

# Reflexiones acerca de la industria de la flor cortada

*Ecuador se ha convertido en una potencia exportadora en el área de la flor cortada. No se trata ya de un participante del mercado en base a bajos costos de mano de obra, sino que su orientación estratégica de marketing y su capacidad técnico productiva se desarrolla día a día. Alberto Ledesma, director de la Asociación Nacional de Productores y exportadores de Flores de Ecuador, reflexiona sobre el futuro de esta industria en su país.*



**Alberto Ledesma González**

*expoflor1@expoflores.com.ec*

## Imagen del producto

La flor siempre ha sido considerada un artículo de lujo, un presente sofisticado que distingue a quien la obsequia.

Estas son las **bases conceptuales** para la industria de la flor fresca corta-

da, así como lo son para las demás industrias de "glamour": La del perfume, la de la alta costura, la vitivinícola, la cosmética, la del automóvil de lujo y, en general, de todas aquellas en las que el diseño y la imagen "exclusivos" agregan ese valor que la gente de buen gusto y buena chequera esta dispuesta a pagar por un bien que solo esta al alcance de su reducido pero importante círculo, círculo que es el grupo objetivo de estas industrias, con sus produc-

tos y marcas de características "premium".

Nadie, en estos círculos a que hacemos referencia, esta mas dispuesto a trastornarse Agua de Lavanda, a chantarse Pierre Cardin, a engullir Gato Negro, a untarse Avon, a rodar en Hyundai, etc.; para citar varias marcas de gran éxito en el segmento de mercado masivo que han escogido.

El hacer esto, situar productos con diferentes características y marcas en diferentes segmentos del mercado de un mismo ramo, no es tan fácil en un producto como la flor, por razones evidentes, salvo adoptando estrategias de segmentación varietal y/o de posicionamiento de marcas - denominación de origen, las que requieren de gran disciplina colectiva y sobre las que trataremos más adelante; sin embargo, anticipamos que esto tampoco es posible sin una cabal definición y comprensión de los **conceptos** en el ámbito general de la industria.

*Es necesario entonces que la industria global de la flor efectúe una reflexión existencial y adopte decisiones de una manera consciente*

En los últimos dos años se ha empezado a comercializar la flor, **indiscriminadamente**, a través de canales de distribución masiva, con lo que la percepción del donante y del recipiente de este obsequio va lentamente apartándose de las consideraciones expresadas en los párrafos anteriores, en detrimento del futuro de la industria, no por que el segmento de mercado masivo este definitivamente vedado para la flor, sino porque los productores están siendo arrastrados a él, sin reflexión, en una estrategia en la que no han participado.

Es necesario entonces que la industria global de la flor efectúe una reflexión existencial y adopte decisiones de una manera consciente.

## Investigación y desarrollo

Esta industria de "glamour" es también una de "high tech", como la

electrónica o la farmacéutica, y por lo tanto se sustenta en la investigación y desarrollo continuo de nuevas variedades que, además de apelar a los gustos del consumidor, satisfagan altos requerimientos agrícolas y de distribución física internacional.

Los hibridadores de variedades vegetales de flores de corte suplen a sus clientes, los productores, de maravillosos ejemplares que mantienen viva a la industria y que se prestan para aplicar estrategias de mercadeo que respondan a la **base conceptual** de que hemos hablado anteriormente.

Lamentablemente, la falta de un foro apropiado de análisis, discusión y cuestionamiento si fuera del caso, de las **bases conceptuales** del negocio que citaremos con frecuencia, impide que estos dos primeros y primordiales eslabones de la cadena productiva adopten conscientemente, y de manera conjunta, las decisiones que deberían determinar el futuro de la industria.

---

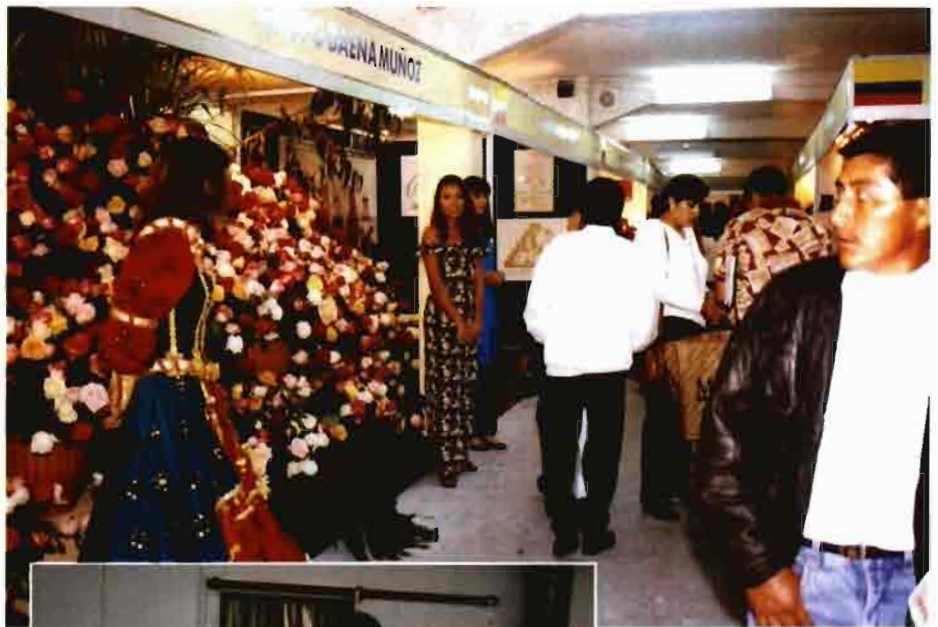
**Los hibridadores de variedades vegetales de flores de corte surten a sus clientes, los productores, de ejemplares que se prestan para aplicar estrategias de mercadeo**

---

### Licencias para variedades vegetales

Las modalidades dentro de las que ha venido operando el sistema de licenciamiento de variedades vegetales de flores de corte pueden haber sido apropiadas para épocas anteriores al advenimiento de las nuevas realidades en cuanto a técnicas de mercadeo y distribución, pero mantenerlas inalteradas indefinidamente contribuye a desbaratar la **base conceptual** del negocio y torna incierta la predicción del futuro de la industria, librada a estrategias en las que el hibridador tampoco está participando a consciencia.

El licenciamiento masivo e indiscriminado de nuevas variedades puede ser económicamente muy rentable en el corto plazo, pero definitivamente no contribuye a mantener el más impor-



**Una definitiva caracterización del producto es una herramienta de marketing utilizada por los exportadores ecuatorianos. La mano de obra, abundante por criterios europeos, conoce su oficio (foto inferior).**

tante elemento de la **base conceptual**, la "exclusividad", elemento que agrega ese valor inmaterial pero perceptible, por el que nuestro círculo de consumidores de buen gusto y mejor chequera está dispuesto a pagar un premio, premio que permitirá mantener la investigación y el desarrollo de nuevas variedades.

La teoría del licenciamiento de inventos involucra, por parte del inventor, un cuidadoso análisis y selección de los potenciales licenciatarios, a quienes se les va a entregar el costoso y enorgullecido invento para su producción o manejo y posterior comercialización. Las características económicas – financieras, técnicas, estructurales y de solvencia en todos los sentidos, así como la orientación en el mercado del potencial licenciatario, son miradas con detenimiento por el inventor, pues del manejo y trato que el licenciatario de al invento depende su prestigio y el mayor o menor éxito del producto en el mercado.

El costo de las licencias y su forma de pago, a más de los ya conocidos

componentes relativos a las altas inversiones tecnológicas y al tiempo empleado en la investigación y desarrollo, tendrá también así relación con el elemento primordial de la **base conceptual**, la mayor o menor exclusividad de cada variedad que se lance al mercado, y con los demás elementos que digan relación a la posición que se decida dar a los productos en el mercado.

La segmentación del mercado por variedades tiene aquí su fundamento.

El licenciamiento no termina allí, el inventor realiza un minucioso seguimiento del desempeño de sus licenciatarios, les presta asistencia técnica, coopera con ellos en el diseño y mantenimiento de las estrategias para situar y mantener, o retirar del mercado el producto, en este caso la variedad de flor de corte licenciada.

### Programación

El propagador autorizado para un territorio, igual que el licenciatario, es seleccionado con idéntico cuidado por el hibridador, pues asume la responsa-



## Substratos especiales de Floragard para plantar y enmacetar. Los productos para su éxito en el cultivo.

Después de una propagación exitosa y para un óptimo crecimiento de la planta, Floragard ha



elaborado substratos especiales para plantar y enmacetar, que proveen a cada cultivo todo lo necesario. Su abonado se adapta a cada tipo de cultivo;

los hay con arcilla o sin ella; o están destinados a cultivos especiales. La turba rubia del norte de Alemania forma parte de todos los substratos especiales, asegura una estructura estable, una dispersión óptima de agua y suficiente aireación del cultivo. Nuestros asesores técnicos, podrán aconsejarles.



Floragard Vertriebs GmbH für Gartenbau  
D-26138 Oldenburg

Su contacto en Alemania: Sra. M<sup>a</sup> Dolores Pouquet, Tel (+49)4 41/20 92-193 · Fax (+49)4 41/20 92-103

Sr. Carlos Barroso · E-41011 Sevilla · Tfno. 954/08 77 50.

Sr. Georg Heinz · E-18620 Alhendón (Granada) · Tfno. 958/55 82 88

Sr. Raúl Montoro · E-46182 Paterna (Valencia) · Tfno. 961/32 30 33

bilidad, por delegación en algunos casos, de seleccionar igualmente a licenciarios de las variedades y, directamente, sobre el material vegetal debidamente aclimatado y libre de plagas, que entrega a los licenciarios.

El licenciario, antes de enraizar el material adquirido, deberá demostrar al propagador el buen estado de su terreno y ambos deberán trabajar mancomunadamente en un plan de manejo de la plantación, que asegure su éxito agrícola.

### Producción

En el panorama actual de la industria florícola, el proceso de decisión para la instalación de una nueva empresa productora debe ser mucho más cuidadoso, la época de la intuición, de la emulación, en suma de la asignación de recursos en función del "boom" del mercado ha terminado. El inversio-

nista debe tener en cuenta las **bases conceptuales** del negocio y decidir, en función de sus recursos y de un profundo análisis del mercado, la orientación de su empresa y la posición en que la va a colocar, en el segmento o segmentos del mercado que establezca como objetivo.

La empresa existente debe emprender en un proceso de auto análisis que determinará la conveniencia de continuar en el mercado, reconvertirse o salir. Si el proceso indica que existen posibilidades serias para la primera opción, deberá emprender un ejercicio de planificación estratégica que, aplicado, le asegure la permanencia en el mercado. Las **bases conceptuales** del negocio y los factores que se analizan a continuación deberán estar presentes en el ejercicio de planificación.

### Mercadeo

La empresa primero deberá determinar, previo los análisis respectivos, si va a dedicar sus esfuerzos sólo a la producción, o a la producción y exportación.

Si la decisión es ser productora – exportadora, debe adoptar igualmente una decisión ilustrada sobre la posición en el mercado que tendrán: la empresa, sus variedades y sus marcas, si es del caso. Esta decisión será el resultado de un cuidadoso análisis **comparado** de sus fortalezas y debilidades. Existen varias escuelas y métodos para realizar estos análisis que en suma verifican y comparan los factores con que cuenta o no la empresa frente a sus pares y la demanda, y que permiten determinar en que segmentos de mercado puede o no tener éxito.

Si la empresa va a producir para un tercero que exporta, esta decisión deberá igualmente partir de un análisis cuidadoso y pormenorizado de la propia empresa y de sus socios comerciales. Las **bases conceptuales**, objetivos y mecanismos para lograrlos deberían ser plenamente compartidos para asegurar una alianza de largo plazo y el éxito de la operación.

### Segmentación varietal

Una vez determinados los segmen-

tos de mercado en que se va a competir, sus necesidades, gustos y estacionalidades, podrán seleccionarse las variedades que se destinarán a atenderlos, los rangos de precio, los canales de distribución y estrategias de mercadeo apropiados al segmento. Esta consideración es válida igual si la empresa es productora – exportadora o si la empresa sólo es productora. Una confusión aquí, o la simple falta de atención a los **conceptos** sólo contribuirá a empeorar la situación actual del mercado, en la que no existe diferenciación.

---

**La decisión de trabajar con una marca propia requiere del productor exportador un sólido volumen y fuertes estructuras empresariales, a fin de aproximarse al éxito**

---

### Marcas

La decisión de trabajar una marca propia, en una empresa productora – exportadora, tendrá que ver con la que previamente haya adoptado respecto a su posición en el mercado. Solo empresas extremadamente fuertes, en todos los sentidos, pueden aspirar a situar con éxito una marca propia de flor en cualquier segmento del mercado; especialmente en el masivo.

No se debe confundir la afirmación anterior con la factibilidad de situar con éxito el prestigio de la razón social de una empresa; esto está al alcance de empresas bien manejadas de cualquier magnitud, en cualquier segmento del mercado.

La marca, en todo caso, deberá ser distintiva y de fácil comprensión y retención para el público consumidor del segmento; el producto que la marca ampara deberá tener características estándar, lo que equivale a decir que su calidad deberá ser constante.

La estandarización de las características del producto determina su calidad. Agua de Lavanda, Pierre Cardin, Gato Negro, Avon y Hyundai son productos de calidad; el consumidor encuentra siempre en ellos las mismas características.



Los grandes productores de material vegetal certificado están también presentes en Ecuador, como la empresa Meilland, que presenta importantes novedades en la feria Agriflor de Quito.

✓ **FERTILIZANTES ESPECIALES GRANULADOS**

- \* RAINBOW 13-13-21s + 2MgO + Microelementos
- \* RAINBOW 15-5-20s + 2MgO + Microelementos
- \* RAINBOW 20-5-10s + 2MgO + Microelementos
- \* MICROCOMPLEX TERRENO (Micros granulados)

✓ **FERTILIZANTES DE LENTA LIBERACION**

- \* GREENCARE 15-9-15s + 2,5MgO + Microelementos

✓ **FERTILIZANTES SOLUBLES PARA FERTIRRIGACION Y FOLIAR**

- \* NITRATO POTASICO 13,5-0-46
- \* MAGNUM P-44 (18-44-0)
- \* FOSFATO MONOAMONICO MAP 14-61-0
- \* FOSFATO MONOPOTASICO MKP 0-52-34
- \* UREA FOLIAR 46% N (baja en biuret)
- \* SULFATO POTASICO 0-0-50
- \* FERTICARE 13-40-13 + MgO + Microelementos
- \* FERTICARE 20-5-5 + MgO + Microelementos
- \* FERTICARE 20-5-30 + MgO + Microelementos
- \* FERTICARE 20-20-20 + MgO + Microelementos
- \* FERTICARE 9-11-24 + 10CaO + Microelementos
- \* FERTICARE 14-11-22 + 8CaO + Microelementos
- \* FERTICARE 14-22-11 + 8CaO + Microelementos
- \* FERTICARE 20-5-5 + 13CaO + Microelementos
- \* MAGNUM CA (17-31-0 + 8CaO)

*(Se puede fabricar cualquier fórmula de NPKs cristalinos, consúltenos)*

✓ **FERTILIZANTES LIQUIDOS**

- \* COMPLEJOS CLAROS ACIDOS:
- ABLICO 0-0-10, 4-8-10, 8-4-10, 12-4-6, 12-4-6+MgO
- \* SOLUCIONES NITROGENADAS N-20, N-32
- \* NITRATO MAGNESIO
- \* NITRATO DE CALCIO
- \* ACIDO FOSFORICO
- \* ACIDO NITRICO

*(Fabricamos fórmulas a medida de complejos claros acidos, consúltenos)*

**NUEVA GAMA DE ESTIMULANTES Y  
CORRECTORES  
¡SOLICITE EL CATALOGO!**



### Marcas: denominación de origen

Junto con la segmentación por variedades y bien entendido el concepto de calidad, la adopción de marcas – denominación de origen puede ser la estrategia idónea para situar adecuadamente un producto como la flor en cualquier segmento del mercado, especialmente en los nichos que responden al concepto original de la industria.

Esta estrategia requiere de una estructura de coordinación organizada y muy fuerte y de un alto grado de madurez de los productores - exportadores, que les permita adoptar una férrea disciplina en cuanto al estricto cumplimiento de prácticamente todos los conceptos y planteamientos esbozados hasta aquí.

Contrario a lo que podría pensarse, dados los preceptos de organización y disciplina que requiere la estrategia, su promoción puede resultar bastante fácil y económica, comparada con los esfuerzos técnicos y económicos que demanda el situar una marca individual en el mercado.

### Distribución física internacional

La empresa productora- exportadora debe contar con un departamento de D.F.I. o Logística que le permita asumir plenamente la responsabilidad y el control, directo o indirecto, de sus exportaciones en cuanto al transporte terrestre interno, al aéreo internacional y, al retiro de aduanas y transporte terrestre en destino; si es posible hasta depositar la mercadería en términos C.I.F. (Costo, Seguro y Flete) en la bodega del importador.

Las cómodas modalidades de venta F.O.B. (Libre a Bordo) aeropuerto de origen o, peor aún, F.O.B. transporte terrestre a la puerta de la plantación, no son compatibles con estrategia alguna de posición en el mercado y menos aún con las bases conceptuales del negocio. Las pérdidas económicas y/o de competitividad derivadas de esta actitud cómoda son enormes.

### Distribución comercial

La decisión respecto a la mayor o menor complejidad de la cadena de distribución comercial que se elija estará dada por el análisis de fortalezas y debilidades de la empresa y por la orientación que esta haya escogido en el mercado; unas optarán por trabajar a través de una cadena completa: Importador – Mayorista – Detallista – Consumidor; otras por una cadena simplificada para el mercado masivo: Cadena de Supermercados Importadora – Consumidor; y, otras podrán optar por relacionarse directamente con Mayoristas Importadores o Detallistas Importadores.

## La mayor feria sudamericana de ornamentales

En los próximos días (24/28 de mayo) se celebra en Quito Agriflor Ecuador 2000, la feria de ornamentales y flor cortada más importante de América del Sur. Para esta edición se encuentran registrados 233

expositores. La importancia del evento se deja medir también por la nutrida presencia de firmas holandesas, que nunca se descuidan cuando algo importante ocurre en el mundo de la horticultura ornamental, de numerosos representantes norteamericanos - el mercado principal de la flor ecuatoriana - o de importantes nombres del área de la obtención de material vegetal, como la empresa francesa Meilland Star Rose Universal.

La feria se celebró por primera vez en 1992, alcanzando en la presente edición una superficie neta de exhibición de 5500 m<sup>2</sup>. Es una feria con mayoría de edad, donde productores, propagadores, suministradores, comerciantes, exportadores e importadores se dan cita para exhibir las últimas variedades en el mercado, informarse sobre los últimos adelantos, o simplemente para ver y ser vistos. Que son los objetivos de comunicación de cualquier feria que se precie.



Expositor – Mayorista – Detallista – Consumidor; otras por una cadena simplificada para el mercado masivo: Cadena de Supermercados Importadora – Consumidor; y, otras podrán optar por relacionarse directamente con Mayoristas Importadores o Detallistas Importadores.

En cualquier caso, la selección de las empresas – socios comerciales que se encargarán de la distribución comercial deberá ser cuidadosa, para que los esfuerzos previos de planificación y decisión sobre la posición del producto en el mercado tengan coherencia con lo que se haga en la práctica diaria.

La modalidad de venta en consignación obviamente no es compatible con los conceptos de la Industria, ya que implica el total abandono de la responsabilidad sobre el producto.

### Perspectivas

La falta de discriminación en el otorgamiento de licencias; de control de los volúmenes de producción; de segmentación de variedades por mercados; de segmentación de mercados por características de flor; de selección de clientes por orientación de las empresas productoras; en fin, la falta de profesionalidad en el amplio sentido de la palabra, permite avizorar en el mediano plazo la quiebra de numerosas empresas y, a largo plazo, el advenimiento de un mercado masivo generalizado e indiscriminado, en el que el cliente de la

bueno chequera dejará de adquirir flores para los fines que aún acostumbra.

En el actual orden de cosas, que es la antítesis de las reflexiones anteriores, no caben buenos augurios para el sector, comparándolo con lo que fue su rendimiento hasta uno cinco años atrás.

### Conclusiones

- La industria de la flor fresca cortada esta desenvolviéndose sin mayor orden o concierto, al impulso de oportunidades en el mercado, debido a la cómoda posición a que se han acostumbrado hibridadores y productores.

- Este desconcierto esta causando pérdida de imagen de la flor y mermando los retornos para los productores y, a mediano o largo plazo, para los hibridadores.

### Recomendaciones

- Constituir gremios nacionales sólidos, en los que estén representados todos los sub sectores integrantes de la cadena de valor de la flor, en los que se estudie la temática sectorial con una visión de conjunto y largo plazo.

- Constituir federaciones regionales o continentales de gremios y una federación mundial del sector florícola, las que serán el foro apropiado para analizar y resolver sobre recomendaciones al sector en el ámbito mundial.