado, sus negociaciones van a tener un sustento más sólido y habrán menos posibilidades de que éste no llegue a un acuerdo satisfactorio para ambas partes.

### **1.3.2 ANÁLISIS MAAN (DE LA MEJOR ALTERNATIVA A UN ACUERDO NEGOCIADO)**

### 1.3.2.1 TÁCTICAS

El objetivo durante las negociaciones será hacer lo mejor posible por lograr un acuerdo mucho mejor que nuestra mejor alternativa a la negociación.

Un buen negociador demostrará para propósitos de reclamación estratégica el hábito de exagerar lo que se le pide que entregue y minimizar la importancia de lo que obtiene en retribución.

Algunas tácticas pueden ser las siguientes: acciones para generar confianza, establecimiento de buenas relaciones interpersonales, manejo de negociadores difíciles, el arte y la ciencia de hacer una secuencia de concesiones, transmitir la debida impresión mediante el lenguaje corporal, realizar simulaciones ya que mientras más realistas sean éstas, mejores serán los resultados.

Muchas veces el peor enemigo es la falta de preparación para la negociación.

## 2. LA COLABORACIÓN COMO VENTAJA COMPETITIVA

Actualmente cada empresa se especializa y busca asociarse con otros que puedan aportar capacidades claves, ya no basta con ser muy bueno en su especialidad sino en ser muy bueno en el manejo de procesos colaborativos.

Un buen proceso de negociación de una alianza estratégica se podría reconocer así:

- Las discusiones son de bajo riesgo; las inquietudes se expresan sin peligro.
- Los interesados tienen la oportunidad de comentar de forma constructiva.
- La diversidad de intereses y percepciones enriquece la calidad de la discusión y la creatividad de las soluciones planteadas.
- Nadie se siente coaccionado.
- Se minimiza el riesgo de compromisos poco claros o ambiguos.
- El proceso sirve como un buen modelo del tipo de trato entre los socios de ahí en adelante.

En cada alianza vale la pena establecer si existen diferencias culturales. Las alianzas tienen como objetivo beneficiarse de las diferencias de los socios ya sean de índole económico, tecnológico, de conocimiento o de presencia en el mercado.

Este es un caso muy común en el negocio de las flores. Normalmente los accionistas de las plantaciones son personas que de una u otra forma han aportan no solo con capital sino con el terreno o la infraestructura para la construcción de los invernaderos. Hay inversionistas extranjeros que aportan con capital pero con la condición de recibir un buen porcentaje de la producción de la finca. Esto normalmente sucede si tienen distribuidores en algún mercado del exterior para vender flor constantemente.

### **3. NEGOCIANDO CAMBIOS ORGANIZACIONALES**

Continuamente tanto en lo personal como en lo organizacional, el cambio es señal de conflicto.

#### **3.1 EL ORIGEN DEL CONFLICTO**

Las personas deben estar totalmente convencidas de querer hacer un cambio, ya que de no ser así el conflicto estará presente desde un inicio. Las dificultades en la implementación de nuevas ideas se relacionan comúnmente con la resistencia de los mandos medios en las organizaciones o del personal operativo, pero no es así, el verdadero problema está en la parte de arriba de las organizaciones.

#### **3.2 EL TALÓN DE AQUILES DE LAS ESTRATEGIAS DE CAMBIO**

El cambio es un proceso multinivel.

El nivel básico es la situación en la que nos movemos, impone límites y restricciones.

El nivel de acción se da en base a comportamientos y conductas que responden a qué hago para cambiar algo.

Las conductas humanas dependen con un nivel lógico de pensamiento superior, el de las estrategias y capacidades; este es el nivel de dirección.

Las estrategias que una persona incorpora y utiliza en su vida dependen de un nivel superior que las mantiene: el de sus valores, intereses y creencias. Este nivel corresponde a por qué actuamos como lo hacemos, el nivel de los permisos y la motivación.

Nuestra identidad soporta nuestras creencias y responde a las preguntas ¿quién?, ¿quién soy?, ¿qué hago en este mundo?, es el nivel de la misión.

Por último existe un nivel superior que responde a ¿qué otra cosa existe más allá de mí?, este es el nivel de la visión o trans-misión.

Una empresa funciona con niveles, iguales a los de las personas. Una estrategia es el elemento clave en un cambio empresarial cuando permite acercar los comportamientos a las expectativas generadas por una creencia ó intereses.

Es común que una buena estrategia falle cuando se trata de una buena solución para un problema mal planteado.

#### **3.3 CONFLICTO DE INTERESES**

Cuando existe un conflicto en el nivel de intereses esa es la causa de las dificultades. Las creencias y valores de una empresa o de sus miembros influyen silenciosamente en lo que ésta hace y cómo lo hace; también determina si un cambio va tener éxito o está destinado al fracaso. La incongruencia a nivel superior es capaz de destruir los cimientos de cualquier proyecto de cambio.

Muchas veces el negociador es presionado a cumplir con ciertos niveles de precios en la época de San Valentín. La ventana de despachos normalmente va desde el 28 de enero hasta el 5 de febrero de cada año para que los mayoristas tengan tiempo de distribuir a los minoristas o a los floristas que ofertarán el producto al consumidor final.

Si por cualquier motivo la producción se adelanta tres o cuatro días muchas veces los dueños de la finca prefieren guardar un par de días el producto para poder beneficiarse un 100% o 200% en el precio. Dejan a un lado que la frescura del producto es sumamente importante para el cliente final, para que no se altere en ningún lado la calidad en la cadena de distribución.

Cuando los negociadores mantienen relaciones de confianza y amistad con los clientes extranjeros tienen que sujetarse a las instrucciones de superiores porque de ello depende un posible mayor ingreso para la compañía.

Si el negociador aboga a favor del cliente se creará un conflicto de intereses ya que a la vez que su trabajo es vender la flor al mejor precio posible, su imagen como negociador puede verse deteriorada por omitir información o modificarla.

En general un buen negociador de flores debe tener las siguientes características:

- Conocer acerca del negocio de flores.
- Desarrollar un enlace cultural con los diferentes clientes con los que negocia diariamente.
- Innovar constantemente sus tácticas de negociación para que no se vuelvan una rutina monótona.
- Capacidad analítica de decisión sobre bases sólidas a favor de la empresa.
- Perceptivo ante las oportunidades y amenazas que se le presenten en su labor diaria para reaccionar a tiempo.

## CAPITULO IV

### COMERCIALIZACIÓN DE LA FLOR ECUATORIANA EN EL EXTRANJERO

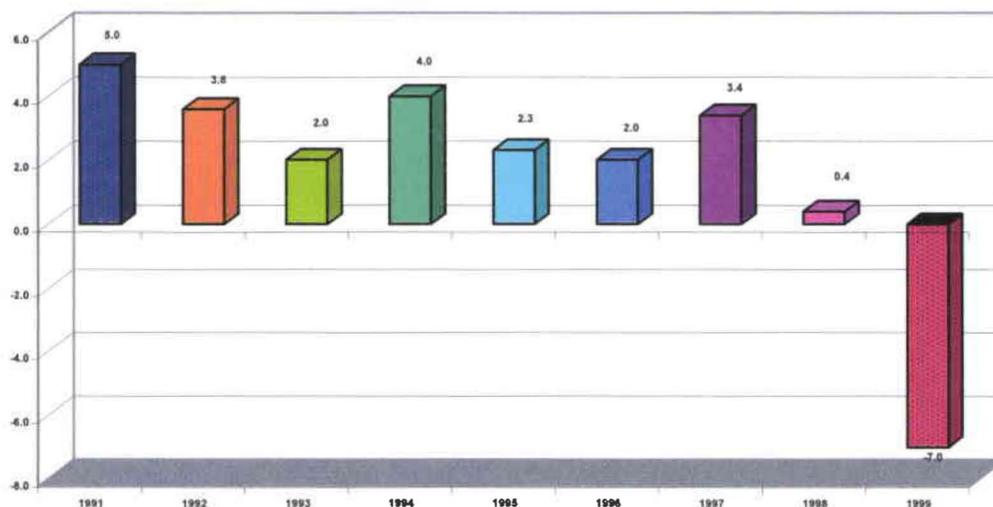
Este capítulo muestra las características más importantes del negocio de las flores y posibilita tener una clara visión de la complejidad del entorno en que se desenvuelven las negociaciones florícolas.

#### 1. DESCRIPCIÓN GENERAL

La economía ecuatoriana registró un escaso dinamismo en los últimos años. Pero durante 1999 se sintió la gravedad de la crisis ya que el nivel de producción disminuye en alrededor del 7%, corroborando el casi nulo crecimiento en 1998. A continuación se encuentra un cuadro del crecimiento del PIB en el período 1991-1999, así como su evolución por actividad económica, donde se puede observar que el único sector que tuvo crecimiento fue el agrícola.

Fuente: Boletín Estadístico Banco Central del Ecuador, Abril 2000

CRECIMIENTO DEL PIB REAL



Fuente: Boletín Estadístico Banco Central del Ecuador, Abril 2000

<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE ECONOMICA</b>						
Tasa de variación (a precios de 1975)						
Ramas de actividad/años	1994	1995	1996	1997	1998	1999
1 Agrícola	3.9	3.2	3.5	4.1	-1.4	1.8
2 Petróleo	10.6	3.8	-1.9	3.5	-3.3	-4.6
3 Industria	4.4	2.2	3.3	3.5	0.4	-7.1
4 Electricidad y Gas	3.1	-3.7	2.8	2.4	2.1	-2.8
5 Construcción	5.3	-1.4	2.5	2.8	6.0	-8.9
6 Comercio	3.6	2.2	4.4	3.3	0.9	-12.1
7 Transporte	4.2	3.0	3.1	3.9	1.6	-8.8
8 Bienes Inmuebles	4.9	3.5	4.6	2.4	-0.3	-5.7
9 Servicios a los Hogares	2.5	1.9	2.3	2.7	2.2	-13.0
<b>TOTAL VAB</b>	<b>4.3</b>	<b>2.3</b>	<b>2.2</b>	<b>3.1</b>	<b>0.3</b>	<b>-6.3</b>
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	<b>4.3</b>	<b>2.3</b>	<b>2.0</b>	<b>3.4</b>	<b>0.4</b>	<b>-7.3</b>

Fuente: Boletín Estadístico Banco Central del Ecuador, Abril 2000

Durante los últimos tres años el Ecuador ha tenido que enfrentar choques adversos de la economía que ha incidido en una baja de los términos de intercambio y una disminución sustancial de los flujos de capital externo y/o una salida precipitada con la crisis financiera de estos capitales.

Entre los shocks de carácter extra - económico se destacan: los cambios de gobierno de agosto de 1996, de febrero de 1997, de agosto de 1998, y el último registrado el 21 de enero del 2000, el conflicto bélico de enero de 1995, es decir, la inestabilidad política en general.

## 2. DEFINICIÓN DEL SECTOR, INDUSTRIA Y NEGOCIO



## 2.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

El boom de las flores en el Ecuador empezó a principio de los años 80, como consecuencia de la llegada de floricultores colombianos quienes vieron a este país como el sitio ideal para el cultivo de rosas, por sus condiciones climatológicas, tierra inexplorada relativamente barata así como la mano de obra. A finales de 1986 la industria experimentó un total de exportaciones sobre el 1.7 millones de dólares, durante los siguientes 10 años este crecimiento continuó y en 1997 sus ventas ya superaron los 130 millones de dólares.

A través de los años Ecuador ha logrado alcanzar una importante posición dentro de la industria internacional de las flores, si bien es cierto, la producción de flores cortadas se ha incrementado considerablemente, la producción de rosas es la de mayor crecimiento.

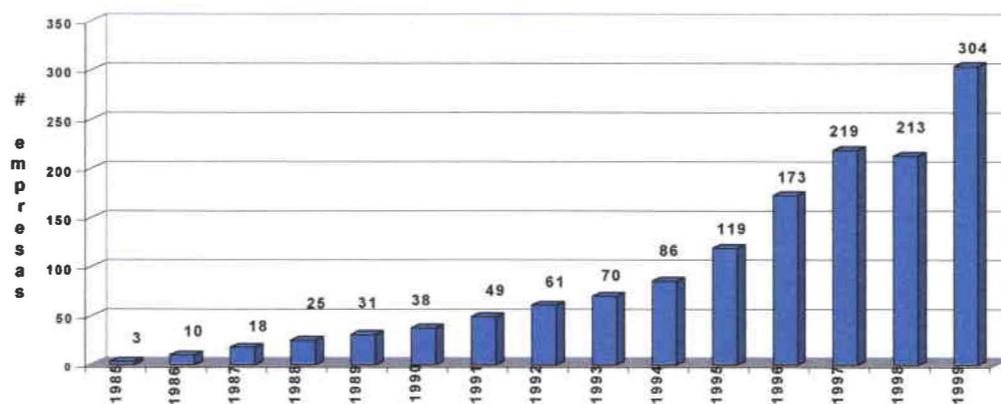
En los últimos 10 años este negocio es el que mayor desarrollo ha registrado. Los ingresos han experimentado un crecimiento constante, tanto en hectáreas cultivadas que ha tenido un crecimiento del 396% desde 1993 hasta 1999 como en sus ventas anuales.<sup>1</sup>

Otra razón para el crecimiento de la inversión en la actividad florícola, mucha de ella con capitales extranjeros, es que la inversión inicial por hectárea es mucho menor que en otros países, siendo en algunos casos hasta cuatro veces menor.

Costo promedio de inversión para la primera hectárea	
PAIS	DOLARES
EEUU	1,300,000
HOLANDA	1,300,000
ISRAEL	550,000
ECUADOR	300,000

Fuente: Production & Marketing of Roses, Fast Publishing, III, Edición 1997.

### CRECIMIENTO DEL NUMERO DE EMPRESAS



<sup>1</sup> Fuente: Expoflores

El capital requerido en Ecuador es significativamente menor por aspectos como:

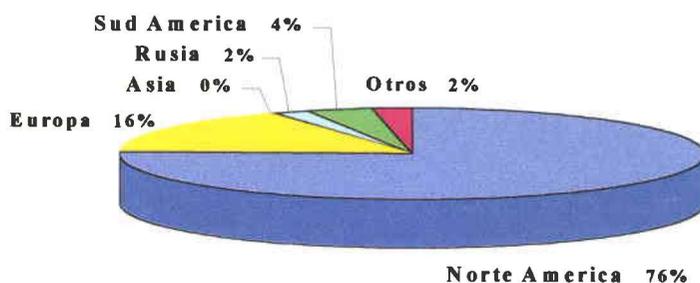
- Mano de obra más barata
- Infraestructura de los invernaderos: debido a que en países con las cuatro estaciones se ven obligados a usar vidrio en vez de plástico para soportar las variaciones del clima (nieve).
- Sistemas de calefacción y/o acondicionadores de aire.
- Costo de adquisición del terreno

El principal destino de la producción de flores ecuatorianas es el mercado estadounidense, ocupando el 76% del total exportado, seguido por el mercado europeo principalmente Holanda. Sin embargo, por la calidad de la flor y el mejor entendimiento del negocio por parte de los floricultores ecuatorianos se han ido desarrollando mercados alternos, donde se puede conseguir mejores precios y donde existe una demanda creciente, dentro de estos encontramos a Rusia, Canadá, Europa, Japón.

En el gráfico # 1 y # 2 se puede observar que el mercado estadounidense ha tenido un ligero decrecimiento de 76% a 72% debido al incremento de las exportaciones al mercado ruso, las cuales suben del 2% al 8%

GRAFICO # 1

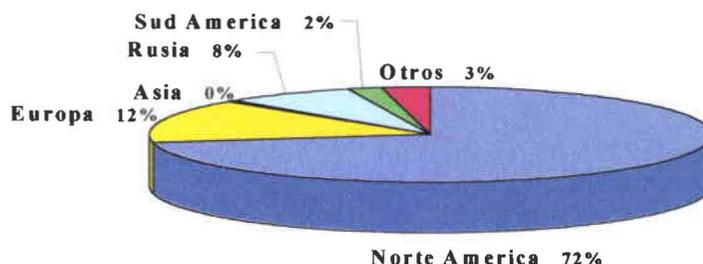
EXPORTACION DE FLORES POR DESTINO 1994



Fuente: Expoflores

## GRAFICO # 2

## EXPORTACION DE FLORES POR DESTINO 1999



Fuente: Expoflores

Hasta mediados del año 1998 Rusia se había constituido en un mercado sumamente atractivo, exportándose entre 1995 y 1998 más de 35 millones de dólares en rosas equivalentes a un 7.99% del total de las exportaciones ecuatorianas, debido a los altos precios pagados a nivel internacional; sin embargo la crisis financiera asiática repercutió significativamente en este país. La débil economía rusa y la falta de medidas inmediatas provocó el desequilibrio en algunos sectores. La devaluación del rublo encareció los precios de las flores y aunque estos disminuyeron en dólares, la depreciación de la moneda rusa fue aún mayor, es decir que la baja de precios no compensó la pérdida de valor de la moneda local.

Cabe resaltar que el mayor proveedor de flores a Rusia es Ecuador, es así como durante el boom ruso, los productores ecuatorianos adquirieron más variedades de flores exclusivamente para satisfacer a este mercado, quienes preferían las rosas de color rojo y rosado pero de tallos y botones grandes. En los últimos meses se ha notado una aceptación para otros colores.

A raíz de la crisis rusa (septiembre de 1998) se disminuyó las exportaciones a ese mercado, lo que obligó a dirigir la producción a Estados Unidos y Europa, lo que provocó una sobreoferta de flores y como consecuencia una caída de los precios a nivel internacional.

Una de las barreras de entrada que tuvieron que ser superadas por parte de los floricultores ecuatorianos fue la fama de la flor colombiana de muy buena calidad y con una ventaja competitiva en cuanto al costo del flete desde Colombia hacia los mercados internacionales, como consecuencia de un mayor número de frecuencias y de aerolíneas comercializando su producto con flete incluido, lo que no sucede en nuestro país.

Actualmente Expoflores está realizando gestiones a nivel de gremio con la finalidad de lograr una política de cielos abiertos para nuestro país, a fin de superar esta desventaja competitiva de la flor ecuatoriana versus la colombiana

### Costos Comparativos entre Ecuador y Otros Países

Origen	Destino	Tarifa
Ecuador	Miami	USD 1.25/kg.
Colombia	Miami	USD 0.65/kg.
Ecuador	Europa	USD 3.00/kg.
Colombia	Europa	USD 1.60/kg.
Chile/Argentina	Europa	USD 1.00/kg.

Fuente: Revista Cosas, Edición Marzo 2000.

Sin embargo las horas sol en Ecuador (elemento indispensable para el cultivo de flor de alta calidad) y el gran trabajo desarrollado por los floricultores ecuatorianos ha disminuido esta barrera alcanzando el reconocimiento de los mercados internacionales, quienes hoy consideran a la flor ecuatoriana como una de las mejores del mundo.

Esta industria es considerada una de las pocas generadoras de plazas de trabajo en el área rural, es así como de 1997 a 1998 se ha incrementado en un 40% el número de puestos de trabajo, lo que ha contribuido al desarrollo de los sectores ubicados en Tabacundo, Cayambe, Machachi, Lazo, El Quinche, Checa y en menor proporción en la provincia del Azuay. Indirectamente se ha generado más puestos de trabajo por el incremento de otras actividades productivas relacionados al florícola, como son: proveedores de químicos y fertilizantes, agencias de carga, servicio de alimentación y transporte, cartoneras entre otras.

NUMERO DE TRABAJADORES EN EL SECTOR FLORICOLA		
AÑO	# TRAB	% CREC.
1994	10,442	
1995	14,119	35%
1996	18,065	28%
1997	25,383	41%
1998	35,414	40%
1999	49,881	41%

Fuente: Expoflores

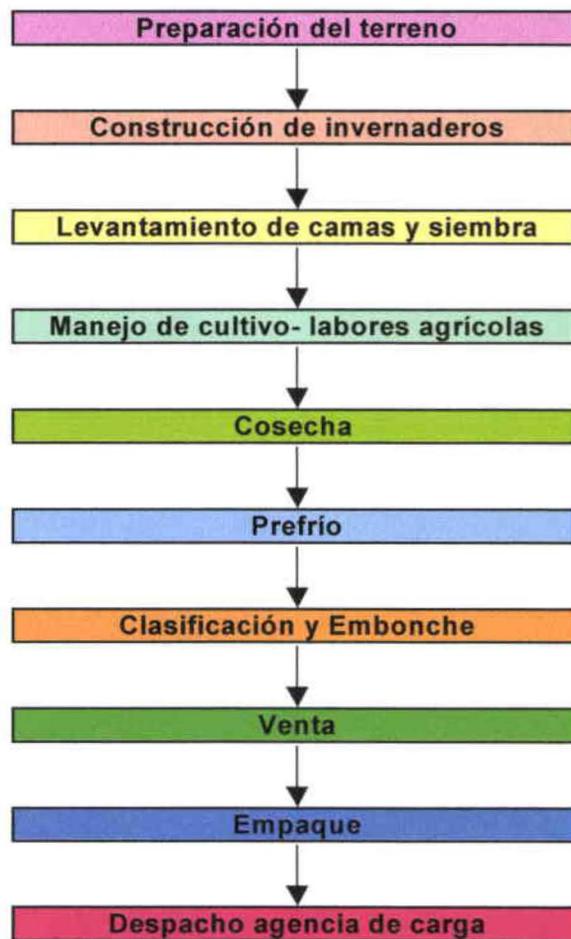
## CAPITULO V

### ¿CÓMO OPERA EL NEGOCIO?

#### 1. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PRODUCTO GENÉRICO



#### 2. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PRODUCTO/ COMERCIALIZACIÓN



Una finca productora inicia seleccionando las variedades a plantar, las cuales se adquirirá de las casas obtentoras .

Estas casas se encuentran ubicadas principalmente en Holanda, Francia y Estados Unidos .

Ya recibidas las plantas, se siembran en los terrenos previamente preparados para tal efecto.

## **COSECHA**

Durante los siguientes seis meses, la planta está en estado vegetativo, es decir, está desarrollándose para poder iniciar su producción. Durante este período se realizan labores de cuidado de las plantas con fertilizantes, fungicidas, abonos, y, se realizan tareas propias de la actividad como son: agobio <sup>1</sup>, desyeme<sup>2</sup>, limpieza de hojas secas, se chequea niveles de PH<sup>3</sup> del suelo, temperatura y humedad de acuerdo a la variedad ó colore entre otras variables.

A partir del sexto mes de sembradas las plantas, se procederá a la primera cosecha con fines de exportación, para lo cual el personal de cosecha determinará si la planta está en su punto de corte. Se cortan los tallos, estos son recogidos en carritos y son colocados en baldes con agua para mantener la hidratación. Es importante señalar que durante los primeros seis meses, dependiendo de la variedad, cada una recibirá un manejo distinto a fin de mejorar la calidad y rendimiento de la planta.

## **PREFRÍO**

Una vez realizada la cosecha, la flor es transportada a la postcosecha a través de un cable vía instalado a lo largo de la plantación, éstas se colocan en recipientes de agua para su hidratación en el cuarto denominado de prefrío, donde la flor se empieza a acoplar a las temperaturas frías y se logra una desaceleración del proceso de apertura del botón que permitirá su exportación. La temperatura en este cuarto oscila entre 4 y 6 grados centígrados.

Las rosas permanecen en este cuarto hidratándose hasta ser llevadas para su clasificación.

## **CLASIFICACIÓN**

Se la realiza con la finalidad de separar los tallos de calidad exportable de los no exportables, eliminando imperfecciones y excesos de hojas.

Se clasifica por variedad y por longitud de los tallos (entre 40cm. y 80 cm).

<sup>1</sup> Es una técnica holandesa de manejo de plantas que consiste en el doblado de los tallos tiernos o débiles con la finalidad de que la energía que produce ese follaje regrese a la base de la planta llamada basal y se generen nuevos tallos productores de rosas.

<sup>2</sup> Desyeme: es el proceso de eliminar los brotes tiernos que van apareciendo en un tallo de exportación.

<sup>3</sup> PH: significa el potencial de hidrógeno que permite medir niveles ácidos y básicos sobre este valor.

Luego se envía para ser embonchados <sup>4</sup> en ramos de 12, 20 ó 25 tallos, dependiendo de la variedad y del destino.

En este proceso se coloca una etiqueta con el nombre de la variedad y con el tamaño de los tallos.

Una vez embonchados los ramos se procede a igualar los tallos para que el momento de la hidratación todos se hidraten por igual.

Luego todos los ramos se colocan en tinas, clasificándolos por variedad y pasan a formar parte del inventario listo para la venta, y son trasladados al cuarto frío hasta su comercialización.

En el cuarto frío se separa la rosa por el día de cosecha, tratando el departamento de ventas de despachar primero la flor de días anteriores.

## **VENTA**

El departamento de comercialización recibe cada día el inventario de la rosa y son ellos los responsables de la venta en los diferentes mercados, quienes deberán vender la flor en máximo 2 ó 3 días dependiendo de la variedad. Pasado este plazo, si la flor no es vendida, se la da de baja, es decir, pasa a formar parte de la flor para venta en el mercado local.

El departamento de Ventas vende y distribuye la flor dependiendo de los clientes y de ahí se instruye a la postcosecha para la preparación de las cajas a ser exportadas, la cantidad de tallos por caja dependerán de la variedad y de la longitud de los mismos.

## **EMPAQUE**

Dependiendo de la longitud y de la variedad, se empaquetará la flor conforme a los requerimientos del departamento de comercialización.

Un punto importante dentro del manejo de la flor es el mantenimiento de la cadena de frío, por lo que el empaque se lo realiza dentro de los cuartos fríos, con temperaturas entre 2 y 3 grados centígrados.

## **DESPACHO A LA AGENCIA DE CARGA**

Una vez listos los pedidos, el departamento de comercialización es el responsable de reservar espacios en las agencias de carga, procesar los Formularios Únicos de Exportación, y entregar la flor en las agencias, esto se lo hace en camiones debidamente refrigerados a fin de mantener la cadena de frío. La agencia de carga mantiene las rosas en cuartos fríos hasta su colocación en los aviones.

Las cajas son desembarcadas de los camiones y guardadas en el cuarto frío correspondiente. Una vez desembarcada las cajas de rosas la Agencia de carga procede a colocar la guía área en cada caja para luego ser transportada al aeropuerto.

---

<sup>4</sup> Embonchar: es el proceso de agrupar los tallos en un ramo clasificándolo por longitud y variedad.

Para proceder con la exportación se debe aperturar un Formulario Único de Exportaciones ( FUE), documento indispensable el cual puede tener una vigencia de 15 a 30 días, después de los cuales se deberá justificar las divisas producto de la negociación en cualquier banco del país.

### **3. LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN**

Opera de la siguiente manera:

- La finca confirma con la agencia de carga ( la misma que es escogida por el cliente) la cantidad de cajas a exportar.
- La finca informa a la agencia de carga el número de FUE que respalda esta exportación.
- La agencia de carga indica a la finca el número de guía aérea con el cual se exportarán las cajas.
- La finca envía a la agencia de carga las cajas confirmadas junto con la factura comercial, documento indispensable para la desaduanización del producto en el exterior.
- Para realizar el embarque de las cajas, la Agencia de Carga debe adjuntar los siguientes documentos que son indispensables para la desaduanización en el exterior:
  - Certificado Fitosanitario, emitido por el Ministerio de Agricultura
  - Certificado de Origen, el mismo que para el caso de exportaciones a Europa es el único documento habilitante que exonera a la flor ecuatoriana del pago de aranceles
  - Guía Aérea

Dependiendo del destino final el producto llegará al cliente entre 2 a 7 días, éste distribuirá a otro intermediario en caso de existir y luego al cliente final.

### **4. ACTIVIDADES CRÍTICAS DE EXITO**

#### **4.1 CUIDADO DE LAS PLANTAS**

Desde el momento de la siembra y durante la formación de la planta es crítica la alimentación y el cuidado, ya que de esto depende que la planta sea una buena productora de tallos para la exportación. Un mal cuidado y manejo generaría una baja productividad o productos de mala calidad, por lo que se requiere personal muy capacitado para liderar esta área.

Uno de los objetivos del Jefe Técnico es garantizar una producción estable, y esto se logra a través del manejo correcto de cada variedad. Se entiende como manejo correcto el arte de cortar y cosechar los tallos, apropiadas aplicaciones de químicos y fertilizantes, control de temperatura y humedad dentro de los invernaderos, niveles de PH, sanidad vegetal, entre otros.

## **4.2 AGILIDAD EN LAS VENTAS Y COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE**

Es un factor crítico porque de ellos depende la generación de ingresos y su eficiencia en el manejo del inventario evitará pérdidas de la producción, ya que de no venderse en el tiempo límite deberá ser comercializada en el mercado local a precios muy por debajo de los de exportación.

## **4.3 CADENA DE FRÍO**

Es indispensable mantener la cadena de frío en todo el proceso desde poco después de la cosecha hasta la entrega al cliente final en el extranjero. Al tratarse de un producto perecedero, si éste es expuesto a bruscos incrementos de temperatura, éste puede llegar incluso a podrirse, con las consecuentes pérdidas para todos los involucrados.

## **4.4 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES**

Por tratarse de un producto perecedero la rivalidad entre las fincas productoras y exportadoras de rosas se vuelve un factor crítico de éxito, debido a que si no se vende en dos a tres días dependiendo de la variedad de las rosas, éstas se tendrían que vender en el mercado local o se tienen que desechar, que en términos económicos resulta igual ya que el retorno en la venta en el mercado ecuatoriano no cubre ni los costos de producción. Por esta razón las fincas se disputan su participación en el mercado tratando de incrementar su base de clientes a través de disminución de precios, mejor servicio, o mayor calidad.

Actualmente los buenos clientes no son desconocidos, cualquier finca puede tener acceso a esta base de datos, donde consta nombre de la compañía, teléfonos, contactos, etc. por lo que un cliente de una finca fácilmente podría ser contactado por otra empresa ecuatoriana o extranjera ofreciéndole mejores condiciones para la adquisición de rosas, es ahí donde juega un papel importante la buena gestión de la persona encargada del departamento de ventas.

Las barreras de salida son altas por lo que no es muy fácil cerrar las puertas, abandonar el negocio o conseguir un comprador. Esto genera que las empresas que atraviesan por dificultades económicas ofrezcan rosas a precios menores dañando el mercado, con el fin de seguir realizando gestión de ventas que traten de cubrir sus costos, lo que implica una permanente rivalidad entre competidores en un mercado complicado como es el de las rosas.

## **4.5 PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Existen varios productos sustitutos para las rosas, algunos lo son por el factor precio y otros por preferencias del consumidor.

Al hablar de precio tenemos productos que son más baratos como por ejemplo los claveles (un ramo de 10 tallos se vende al distribuidor mayorista entre USD 1 y 1.20) mientras que por 10 tallos de rosas se vendería entre USD 2.70 a 3.0 como promedio, igual situación sucede con los mini claveles, minirosas, gérberas, delfinium, entre otros.

En cuanto a las preferencias del consumidor, los productos sustitutos pueden variar entre rosas de otro color u otro artículo que reemplace el gesto de entregar un ramo de flores. Por ejemplo en San Valentín si la fiesta cae un fin de semana un producto sustituto puede ser un almuerzo, una cena, una caja de chocolates, un peluche, una joya u otro obsequio que llene el detalle de enviar un ramo de rosas. En cambio al caer esta fecha entre lunes y viernes la ocasión se presta más para enviar rosas por el halago que brinda el recibirlo en las oficinas.

Cuando un producto (rosas) que tiene marca, está bien posicionado en la mente del consumidor ni la misma variedad de otra finca puede considerarse como producto sustituto.

#### **4.6 PROVEEDORES**

Se puede afirmar que el poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a que actualmente existen muchas empresas proveedoras de los mismos productos y servicios, disputándose el mercado de las fincas productoras y exportadoras de rosas.

Un factor determinante al momento de elegir a un proveedor son las condiciones de pago, mientras mayores facilidades nos ofrecen mayor posibilidad de llegar a una negociación.

En otros casos es importante mantener la relación con proveedores conocidos en el medio aún pagando precios superiores a fin de recibir:

- Calidad de los productos (fertilizantes, pesticidas, foliares, etc.).
- Calidad de los servicios (transporte de las rosas desde la finca a la agencia de carga, alimentación del personal de la finca).
- Cumplimientos en la entrega a fin de minimizar los costos de inventarios y la escasez del producto.

Una integración vertical hacia atrás querría decir que una finca trata de abarcar otros negocios que no están dentro de la razón de ser de ese cultivo, se pueden desperdiciar recursos de tiempo y dinero sabiendo que existen muchas empresas que tienen el know-how de proveer determinado bien o servicio.

Las facilidades que los proveedores dan a las fincas, como por ejemplo precios justos, cantidades correctas, calidad del producto, financiamiento, tienen como objetivo el reforzar y mantener la relación comercial a largo plazo.

#### 4.7 COMPETIDORES POTENCIALES

Un punto importante de consideración es que la creación de nuevas fincas ha ido disminuyendo considerablemente, pues en el pasado, las fuentes de financiamiento locales (CFN) eran más accesibles, actualmente por lo debilitado del sistema financiero, los requisitos para la concesión de créditos son más estrictos e incluso escasos.

Adicionalmente **Colombia** constituye el principal competidor del Ecuador.

	<b>Exportaciones (millones de \$)</b>	<b>Hectáreas cultivadas</b>	<b>Output por hectárea</b>
1997	544.5	4.400	\$123.750
1998	556.2	4.500	\$123.600
1999	550.5	4.900	\$112.347

Fuente: Pathfast Publishing Company, Electronic Library Subscription

De las cifras expuestas, observamos que las hectáreas cultivadas se han incrementado en un 8%, habiendo plantado nuevas hectáreas y replantado algunas ya existentes con otros productos como: astromerías, limonium, gypsophila, y asters. En cambio el volumen de sus exportaciones tuvo un decrecimiento del 1%, que se refleja con la pérdida de participación de las exportaciones hacia Estados Unidos.

La venta de claveles (spray y standard) continua siendo el principal producto de venta de Colombia (en 1998 el valor de las exportaciones de las rosas fue de 177 millones de dólares mientras que de clavel fue 198.4 millones de dólares), pero juzgando por los comentarios de los propagadores de rosas y los recientes precios de los claveles en el mercado mundial, se prevé que las 400 hectáreas extras plantadas en 1999 son más rosas que claveles.

En Colombia el 85% del total de exportaciones de rosas tiene como destino Estados Unidos, seguido de España con el 2,28%, Canadá (1,79%), seguido de Argentina (1,63%) y Rusia (1,4%). Las exportaciones de rosas representan el 31% del total de las exportaciones de flores.

#### 4.8 COMPRADORES

Al ser las flores frescas un producto perecedero, podríamos decir que el poder de negociación lo tienen los compradores, sin embargo la finca de cierta manera puede manejar este aspecto con una adecuada selección de variedades que la diferencien de

los productos ofertados por otras fincas y de fácil obtención, disminuyendo el poder que podrían llegar a tener los clientes.

Un punto fundamental para no depender de pocos compradores es diversificar los mercados en los cuales se va a comercializar la rosa en términos de clientes y regiones.

Al hablar de clientes se debe evitar concentrar un porcentaje alto de la producción (máximo un 15%) en un sólo cliente, ya que una mayor participación generaría una considerable disminución de nuestro poder de negociación y luego una dependencia que en el caso que este cliente desaparezca o presione en precio, generaría problemas de flujos y sobrestock de rosas que tendría que ser reubicadas con la consecuente pérdida de tiempo y flor.

Un objetivo que los negociadores de flores suelen tratar es el de disminuir los riesgos existentes por el giro del negocio con alianzas estratégicas, es decir, buscando clientes que sean serios en el pago a cambio de enviarles flor constantemente. De esta forma se evitan el no tener a quien vender o realizar una venta y después no poder cobrarla.

Otro punto que sustenta que los compradores tienen alto poder de negociación está dado en las condiciones de pago comunes que se dan en este negocio, toda la venta del mes se recupera a los 30 días basándose única y exclusivamente en la confianza de que el cliente enviará el cheque o transferencia, de que no realizará falsos reclamos por rosas que supuestamente llegaron en mal estado, sin exigir ningún tipo de garantía por los despachos realizados, salvo en casos puntuales que se exige prepago, pero no es la forma normal de las operaciones.

#### **4.9 IMPACTO AMBIENTAL**

La floricultura cambió la forma de vida de miles de personas en el Ecuador, no solo de empresarios, productores y comercializadoras, que encontraron en esta actividad una excelente fuente de ingresos, desarrollo y producción, sino que también indirectamente esta actividad agrícola generó fuentes de trabajo en el sector rural de la sierra.

Existían un total de 3.569 personas empleadas directamente para esta actividad en 1990 y que actualmente bordean los 33.637 empleados; de los cuales el 40% son hombres y el 60% mujeres.<sup>5</sup> El contrato de mano de obra femenina, superior a la masculina, se justifica, entre otras razones, debido al cuidadoso manejo que requiere este producto en sus diferentes etapas.

Así mismo, las flores han generado el desarrollo de diferentes empresas en el Ecuador como proveedoras de plásticos, sistemas de riego, insumos agrícolas, empresas informáticas, constructoras de invernaderos, publicistas y últimamente, acordes al desarrollo tecnológico empresas de Internet.

<sup>5</sup> Fuente: Boletín Estadístico del Banco Central

Una plantación de cinco hectáreas contaría con el siguiente personal normalmente:

<b>AREA</b>	<b>MUJERES</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>TOTALES</b>
Administración	2	4	6
Cultivo	15	18	33
Fumigación	0	6	6
Mantenimiento	0	4	4
Postcosecha	16	4	20
Riego	0	4	4
<b>Totales</b>	<b>33</b>	<b>40</b>	<b>73</b>

Fuente: Gerente General Millenium Farms

Existen muchos detalles que se deben tener en cuenta para cuidar la salud de todos los empleados, entre ellos podemos citar los siguientes:

#### TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO DE AGROQUIMICOS

Los pesticidas se mantienen en sus envases originales y se encuentran totalmente aparte de los demás artículos que se utilizan en la empresa., (herramientas, equipos, ropa, etc.).

El personal de la bodega cuenta con su equipo de protección, como lo es delantal, guantes, mascarilla, etc.

#### ALMACENAMIENTO

Los productos químicos deben estar almacenados, según su modo de acción y su nivel toxicológico en una bodega aislada, con ventilación e iluminación adecuadas. En la puerta de la bodega se encuentran señales de restricción, como Prohibido fumar, Productos Tóxicos, etc.

#### EMPLEO DE AGROQUIMICOS

Por políticas empresariales y seguridad de los trabajadores que manipulan los agroquímicos en algunas fincas les dictan una charla cuyo fin primordial es indicar el manejo adecuado de plaguicidas, mezcla de plaguicidas, uso adecuado de los equipos, tanto de aplicación y de medidas, como de protección del personal.

Los dueños de las fincas, toman conciencia de que el trabajo de fumigación es una labor desgastante, así como todos los procesos de cultivo a los que someten las flores, por lo que se les brinda a los trabajadores la alimentación adecuada, después de medio día al haber iniciado ellos sus labores muy temprano en la mañana.

Todo el personal de cultivo cuenta con servicios sanitarios adecuados, con duchas disponibles únicamente para ellos y vestidores, divididos por sexo.

#### EQUIPOS DE PROTECCION PERSONAL

El personal de fumigación cuenta con un equipo de protección que consta de su traje impermeable de fumigación, botas de PVC, guantes, mascarilla, gafas y gorra, el cual se cambia periódicamente, para garantizar la protección del trabajador.

Este personal tiene la obligación de dejar lavando sus uniformes después de cada aplicación.

#### ELIMINACION DE LOS DESECHOS VEGETALES

Es común que los residuos vegetales de la finca se lleven a un lugar apartado, donde se utilizan para hacer compost y alimento para el cultivo en base de lombricompostos.

#### RESPONSABILIDAD DE LOS EMPLEADORES

Normalmente el personal de fumigación rota periódicamente (cada 2 ½ a 3 meses), realizándoles antes y después del ingreso, un examen de colinesteraza, para asegurarse de que por la labor realizada no se esté afectando su salud.

Por seguridad de la finca y del personal, se instalan extintores en diferentes sitios estratégicos.

Además de lo anterior, ciertas plantaciones cuentan con un completo botiquín de primeros auxilios y un médico que atenderá al personal cuando así lo requiera.

Junto con los fumigadores, capacitan al personal de mandos medios sobre el manejo de plaguicidas y sobre que debe hacerse en caso de alguna intoxicación.

#### MUJERES EMBARAZADAS

Las mujeres que se encuentran embarazadas o están dando de lactar se acogen a las disposiciones y reglamentos del Ministerio de Trabajo.

### 5. MERCADO

El mercado de rosas a nivel mundial ha tenido un constante crecimiento, reflejado en una activa participación de más de 80 países que han visto en este sector una interesante fuente de divisas, originado en el crecimiento de la demanda debido al desarrollo y cultivo de nuevas variedades adecuadas para la exportación.

Este crecimiento se ha dado debido a que el cultivo de rosas se puede realizar en invernaderos con diversos niveles de sofisticación, casi en cualquier sitio del mundo.

En zonas altas del trópico, que van entre los 1.000 y 3.000 metros sobre el nivel del mar en donde el clima durante todo el año es el adecuado para la producción de rosas apenas se requiere una cubierta básica de techo plástico con aberturas permanentemente abiertas y costados cubiertos. En estas condiciones los costos de capital y de producción son bajos pero los de transporte y mercadeo son altos.

En las regiones templadas se complica la producción de rosas debido al calor excesivo en el verano y helado en el invierno. Además en áreas septentrionales como en el norte de Europa y los Estados Unidos se presenta la desventaja adicional de la baja cantidad de luz en el invierno. Sin embargo estos problemas se pueden solucionar, pero el equipo y energía requeridos suben significativamente los costos de capital y producción, pero los de transporte y mercadeo bajan. A pesar de los esfuerzos que realizan, la producción de rosas es mínima en el invierno e incluso los altos precios que reciben por su producto resulta desventajoso frente a los de la producción importada. Los países situados en estas regiones han pasado por dificultades, pero al ser países con economías más estables (desaceleración de la inflación, tasas de interés más bajas) y el surgimiento de dos mercados distintos, el de regalos especiales y el masivo (supermercados) han causado que el consumo de rosas se incremente.

### **Temporadas más altas<sup>6</sup>**

La temporada más alta para la venta de flores ecuatorianas es "San Valentín", y el año 2000 no fue la excepción. En febrero del año pasado se exportaron aproximadamente 363.000 cajas de 18 kilos a los Estados Unidos, 75.000 cajas a Europa y 4.000 a otros mercados, de acuerdo a información proporcionada por Expoflores, lo que representó un total de 443.000 cajas de flores exportadas, superior en un 10% a la venta realizada el año pasado en esta misma fecha.

## **5.1 ESTADOS UNIDOS**

Las condiciones del mercado son diferentes que las europeas, y se halla más esparcido que en Europa. Alrededor del 70% de las importaciones de rosas de este país llegan primero a Miami y de ahí son distribuidas básicamente en camiones hacia los distintos estados, con el fin de disminuir los costos de logística.<sup>7</sup>

Hoy en día algunos productores de rosas se están cambiando a otros cultivos, dejando la producción real a países como Colombia, Ecuador y México, por problemas como interferencias ambientalistas, elevados costos de inversión, mano de obra costosa y porque la calidad del producto importado siempre está en ascenso.

En Estados Unidos el mercado de flores frescas incluido el de las rosas permanece estable. El siguiente es un cuadro con el volumen de importaciones de rosas de este país por origen.

---

<sup>6</sup> Fuente: Expoflores

<sup>7</sup> Fuente: Revista "La Flor del Ecuador" Mayo 2001 No. 28

## EEUU, IMPORTACION DE ROSAS 1999, 1998 &amp; 1997

Pais Fuente	1999		%	1998		%	1997	
	TONS	\$1000		TONS	\$1000		TONS	\$1000
BOLIVIA	5	14	-92%	70	169	-56%	151	386
CANADA	148	1,110	-37%	239	1,761	-13%	267	2,034
CHILE	1	4						
COLOMBIA	54,369	145,423	-10%	61,002	161,578	2%	60,666	158,941
COSTA RICA	63	209	-74%	172	794	-29%	215	1,118
DOMINICAN REP			-100%	5	13	-70%	263	43
<b>ECUADOR</b>	<b>30,905</b>	<b>81,827</b>	<b>8%</b>	<b>28,727</b>	<b>75,948</b>	<b>12%</b>	<b>25,212</b>	<b>68,097</b>
GUATEMALA	2,197	4,945	-29%	3,418	6,946	-6%	3,803	7,402
INDIA	2	4	-81%	8	21	-5%	7	22
ISRAEL	275	650	-5%	271	686	9%	257	629
MEXICO	3,194	8,695	-10%	2,864	9,625	-4%	3,172	9,986
NETHERLANDS	586	2,585	-24%	816	3,401	12%	643	3,025
NEW ZEALAND	0	2	-78%	1	11			
SAUDI ARABIA	6	11						
SOUTH AFRICA	36	77	1835%	1	4			
SPAIN	6	12	292%	0	3			
ZIMBABWE	92	261	114%	89	122	165%	25	46
<b>TOTAL</b>	<b>91,885</b>	<b>245,829</b>	<b>-6%</b>	<b>97,681</b>	<b>261,082</b>	<b>4%</b>	<b>94,680</b>	<b>251,752</b>

FUENTE: Pathfastpublishing company, Electronic Library Subscription

Como podemos observar, las cifras de las importaciones de rosas en dólares durante los tres últimos años se encuentran por los 250 millones de dólares anuales. En 1999 Colombia y Ecuador cubren el 92.5% del total de las importaciones, reflejándose en Ecuador un crecimiento del 8%, mientras que Colombia su principal competidor disminuye su participación en un 10%. Esta disminución en la participación se origina en que la rosa ecuatoriana ha ganado fama en el mercado internacional acaparando la preferencia del consumidor norteamericano y por la exitosa gestión de empresarios ecuatorianos en la comercialización de la flor. Muestra de esto es la gran presencia de fincas productoras y exportadoras de rosas en las Ferias Internacionales, como por ejemplo la realizada en Junio del 2001 en Ecuador y la última realizada entre el 28 al 30 de septiembre del 2000 en New York, en la cual de aproximadamente 120 expositores un 30% fueron de fincas ecuatorianas.<sup>8</sup>

## 5.2 HOLANDA

Los holandeses han sido considerados durante un largo período como los principales productores de rosas, en 1996 sus ventas superaron los USD 388 millones, cubriendo el 46.7% del mercado, siendo su principal destino Alemania con el 50.7% del total de sus ventas.

Debido a las condiciones climatológicas en los meses de noviembre a marzo, se ven obligados a importar rosas para cubrir su consumo interno, alrededor del 65 % del total importado se lo realiza en este período.

<sup>8</sup> Fuente: WORLD Floriculture Industry 2000 Part VI, March 2000

Su liderazgo mundial no solamente se debe por sus altos niveles de producción y variedad en la oferta, sino también por ser pioneros en la investigación y desarrollo de nuevas variedades, mejores métodos de cultivo y eficientes redes de comercialización.

Los mayores centros de producción se concentran en las regiones de Aalsmeer y Westland, cerca de Amsterdam y Rotterdam, respectivamente, su principal canal de comercialización constituye las subastas de flores (Auctions), y adicionalmente existen los importadores especializados.

Holanda al ser el mayor proveedor de rosas a los países europeos, tiene como fechas pico de mayor demanda las fiestas de estos países, algunas de las cuales coinciden con fechas festivas celebradas a nivel internacional.

El conocimiento de estas fechas les ayuda a programar su producción respaldados en su alta tecnología, la misma que permite controlar aspectos como: temperatura, humedad, enfermedades, en resumen toda su producción.

#### **PRINCIPALES FECHAS DE DEMANDA DE FLOR EN EUROPA**

<b>REGION</b>	<b>OCASION</b>	<b>FECHA</b>	<b>COLOR DE PREFERENCIA</b>
Internacional	Día de San Valentín	14 Febrero	Rojo
Inglaterra	Día de la Madre	3 semanas antes de la Pascua	Rosado
Europa Oriental	Día de la Mujer	8 Marzo	Rojo y Rosado
Internacional	Pascua	Marzo – Abril	Amarillo
Europa Occidental	Día de la Madre	1ro. Al 3er. domingo de Mayo (según el país)	Rosado
Hemisferio Norte	Matrimonios	Mayo-Julio	Blanco-Durazno-Lila
Europa	Día de la Recordación	Fines de Octubre – principios de Noviembre.	Blanco
Estados Unidos	Día de Acción de Gracias	Fines de Noviembre	Rojo-Tomate-Café
Internacional	Navidad	25 Diciembre	Rojo-Blanco

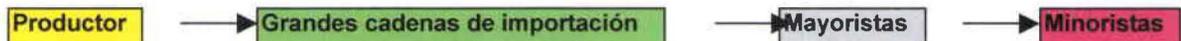
Fuente: Pathfast Publishing Company, Electronic Library Subscription

### 5.3 ALEMANIA

Alemania, es considerada como el principal consumidor europeo de rosas cortas y medianas de todos los colores, en longitudes entre 40 a 60 cm básicamente.

Los meses de mayor importación de otros países como Ecuador y Colombia van desde octubre hasta fines de abril, debido a que de mayo a septiembre la producción europea es alta y prefieren comprar a esta región por la cercanía que disminuye los costos de flete.

Alemania todavía mantiene el siguiente esquema de comercialización:



- ⇒ **Productor:** principalmente Holanda, Kenya, Israel, Zimbabwe, Ecuador, Colombia.
- ⇒ **Grandes cadenas de importación:** en Alemania existen multinacionales dedicadas a la importación en grandes volúmenes, como por ejemplo: Florimex, Zurel, De Tulp. Estas cadenas pagan muy buenos precios en el caso de la compra de rosa ecuatoriana, pero solamente en el período indicado anteriormente, puesto que sus volúmenes de compra a Ecuador se reducen sustancialmente de mayo a septiembre debido a que sus compras las realiza en Europa y Africa por el costo más barato de la flor que puede llegar a un 40% menos y además los costos de fletes son considerablemente menores por la cercanía. Un porcentaje elevado de esto lo realizan a través de la Subasta Holandesa.
- ⇒ **Mayorista:** Son compradores de grandes volúmenes que adquieren su producto a las grandes cadenas, no se contactan directamente con el productor, ni con la agencia de carga, y se evitan los trámites de desaduanización de la rosa.
- ⇒ **Minoristas:** Compran al mayorista en menores volúmenes, para distribuir a floristerías, centros jardineros, hoteles, mercados callejeros y eventualmente podrían llegar directamente al consumidor final.

### 5.4 OTROS MERCADOS

**Italia** es considerado un país con un clima adecuado para la producción de rosas, pero su producción se ve disminuida durante el invierno y en el verano (cuando la temperatura supera los 40°C) afectando la calidad de la rosa por lo que se ven obligados a importar principalmente de Holanda y desde hace cuatro o cinco años desde Ecuador y Colombia.

Los consumidores italianos prefieren las rosas de tallos largos y botones grandes pagando precios altos. Su comercialización se la realiza por medio de mayoristas a los floristas tradicionales quienes a su vez venden a minoristas para el comercio de regalos y para la decoración de tumbas en cementerios, lo que constituye un nicho de mercado muy interesante en los países católicos de Europa.

Suiza, constituye un gran mercado debido a que el consumo per cápita de flores frescas supera los USD 100. Su principal proveedor de rosas es Holanda, seguido de Zimbabwe, Ecuador, Colombia y en menor proporción de Francia, sin embargo su participación porcentual en la importación de rosas en 1998 no supera el 10%. La mayoría de la comercialización de rosas y otros tipos de flores frescas se las realiza a través de mayoristas y supermercados.

La Comunidad Europea es un mercado amplio para la comercialización de flores, siendo las rosas la flor más popular en casi todos los países de la región. En Europa el consumo per cápita es alto y de crecimiento constante.

A partir de 1996 Rusia se convirtió en un mercado muy interesante por los altos precios que pagaban a nivel internacional, sin embargo la crisis asiática debilitó la economía rusa y afectó al sector floricultor a partir de 1998. Las perspectivas actuales no son tan claras, al parecer su economía tiende a estabilizarse, pero esto por el momento no nos asegura la reactivación productiva de este destino.

El mercado latinoamericano paga precios muy bajos por tallo, pero en los meses de Mayo a Septiembre Chile importa grandes volúmenes de flor.

## 6. ANÁLISIS FODA

### 6.1 FORTALEZAS

- Ubicación de las fincas donde las características climatológicas permiten la producción de rosas de gran calidad.
- Incursión de tecnología de punta y nuevas variedades
- Posicionamiento en los mercados internacionales como una flor bella y de excelente calidad.
- Buenas relaciones interpersonales del departamento de ventas.

### 6.2 OPORTUNIDADES

- Horas de luminosidad que existen en el Ecuador –ideales para el cultivo de flores–
- Óptima temperatura ambiente, altitud y riqueza orgánica de los suelos
- Nuevos mercados (Japón, Medio Oriente).
- Posibilidad de apertura de nuevas líneas de crédito para el país por el nuevo sistema monetario.
- Nuevas variedades en el mercado.

- Demanda insatisfecha en el extranjero de un producto de calidad.
- Facilidad de acceder a nuevos mercados por fechas festivas (Valentín, Madres, Navidad, Matrimonios).

### 6.3 DEBILIDADES

- Concentración excesiva en un solo producto y un mercado principal: Estados Unidos.
- Elevado nivel de deudas. Información financiera de difícil acceso y no oportuna para toma de decisiones.
- Escasa infraestructura en lo que se refiere a cuartos fríos y carreteras en óptimas condiciones.
- Ciertas variedades son más sensibles a enfermedades que otras, por lo tanto no viajan bien.

### 6.4 AMENAZAS

- Alto costo del flete aéreo.
- Corte de líneas de crédito por el riesgo país.
- Clima cambiante.
- Escasez de rutas y frecuencias aéreas.
- Competidores desleales (dumping).
- Fluctuaciones de precios.
- Posibilidad de retraso en el pago de clientes.
- Intervención excesiva de terceras personas: huelgas, aerolíneas, otros.
- Plagas y enfermedades.
- Aranceles impuestos a la flor ecuatoriana en el mercado estadounidense.
- Permanente posibilidad de baja en los fletes desde Colombia.
- Competencia creciente originada en África.

## 7. ESTRATEGIAS

### 7.1 ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACION

El negocio debe enfocarse básicamente en la **"diferenciación"**.

Esta diferenciación se basa en la alta calidad del producto reflejado en los siguientes aspectos:

- **Ofrecer las variedades más novedosas y demandas en el mercado,** adelantándose a comprar las plantas antes de que se expongan en las ferias internacionales, generalmente la realizada en Holanda (entre octubre y noviembre), logrando tenerlas en producción meses antes que otras fincas, ya que cuando ellas decidan plantar estas variedades la finca ya estará comercializándolas.

- **Altos estándares de calidad exportable**, reflejados en:

- ⇒ Colores más vivos (brillosos): esto se consigue por la ubicación geográfica de la finca, mientras más altura sobre el nivel del mar la temperatura es más fría acentuándose más los colores.
- ⇒ Tallos lo más rectos posibles, considerando los tallos torcidos como producto no exportable.
- ⇒ Empaques distintos que protejan la flor: separar los tallos con papel periódico intercalándose cartón para darle mayor consistencia al ramo, envuelto con cartón micro corrugado, con una lámina plástica protegiendo a éste y en el momento del empaque cubriendo el follaje con papel periódico para evitar estropearlo.
- ⇒ Mantener la cadena de frío el momento de transportar la flor desde la finca hasta las distintas agencias de carga.
- ⇒ En épocas de verano colocar dentro de cada caja un gel congelado, con el fin de mantener la temperatura baja hasta que llegue al cliente final.

La estrategia buscará la producción y exportación de rosas exclusivas dirigidas a consumidores relativamente insensibles a los precios, para quienes la calidad prima sobre el precio.

**El desarrollo de nuevos mercados** para mejorar la posición competitiva de la comercialización de la rosa ecuatoriana en el extranjero.

Un aspecto fundamental es el llegar con el producto a zonas geográficas nuevas con el fin de alcanzar tres objetivos:

- ⇒ Lograr participación en nuevos mercados.
- ⇒ Evitar una posible dependencia con un número reducido de clientes.
- ⇒ Evitar vender nuestro producto a clientes ubicados en un mismo mercado, para no crear una nueva competencia con nuestro mismo producto.

El mercado objetivo debería ser los distribuidores minoristas, a fin de evitar intermediarios y obtener el mejor precio posible.

## 7.2 ESTRATEGIA DE PRECIOS

- Envío de variedades nuevas a precios de introducción.
- Descuentos por pronto pago a clientes.
- Negociación de mayores plazos con proveedores
- Solicitud de prepago a ciertos clientes.

## 7.3 ESTRATEGIA DE PROMOCION

- Promocionar la calidad de la flor a través de envío de fotografías por internet.
- Tener una buena cartera de clientes o concentrar la labor de ventas en pocos clientes.

- Contactos permanentes con personas de otros países involucrados en el negocio.

#### **7.4 ESTRATEGIA DE CALIDAD**

De acuerdo a consultas realizadas a clientes europeos y americanos, entre los cuales podemos citar a FTD (Chicago), FOUR SEASONS QUALITY (Holanda), SIERRA FLOWER DISTRIBUTION (Montreal), FLORAMUNDI WHOLESale (Los Ángeles), L.D. TRADING (Chicago), DUTCH FLOWER LINE (New York) entre otros, podemos concluir que calidad para los clientes es:

- **ROSAS CON TALLOS EXTREMADAMENTE RECTOS.**
- **LAS ROSAS EN UN MISMO BUNCH DEBEN TENER EL MISMO COLOR.**
- **ROSAS CON LA CABEZA DEL MISMO TAMAÑO.**
- **ROSAS CON EL TALLO DEL MISMO ANCHO.**
- **ROSAS EN EL MISMO PUNTO DE CORTE**
- **ROSAS SIN ENFERMEDADES**
- **ROSAS SIN DAÑOS MECÁNICOS (SIN PROBLEMAS EN EL EMPAQUE).**
- **ROSAS CON UNA BUENA VIDA EN FLORERO.**
- **ROSAS SIN DESPETALAR (MERCADO EUROPEO).**
- **ROSAS SIN RESIDUOS EN LOS BOTONES Y EN EL FOLLAJE.**
- **ROSAS BIEN EMBONCHADAS.**
- **ROSAS BIEN EMPACADAS.**
- **MANEJO CUIDADOSO DE BUNCHES Y DE CAJAS.**
- **DAR AL CLIENTE LO QUE EL ESPERA Y SUPERAR SUS EXPECTATIVAS.**
- **CADA DIA DE MUCHO TRABAJO: EL ITEM MÁS IMPORTANTE.**

La Calidad no solo se debe cuidar en la finca sino durante todo el proceso, por lo que se deben considerar los siguientes aspectos en el traslado desde la finca hasta la agencia de carga:

- Utilizar cajas de tamaño estándar.
- Las cajas deberán ser tapadas cuidadosamente, asegurándose que no sean sobrecargadas y que mantengan su forma original.
- Las dos cajas tabaco juntas, que forman una caja full, no deberían pesar más de 18 Kg.
- Las cajas deben ser transportadas a la agencia de carga la noche anterior al día de vuelo.
- La temperatura dentro de las cajas al momento de dejar en la agencia de carga no deberá sobrepasar los 6 grados centígrados.
- Adjuntar planillas de despacho (packings) y facturas comerciales a la carga entregada a la agencia.

- Esta misma información deberá ser enviada al cliente en el extranjero.

En caso de no seguir los puntos citados anteriormente la agencia de carga tiene la libertad de rechazar el embarque.

Para cuidar la calidad en el proceso de empaque se deben considerar los siguientes aspectos:

- El número de tallos que se coloca dentro de la caja deberá ser el mismo que se indica en las etiquetas exteriores.
- Dependiendo de la preferencia del cliente se deberán o no envolver los tallos del ramo con papel.
- Dependiendo de la orden y del cliente, se deberá empacar una variedad y una longitud por caja.
- Todas las rosas en un ramo deberán tener la misma longitud desde la parte inferior del botón hasta el final del tallo.
- Los tallos en la parte inferior del ramo deberán estar cortados al mismo nivel.
- La liga deberá ser colocada por lo menos a 10 cm. del final de los tallos.
- Cada caja deberá tener doble zuncho.

En lo que se refiere a cuidar la calidad del servicio se debe tener en cuenta:

- Enviar única y exclusivamente las cantidades ordenadas por el cliente y confirmadas por la finca.
- Ofrecer siempre disponibilidad extra en caso de existir.
- Cuando no se pueda completar una orden por problemas de calidad de la rosa no se deberá enviar el producto y se debe comunicar al cliente lo sucedido.
- No dudar en llamar o contactar al cliente para informar cualquier novedad o inquietud.

#### **7.5 ESTRATEGIA DE SERVICIO/ APOYO LOGÍSTICO**

- Utilización del internet, celulares y fax.
- Mantener estándares altos de servicio para obtener la lealtad de los clientes.

#### **7.6 ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO**

- Niveles salariales competitivos.
- Capacitación permanente del personal en todas las labores del cultivo.
- Creación de un ambiente agradable de trabajo.

### **8. LA RENTABILIDAD DE LAS FLORES SE REDUCE**

El mercado de flores de producción está a punto de saturarse. El nacimiento de nuevos mercados en América Latina y África y el crecimiento de los tradicionales, como el colombiano, son variables que agudizan el problema.

"La exportación de flores no puede ser manejada experimentalmente. Tiene que planificarse la expansión", señala Gustavo Alzate, miembro de la Comisión de Mercadeo de la Asociación de Exportadores de Flores. "Ahora, la floricultura se ha convertido en un negocio como cualquier otro dentro del área agropecuaria, con todos sus riegos" señala el representante. (Fuente Expoflores)

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 1. CONCLUSIONES

Un negociador debe ser una persona muy hábil que estando claro en sus necesidades sepa influir en terceras personas para lograr sus objetivos dentro de las negociaciones.

Un negociador debe asimilar toda la experiencia que obtiene en el día a día ya que el conocimiento teórico en el campo de ventas no es suficiente para que se desarrolle satisfactoriamente en su trabajo.

Un negociador debe explotar sus recursos disponibles, el producto que vende, su propio carisma, su personalidad, ya que cada día el negocio de las flores se ha tornado más complejo. Ahora se deben buscar ventajas competitivas alternas ya que incluso con la dolarización ya se eliminaron las ventajas por el diferencial cambiario.

Un negociador debe distinguir entre los diferentes eslabones de la cadena de distribución para tratar de llegar lo más cerca posible a los consumidores finales para obtener un precio más alto del que obtendría a través de un mayorista o minorista.

Hay aspectos básicos que un negociador debe tomar en cuenta para conseguir la mejor rentabilidad posible:

Obtener los mejores precios posibles.

Minimizar costos de venta: transporte, empaque, trámites de aduana, etc.

Vender el mayor número de tallos posible.

El negociador en el ámbito florícola debe estar consciente de que no vende cualquier producto hecho en serie sino que vende un producto diferente, único, de lujo que está sujeto a muchas variables que afectan su calidad y por lo tanto el nombre de la empresa ante el consumidor final.

#### 2. RECOMENDACIONES

Si los mercados han llegado a su madurez, y la competencia es muy grande a nivel global, la tendencia hacia el cambio de un mercado de vendedores a uno de compradores hace que el rol de los negociadores sea cada vez más importante, por lo que, su preparación deberá comenzar a ser una de las más importantes preocupaciones del sector florícola del país.

## BIBLIOGRAFIA

- DESARROLLO ORGANIZACIONAL, Mc Graw Hill Interamericana, Editores S.A. de C.V. , México DF, 1998.
- ERTEL, Danny. Negociación 2000, Mc Graw Hill Interamericana, Editora Martha Edna Suárez R., Colombia, 1996.
- EXPOFLORES
- FISHER, Roger. Sí...! De acuerdo! , Cómo negociar sin ceder. Editorial Norma, Colombia 1993.
- KOTLER, Philip, Dirección de Mercadotecnia, Prentice Hall, México, 1993.