

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:  
INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA:**

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA COMERCIALIZACIÓN Y  
EXPORTACIÓN DE FLORES AL MERCADO RUSO ENFOCADO EN LA  
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y EXPORTADORES DE FLORES  
(EXPOFLORES).**

**AUTORA:**

**DAYSI CAROLINA SANDOVAL REYES**

**DIRECTOR:**

**RODNEY HERNÁN TAPIA GUERRERO**

**Quito, octubre del 2014**

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1 .....	3
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.1 Diagnóstico de situación .....	3
1.2 Contextualización del problema de investigación.....	4
1.2.1 El problema de investigación.....	4
1.2.2 Principales causas .....	4
1.2.3 Principales consecuencias o efectos .....	4
1.3. Formulación del problema de investigación .....	6
1.4 Delimitación .....	7
1.4.1 Temporal.....	7
1.5 Objetivos .....	7
1.5.1 Objetivo general.....	7
1.5.2 Objetivos específicos .....	7
CAPÍTULO 2 .....	9
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	9
2.1. Marco teórico conceptual .....	9
2.1.1. Ventajas competitivas de las flores ecuatorianas.....	9
2.1.2 Organización Mundial del Comercio (OMC).....	10
2.1.3 Acuerdos y Tratados Internacionales.....	12
2.1.4 Sistema Generalizado de Preferencias Arancelarias.....	13
2.1.5 Normativa de comercio internacional y nacional .....	14
2.1.6 Incoterms 2010 .....	14
2.1.7 Régimen de comercio internacional de Rusia.....	15
2.1.7.1 Acuerdo sobre medidas no arancelarias únicas respecto terceros países.....	16

2.1.7.2 Acuerdo sobre medidas especiales, antidumping y compensatorias respecto terceros países .....	16
2.1.7.3 Acuerdo sobre circulación de mercancías, sujetas a la certificación obligatoria, en el territorio de la Unión Aduanera .....	16
2.1.7.4 Acuerdo de la Unión Aduanera sobre medidas veterinario-sanitarias.....	17
2.1.8 Restricciones arancelarias .....	17
2.1.9 Tratamiento de las importaciones .....	18
2.1.10 Derechos de importación. ....	20
2.1.11 Restricciones no arancelarias Rusia.....	22
2.1.12 Régimen de Comercio Exterior en Ecuador .....	23
2.1.13 Estructura arancelaria para el subsector (código arancelario en Ecuador (nandina) y descripción del producto) .....	25
2.1.14 Comercio bilateral (Rusia - Ecuador) .....	25
2.2. Marco referencial.....	26
2.2.1 Expoflores.....	27
2.2.2 Florecuador .....	28
2.3 Marco legal .....	30
CAPÍTULO 3 .....	33
INTRODUCCIÓN A EXPOFLORES .....	33
3.1. Análisis externo .....	33
3.1.1. Situación actual de la producción florícola en el Ecuador.....	33
3.2. Análisis interno.....	34
3.2.1. Historia de Expoflores .....	34
3.2.2. Misión .....	35
3.2.3 Visión.....	35
3.2.4. Estructura organizacional .....	36
3.2.5. Ubicación geográfica de áreas productivas .....	37
3.2.6 Programas de Expoflores .....	38
3.2.7. Marcas comercializadas.....	39

3.2.8. Procedimientos internos de la organización .....	40
CAPÍTULO 4.....	43
MARCO METODOLÓGICO .....	43
4.1 Tipo de investigación .....	43
4.1.1. Investigación de campo .....	43
4.2. Método de investigación .....	43
4.2.1. Método hipotético-deductivo.....	43
4.3. Diseño de la investigación.....	44
4.4. Población y muestra .....	44
4.5. Tamaño de muestra .....	44
4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	45
4.7 Entrevista.....	45
4.8 Análisis de investigación de campo .....	46
4.9 Análisis de la Matriz FODA de Expoflores .....	55
4.10 Estrategias .....	58
CAPÍTULO 5 .....	60
PROPUESTA .....	60
5.1. Introducción.....	60
5.2 Parámetros para establecer las estrategias .....	60
5.3 Desarrollo de las estrategias .....	61
5.3.2 Objetivos específicos .....	61
5.4 Estrategia de promoción internacional .....	61
5.5 Estrategia de asesoría y capacitación .....	71
5.5.1 Programas de asesoría y capacitación para la internacionalización .....	71
5.5.2 E- learning.....	71
5.5.3 Curso de comercio electrónico .....	72
5.5.4 Capacitación y asistencia técnica individualizada .....	75
5.6 Estrategia de certificación .....	82

5.6.1 Certificación (FLOR ECUADOR).....	82
5.7 Estrategia de expansión de mercados .....	88
5.7.1 Asociatividad .....	88
5.7.2 Desarrollo sostenible.....	90
5.7.3 Alianzas estratégicas.....	90
5.7.4 Propuesta de asociación con ECOFAS .....	90
5.8 Presupuesto.....	94
CONCLUSIONES .....	96
RECOMENDACIONES .....	98
LISTA DE REFERENCIAS .....	99

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Árbol de problemas .....	5
Figura 2: Estructura organización Expoflores .....	36
Figura 3: Actividades Expoflores .....	39
Figura 4: Pregunta 1 .....	47
Figura 5: Pregunta 2 .....	47
Figura 6: Pregunta 3 .....	48
Figura 7: Pregunta 4.....	49
Figura 8: Pregunta 5 .....	49
Figura 9: Pregunta 6.....	50
Figura 10: Pregunta 7 .....	51
Figura 11: Pregunta 8.....	51
Figura 12: Pregunta 9.....	52
Figura 13: Pregunta 10.....	52
Figura 14: Pregunta 11 .....	53
Figura 15: Pregunta 12.....	54
Figura 16: Pregunta 13.....	54
Figura 17: Flujograma proceso de ferias internacionales .....	70
Figura 18: Flujograma programa de capacitación.....	81
Figura 19 : Flujograma del proceso de certificación.....	87
Figura 20: Asociatividad.....	89
Figura 21: Flujograma del proceso de asociatividad.....	93

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Arancel cobrado por los principales compradores a Ecuador.....	18
Tabla 2: Documentos requeridos por aduana para la importación a Rusia.....	23
Tabla 3: Balanza comercial no petrolera Ecuador - Rusia.....	25
Tabla 4: Hectáreas de producción de flores .....	34
Tabla 5: Programas Expoflores.....	38
Tabla 6: Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	45
Tabla 7: Matriz FODA .....	56
Tabla 8: Presupuesto estrategia de promoción internacional.....	67
Tabla 9: Proyección ingresos .....	68
Tabla 10: Presupuesto estrategia de programa de asesoría y capacitación .....	80
Tabla 11: Formulario de aplicación .....	83
Tabla 12: Tarifas anuales para la inspección y certificación .....	85
Tabla 13: Presupuesto estrategia de asociatividad.....	92
Tabla 14: Presupuesto de inversión según propuesta Expoflores.....	94

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL  
TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, autorizó a la Universidad Politécnica Salesiana a la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaro que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, octubre 2014

.....  
Daysi Carolina Sandoval Reyes

171836439-9

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo con todo mi cariño y mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, mis padres Sonia y Lenin, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, y a mi hermano Gherson el cual siempre estuvo cuando lo necesite, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

## **AGRADECIMIENTO**

Señora Cándice Roca, gerente del departamento de atención al socio, la cual me brindo su ayuda para obtener información valiosa y necesaria para la realización del presente trabajo. Gracias.

Debo agradecer de manera especial y sincera al Ing. Rodney Tapia por aceptarme para realizar esta tesis bajo su dirección. Su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas han sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en mi formación como investigador. Le agradezco también el haberme facilitado los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas durante el desarrollo de esta tesis. Gracias.

Quiero expresar también mi más sincero agradecimiento a todo el grupo docente de la Universidad Politécnica Salesiana y su importante aporte para el desarrollo de esta tesis, a través de la formación que recibí de ellos/ellas.

## RESUMEN

La actividad florícola en el Ecuador se ha convertido en una de las fuentes de ingreso de divisas más importantes en las últimas dos décadas, esto se debe a las condiciones climáticas las cuales proporcionan el ambiente para el cultivo de muchas especies de flores, alrededor de 60 variedades.

En la actualidad se han destinado cerca de 2.000 hectáreas y según estadísticas del Banco Central del Ecuador este sector ha experimentado un crecimiento de alrededor del 20% anual.

Es por esta razón que el presente trabajo de investigación, tiene como fin la generación de una serie de herramientas que permitirán que las exportaciones hacia Rusia aumenten y en el corto plazo sea este el principal mercado de exportaciones de flores ecuatorianas, a través de las estrategias planteadas se pretende alcanzar a un mayor número de consumidores y mejorar el posicionamiento del producto.

Cada una de las estrategias tiene como fin capacitar a los socios de Expoflores para que cuenten con un mayor conocimiento de cómo comercializar sus productos a un mercado extranjero, fortalecer sus debilidades a través de una certificación medioambiental, incrementando sus oportunidades para ingresar su producto con mayor aceptación por parte de los consumidores ya que dentro de este mercado el tema de la sustentabilidad y un consumo responsable con el medio ambiente es de mucha importancia.

Adicionalmente otro punto de la investigación son las ferias a nivel internacional las cuales representan una puerta de acceso a mercados internacionales.

**Palabras claves:** Estrategias, comercialización, análisis de caso, EXPOFLORES, exportación de flores.

## ABSTRACT

The flower industry in Ecuador has become one of the most important sources of incomes in last two decades. This has been possible thanks to suitable climate conditions which makes our country an ideal place for the growing of flowers: Ecuador owns a huge variety to choose from, approximately 60 types.

Currently, 2.000 hectares of flowers have been intended for this purpose. According to Central Bank of Ecuador, the flower – growing sector has increased in 20 % annual.

With this background, the goal of this research project is generating work tools in order to increase the exports toward Russia and in the short term, that country becomes the main market for Ecuadorian flowers. Also, it is expected the number of consumers raise and the product placement improves with the correct strategies.

Each one of the strategies here described will pursue to train all the *Expoflores* partners in order they know how to commercialize their products abroad and to strengthen their weaknesses through an environmental certification. In this way, will increase too their chances to find a place in that market and a huge number of costumers will appreciate more their flowers, because sustainability and responsible consumption play a very important role for Russia.

Finally, this research project includes the international trade fairs as well, which represents an entry to international markets.

**Key words:** Strategies, Flower industry, exports, to commercialize, environmental certification, *Expoflores*.

## INTRODUCCIÓN

La diversidad de climas en el país así como la ubicación geográfica, han hecho del Ecuador un destino privilegiado para la producción de ciertos cultivos. Entre estos el de flores que desde hace 10 años ha cobrado importancia económica en el país.

La exportación de flores a otros países como Canadá, Alemania, Holanda, Italia, Rusia y Estados Unidos es la principal razón de gran crecimiento de este mercado. El Ecuador exporta algunas variedades de flores entre estas: rosas, astromelias, claveles, crisantemos, margaritas, limonios, gipsófilas, especies de limonium y liatris, las “florescencias de verano” y heliconias.

Frente a la renuncia del Ecuador en cuanto al ATPDEA (*Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga*), el sector floricultor enfrenta un riesgo estructural, pues la producción natural de la floricultura divide al cultivo en tres segmentos de mercado mundial: Estados Unidos, Europa y Rusia, los que sumados representan el 85% de la producción nacional.

Por los motivos expuestos los floricultores ecuatorianos deberán analizar la posibilidad de diversificar mercados para la exportación de sus productos y fortalecer su participación en los mercados potenciales. Uno de estos mercados sin lugar a duda es Rusia, país en el cual actualmente Ecuador figura como primer exportador con un total de exportaciones por un valor FOB de USD 163.591.190, año 2012, según cifras del Banco Central del Ecuador, es decir es el segundo destino de las flores ecuatorianas después de Estados Unidos.

Por otro lado desde un punto de vista político las relaciones entre Ecuador y Rusia son actualmente favorables, por lo que esto se puede convertir en una ventaja para fortalecer las relaciones comerciales entre ambos países.

Debido a lo indicado, el presente trabajo tiene por objetivo establecer los aspectos más importantes para la comercialización de rosas en el mercado Ruso, a través del análisis y evaluación de estrategias que permitan incrementar el mercado de exportación de flores provenientes del Ecuador.

Es así que el Capítulo I, plantea el problema de investigación basándose método del árbol de problemas, en donde se describe la situación del problema sus causas y efectos.

En el capítulo II se muestra como las flores ecuatorianas tienen ventajas competitivas a nivel mundial, los acuerdos y tratados con los que el país cuenta para su exportación principalmente a Rusia como el mercado objetivo. Además se presenta casos referenciales en los que se trata de reflejar como otras empresas florícolas exportan a Rusia.

En el capítulo III, se presenta el análisis interno y externo de Expoflores así como los procedimientos internos, programas y actividades de la organización que se llevan a cabo conjuntamente con sus socios.

En el capítulo IV, se explica el método de investigación, el diseño de la investigación así como la muestra y las técnicas de recolección de datos, todo esto complementado con el análisis de la matriz FODA.

En el capítulo V, se expone las estrategias para lograr los objetivos de la presente investigación basándose en los resultados que arrojó el análisis de la investigación de campo. Estrategias que abordan temas como son las ferias internacionales, la asociatividad, y la capacitación como respuesta a las necesidades de los socios de Expoflores.

## CAPÍTULO 1

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1 Diagnóstico de situación

La exportación de flores es una de las actividades que ha permitido diversificar la oferta de productos no tradicionales, este sector ha tenido un crecimiento de aproximadamente 20% anual a partir de los años 80. Este producto se ha caracterizado por su excelente calidad debido a las condiciones climáticas de la sierra ecuatoriana. La situación geográfica del país permite contar con micro climas y una luminosidad que proporciona características únicas a las flores como son: tallos gruesos, largos y totalmente verticales, botones grandes y colores sumamente vivos y el mayor número de días de vida en florero.

Las exportaciones del sector floricultor, uno de los motores del comercio exterior de Ecuador, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el número de personas ocupadas en el sector de las flores se mantiene estable respecto a años anteriores, pues entre puestos directos e indirectos existen 120.000 plazas ocupadas al año 2012, especialmente en las zonas de Cayambe, Tabacundo (Pichincha), Cotopaxi y Azuay.

Este sector ha generado ingresos al país según cifras de ProEcuador por alrededor de 728 millones de dólares durante el año 2012. Sin embargo el sector floricultor necesita implementar estrategias que le permitan incrementar la demanda del producto y ser más competitivos a nivel internacional, a continuación exponemos una serie de problemas a partir de las cuales se diseñará estrategias para mejorar la oferta exportable de flores.

Según Expoflores se determinan que existe un alto grado de concentración de exportaciones en el mercado norteamericano.

Por su parte, ProEcuador constata que existe una limitada participación de las flores ecuatorianas en el mercado Ruso.

## **1.2 Contextualización del problema de investigación**

### **1.2.1 El problema de investigación**

Investigar las principales dificultades que enfrentan los asociados a Expoflores en las exportaciones al mercado Ruso para determinar estrategias que mejoren esta problemática.

### **1.2.2 Principales causas**

La Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador constata los siguientes problemas:

- Limitados incentivos para el fomento de las exportaciones
- Mayor inversión en eventos de promoción
- Falta de posicionamiento de las flores ecuatorianas en el mercado Ruso
- Desconocimiento por parte de los productores de las ventajas de exportar a Rusia
- No se han efectuado investigaciones y análisis de mercados alternativos.
- Limitada participación de las flores ecuatorianas en el mercado Ruso.
- Falta de estrategias para introducir las flores en el mercado Ruso
- Falta de promoción de las flores ecuatorianas en el mercado Ruso

### **1.2.3 Principales consecuencias o efectos**

- En temporadas bajas se pierde producción por la falta de demanda
- Crecimiento limitado del mercado
- Competidores con mayores ventajas sobre el mercado objetivo
- Diferentes preferencias de consumo

### 1.2.4 Árbol de problemas

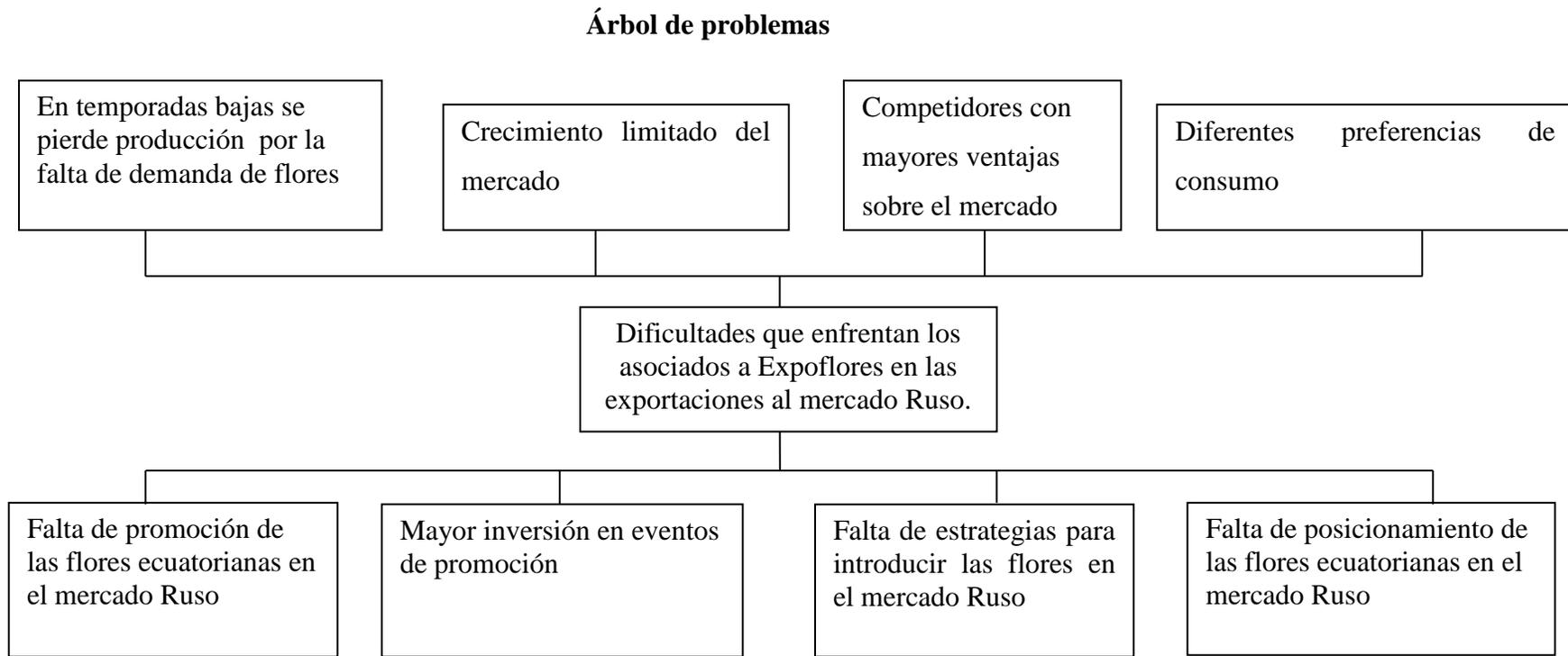


Figura 1: Árbol de problema  
Elaboración: Sandoval Carolina  
Fuente: Entrevista Representante Expoflores

### **1.3. Formulación del problema de investigación**

#### **¿Qué dificultades enfrenta Expoflores en las exportaciones al mercado Ruso?**

Falta de estrategias de comercialización que permitan intensificar las exportaciones de flores del Ecuador hacia el mercado Ruso.

Sistematización del problema de investigación

#### **¿A qué se debe la falta de posicionamiento de las flores ecuatorianas en el mercado Ruso?**

Mayor carga impositiva para el sector florícola en sus exportaciones.

#### **¿Por qué se da la falta de promoción de las flores ecuatorianas en el mercado Ruso?**

Los productores y/o exportadores no cuentan con los incentivos suficientes además no se han efectuado las suficientes investigaciones y análisis de mercados alternativos.

#### **¿Por qué no existe una expansión del mercado de flores ecuatorianas al mercado Ruso?**

Falta de inversión en eventos de promoción

#### **¿Qué determina una limitada participación de las flores ecuatorianas en el mercado Ruso?**

Diferentes preferencias de consumo

## **1.4 Delimitación**

### **1.4.1 Temporal**

La presente investigación empezó a realizarse el mes de febrero de 2014, y tiene como fecha tentativa de término el mes de julio del 2014, donde se concluirá con el proceso de recopilación, análisis y estructuración de todos los datos e información importante y necesaria que se encuentra conformando el presente trabajo.

### **1.4.2 Espacial**

El presente trabajo se aplicará a los socios de EXPOFLORES ubicados en la mayoría en la Provincia de Pichincha, Imbabura y Cotopaxi.

### **1.4.3 Conceptual**

Los temas que se abarcan en el presente trabajo son “*Estrategias de Negociación de las exportaciones*” y *Modelos de Gestión de Mercadeo*.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general**

Establecer estrategias para la comercialización que permitan intensificar las exportaciones de flores desde del Ecuador hacia el mercado Ruso aprovechando los convenios, tratados y buenas relaciones políticas actuales.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Identificar la potencialidad del mercado de exportación a Rusia.
- Diseñar estrategias para viabilizar el conocimiento de convenios y tratados entre Ecuador – Rusia.
- Diseñar un mecanismo de comercialización directa desde los pequeños productores hacia el mercado Ruso.

- Identificar los programas de fomento para la producción y exportación de flores ecuatorianas hacia el mercado Ruso.
- Determinar normas no arancelarias (certificados, requisitos...) exigidos en el mercado Ruso.

## CAPÍTULO 2

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### 2.1. Marco teórico conceptual

##### 2.1.1. Ventajas competitivas de las flores ecuatorianas

Actualmente las flores ecuatorianas se encuentra dentro de las más sembradas dentro del país, con más de 100 variedades que poseen características y ventajas competitivas, como lo son: tamaño, forma variada, colores sumamente vivos, intensos y brillantes, larga vida después del corte que va de 10 a 15 días en florero existiendo la posibilidad de añadirseles como un preservante floral natural gotas de limón al agua, resistentes a la manipulación y no necesitan de refrigeración.

En el Ecuador, gracias a sus condiciones climatológicas, se pueden cultivar muchas variedades de flores por lo que inversionistas ecuatorianos y extranjeros consideran a nuestro país como un lugar propicio para el desarrollo de la floricultura. Debido a los días cálidos, noches frías, agua pura, sol radiante y 12 horas de luz solar durante todo el año, se pueden producir flores con excelentes características. La variedad del clima, sin cambios bruscos, es otro factor que a su vez permite producir esta sorprendente variedad de flores.

Además de las ventajas naturales del Ecuador, se han sumado factores tecnológicos propicios y de infraestructura que aseguran una larga permanencia de la industria florícola en el contexto mundial.

Los exportadores ecuatorianos dan importancia al medio ambiente y los aspectos sociales. Muchas de las empresas cuentan con sellos verdes otorgados por organismos internacionales como es el caso del sello verde alemán. (Schvardtein, 2004).

La asociación de floricultores es un gremio organizado que se encarga de mantener informados a sus asociados y de organizar eventos de capacitación y actualización.

Coordina un programa denominado La Flor del Ecuador, el mismo que exige la preparación de las fincas para los programas de calidad ISO (*Organización Internacional de Normalización*) (*International Organization for Standardization*) que garantizan estándares internacionales de calidad productiva y ambiental. Se hacen esfuerzos para reducir costos de producción al máximo optimizando las labores de cuidado de las plantas. Solo las plantaciones tecnificadas tendrían economías de escala. Las plantaciones más tecnificadas están en condiciones de operar globalmente.

Las buenas relaciones con los gobiernos de países como España, Italia, EEUU, Rusia, Holanda, Alemania, entre otros, permiten mantener los mercados activos con la posibilidad de ampliarlos paulatinamente; sin embargo el contexto político y jurídico del país podría no favorecer las decisiones de nuevos inversionistas extranjeros hacia el sector. (Werbach, 2010)

El sector floricultor se ha consolidado tras quince años de esfuerzo y dedicación, lo que le ha permitido constituirse en un factor importante de la economía ecuatoriana, que genera empleo y permite el ingreso de recursos especialmente desde Estados Unidos y Europa. La tasa de cobertura de exportaciones a importaciones es muy significativa: 19.55. Por el lado de la especialización productiva, el sector cuenta con un excelente nivel de especialización que llegó en 2004 a 2.50 cifra que clarifica la suficiencia del producto para lograr ubicarse en los mercados internacionales más exigentes. República del Ecuador Estudio Sectorial y Crediticio Superintendencia de Bancos y Seguros Subdirección de Estudios (SBS, 2013)

### **2.1.2 Organización Mundial del Comercio (OMC)**

La Organización Mundial de Comercio, es la entidad a nivel internacional que tiene como objetivo principal solucionar las diferencias comerciales que tienen sus miembros, mediante acuerdos y convenios que regularizan el intercambio de bienes y servicios, una de las características esenciales de esta entidad es promover la liberalización del

comercio internacional, desarrollar normas que beneficien no solo aquellos que intervienen en el tráfico internacional de mercancías sino también a los consumidores.

Tanto Ecuador como Rusia pertenecen a esta Organización, ya que por medio de esta se pueden alcanzar negociaciones en beneficio de ambos países, siendo esta entidad quien evalúe las condiciones en las cuales se celebran los acuerdos es decir actúa como mediador para las partes. (OMC, 2013)

Rusia es socio pleno de la Organización Mundial de Comercio (OMC) desde agosto de 2012. Las negociaciones para la adhesión se iniciaron con el GATT en 1992. El acceso ha sido un proceso largo y complejo. Luego de presentar el memorándum, el equipo técnico ruso debió responder 3,500 preguntas de los demás miembros de la OMC, y fue recién a partir de 1998 que comenzaron las negociaciones. El Grupo de Trabajo sobre la Adhesión de la Federación de Rusia se estableció el 16 de junio de 1993. El Ecuador pasó a ser parte de dicho Grupo de Trabajo en 1999, en donde se solicitó varias concesiones en bienes y servicios a la Federación de Rusia. En octubre de 2004, se distribuyó la última versión revisada del proyecto de informe del Grupo de Trabajo. La negociación bilateral entre Ecuador y la Federación de Rusia en el marco de la adhesión de ese país a la OMC culminó el 14 de septiembre de 2005.

Dentro de los acuerdos comerciales regionales, Rusia ha suscrito los siguientes: Acuerdo con la Comunidad de Estados Independientes (CEI) Rusia forma parte desde su creación de las CEI. Este acuerdo se suscribió el 15 de abril de 1994, con el cual se crea una zona de libre Comercio; entró en vigor en diciembre de 1994. Sus miembros actuales son: Armenia; Azerbaiyán; Belarús; Georgia; Kazajstán; Moldova; República Kirguisa; Federación de Rusia; Tayikistán; Turkmenistán; Ucrania; y Uzbekistán. Acuerdo de Cooperación Económica del Pacífico Asiático.

Rusia es miembro del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico - APEC (por sus siglas en inglés) desde 1998, es un foro multilateral en el cual las economías asiáticas y del Pacífico promueven la cooperación económica y asistencia mutua a sectores claves en desarrollo, incluido el comercio e inversión. Los países miembros acordaron en 1994,

implementar libre comercio entre ellos en el 2020, la liberación del comercio con naciones industrializadas en el 2010. En 1997 fijaron unos sectores específicos y prometieron trabajar para alcanzar la reducción de tarifas o su eliminación para dichos sectores antes del 2008. Comunidad Económica Euroasiática – Comisión de la Unión Aduanera La Unión Aduanera, de conformidad con el Acuerdo firmado el 6 de octubre de 2007, se encuentra conformada por la República de Belarús, la República de Kazajstán y la Federación de Rusia. El órgano supremo de la Unión Aduanera es el Consejo Interestatal a nivel de Jefes de Estado y Jefes de Gobierno. La Unión Aduanera entró en vigencia en su totalidad el 1 de julio de 2012. La Unión aduanera prevé un territorio aduanero único, dentro del cual no se utilizan tasas arancelarias y limitaciones de tipo económicas, con excepción de protecciones especiales, antidumping y medidas compensatorias. Se aplica un arancel aduanero unificado y otras medidas comunes que regulas el comercio con terceros países. De acuerdo con la resolución del Consejo Interestatal de la Comunidad Económica Euroasiática (Órgano Superior de la Unión Aduanera) a nivel de los Jefes de Estado, No. 18 del 27 de noviembre de 2009, y con la resolución No. 130 del 27 de noviembre de 2009 de la Comisión Aduanera, se aprobaron y a partir del 1 de enero de 2010 se aplican por los Países Miembros de la Unión Aduanera los siguientes documentos: la nómina de los países en desarrollo que utilizan el Sistema de Preferencias Arancelarias de la Unión Aduanera, la Nómina de los Países Menos Adelantados que utilizan el Sistema de Preferencias Arancelarias de la Unión Aduanera y la Nómina de las mercancías procedentes y exportadas de los países en desarrollo y menos desarrollados a las cuales se ofrecen las preferencias arancelarias. Además, de conformidad con la resolución No. 36 de 21 de mayo de 2010 del Consejo Interestatal de la Comunidad Económica Euroasiática a nivel de los Jefes de Estado, el 1 de julio de 2012 entró en vigor el Convenio sobre las reglas para determinación del origen de mercancías procedentes de los países en desarrollo y menos desarrollados. (ProEcuador, 2013)

### **2.1.3 Acuerdos y Tratados Internacionales**

Los Acuerdos de la OMC abarcan los bienes, los servicios y la propiedad intelectual. Establecen los principios de la liberalización, así como las excepciones

permitidas. Incluyen los compromisos contraídos por los distintos países de reducir los aranceles aduaneros y otros obstáculos al comercio y de abrir y mantener abiertos los mercados de servicios. Establecen procedimientos para la solución de diferencias. Prescriben un trato especial para los países en desarrollo. Exigen que los gobiernos den transparencia a sus políticas, mediante la notificación a la OMC de las leyes en vigor y las medidas adoptadas, y con el mismo objeto se establece que la Secretaría elabore informes periódicos sobre las políticas comerciales de los países. (OMC, 2013)

#### **2.1.4 Sistema Generalizado de Preferencias Arancelarias**

El sistema Generalizado de Preferencias Arancelarias ha permitido que las exportaciones de los países menos desarrollados puedan ingresar al mercado Ruso a costos bajos, esto se debe a la reducción parcial de aranceles de los cuales ciertos productos gozan, sin embargo cabe aclarar que no se han desarrollado convenios bilaterales que permitan un mejor tratamiento para el producto ecuatoriano.

Las buenas relaciones diplomáticas que actualmente mantienen los dos países, permite generar un escenario favorable para que se realicen propuestas que den lugar a convenios y acuerdos comerciales entre ambos países, siendo que Rusia actualmente goza de una estabilidad económica.

Mediante la Resolución No. 414/2000, el Gobierno de la Federación de Rusia aprobó una lista de productos procedentes de países en desarrollo y menos desarrollados, cuyas importaciones se benefician de un esquema arancelario preferencial. La preferencia arancelaria, establecida mediante la Resolución 413/1996 (modificatoria de la Resolución 454/1995), consiste en el pago de una tasa arancelaria de importación equivalente al 75% de la tasa vigente para productos procedentes de países en desarrollo, dentro de los cuales clasifica Ecuador (según Resolución No.1057/1994).

El importador del producto debe presentar ante las autoridades de la Aduana de Rusia el Certificado de Origen del Producto (forma "A") aprobado por la UNCTAD (*United*

*Nations Conference on Trade and Development, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo*) en el marco del Sistema Generalizado de Preferencias, para obtener los beneficios antes mencionados. En caso de no presentar el Certificado de Origen de Forma "A", la preferencia no se otorga.

La lista de productos amparados por la preferencia, es amplia e incluye productos de los capítulos 02 - 16, 18, 20, 21, 24 -26, 30, 32-35, 39, 40, 44, 45, 46, 50-53, 56-58,67-71,94, 96 y 97. Los productos de interés de exportación para el Ecuador que gozan estas preferencias son: Banano, flores, pescados, café, aceites y grasas de origen animal o vegetal, cacao, preparaciones de legumbres u hortalizas, medicamentos, muebles de otras materias, incluido el ratán, mimbre y bambú, y manufacturas de madera, entre otros. Valor aduanero La valoración aduanera en Rusia se basa en las reglas del GATT / OMC. (Young, Ernest &, 2013)

El valor aduanero de las mercancías importadas se determina, normalmente, como el valor de los bienes según se indica en la factura, más algunos otros costos, relacionados con la importación de los productos, pero no incluidos en el precio de la transacción. Estos costos adicionales son habitualmente el costo de la entrega de las mercancías en la frontera (por ejemplo, los costos de transporte y el seguro), los derechos de licencia u otros pagos por el uso de la propiedad intelectual, el costo de los materiales proporcionados gratuitamente por el comprador al vendedor, etc. (WTO, 2013)

### **2.1.5 Normativa de comercio internacional y nacional**

Dentro del intercambio internacional de mercancías se aplican normas que regulan las actividades comerciales. La entidad encargada de crear, modificar promover y velar por que se cumplan estas normas es la OMC (Organización Mundial del Comercio). Para una negociación se deberá tomar en cuenta acuerdos restricciones obligaciones y derechos de las partes intervinientes.

### **2.1.6 Incoterms 2010**

Los INCOTERMS o Términos de Internacionales de Comercio son reglas utilizadas dentro de los contratos de internacionales de compra y venta de productos, los cuales

tienen por objetivo delimitar las obligaciones y derechos de cada una de las partes según hayan convenido. Dentro de los INCOTERMS más aplicados están el FOB, CFR, CIF y CIP. Estos términos también definen el modo de transporte a utilizar en el intercambio de mercancías.

Los INCOTERMS® 2010 son mundialmente aceptados, de aplicación voluntaria. La UNCITRAL (Comisión de las Naciones Unidas para el derecho mercantil internacional, *United Nations Commission for the Unification of International Trade Law*) avala el uso de estas reglas como las guías más adecuadas para el establecimiento de las responsabilidades de los compradores y vendedores en actividades de compraventa internacional.

Muchos países en sus legislaciones han tipificado la inclusión y uso de las reglas Incoterms de la ICC (*International Chamber of Commerce, Cámara de Comercio Internacional*), Organismos multilaterales de comercio y derecho mercantil, reconocen, aceptan y respetan la aplicación como Norma de Comercio, Ej.: Art. 66 del Reglamento Comunitario Decisión 571 de la CAN (*Comunidad Andina*); y Art.3 numeral 5 literal “h” de la resolución 1239 del Acuerdo de Cartagena. (OMC, 2013)

### **2.1.7 Régimen de comercio internacional de Rusia**

Uno de los objetivos principales de los Gobiernos dentro de las Naciones es proteger tanto a su producción nacional como consumidores, es por esta razón que cada país maneja una política interna para la importación de mercancías, depende de la sensibilidad que presenten los bienes, se utilizan medidas arancelarias y para arancelarias. Estas medidas son están a cargo del Código Aduanero de la Federación Rusa, que además de lo expuesto diseña los lineamientos bajo los cuales se realizan las importaciones.

La siguiente normativa regula las actividades de comercio exterior. Emitida por los órganos de la Unión Aduanera de Rusia con Belarús y Kazajstán: “*Decisión sobre Regulación Aduanero-Arancelaria Única de la Unión*

*Aduanera*" Establece la aplicación de la Nomenclatura Combinada y Arancel Aduanero Común. Entrada en vigor: 1 de enero de 2010. (COUNSEL, NEW, 2013)

#### **2.1.7.1 Acuerdo sobre medidas no arancelarias únicas respecto terceros países**

Establece la posibilidad de aplicación de contingentes, licencias de importación y exportación, permisos temporales, licencias exclusivas de importación y exportación. Entra en vigor: 1 de enero de 2010. "Código Aduanero de la Unión Aduanera".

Entre las modificaciones que incluye figuran nuevos regímenes aduaneros (zona franca, depósito franco y regímenes especiales) y modifica el plazo para de pago de aranceles e impuesto (de 15 días pasa a 4 meses). Entrada en vigor: 1 de julio de 2010. (COUNSEL, NEW, 2013).

#### **2.1.7.2 Acuerdo sobre medidas especiales, antidumping y compensatorias respecto terceros países**

Establece principios generales para la aplicación de estas medidas. Entra en vigor: 1 de julio de 2010. (COUNSEL, NEW, 2013)

#### **2.1.7.3 Acuerdo sobre circulación de mercancías, sujetas a la certificación obligatoria, en el territorio de la Unión Aduanera**

Establece un Listado Único de productos sujetos a la certificación obligatoria en la Unión Aduanera, creando un Registro Único de órganos de certificación y laboratorios de la Unión Aduanera, así como la emisión de documentos únicos que acreditan la certificación del producto. Entrada en vigor: 1 de julio de 2010. "Acuerdo de la Unión Aduanera sobre Medidas Sanitarias".

Establece la aplicación de requisitos sanitarios únicos, la creación de un Listado Único de mercancías sujetas al control sanitario y la emisión de documentos únicos que

acreditan la conformidad de productos. La certificación fue sustituida por el registro estatal. Entrada en vigor: 1 de julio de 2010. (COUNSEL, NEW, 2013)

#### **2.1.7.4 Acuerdo de la Unión Aduanera sobre medidas veterinario-sanitarias**

Establece la aplicación de requisitos veterinarios únicos, la creación de un Listado Único de mercancías sujetas al control veterinario y la emisión de documentos únicos que acreditan la conformidad de productos. Entrada en vigor: 1 de julio de 2010. (COUNSEL, NEW, 2013)

#### **2.1.7.5 Acuerdo de la Unión Aduanera sobre medidas fitosanitarias**

Establece la aplicación del Listado Único de mercancías sujetas al control fitosanitario y el reconocimiento mutuo de los permisos de importación fitosanitarios emitidos de acuerdo con la legislación nacional de los Estados Miembros. Entrada en vigor: 1 de julio de 2010. (COUNSEL, NEW, 2013)

#### **2.1.8 Restricciones arancelarias**

Los principales importadores de flores del mundo en su mayoría imponen una tarifa del 0% a la entrada de las rosas, claveles, orquídeas, crisantemos y demás flores ecuatorianas; es una tasa que beneficia a los exportadores locales. Las excepciones son los países de Canadá, Kazajstán, Rusia, Suiza y Ucrania; el cuarto aplica aranceles elevados a Ecuador, sin embargo el 0.93% de lo exportado en flores se va a este destino (ProEcuador, 2013)

**Tabla 1: Arancel cobrado por los principales compradores a Ecuador**

ARANCEL COBRADO POR LOS PRINCIPALES COMPRADORES A ECUADOR POR SUBPARTIDA AÑO 2013					
País	060311 Rosas	060312 Claveles	060313 Orquídeas	060314 Crisantemos	060319 De más flores
Alemania	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Brasil	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Canadá	10.50%	8.00%	0.00%	8.00%	6.00%
Rusia	20.40%	24.15%	18.78%	25.63%	20.58%

Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial, PRO ECUADOR

Fuente: Mac Map, Centro de Comercio Internacional (CCI)

### **2.1.9 Tratamiento de las importaciones**

El régimen de comercio exterior está normado por el Código Aduanero de la Federación de Rusia de 28 de mayo de 2003, No. 61-FZ (última modificación de 18 de febrero de 2006); por la Ley de Control de Exportaciones de 18 de julio de 1999, No. 183-FZ (última modificación de 18 de julio de 2005); la Ley de Bases de Regulación Estatal del Comercio Exterior de 8 de diciembre de 2003, No. 164-FZ (última modificación de 2 de febrero de 2006); la Ley de Regulación y Control de Cambios de 10 de diciembre de 2003, No. 173-FZ (última modificación de 30 de diciembre de 2006); entre otras 27. El Reglamento de Aduanas de Rusia generalmente se basa en las normas estándares internacionales. La legislación aduanera de la Federación de Rusia contiene disposiciones semejantes a las disposiciones del Código Aduanero de la Unión Europea.

La Federación de Rusia es miembro de la Organización Mundial de Aduanas, la Convención Internacional sobre el Sistema Armonizado de Descripción y Codificación (Bruselas, 1983) y la Convención sobre la Importación Temporal (Estambul, 1990). Además, Rusia se encuentra actualmente en el proceso de implementación de una Unión Aduanera con Bielorrusia y Kazajstán.

La legislación aduanera unificada de la Unión Aduanera (por ejemplo, el Código aduanero de la Unión Aduanera) se aplica directamente en Rusia.

La institución encargada de la ejecución de la normativa aduanera es el Servicio Federal de Aduanas (FTS, en sus siglas rusas). En Rusia solamente pueden realizar operaciones de importación o exportación los agentes de aduanas en posesión de licencia y el declarante, que por regla general será la persona física o jurídica que tenga poder de disposición sobre las mercancías.

**Los documentos requeridos por aduana para la importación a Rusia son:**

- Declaración aduanera (GTD): impresa y en disquete (es un formulario establecido por la Aduana que describe en forma codificada la mercancía, su valor declarado, forma de pago, pagos de internación efectuados, régimen aduanero, datos básicos del exportador e importador, entre otras cosas;
- Declaración del valor aduanero: documento especial de Aduana para controlar la autenticidad del valor declarado, con el fin de evitar la evasión de pagos de internación;
- Factura comercial o factura proforma (invoice), con el valor de la mercadería a importar, preferiblemente en ruso, porque las autoridades pueden pedir una traducción al ruso de los documentos en idiomas extranjeros. La aduana no admite facturas escritas a mano, pero no exige ninguna forma especial, sino sólo que venga redactada sobre papel de la empresa vendedora.
- Documento de transporte (Bill of Lading y/o CMR30, carta de porte aéreo
- Packing list: documento informal emitido por el exportador que puede ser en ruso o inglés (a veces la aduana exige una traducción).
- "Pasaporte de la operación": documento emitido por el Banco del importador para los efectos del control monetario, que contiene la breve descripción codificada de la operación de importación para garantizar el cumplimiento de la normativa de control de cambios;
- Certificado que asegure la homologación (con las normas GOST R), en los casos en que sea exigible.
- Certificado de origen de la mercancía.

- Otros documentos que debe presentar el importador: un poder para realizar operaciones aduaneras; un documento que demuestre su capacidad de obrar; una certificación de inscripción ante los órganos fiscales; una licencia otorgada por el Banco Central de Rusia de apertura de cuenta en el extranjero, si la misma se utiliza en la operación de que se trate; y justificante de pago de los derechos aduaneros, o de garantía de los mismos.
- El plazo general para el despacho de las mercancías es de un máximo de 3 días laborables contados a partir de la presentación en forma de la declaración aduanera, pero existen numerosas excepciones (Young, Guía Comercial de Rusia, 2013)

#### **2.1.10 Derechos de importación.**

En cuanto al régimen de importaciones que maneja la Federación Rusa, esta se fundamenta bajo las normas de la Organización Mundial de Comercio por lo que la mayoría de requerimientos para el ingreso de productos extranjeros es estándar. Como todos los países buscan primero generar un bienestar interno mediante la protección del consumidor el cual se hace posible mediante el certificado de acuerdo a la ley de protección de los derechos de consumidor.

Los productos importados están sujetos, como regla general, a los derechos aduaneros de importación y al IVA de importación. Algunas categorías de bienes (como alcohol, tabaco, automóviles personales y la gasolina) están también sujetos a impuestos especiales (ver Otros Impuestos). La tasa de formalización aduanera grava la introducción de mercancías y medios de transporte en el territorio de la Federación Rusa en cualquier régimen aduanero (excepto renuncia en beneficio del Estado), así como el cambio de régimen aduanero de las mismas. Se supone que debe compensar por los trabajos efectivamente efectuados por los órganos aduaneros. La tasa es variable, según una escala de gravamen que va desde 500 rublos (unos 14 euros) para mercaderías de un valor menor a 200,000 rublos (unos 5,600 euros) hasta un máximo de 100,000 rublos (unos 2,800 euros) por mercancías de un valor superior a treinta millones de rublos (unos 850,000 euros) aunque se supone que debe compensar por trabajos efectivamente

realizados por los agentes de aduana Las tasas de derechos aduaneros ad valorem varían entre el 0% y el 20 % del valor aduanero de mercancías.

El IVA de importación es generalmente 18% (con algunas excepciones), y se calcula sobre la base de la suma del valor aduanero y los derechos aduaneros. El IVA de importación pagado por el importador es generalmente reembolsable en comparación con su IVA de salida.

Los aranceles aduaneros actuales establecen el cero de derechos para los libros, medicinas, determinados equipos tecnológicos, y algunas otras mercancías. La ayuda humanitaria, los bienes que son necesarios para rectificar las consecuencias de las calamidades naturales, accidentes y desastres, así como los bienes diplomáticos están exentos de los derechos aduaneros y del IVA.

El Comité de Aduanas formará el listado de organizaciones feriales especializadas que tendrán el derecho de ingresar/sacar en el territorio/del territorio aduanero ruso mercaderías para eventos feriales, así como de las organizaciones con licencia de agente de aduana, autorizadas por estas últimas a declarar tales mercaderías (art.3). Las mercaderías feriales que ingresan/salen por un período que no supere un año, estarán exentas del pago de impuestos y derechos aduaneros (art.5). Los materiales descartables no podrán someterse bajo el régimen del ingreso temporal. Esto supone que serán gravados con los derechos aduaneros e impuestos correspondientes (art.9).

El remitente deberá preparar los listados de mercaderías que se utilizarán durante el evento ferial separando en ellos las mercaderías feriales de materiales descartables, así como desagregando rubros temáticos (art.11). Entrada provisional. Una mercadería puede ingresar a Rusia bajo el régimen de entrada provisional, para lo cual la compañía organizadora de la feria prepara todos los papeles para la aduana rusa en las cuales se indica que la mercadería viene en forma de muestras para una feria concreta (precisando el período de celebración de la feria) y se obliga a la firma exportadora sacar la mercadería después de la conclusión de la exposición. De ese modo no se pagan los

derechos de importación (el arancel y el IVA), solamente una tasa aduanera equivalente al 0.15% del valor de la mercadería. Se deben tener en cuenta una serie de aspectos al momento de enviar muestras sin valor comercial a Rusia, entre los cuales se destacan:

- Rusia prohíbe el la entrada de muestras de productos biológicos.
- El consignatario debe presentar una certificación de seguridad.

Las muestras deben ir marcadas de forma tal que estén imposibilitadas para su comercialización. (Young, Guia Comercial de Rusia, 2013)

#### **2.1.11 Restricciones no arancelarias Rusia**

En Rusia, la institución encargada de la ejecución de la normativa aduanera es el Servicio Federal de Aduanas (FTS, en sus siglas rusas). En Rusia solamente pueden realizar operaciones de importación o exportación los agentes de aduanas en posesión de licencia y el declarante, que por regla general será la persona física o jurídica que tenga poder de disposición sobre las mercancías. (Young, Guía Comercial de Rusia, 2013)

**Tabla 2: Documentos requeridos por aduana para la importación a Rusia**

Nombre Documento	Descripción
<b>Declaración Aduanera(GDT)</b>	Formulario establecido por la Aduana que describe en forma codificada la mercancía
<b>Declaración de Valor Aduanero</b>	Documento especial de Aduana para controlar la autenticidad del valor declarado
<b>Factura comercial o factura proforma (invoice)</b>	Debe presentar el valor de la mercadería a importar
<b>Documento de transporte</b>	Carta de porte Aéreo
<b>Packing list</b>	Documento informal emitido por el exportador
<b>Pasaporte de la operación</b>	Documento emitido por el Banco del importador para los efectos del control monetario
<b>Certificado que asegure la homologación</b>	Con las normas GOST R, en los casos en que sea exigible.

Elaborado por: Sandoval Carolina  
Fuente: Guía Comercial Rusia 2013

### **2.1.12 Régimen de Comercio Exterior en Ecuador**

El Código Orgánico en su libro IV y Título IV establece el fomento y la promoción de las exportaciones:

El Estado fomentará la producción orientada a las exportaciones y las promoverá mediante los siguientes mecanismos de orden general y de aplicación directa, sin perjuicio de los contemplados en otras normas legales o programas del Gobierno:

- a. Acceso a los programas de preferencias arancelarias, u otro tipo de ventajas derivadas de acuerdos comerciales de mutuo beneficio para los países signatarios, sean estos, regionales, bilaterales o multilaterales, para los productos o servicios que cumplan con los requisitos de origen aplicables, o que gocen de dichos beneficios;
- b. Derecho a la devolución condicionada total o parcial de impuestos pagados por la importación de insumos y materias primas incorporados a productos que se exporten, de conformidad con lo establecido en este Código;
- c. Derecho a acogerse a los regímenes especiales aduaneros, con suspensión del pago de derechos arancelarios e impuestos a la importación y recargos aplicables de naturaleza tributaria, de mercancías destinadas a la exportación, de conformidad con lo establecido en el libro V de este Código;
- d. Asistencia o facilitación financiera prevista en los programas generales o sectoriales que se establezcan de acuerdo al programa nacional de desarrollo;
- e. Asistencia en áreas de información, capacitación, promoción externa, desarrollo de mercados, formación de consorcios o uniones de exportadores y demás acciones en el ámbito de la promoción de las exportaciones, impulsadas por el Gobierno nacional; y,
- f. Derecho a acceder a los incentivos a la inversión productiva previstos en el presente Código y demás normas pertinentes. (Código Orgánico de la Producción, 2010)

Entre los objetivos principales del Código se encuentran el incremento de la competitividad, el incentivo de regulación de todo tipo de inversiones, la democratización de los factores, la facilitación del comercio exterior, el impulso del crecimiento productivo y la canalización de los sectores denominados estratégicos. (Código Orgánico de la Producción, 2010).

### 2.1.13 Estructura arancelaria para el subsector (código arancelario en Ecuador (nandina) y descripción del producto)

La estructura arancelaria utilizada para el sector florícola, corresponde a la partida 0603 y toda las subpartidas que están inmersas en esta. Básicamente esta estructura se divide en dos grupos, las flores “frescas” y las “demás”; en las frescas se presenta un detalle de los tipos de flores relevantes a nivel mundial, como rosas, claveles, orquídeas y crisantemos. A partir de la subdivisión a 8 dígitos, la estructura arancelaria corresponde a una descripción únicamente aceptada en Ecuador. (ProEcuador, 2013)

### 2.1.14 Comercio bilateral (Rusia - Ecuador)

#### Balanza comercial bilateral

Durante el período 2010-2012, la Balanza Comercial No petrolera entre Ecuador y Rusia ha sido positiva para Ecuador, registrando en el 2011 el valor más alto de USD 604,417.12 (miles).

**Tabla 3: Balanza comercial no petrolera Ecuador - Rusia**

<b>BALANZA COMERCIAL NO PETROLERA ECUADOR - RUSIA</b>			
<b>Valores en miles USD</b>			
<b>Indicadores</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Exportaciones</b>	596,656.5	700,790.90	706,777.45
<b>Importaciones</b>	44,532.22	96,373.78	115,056.45
<b>Balanza comercial</b>	552,124.32	604,417.12	591,721.00

Elaborado por: Sandoval Carolina  
Fuente: Guía Comercial Rusia 2013

### **Principales Productos exportados y tendencia**

Los principales productos ecuatorianos exportados a Rusia durante el período 2007-2011 fueron: Bananas, que alcanzó una TCPA, durante el período analizado del 11.2% y una participación en las exportaciones ecuatorianas hacia Rusia en el año 2011 de 68.53%; Seguido de las rosas, que registran una participación en el 2011 del 20.11%, le siguen los extractos, esencias y concentrados de café, con una a participación al 2011 de 4.95%.

### **Principales Productos importados y tendencia**

Los principales productos importados por Ecuador desde Rusia, durante el período 2007-2011 están: Los productos laminados de hierro o acero con una tasa de participación al año 2011 del 27.69% y una tasa de crecimiento para el periodo 2007 – 2011 del 43.76%, Abonos minerales o químicos con una tasa de participación de 11.29% y una tasa de crecimiento para el mismo periodo de 20.54%.

## **2.2. Marco referencial**

El sector florícola es uno de los sectores más dinámicos de la producción ecuatoriana respecto a exportadores, este sector está preocupado porque en el mercado de Estados Unidos los productos están perdiendo acogida y la producción se ve afectada por este motivo. Los floricultores observan con incertidumbre su futuro ya que de acuerdo a la demanda de febrero y marzo, que fueron afectados porque la acogida no fue la misma de anteriores años, señalan que podrían existir pérdidas millonarias, tanto es así que podría afectar al empleo ecuatoriano.

La producción de flores en el mercado nacional generalmente empieza temprano y termina tarde, sobre todo en épocas como San Valentín el día de la mujer, el día de la madre; esta ha sido la rutina durante los últimos años; sin embargo en este inicio de año los resultados no han sido los esperados, ya que el sector floricultor ha visto cómo sus ventas han decaído significativamente debido a una gran reducción de la demanda principalmente en Estados Unidos debido a la crisis financiera que afecta los niveles de

consumo a los diferentes países a nivel mundial. Esta situación preocupa a un sector cuyos ingresos anuales dependen, en un 30%, de las ventas de febrero y marzo. (Expoflores, 2013).

### **2.2.1 Expoflores**

Expoflores representa a sus socios y al sector ante las autoridades nacionales, seccionales y locales, mediante cabildeo en temas como: incrementos sectoriales y beneficios sociales; impuestos, tributos, tasas, multas y sanciones; ordenanzas y reglamentos; vuelos charter y especiales; frente a paros y conmoción nacional; por delegación asiste a la Corpaq, Fedexpor, Consejo Metropolitano de Responsabilidad Social, Comisión sectorial Agricultura, Consejo de Cámaras, Comité Empresarial Ecuatoriano, Cámara de Agricultura de la Primera Zona.

Asociación de Productores y/o Exportadores de Flores del Ecuador, Expoflores, con la presentación y aprobación del Proyecto de Estatutos, fue inscrita en el Registro General de Asociaciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería, con fecha 22 de noviembre de 1984. (Expoflores, 2013).

Se inscribió al Registro Único de Contribuyentes el 10 de octubre de 1990, cumpliendo desde ese entonces con toda la temática tributaria.

Las primeras gestiones de la Asociación se encaminan a obtener la aprobación de sus Estatutos por parte del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), y la consecución de recursos de la Corporación Financiera Nacional (CFN). Una vez presentados los requerimientos ante el MAG, la Asociación de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador, Expoflores, es inscrita en el Registro General de Asociaciones el 22 de noviembre de 1984, fecha considerada como el nacimiento de Expoflores. (Expoflores, 2013).

### **2.2.2 Florecuador**

FlorEcuador es el Certificado Socio Ambiental de Expoflores, programa de autogestión que busca alcanzar el cumplimiento de normas sociales y ambientales en fincas florícolas de Ecuador.

FlorEcuador promueve el mejoramiento continuo en la gestión y el desempeño socio – ambiental; integra el control de los impactos de sus actividades y productos sobre el ambiente a la gestión del bienestar social de las organizaciones. Gracias a nuestra certificación usted, cuando compre una flor, sabrá que tras ella hay un equipo de humano que trabaja en las mejores condiciones y un medio ambiente bien cuidado y respetado, para entregar la flor más bella del mundo. (FlorEcuador, 2013).

Las preferencias arancelarias generan competitividad para los productos ecuatorianos en el mercado; Ecuador ha sido muy competitivo con sus productos en mercados internacionales, aunque le falta impulso, por parte de gobierno ecuatoriano, para incentivar el consumo internacional de nuestra preciada producción de flores.

Por su comportamiento, los mercados internacionales han demostrado que nuestro producto es apetecido por los consumidores por la calidad insuperable que las tienen.

El mercado Ruso es un mercado muy amplio, que también es parte de los países más consumistas del mundo, es un mercado en el cual podemos introducirnos para compensar la pérdida de acogida por los múltiples factores mencionados que perjudicaron la exportación de nuestros productos hacia Norte América.

Estados Unidos y Colombia en mayo del 2012, empezó la preferencia arancelaria por el tratado de libre comercio el cual nos perjudica significativamente. Este tratado permite a Colombia exportar a Estados Unidos con aranceles del 0%, esto quiere decir sin pagar aranceles. El sector floricultor tiene un crecimiento anual del 10% entre 2006 y 2012.

Los temas destacaron las normas sanitarias y las medidas fitosanitarias a las que deben someterse las flores para ser aceptadas como producto importado en Rusia. Los estándares de calidad y las herramientas para cumplirlos también fueron parte de estos seminarios.

Existen dos dificultades principales al momento de exportar a Rusia. La primera consiste en las formas de pago a las empresas exportadoras, por lo que se aconseja el uso de pagos anticipados como opción viable para evitar dificultades posteriores. La segunda es la falta de una ruta directa entre Rusia y Ecuador.

Adicionalmente, los seminarios incentivaron la producción de productos potencialmente interesantes para Rusia, así como la creación de oportunidades específicas de negocios tomando en cuenta los vacíos de mercado que existen en ese país y que pueden ser cubiertos con producción ecuatoriana. (Freskko, 2013).

### **2.2.3 Galapagosflores**

Galapagos Flores se empeña en producir sus flores con altísima Responsabilidad Social. Nuestro personal se siente orgulloso de trabajar en nuestra empresa, por su altísimo prestigio y “calidad humana.”

Ecuador exporta a Rusia fundamentalmente productos tales como banano, rosas, frutas y filetes congelados; mientras que las importaciones que realiza desde Rusia son diversificadas y se encuentran compuestas por manufacturas basada en recursos naturales (nafta disolvente) y manufacturas de tecnología media (productos intermedios de hierro y acero, urea y cloruro de potasio).

El Ecuador ha comenzado una nueva etapa en la búsqueda de nuevos mercados externos en primer lugar porque la venta de sus productos primarios y tradicionales vienen disminuyendo en volúmenes y valor; y ha decidido incursionar, a base de los mismos o con otros productos no tradicionales, diversificar sus exportaciones, pero incluyendo un mayor valor agregado.

Así es el caso de la floricultura y dentro de ésta, aquella relacionada con las flores tropicales, cuyas características técnicas y experiencia en el cultivo y comercialización de estos productos exigen realizar una adecuada, oportuna y permanente promoción para su distribución y venta, siendo necesario aplicar las técnicas y estrategias del marketing, los medios electrónicos de comunicación, asistir permanentemente a eventos feriales que permitan dar a conocer las bondades del producto, especialmente al mercado ruso por su gran potencialidad a corto plazo que tiene esta nación para el Ecuador, para el sector florícola, acciones que deben ser reforzadas con la coordinación y ayuda de los organismos gubernamentales. Proyecto Exportación Flores Tropicales a Rusia.

Es así como este proyecto fomenta la participación de Ecuador en Rusia con las florícolas, teniendo estrategias valederas que permitan la exportación de nuestros productos ya que, estos tienen gran aceptación en ese mercado, pero falta explotarlo porque la factibilidad está presente.

Nuestra oportunidad de visualizar el objetivo de manera clara y teniendo en cuenta que es el tiempo adecuado en el que nuestro país puede actuar, es en este momento deberíamos empezar a proyectar todo nuestro entorno económico con las exportaciones a este gran potencial mercado, Rusia.

Después de esta breve información podemos definir que el mercado ruso está en auge para recibir productos ecuatorianos, incentivando y promoviendo las formas de producción que abarquen todas sus necesidades para que los productos ecuatorianos sean competitivos y puedan abarcar más mercado. Se ha logrado impulsar al desarrollo de varias empresas florícolas para que su producción sea de calidad internacional beneficiando a los trabajadores de las mismas.

### **2.3 Marco legal**

El sector exportador agrícola se acoge a leyes convenios y acuerdos que regulan el funcionamiento de sus actividades tanto, comercial como operativas, que permite su comercialización a nivel internacional y gozar de un tratamiento preferencial en materia

arancelaria. A continuación exponemos las leyes, normas, acuerdos, convenios para la actividad florícola:

Decisión 515 de la Comunidad Andina de Naciones: Es el conjunto de normas y medidas sanitarias y fitosanitarias de aplicación al comercio intra subregional y con terceros países. Por medio de esta ley se promueve la aplicación de certificados fitosanitarios en el caso de productos vegetales, el cual tiene por objetivo certificar la calidad del producto vegetal e ingresarlo en el país de destino sin ningún riesgo de contaminación por plagas.

El registro Subregional de Normas Sanitarias y Fitosanitarias tienen como objetivo principal contribuir al principio de transparencia, otorgar certeza y seguridad jurídica en la aplicación y cumplimiento de las normas sanitarias y fitosanitarias que adoptan los países miembros. (ProEcuador, 2013).

Asimismo, busca contribuir a un manejo ágil y seguro del comercio de plantas, productos vegetales, artículos reglamentados, animales y sus productos a nivel subregional y con terceros países; permitir a los países miembros tener un conocimiento oportuno y generalizado de los requisitos que deben ser satisfechos en su intercambio; y evitar que las normas sanitarias y fitosanitarias se utilicen como restricciones injustificadas al comercio internacional.

La aplicación de certificado fitosanitario actúa más como un requisito para arancelario ya que no en todos los países miembros de la CAN es requerido, sin embargo este documento en países con los cuales no se tiene ningún acuerdo comercial es un documento obligatorio. (SENAE, 2013).

Resolución 025 Norma Fitosanitaria Andina relativa al análisis del riesgo de plagas de la Comunidad Andina de Naciones: Conjunto de normas que establece las pautas para efectuar el análisis de riesgo de fitosanitario en la Subregión Andina, en relación con el comercio internacional de plantas y productos vegetales.

Normas Internacionales para medidas Fitosanitarias: Normas, directrices y recomendaciones para armonizar las medidas fitosanitarias en el ámbito internacional con el propósito de facilitar el comercio y evitar el uso de medidas injustificadas como obstáculos al comercio.

Las normas internacionales para medidas fitosanitarias son elaboradas por la Secretaría de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria como parte del programa mundial de políticas y asistencia técnica en materia de cuarentena que lleva a cabo la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Este programa ofrece tanto a los Miembros de la FAO, como a otras partes interesadas estas normas, directrices y recomendaciones para armonizar las medidas fitosanitarias en el ámbito internacional con el propósito de facilitar el comercio y evitar el uso de medidas injustificadas como obstáculos al comercio. (FAO, 2013).

Esta norma fue elaborada por medio de acuerdos como Acuerdo sobre la aplicación de medidas sanitarias y fitosanitarias, 1994. Organización Mundial del Comercio, Ginebra; Convención Internacional de Protección Fitosanitaria, 1992. FAO, Roma; Protocolo de Cartagena sobre seguridad de la biotecnología del convenio sobre la diversidad biológica 2000, Montreal.

## CAPÍTULO 3

### INTRODUCCIÓN A EXPOFLORES

#### 3.1. Análisis externo

##### 3.1.1. Situación actual de la producción florícola en el Ecuador

Actualmente las flores ecuatorianas son consideradas como las mejores del mundo por su calidad y belleza inigualables.

Hace aproximadamente dos décadas, Ecuador descubrió su potencial para cultivar y exportar flores; claveles, crisantemos, gypsófilas, rosas, fueron las primeras flores que se sembraban para exportación, y ahora posee una porción importante del mercado internacional. La biodiversidad geográfica del Ecuador<sup>1</sup> y el clima, favorecen el crecimiento de muchas especies de flores, incluidas astromelias, claveles, crisantemos, margaritas, limonios, gipsófilas, flores de verano, etc. Las especies tropicales como la heliconia se cultivan en las áreas cálidas y húmedas del Ecuador. Las variedades de claveles que se cultivan incluyen las “Norla Barlo”, “Charmeur”, “Dark Organe Telster” y “Dallas”.

Poco tiempo después se descubrió que las condiciones de luminosidad de la sierra eran las perfectas para producir rosas de gran tamaño, por lo que la industria creció, cambiando así la vida de algunos cantones en las provincias de Pichincha, Imbabura, Cotopaxi, Cañar, Azuay, Carchi y Guayas. La situación geográfica del país permite contar con micro climas y una luminosidad que proporciona características únicas a las flores como son: tallos gruesos, largos y totalmente verticales, botones grandes y colores sumamente vivos y el mayor número de días de vida en florero.

El desarrollo de la floricultura abrió posibilidades de trabajo para la población de Cayambe (mientras las tierras ganaderas empleaban a 5 personas, por cada 50 hectáreas una hectárea de flores emplea de 10 a 12 personas<sup>3</sup>), Pedro Moncayo y Mejía, en

Pichincha; Pujilí, Latacunga, Salcedo, en Cotopaxi; las dos provincias con mayor concentración de fincas. (ProEcuador, 2013).

**Tabla 4: Hectáreas de producción de flores**

<b>HECTÁREAS DE PRODUCCIÓN FLORES EN ECUADOR 2012</b>	
<b>Promedio de hectáreas por finca</b>	77.1
<b>Promedio de variedades por hectárea</b>	44.6
<b>Promedio de variedades por finca</b>	557

Elaboración: Sandoval Carolina

Fuente: FLORECUADOR

El monto en dólares de las exportaciones de flores de Ecuador al mundo presenta un crecimiento sostenido del 11.21% anual en el periodo 2001-2012, mientras que la cantidad (toneladas) exportada de este sector en el mismo periodo apenas creció el 4.95% anual, con algunas caídas en los años 2006, 2007 y 2009. (ProEcuador, 2013).

### **3.2. Análisis interno**

Como consecuencia de lo anteriormente expuesto acerca de las dificultades que muchos productores presentan a la hora de comercializar y exportar sus productos, Expoflores representa a los socios y al sector ante la autoridades nacionales, seccionales y locales, en temas como: incrementos sectoriales y beneficios sociales, impuestos, tributos, tasas, multas y sanciones, ordenanzas y reglamentos, vuelos charter y especiales.

Adicional a esto, por delegación asiste y mantiene diálogo con otras organizaciones gremiales, Pro Ecuador, Comisión de Agricultura y Plantaciones, Consejo Metropolitano de Responsabilidad Social, Consejo Ciudadano Laboral, entre otras.

#### **3.2.1. Historia de Expoflores**

La Asociación de Productores y Exportadores de Flores, Expoflores, nació hace 25 años con la misión de representar al sector floricultor ecuatoriano y satisfacer las necesidades

de los socios, a través de servicios rápidos y efectivos que los ayuden a generar valor agregado en los negocios, enmarcados en las normas sociales y ambientales.

Y así es el ambiente en las oficinas: distendido, de respeto y camaradería, de acoger al público y atenderle con cordialidad, de trabajo conjunto para que Expoflores, y por ende, todos sus afiliados, se lleven los réditos de las metas cumplidas.

Para continuar con su trabajo de servicio y orientación a los afiliados, Expoflores apunta a ser una institución sólida, organizada y reconocida a nivel nacional e internacional, que agrupe al 100% de los actores del sector florícola ecuatoriano, capaz de proporcionar excelentes servicios y promover la responsabilidad social y ambiental.

### **3.2.2. Misión**

Ser una institución sólida, organizada y reconocida a nivel nacional e internacional, que agrupe al 100% de los actores del sector florícola ecuatoriano, capaz de proporcionar excelentes servicios y promover la responsabilidad social y ambiental.

### **3.2.3 Visión**

Existimos para representar al sector floricultor ecuatoriano, y satisfacer las necesidades de los socios, a través de servicios rápidos y efectivos que los ayuden a generar valor en sus negocios, enmarcados en las normas sociales y ambientales.

### 3.2.4. Estructura organizacional

#### Estructura organización Expoflores

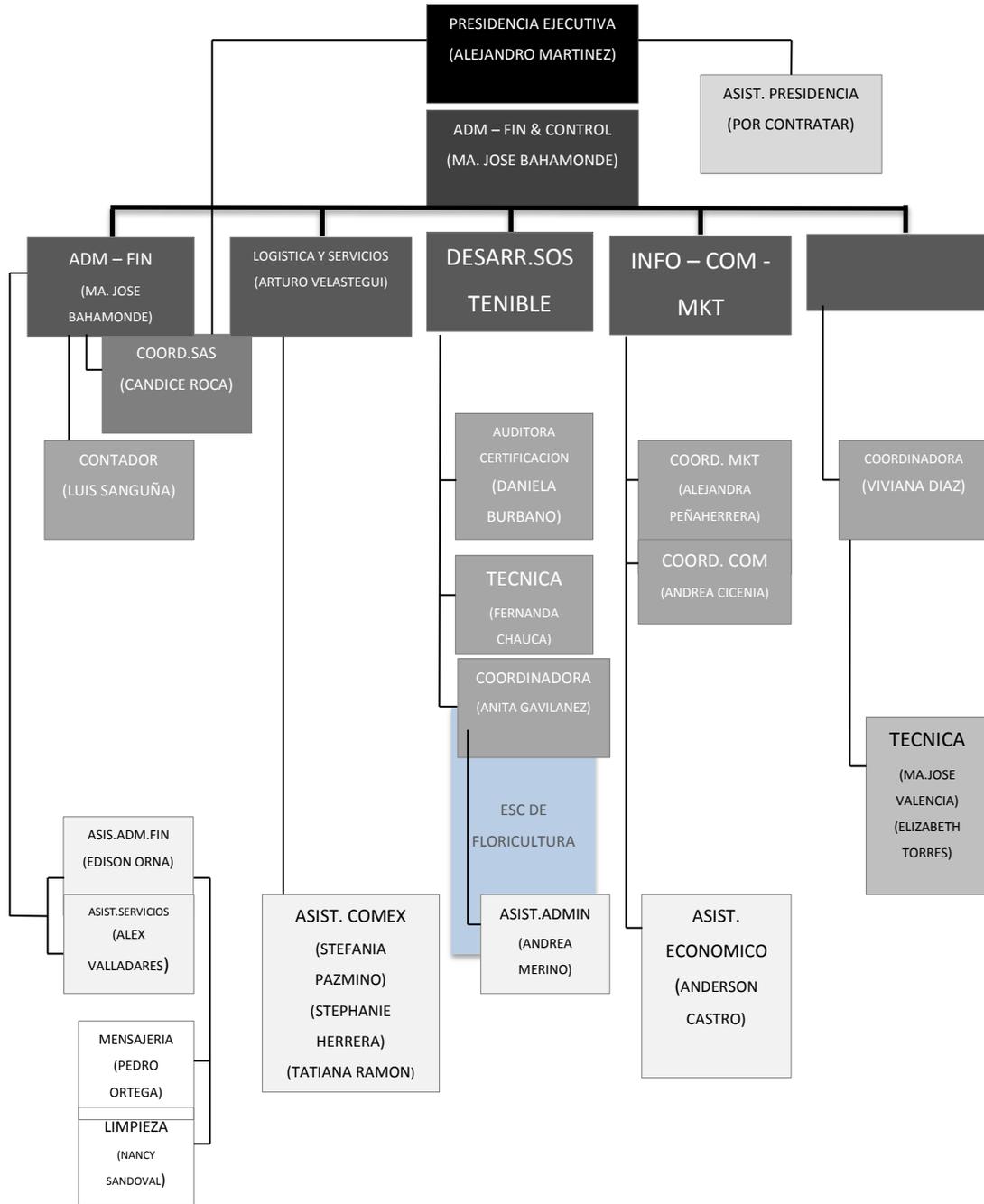


Figura 2: Estructura organización Expoflores  
 Elaborado por: Departamento de Comunicación  
 Fuente: Expoflores

### **3.2.5. Ubicación geográfica de áreas productivas**

Ecuador tiene cerca de 4 mil hectáreas de producción de flores, repartidas en 13 provincias y ocupando a cerca de 100 mil trabajadores directos e indirectos. La exportación ecuatoriana llega a 107 países y en 2011 representó 676 millones de dólares y 117 mil toneladas. Nuestros principales compradores son: Estados Unidos con el 41%, Rusia 25%, Europa 20% y el resto del mundo 14%. (Expoflores, 2013).

La ubicación geográfica es muy amplia dependiendo del tipo de cultivo. Las rosas se producen en la sierra ecuatoriana que abarca provincias como Pichincha, Cotopaxi, Cayambe. Las flores tropicales se producen también en el noroccidente de Pichincha y en la costa ecuatoriana, Guayas. Las flores de verano y otras variedades se producen en la sierra ecuatoriana.

Las flores tropicales poseen intensos y brillantes colores. Su duración en florero va de 10 a 15 días, pudiéndose añadir gotas de limón al agua; como un preservante floral natural. La producción se centra en las provincias: Pichincha, Cotopaxi, Azuay, Imbabura, Guayas, Cañar, Chimborazo, El Carchi y Loja.

La mayoría de fincas dedicadas a flores de verano siembra gypsophila, hypericum, delphinium y lirios, y se encuentran en Cayambe, Quito, Tabacundo, Machachi, Latacunga, Ambato y Cuenca.

La situación de las fincas quiteñas es favorable, sobre todo, en El Quinche (2450 msnm), al oriente de la ciudad, donde hay temperaturas promedio de 14.5 y 15°C. Cada vez más fincas utilizan métodos orgánicos para los sembríos, lo cual es un plus en la producción. La planta no se estresa con el exceso de químicos, el follaje no es acartonado, en florero los capullos se abren naturalmente.

### 3.2.6 Programas de Expoflores

Los diferentes programas que presenta la Asociación están enfocados principalmente en brindar apoyo a sus socios, es así que cuentan con programas de responsabilidad social, capacitación, asesoría técnica, logística y marketing.

**Tabla 5: Programas Expoflores**

Programa	Actividad
<b>RSE (Responsabilidad Social Empresarial)</b>	Expoflores, entiende la responsabilidad social como una forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la asociación y sus asociados, con los públicos que se relaciona, estableciendo metas que impulsen el desarrollo sustentable de la sociedad,
<b>Certificación</b>	<b>FlorEcuador</b> es el Programa Socio-Ambiental que determina estándares y requisitos para la certificación de sistemas de producción de flores frescas cortadas y follaje en el Ecuador; promueve el mejoramiento continuo en la gestión y el desempeño socio-ambiental
<b>Asesoría Técnica</b>	Representación gremial con Agrocalidad, para fortalecer el Sistema de Certificación Fitosanitaria Nacional.
<b>Asesoría Logística y de Comercio Exterior</b>	Servicio de apertura y liquidación de DAE'S Asesoría y capacitación en trámites aduaneros para la exportación de flores. Gestión interinstitucional y representación gremial Emisión de certificados de firma
<b>Capacitación e Inserción Laboral</b>	<b>Escuela de Floricultura</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• BestFlor.</li> <li>• Programas In House,</li> </ul>

Elaborado por: Sandoval Carolina  
Fuente: EXPOFLORES

### Actividades Expoflores

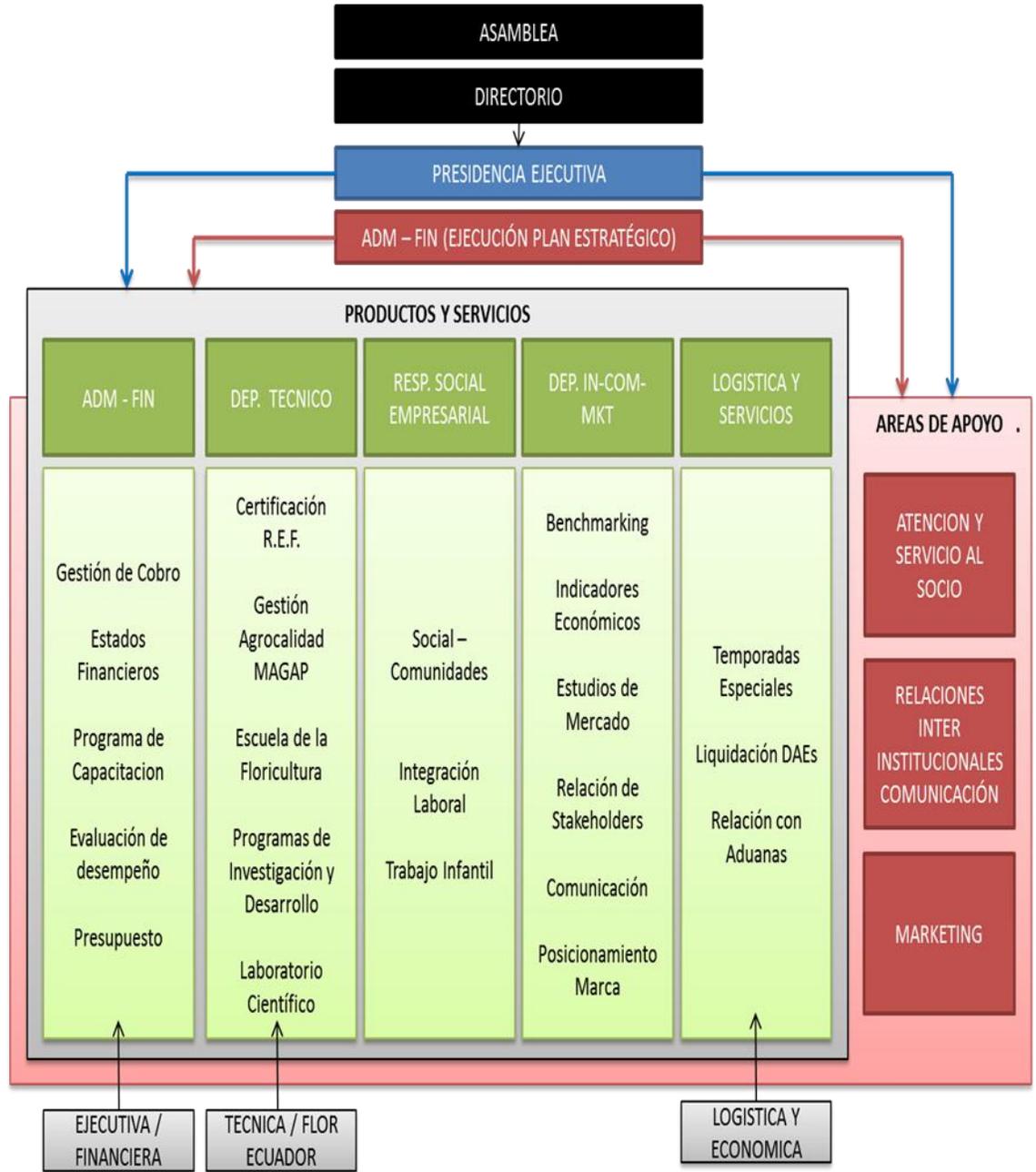


Figura3: Actividades Expoflores  
 Elaborado por: Departamento de Logística  
 Fuente: Expoflores

### 3.2.7. Marcas comercializadas

FlorEcuador es el certificado Socio –Ambiental de Expoflores, programa de autogestión que busca alcanzar el cumplimiento de normas sociales y ambientales en fincas florícolas de Ecuador.

FlorEcuador promueve el mejoramiento continuo en la gestión y el desempeño socio – ambiental; integra el control de los impactos de sus actividades y productos sobre el ambiente a la gestión del bienestar social de las organizaciones. Gracias a nuestra certificación usted, cuando compre una flor, sabrá que tras ella hay un equipo de humano que trabaja en las mejores condiciones y un medio ambiente bien cuidado y respetado, para entregar la flor más bella del mundo. (FlorEcuador, 2013)

### **3.2.8. Procedimientos internos de la organización**

Expoflores lleva a cabo procedimientos internos principalmente en lo que se refiere a la admisión de sus socios así como los requerimientos.

#### **3.2.8.1. Procedimiento de admisión para los socios**

El Directorio de EXPOFLORES al admitir a un socio, lo ubicará dentro de las siguientes categorías, según la principal actividad económica que desempeñe:

- a. Socio floricultor;
- b. Socio propagador, hibridador y/o comercializador;
- c. Socio invitado.

Los requisitos que se necesitan para ser socio de EXPOFLORES son los siguientes:

Socios tipo a y b del Art. 10, deberán ser personas naturales o jurídicas que tengan como actividad principal la producción y/o exportación de flores, follajes, plantas ornamentales u otros productos vegetales afines a la floricultura, incluyendo aquellas dedicadas a la hibridación y propagación de variedades vegetales; y firmar el compromiso de pertenecer al programa “Flor Ecuador”, así como también aceptar, implementar y mantener el mencionado programa.

El socio invitado, será una persona natural o jurídica que desarrolle otras actividades que estén dentro de la cadena de valor de la floricultura.

Adicionalmente, todos los socios deben cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Presentar la respectiva solicitud de afiliación.

- b) Ser admitido por el Directorio de la Asociación.
- c) Suscribir el Código de Conducta de la Asociación y
- d) Haber pagado la respectiva cuota de ingreso o afiliación.

**Son derechos de los socios:**

- a. Participar en las sesiones de Asamblea General con voz y voto siempre que estén comprendidos en los tipos a) y b) del Art. 10, y además, estén al día en el pago de las cuotas y aportaciones establecidas por la Asociación. A cada socio le corresponde un voto.
- b. Los socios invitados únicamente tienen derecho a voz.
- c. A excepción de los socios invitados, los socios podrán elegir y ser elegidos para las dignidades de la Asociación. Para ejercer este derecho, los miembros deberán estar al día en sus cuotas con EXPOFLORES;
- d. Utilizar los servicios y la información que estén disponibles en las oficinas de la Asociación;
- e. Participar en todas las actividades de la Asociación;
- f. Presentar sugerencias proposiciones o reclamos sobre asuntos que se refieran a los intereses generales de la floricultura;
- g. Solicitar la ayuda y protección de la Asociación en defensa de sus intereses salvo que esto afecte los legítimos derechos de otros socios;
- h. Asistir a las sesiones de Directorio Ampliado y a las demás sesiones que fuere invitado por este organismo, en las que podrá presentar sugerencias u observaciones sin derecho a voto en las resoluciones que se adopten.
- i. Solicitar que se convoque a Asamblea de conformidad con lo establecido en el Art. 18 del presente Estatuto.

**Son deberes y obligaciones de los socios:**

- a. Cumplir con lo dispuesto en los presentes Estatutos sus Reglamentos el Código de Conducta de la Asociación y el Plan Estratégico de corto mediano y largo plazo.
- b. Cumplir las comisiones y mandatos de la Asociación.

- c. Pagar cumplidamente las cuotas ordinarias y extraordinarias establecidas por la Asamblea; y
- d. Los grupos empresariales de socios afiliarán a todas sus empresas productoras y exportadoras a EXPOFLORES.

Para el efecto, se considerará parte del grupo empresarial a todas las empresas que tengan en común uno o más accionistas, sean personas naturales y/o jurídicas, que posean el cincuenta por ciento o más del capital accionario dentro de cada una de ellas.

Quedará suspendida la calidad de socio cuando éste deje de pagar las aportaciones económicas por un período mayor a cinco meses.

Podrá también ser suspendido o expulsado un socio por el Directorio, a recomendación del Tribunal de Honor, previa investigación y comprobación de los cargos establecidos en su contra, por actos de marcada y notoria deslealtad o por motivos que comprometan el honor y prestigio de la Asociación. La resolución se tomará en Directorio y podrá ser apelable ante la Asamblea General, siguiendo el procedimiento establecido.

Se terminará la calidad de socio por muerte de una persona natural por renuncia escrita y por liquidación o disolución de la compañía, sociedad o empresa.

## **CAPÍTULO 4**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **4.1 Tipo de investigación**

##### **4.1.1. Investigación de campo**

Tomando en cuenta que EXPOFLORES es una Asociación que cuenta con socios principalmente en las provincias de Pichincha, Imbabura y Cotopaxi.

El tipo de estudio a aplicar es la Investigación de Campo, que se trata de una indagación aplicada para comprender y resolver una situación, necesidad o problema en un contexto determinado; que para nuestro caso hace referencia a las principales dificultades que enfrentan los asociados a Expoflores en las exportaciones al mercado Ruso que nos ayuden a determinar estrategias que mejoren esta problemática.

Nos permitirá interpretar y solucionar alguna situación, problema o necesidad en un momento determinado. Las investigaciones serán trabajadas en un ambiente natural en el que están presentes las personas, grupos y organizaciones las cuales cumplen el papel de ser la fuente de datos para ser analizados.

#### **4.2. Método de investigación**

##### **4.2.1. Método hipotético-deductivo**

Se tomara como método de investigación el método hipotético deductivo ya que nos permitirá seguir el procedimiento o camino del problema de investigación a través de la observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias y verificación de los resultados obtenidos.

Este se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Bernal, 2007).

El análisis de caso se fundamenta en entrevistas abiertas a los productores e involucrados en el proceso de producción y comercialización.

El objetivo del análisis de caso es mostrar las ventajas y desventajas de la comercialización de flores a Rusia, además de responder a preguntas en torno al proceso de certificación para el ingreso a este mercado.

#### **4.3. Diseño de la investigación**

Con el fin de recolectar la información necesaria para responder a las preguntas de la investigación, se debe seleccionar un diseño de investigación.

Esto se refiere a la manera práctica y precisa que se adoptará para cumplir con los objetivos del estudio, ya que el diseño de investigación indica los pasos a seguir para alcanzar dichos objetivos.

#### **4.4. Población y muestra**

Actualmente la Asociación de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador cuenta con 171 socios productores y/o exportadores a nivel nacional que forman parte de las 4 mil hectáreas de producción de flores, repartidas en 11 provincias: Carchi, Pichincha, Cotopaxi, Imbabura, Tungurahua, Chimborazo, Cañar, Azuay, Guayas, Esmeraldas y Santa Elena. Por lo tanto son estos socios los que constituyen la muestra.

#### **4.5. Tamaño de muestra**

La muestra es la “parte representativa de un conjunto de una población, universo o colectivo, que ha sido obtenida con el fin de investigar ciertas características del mismo”. (Egg, 1995).

Expoflores tiene un tamaño de población relativamente reducido 171 socios; por lo tanto no es necesario extraer una muestra ya que se tiene acceso a todos ellos; “Cuando la

muestra es igual a la población se le llama Muestra Exhaustiva, toma al 100% de los afectados por la investigación” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2008).

#### 4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

**Tabla 6: Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

OBJETIVO	TÉCNICA	INSTRUMENTO	FUENTE
Conocer a través de los sentidos cómo se maneja Expoflores con sus socios	Sentido (Vista,oído) Fotografía, audio y Video.	Observación	OficinaMatriz Expoflores
Conocer la situación actual de Expoflores estructura, procesos de comercialización y experiencias.	Entrevista	Cuestionario	MaríaJosé Bahamonte Gerente Financiera
Conocer procesos logísticos para exportación.	Entrevista	Cuestionario	Candice Roca Atención al Socio
Conocer los procesos de comercialización	Entrevista	Cuestionario	Candice Roca Atención al Socio
Determinar las falencias y el grado de satisfacción por parte de los socios en la comercialización y exportación de sus productos	Encuesta	Cuestionario	Socios

Elaboración: Sandoval Carolina

Fuente: Expoflores

#### 4.7 Entrevista

Entre las cosas importantes que podemos destacar de la entrevista están las siguientes: la que la función de Expoflores es principalmente la de actuar como “un canal de dialogo con el gobierno y los asociados”.

“Actúa como representante ante el gobierno y otras entidades”.

Constituye un tipo de representación a nivel internacional a través de la gestión internacional con Europa (SGP+) y en América Latina con el arancel cero.

Además entre los beneficios que brinda Expoflores a sus socios se encuentra la asesoría técnica a las fincas, esto es “capacita a sus socios en cuanto a la logística”, cuenta con programas para sus socios que permiten el desarrollo de habilidades técnicas en floricultura.

Adicionalmente se da capacitación a través del programa RSE (Responsabilidad Social Expoflores) en cuanto a la violencia familiar, también cuenta con un programa de inserción laboral para personas con discapacidad.

El programa RSE se basa en el asesoramiento y apoyo al cumplimiento de ley respecto a Centros Infantiles, a través de convenio con el Ministerio de Relaciones Laborales, Ministerio de Inclusión Social y Expoflores, con el acompañamiento personalizado a cada finca.

Y el programa socio ambiental el cual cuenta con el certificado REF “Responsable Ecuatorian Floriculture”, el cual es emitido por verificadoras que avalan el cumplimiento de la misma, lo que certifica que la empresa florícola cumple con 3 objetivos principales:

- Minimiza el impacto ambiental
- Garantiza el bienestar de los empleados
- Reduce el uso de plaguicidas

#### **4.8 Análisis de investigación de campo**

A continuación se presentan los resultados de la encuesta realizada a los socios de Expoflores.

### Pregunta 1. ¿Cuál es el destino de sus exportaciones?

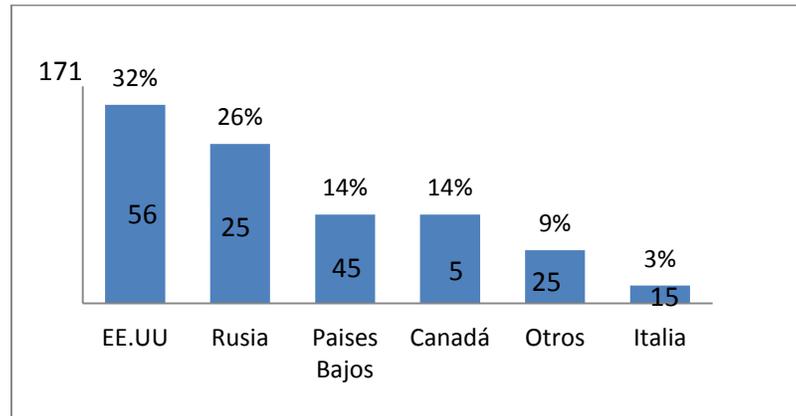


Figura 4: Pregunta 1  
Elaboración: Sandoval Carolina  
Fuente: Encuesta Socios Expoflores, 2014

El principal destino de las exportaciones es Estados Unidos con un 32% de las exportaciones seguido de Rusia con un 26%, y en tercer lugar los Países Bajos y Canadá con un 14%, esto muestra que las flores exportadas del Ecuador tienen una demanda bastante fuerte en el mercado objetivo de la presente investigación. En los últimos años Rusia se ha convertido en un país con muchas oportunidades para el sector florícola.

### Pregunta 2. ¿Cree que el sector florícola cuenta con suficiente apoyo por parte del gobierno?

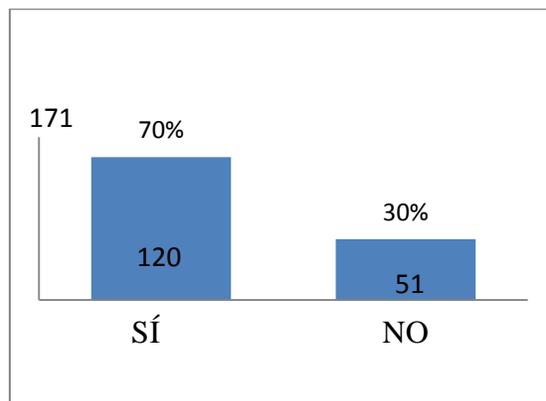


Figura 5: Pregunta 2  
Elaboración: Sandoval Carolina  
Fuente: Encuesta Socios Expoflores, 2014

En los últimos años se ha constatado un apoyo por parte del gobierno hacia el sector florícola como se lo ve reflejado entre los socios de Expoflores de los cuales el 70% afirma que si existe apoyo por parte del gobierno.

### Pregunta 3. ¿Qué aspectos debería fortalecer el gobierno?



Figura 6: Pregunta 3  
Elaboración: Sandoval Carolina  
Fuente: Encuesta Socios Expoflores, 2014

Dentro de los diferentes aspectos que figuran como un apoyo a las exportaciones están principalmente ferias y eventos tanto nacionales como a nivel internacional con el 28,57%, otro aspecto que los socios creen que es importante es el financiamiento con un 20,57%, seguido de las tasas arancelarias e incentivos para la inversión con un 14,29%.

**Pregunta 4. ¿Señale los procedimientos que usted domina como exportador?**

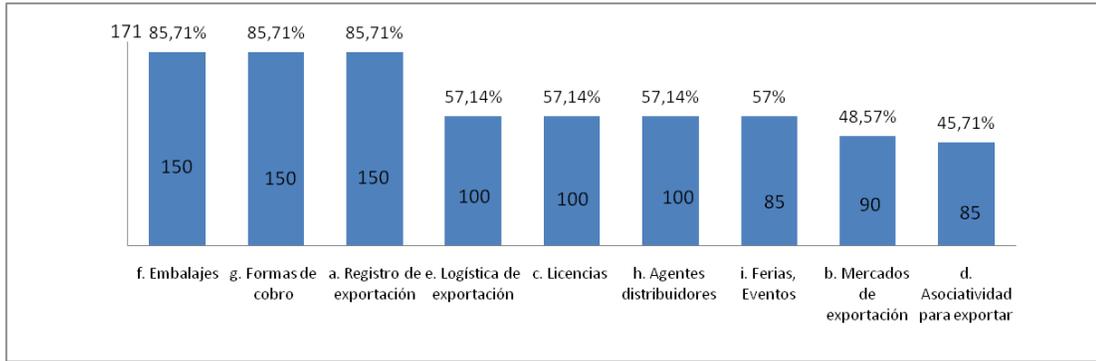


Figura 7: Pregunta 4  
 Elaboración: Sandoval Carolina  
 Fuente: Encuesta Socios Expoflores, 2014

Los aspectos que mayormente dominan los socios son formas de pago, embalaje y registro de exportación con un 85,71% , 57,14% de los socios respondieron que dominan licencias, logística de exportación, Agentes distribuidores, Ferias y menos de la mitad con un 48,57% dominan los mercados de exportación y la asociatividad para exportar.

**Pregunta 5. Ser parte de Expoflores ¿le ha generado beneficios?**

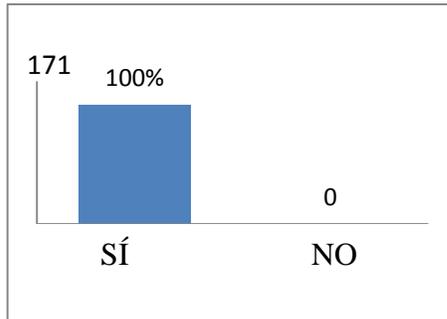


Figura 8: Pregunta 5  
 Elaboración: Sandoval Carolina  
 Fuente: Encuesta Socios Expoflores, 2014

El 100% de los socios afirman que han recibido beneficios por parte de Expoflores

**Pregunta 6. Señale los beneficios que ha obtenido al formar parte de Expoflores**

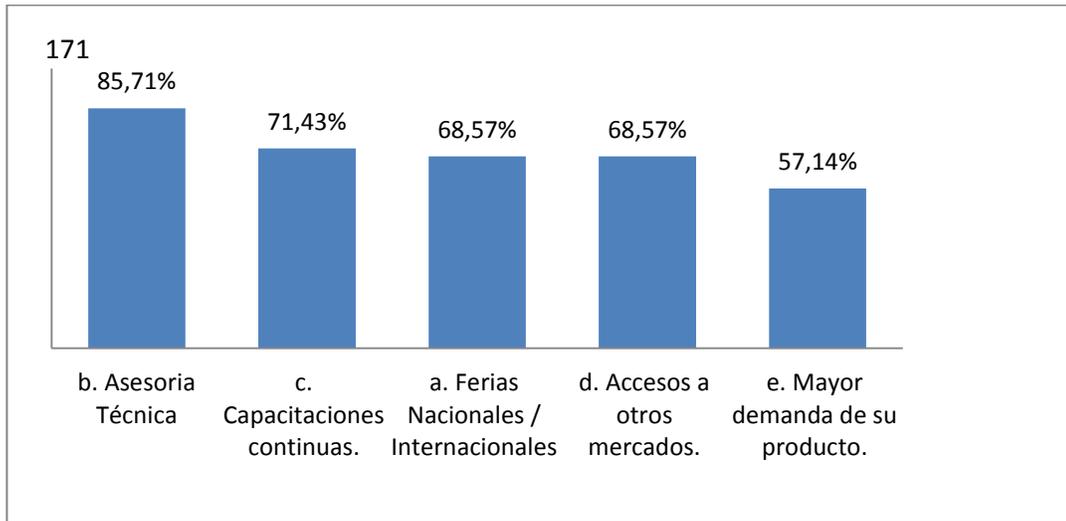


Figura 9: Pregunta 6  
Elaboración: Sandoval Carolina  
Fuente: Encuesta Socios Expoflores, 2014

Con un 85,71% la asesoría técnica es uno de los principales puntos en los que se centra Expoflores, con un 68,57% las ferias y eventos nacionales e internacionales es otro punto en los que Expoflores se enfoca para promocionar los productos de sus socios y de esta manera ampliar los mercados de promoción.

Seguido con un 71,43% del total de la muestra las capacitaciones continuas son uno de los beneficios que brinda Expoflores a sus socios.

### Pregunta 7. ¿Ha tenido alguna experiencia de exportar a Rusia?

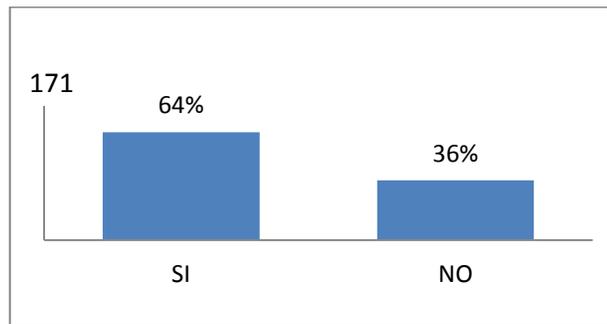


Figura 10: Pregunta 7  
Elaboración: Sandoval Carolina  
Fuente: Encuesta Socios Expoflores, 2014

Más de la mitad de los socios de Expoflores representado con un 64% ha tenido alguna experiencia de exportar a Rusia, por lo tanto esto indica que el mercado ruso presenta grandes oportunidades para las flores ecuatorianas.

### Pregunta 8. ¿Le gustaría exportar a Rusia?

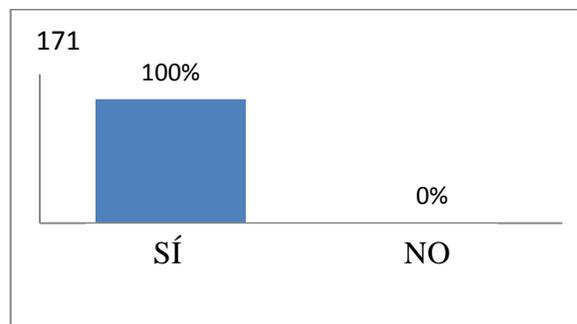


Figura 11: Pregunta 8  
Elaboración: Sandoval Carolina  
Fuente: Encuesta Socios Expoflores, 2014

En su totalidad afirmaron que les gustaría exportar a Rusia. Esto se debe a que hay una gran demanda del producto en este país lo cual representa mayores ventas para los socios.

**Pregunta 9. ¿Qué dificultades ha tenido al exportar a Rusia?**

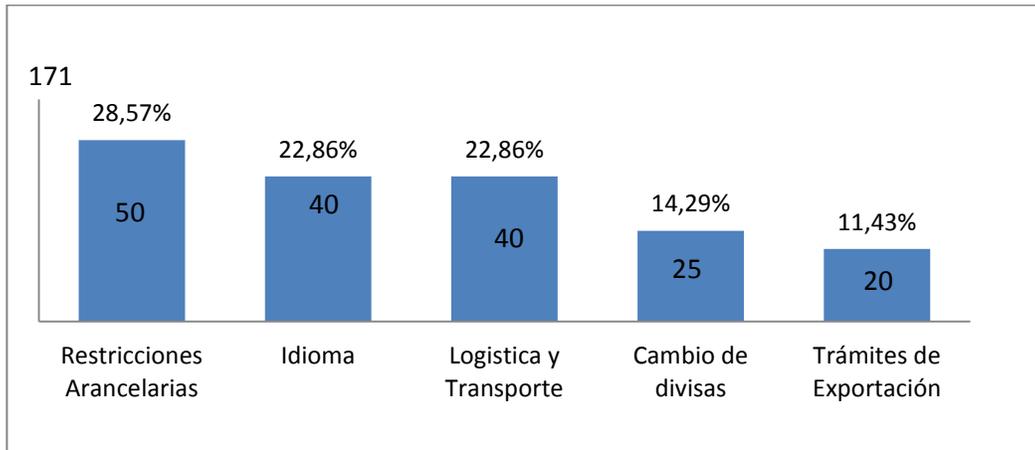


Figura 12: Pregunta 9  
 Elaboración: Sandoval Carolina  
 Fuente: Encuesta Socios Expoflores, 2014

Con el 28,57%, las restricciones arancelarias son una de las mayores dificultades a la hora de exportar a Rusia, además con un 22,86% la logística y el transporte representan una dificultad a la hora de exportar y el idioma representa un problema para el 22,86% de los socios encuestados.

**Pregunta 10. ¿Por qué exportaría a Rusia?**

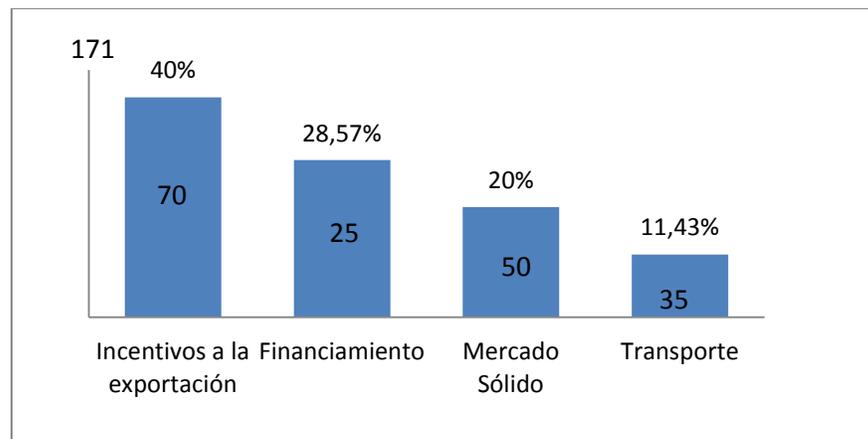


Figura 13: Pregunta 10  
 Elaboración: Sandoval Carolina  
 Fuente: Encuesta Socios Expoflores, 2014

El 40% de los encuestados respondió que exportaría Rusia por los incentivos a la exportación, con relación a incentivos fiscales, se puede destacar que el tipo del

Impuesto de Sociedades es uno de los más bajos de Europa y las pérdidas de ejercicios anteriores son deducibles dentro de ciertos límites.

### Pregunta 11. ¿Por qué NO exportaría a Rusia?

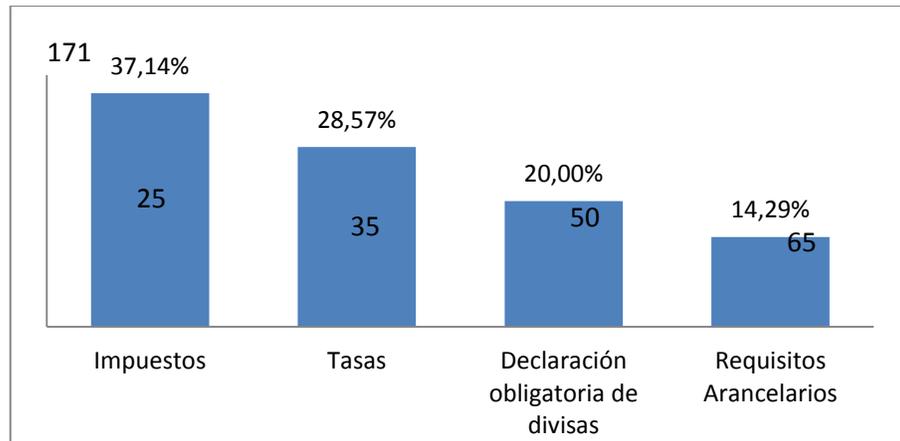


Figura 14: Pregunta 11  
Elaboración: Sandoval Carolina  
Fuente: Encuesta Socios Expoflores, 2014

Principalmente los impuestos (Impuestos federales y gravámenes: el IVA, impuesto sobre el consumo, impuestos sobre la renta, impuesto sobre las ganancias, Impuesto de retención, las mercancías importadas son sujetas al IVA de importación en la frontera de aduana. El IVA en las importaciones es recaudado en la aduana y es pagado por el valor total de las mercancías, incluyendo el derecho de importación y el impuesto sobre el consumo donde los mismos son aplicables) son una de las causas por las cuales los socios respondieron porque no exportarían a Rusia con un 37,14%, las tasas también representan un impedimento para exportar a Rusia.

**Pregunta 12. ¿Estaría dispuesto(a) a implementar estrategias que impulsen la exportación de sus productos?**

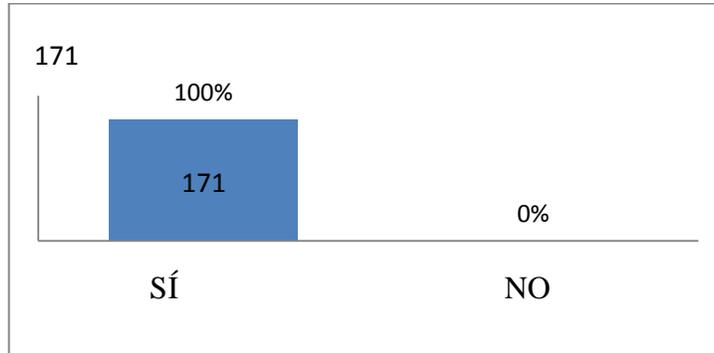


Figura 15: Pregunta 12  
 Elaboración: Sandoval Carolina  
 Fuente: Encuesta Socios Expoflores, 2014

La totalidad de los encuestados estarían dispuestos a mejorar las actuales estrategias e implementar nuevas estrategias para la exportación de sus productos.

**Pregunta 13. ¿Qué aspectos quisiera fortalecer en estas estrategias?**

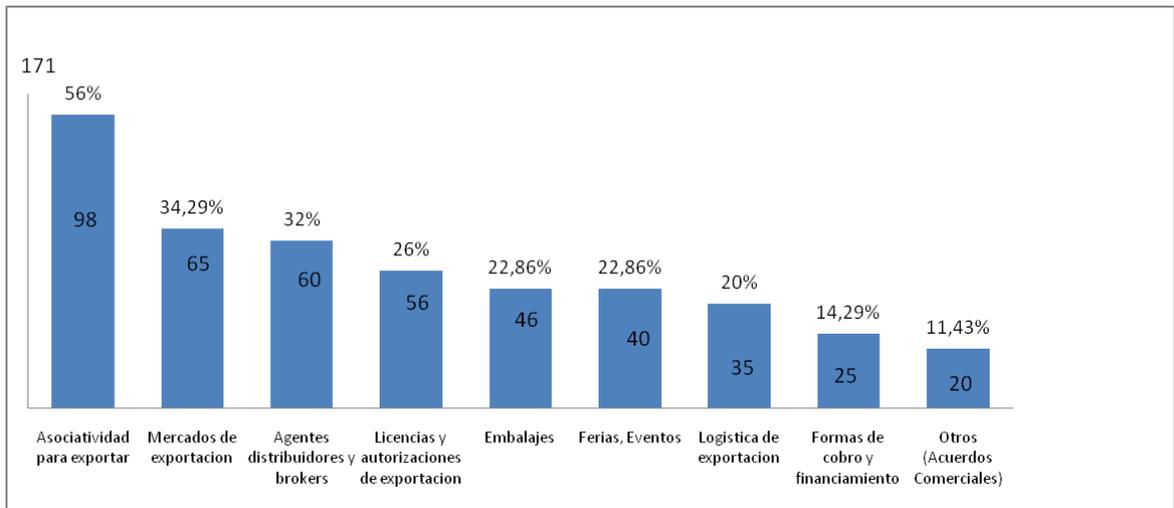


Figura 16: Pregunta 13  
 Elaboración: Sandoval Carolina  
 Fuente: Encuesta Socios Expoflores, 2014

Dentro de los aspectos en que los socios tienen mayor interés en que se fortalezcan es en lo relacionado a los trámites de exportación refiriéndose a la asociatividad para exportar (56%) además de contar con mayor conocimiento acerca de los mercados de exportación (34,29%) a los que pueden tener acceso. Así como acuerdos comerciales, planes de acción específicos (11,43%) para que los exportadores alcancen el mercado meta, esto refiriéndose a Otros aspectos que se deberían fortalecer.

#### **4.9 Análisis de la Matriz FODA de Expoflores**

El FODA es una metodología de estudio de la situación de una empresa, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades).

Mediante esta matriz podemos realizar un análisis de Expoflores en cuanto a la exportación de flores a Rusia, y determinar las ventajas competitivas de la empresa que se encuentran bajo análisis y las estrategias a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado objetivo.

Estas estrategias se plantearán más ampliamente en el capítulo V con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. (Warren, 2009).

**Tabla 7: Matriz FODA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>F1.</b> Expoflores cuenta con Certificación REF lo que permite avalar a las empresas florícolas que forman parte de la Asociación.</p>	<p><b>D1.</b> Desconocimiento sobre Mercados de exportación alternativos debido a la falta de Investigación de nuevos mercados</p>
<p><b>F2.</b> La atención que se brinda al socio es de manera personal y profesional</p>	<p><b>D2.</b> Falta de agentes distribuidores debido a una falta de manejo en cuanto a asociatividad con otras empresas.</p>
<p><b>F.3</b> Cuentan con profesionales que proporcionan capacitaciones continuas para mejorar las habilidades técnicas de los socios en la floricultura</p>	<p><b>D.3</b> Falta de gestión a nivel internacional para la promoción de su producto</p>
<p><b>F.4</b> Aporta al desarrollo de las comunidades a través de su programa de Responsabilidad Social</p>	<p><b>D4.</b> Poca difusión de los programas y beneficios que ofrece Expoflores al sector florícola</p>
<p><b>F5.</b> Cuentan con asesoría logística y de comercio exterior para los socios</p>	
<p><b>F6.</b> Brinda asesoría y capacitación en trámites aduaneros para la exportación de flores</p>	
<p><b>F7.</b> Cuenta con Programas In House que permiten capacitar a las empresas que forman parte de Expoflores a la medida de sus necesidades</p>	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>O1.</b> Expoflores permite a sus socios ser parte de una de las ferias más importantes del sector florícola en Latinoamérica AGRIFLOR.</p>	<p><b>A1.</b> Fuertes competidores a nivel internacional. Entre los mayores competidores ecuatorianos del sector de flores se encuentran Países Bajos (Holanda) y Colombia.</p>
<p><b>O2.</b> Expoflores permite la Inserción y fortalecimiento laboral dentro del sector florícola.</p>	<p><b>A2.</b> Cambios climáticos disminuyen la productividad (Bajas temperaturas en la Costa y falta de lluvia en la Sierra).</p>
<p><b>O3.</b> Expoflores cuenta con posicionamiento estratégico dentro del mercado.</p>	<p><b>A3.</b> Estándares de calidad exigidos por los consumidores.</p>
<p><b>O4.</b> Apoyo por parte del gobierno al sector exportador.</p>	<p><b>A4.</b> Más mercados están interesados en negociar con empresas e instituciones que trabajen dándole gran importancia a los procesos de elaboración, al respeto por las normativas ambientales y sociales.(Sustentabilidad)</p>
<p><b>O5.</b> Competitividad a través de la Promoción de la marca país FLOR ECUADOR, a nivel internacional.</p>	
<p><b>O6.</b> Mayor demanda de la flor ecuatoriana a nivel internacional. Las más cotizadas son las rosas por su excelente calidad, puesto que se encuentran ubicadas en una zona montañosa sobre el nivel del mar, la cual se nutre de tierra volcánica y agua de glaciares.</p>	

Elaborado por: Sandoval Carolina  
Fuente: Expoflores

#### **4.10 Estrategias**

##### **Estrategias FO (Maxi – Maxi)**

**FO1.** Participar en ferias internacionales es una oportunidad de tener contacto directo con importadores, distribuidores y mayoristas, exponiendo el producto frente a los miles de visitantes. *Hace referencia a (f1, f5, o1, o6).*

##### **Estrategias DO (Mini – Maxi)**

**DO1.** Brindar formación exportadora a los socios a través de un programa de asesoría y capacitación, con herramientas fundamentales para desarrollar capacidades y competencias en gestión empresarial, orientadas a la internacionalización de la exportación de flores. (E-learning, Coaching Exportador, Pre-Internacionalización) *Hace referencia a (d1, d3, o5, o6).*

**DO2.** Optimizar el sitio web con el que cuenta Expoflores para llegar al mercado objetivo y así lograr promocionar el producto a bajo costo, centralizar las consultas acerca del producto en un solo lugar, gestionar cotizaciones y pedidos, dar a conocer inmediatamente una nueva línea de productos o una nueva oferta. *(Hace referencia a (d4, o3, o6).*

##### **Estrategias FA (Maxi – Mini)**

**FA1.** Capacitación y asistencia técnica individualizada con expertos internacionales que ofrece Pro Ecuador a través del Programa Exporta País que es un programa de apoyo y asistencia a las empresas ecuatorianas para su internacionalización. *Hace referencia a (f2, f3, f5, a1).*

**FA2.** Optimizar el sello ecuatoriano medioambiental FLORECUADOR que asegure el manejo adecuado de los cultivos de flores y garantizar su calidad para lograr la compatibilidad del producto exportado con las normas y estándares vigentes en Rusia, así como con los estándares de calidad exigidos por los consumidores. *. Hace referencia a (f3, f7, a3, a4, a2).*

### **Estrategias DA (Mini – Mini)**

**DA (1).**- Capacitación y Desarrollo de Investigación de mercados, se habla de recoger la información de primera fuente ya sea entre las empresas compradoras, consumidores, intermediarios. La inteligencia de mercados nos permitirá tener un conocimiento más profundo del mercado y del desempeño de la empresa dentro de éste. *Hace referencia a (d1, a1, d3, a3).*

**DA (2).**- Participación en misiones comerciales, dicho instrumento brindará una económica e inmejorable oportunidad para desarrollar e incrementar las exportaciones. Adicional, constituyen una instancia única para promover las flores ecuatorianas al realizar contactos de negocios con el mercado ruso, además de presentar la imagen de Expoflores. *Hace referencia a (a1, d3, d4).*

**DA (3).**-Asociatividad entre empresas relacionadas lo que permitirá lograr una mejor producción, comercialización, certificación, fortalecer la capacidad de negociación, etc. Y principalmente fortalecer la cadena de valor de la empresa. *Hace referencia a (d2, a4).*

## **CAPÍTULO 5**

### **PROPUESTA**

#### **5.1. Introducción**

El capítulo V se fundamenta en el objetivo general de nuestra investigación a través del establecimiento de las estrategias que desarrollen las ventajas competitivas de Expoflores, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado. Las estrategias articulan todas las potencialidades de la empresa, de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuyan al logro de objetivos definidos y alcanzables.

Se realizará el análisis estratégico el cual deberá buscar las relaciones sistemáticas existentes entre las elecciones que realizan la alta dirección y los resultados económicos que obtiene la empresa.

Las decisiones estratégicas implican el compromiso de importantes asignaciones de recursos de la organización a largo plazo. La actuación estratégica se basa en el despliegue de los recursos de la organización, así como en la adquisición o generación interna de nuevos recursos. Dicha actuación se ve condicionada por una serie de factores contextuales que son invariables a corto plazo. Internamente, la estrategia de la empresa se ve condicionada por el conjunto de recursos que posee, así como por su estructura organizativa. El entorno también condiciona las decisiones estratégicas de la empresa. La influencia del entorno viene determinada por las características del sector o sectores en los que la empresa lleva a cabo sus operaciones, así como otra serie de factores externos que restringen su comportamiento. (Olce, 2008).

#### **5.2 Parámetros para establecer las estrategias**

Posterior al planteamiento de las estrategias es importante conocer los siguientes aspectos:

### **5.3 Desarrollo de las estrategias**

El planteamiento de las estrategias se concibe como una herramienta para lograr el objetivo general de la presente investigación.

#### **5.3.1. Objetivo general**

Establecer estrategias para la comercialización que permitan intensificar las exportaciones de flores desde del Ecuador hacia el mercado Ruso aprovechando los convenios, tratados y buenas relaciones políticas actuales.

#### **5.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar la potencialidad del mercado de exportación a Rusia.
- Diseñar estrategias para viabilizar el conocimiento de convenios y tratados entre Ecuador – Rusia.
- Diseñar un mecanismo de comercialización directa desde los pequeños productores hacia el mercado Ruso.
- Identificar los programa de fomento para la producción y exportación de flores ecuatorianas hacia el mercado Ruso.
- Determinar normas no arancelarias (certificados, requisitos...) exigidos en el mercado Ruso.

### **5.4 Estrategia de promoción internacional**

#### **Estrategias FO (Maxi – Maxi)**

**DA (2).**- Participación en misiones comerciales, esta herramienta nos proporcionará una oportunidad económica para desarrollar y ampliar las exportaciones. Además, constituyen una instancia muy importante para promover las flores ecuatorianas al realizar contactos de negocios con el mercado ruso, además de presentar la imagen de Expoflores. *Hace referencia a (a1, d3, d4).*

**FO1.** Participar en ferias internacionales brinda la oportunidad de tener contacto directo con los potenciales clientes además de los importadores, distribuidores y mayoristas, exhibiendo el producto a los miles de visitantes. *Hace referencia a (f1, f5, o1, o6).*

Estas estrategias nacen del estudio de mercado y del análisis FODA realizado a Expoflores y sus socios, tomando en consideración que al iniciarse un proyecto de exportación, una de las variables claves para la inserción en el mercado, es la estrategia de promoción comercial en este caso a nivel internacional, además de estudios de mercado y manejo de estadísticas.

#### **5.4.1 Participar en ferias internacionales**

**Objetivo:** Facilitar la promoción, comercialización y fortalecimiento de la marca del sector FLOR ECUADOR a nivel internacional.

**Meta:** llevar a cabo una feria con carácter internacional donde se promocionen las flores que producen las fincas de los socios de Expoflores.

La participación en ferias es una de las estrategias más importantes por lo que se debe preparar de la mejor forma. Por lo tanto, hay que saber seleccionar la feria en la cual se participará y los costos implicados, tales como: pasajes, estadía, traslados del personal que viajará, arriendo de stand, personal de atención y montaje del stand, traslado de muestras, preparación del material publicitario de calidad, contratación de intérpretes y las tarjetas de presentación en el idioma local e inglés. (Malhotra, 2004).

#### **La feria**

Se llevará a cabo en el Centro de Exposiciones Quito, la fecha tentativa sería en octubre del año en curso y tendría una duración de 4 días.

## **Organización y planificación**

Esta etapa está comprendida por las diferentes actividades que deben ser desarrolladas antes de la realización de la feria. A continuación se exponen los pasos a seguir.

### **a) Coordinación general**

#### **1- El grupo organizador**

El primero paso que se debe tomar en cuenta es la organización del grupo que dirigirá la feria, y principalmente definir quién será la persona que lidere el equipo de trabajo. En un primer momento se puede nombrar una comisión o comité de trabajo.

#### **2 – El equipo de trabajo**

Además del grupo organizador, se debe de definir el equipo de trabajo, el cual debe estar dividido en diferentes comisiones, dependiendo de las necesidades de la feria. La función de cada equipo de trabajo es: llevar a cabo cada actividad que le corresponde en el tiempo, recursos y espacio descrito en el plan de trabajo.

### **Comisiones**

Cada comisión debe estar integrada de la siguiente manera:

**Coordinador:** será el responsable directo de que todas las actividades que se programaron por su equipo se lleven a cabo con los recursos disponibles, tiempo y eficacia.

**Equipos de trabajo:** Deben ser integrados por 3 a 5 personas; a ellas se delega las diferentes actividades que complementan el desarrollo de la actividad principal, por ejemplo: La comisión de stands delega a sus miembros las actividades de montaje, diseño, ambientación y desmontaje.

**Comisión de mercadeo (áreas comercial y técnica).** Tendrá a su cargo la promoción y venta de patrocinios, stands, u otros servicios que se ofrezcan, además se encarga de la

convocatoria, montaje y desmontaje de los espacios destinados para la exposición de los productos que ofrecerá Expoflores.

Esta comisión debe contar con un listado de las empresas que participarán en los stands y en base a la información obtenida se hará la convocatoria. Este listado debe contar con: nombre de la empresa, contacto, teléfono/fax, e-mail, página Web y dirección.

**Comisión de finanzas.** Es la encargada de buscar los recursos necesarios para la ejecución de la feria. El financiamiento está basado en los planes de trabajo de cada comisión. Los miembros de esta comisión deben buscar a los patrocinadores. Además de buscar y controlar los ingresos, es la encargada de controlar los gastos.

**Comisión de promoción y publicidad.** Tiene como objetivo motivar e incentivar la participación de la mayor cantidad de empresas vendedoras y compradoras, y la presencia del público en general. Para ello esta comisión debe contemplar todos los medios publicitarios, tanto televisivos, prensa, impresos y auditivos.

**Comisión de monitoreo y evaluación.** Esta comisión debe garantizar que se tenga la información adecuada que muestre los resultados alcanzados durante la feria y posterior a ella, para esto se deben desarrollar los instrumentos de monitoreo y evaluación del proceso.

## **b) Planificación**

La planificación servirá para establecer metódicamente todo lo que se desea lograr en el evento. A continuación se detallan:

Los aspectos que hay que considerar al momento de definir la realización de una feria.

**Criterios de una feria.**

El identificar los siguientes criterios es necesario para el comité organizador, ya que son importantes al momento de planificar el evento.

**Nombre con el que se lanzará la feria.** Esto se refiere al nombre específico que permita identificar claramente al sector/sectores para el cual es organizada. “Feria Internacional de la Flor Ecuador 2014”

**Logotipo o marca.** El logotipo debe tener una estrecha relación con el nombre y el objetivo de la feria (puede generarse a través de un concurso).

**Fecha de realización.** Definida en base a un análisis previo sobre la disponibilidad local y la conveniencia de los empresarios. Fecha tentativa octubre 2014.

**Público objetivo.** Dentro del público objetivo se debe considerar la oferta y la demanda, principalmente se enfocara a empresarios rusos y a representantes de comercio exterior de Rusia.

**Lugar**

La elección del lugar es un factor que se debe tomar en cuenta cuando se va a realizar el evento. Para la elección del lugar se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos: ubicación, accesibilidad, infraestructura hotelera y de restaurantes, estacionamientos, seguridad, iluminación natural y artificial, ventilación adecuada, decoración, sonido, ambientación y principalmente lograr un concepto de diseño del espacio físico de la exhibición. Este espacio debe ser lo más amplio posible y atractivo para el público que visitará la feria. A desarrollarse en Centro de Exposiciones Quito, ya que cuenta con las especificaciones necesarias.

Estas son las características que deben tomarse en cuenta para el recinto ferial:

- Contar con varias puertas que permitan el acceso.
- Contar con varios servicios higiénicos.

- Proporcionar una amplia área peatonal para el público.
- Acceso a una amplia zona de parqueo.
- Tener una iluminación adecuada.
- Contar con el servicio de agua potable.
- Tener en cuenta la ambientación (jardines, sonido, color, etc.),
- Todo el recinto debe estar correctamente señalizado.
- Se debe contar con una cantidad de energía adecuada que garantice el funcionamiento de máquinas y equipos.
- Un centro de información y mapeo de las diferentes áreas.
- Alimentación.

### **Lanzamiento de la feria**

Previo a la realización de la feria, se deben realizar uno o varios lanzamientos, en el área geográfica donde se desarrollará el evento y fuera de éste. El lanzamiento, tiene como objetivo promover el evento a través de los diferentes medios de comunicación, organizaciones empresariales y a la comunidad.

Un lanzamiento es tomado como una conferencia de prensa, en el cual, el comité da a conocer e informar sobre las actividades que se realizarán durante su desarrollo, costos para los participantes, patrocinadores, etcétera. Este lanzamiento debe hacerse dos meses antes de la feria. (ProEcuador, 2013)

### **Presupuesto**

La definición del presupuesto está estrechamente ligada con la identificación de las diferentes actividades que realizará cada comisión.

El presupuesto debe ser lo más real posible. Lo ideal es contar con un presupuesto general de la feria y con un presupuesto por comisión, ya que esto permitirá incluir los gastos de forma más detallada.

**Tabla 8: Presupuesto estrategia de promoción internacional**

<b>PRESUPUESTO DE GASTOS PROYECTADO</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Total</b>
<b>INVERSIÓN</b>		
<b>PERSONAL</b>		
Responsable de organización		\$ 700,00
Asistente administrativo – secretario		\$ 500,00
Promotor de feria: promoción, publicidad, eventos		\$ 1.200,00
Responsable de prensa		\$ 700,00
<b>CONVOCATORIA</b>		
Oficios, convocatoria, fichas de inscripción		\$ 500,00
Movilidad		\$ 2.000,00
Reporte de volantes y pegado de afiches		\$ 400,00
Reportes de invitaciones		\$ 400,00
<b>PUBLICIDAD</b>		
Afiches 1000	\$0.50	\$ 500,00
Volantes – 500	\$1.50	\$ 750,00
Publicidad en diarios y revistas		\$ 200,00
<b>PROMOCIÓN</b>		
Conferencia de Prensa		\$ 300,00
Equipo de sonido para presentación		\$ 500,00
<b>SERVICIOS</b>		
Pago de servicios: Consumo de agua y energía eléctrica		\$ 500,00
Servicio de limpieza		\$ 300,00
Seguridad y vigilancia		\$ 300,00
Servicio de montaje y desmontaje		\$ 400,00
<b>TOTAL*</b>		<b>\$ 10.150,00</b>

Elaborado por: Sandoval Carolina

Fuente: Expoflores

\*Estos costos están basados a nivel de consorcio

Basándonos en los datos proporcionados por la Coordinación de Comercio Exterior del MAGAP y otras experiencias de ferias realizadas se determina que se podrá obtener la siguiente proyección de ingresos.

Sector de Producción A: Fincas de la zona Cayambe

Sector de Producción B: Fincas de la zona Tabacundo

Sector de Producción C: Fincas de la zona Cotopaxi

Sector de Producción D: Fincas de la zona Azuay

**Tabla 9: Proyección ingresos**

Proyección de ingresos de ventas por stand	
Asociación	
Sector de producción A	\$15.000,00
Sector de producción B	\$20.000,00
Sector de producción C	\$10.000,00
Sector de producción D	\$12.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$57.000,00</b>

Elaborado por: Sandoval Carolina  
Fuente: Expoflores

### **Evaluación y Resultados de la feria**

La medición del impacto de la feria puede realizarse haciendo evaluaciones de tipo cuantitativo y cualitativo:

**1. Mediciones cuantitativas:** Se refiere a las mediciones de carácter económico, como determinar el retorno sobre la inversión efectuada para asistir a la feria.

1. Número de contactos realizados con potenciales clientes
2. Número de contactos con clientes actuales
3. Pedidos firmados
4. Número de nombres añadidos a la base de datos

Para poder realizar estas mediciones deberá llevar un registro muy riguroso de los contactos que haya efectuado, cuáles de estos contactos se convirtieron en ventas y cuál fue el volumen y monto de esas ventas. Nuevamente, por ello es sumamente importante llevar un libro de registro durante la feria.

**2. Mediciones cualitativas:** Aunque el propósito principal deberá ser la generación de ventas o nuevos contactos, puede haber situaciones donde éstos no son el objetivo principal y entonces las medidas económicas no tienen mucho sentido. Este tipo de

medición está más ligado a la evaluación de la consecución de cada uno de los objetivos estipulados de participación. (Olce, 2008)

1. Evaluación del programa ferial: efectividad del stand, evaluación del personal del stand, eficacia de la campaña de comunicación previa o evaluación del programa técnico/logístico.
2. Evaluación de la calidad y cantidad de visitantes.
3. Evaluación del organizador: ubicación, parqueos.
4. Conocimiento de la competencia.

## Flujograma proceso de ferias internacionales

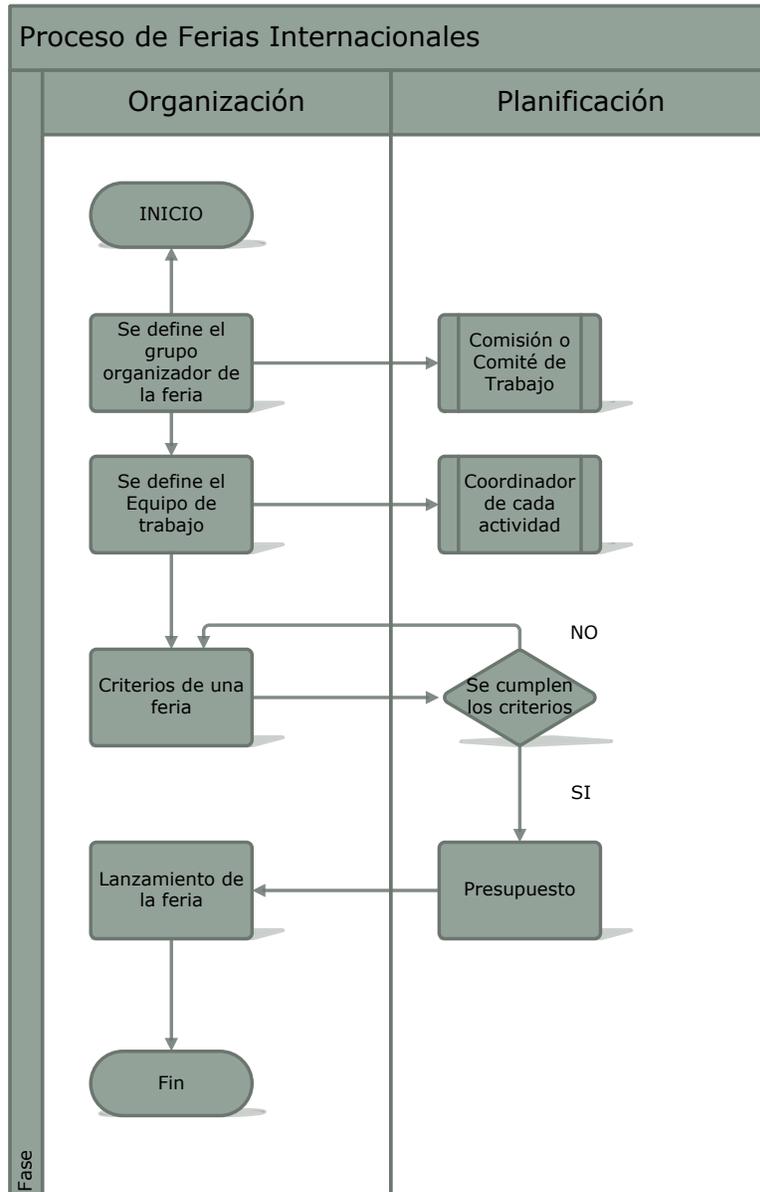


Figura 17: Flujograma proceso de ferias internacionales  
Elaboración: Sandoval Carolina  
Fuente: Expoflores

## **5.5 Estrategia de asesoría y capacitación**

### **Estrategias DO (Mini – Maxi)**

**DO1.** Brindar formación exportadora a los socios a través de un programa de asesoría y capacitación, con herramientas fundamentales para desarrollar capacidades y competencias en gestión empresarial, orientadas a la internacionalización de la exportación de flores. (E-learning, Coaching Exportador, Pre-Internacionalización) *Hace referencia a (d1, d3, o5, o6).*

A partir del análisis FODA realizado a la empresa se determina que se requiere de programas de asesoría y capacitación. Las instancias de formación exportadora pueden darse en el extranjero u online, según la etapa del proceso exportador en que se encuentre la empresa, y son una oportunidad única de adquirir conocimientos determinantes en la proyección internacional de los productos.

### **5.5.1 Programas de asesoría y capacitación para la internacionalización**

#### **Centro de Educación Continúa**

Se consideró al Centro de Educación Continua para la capacitación de los socios de Expoflores ya que cuenta con profesionales altamente calificados y tecnología avanzada, lo que proporcionará un resultado favorable al finalizar la capacitación, los cursos de E-learning y de Comercio Electrónico se los realizará en convenio con el Centro de Educación Continua de la Universidad Politécnica Nacional y tendrán una duración de 48 horas, al cual podrán acceder todos los socios en el transcurso del año.

#### **5.5.2 E- learning**

**Objetivo:** Brindar formación exportadora a los socios a través de un programa de asesoría y capacitación.

**Meta:** Los socios estarán capacitados en este curso virtual online al finalizar el año, el cual entrega los conceptos básicos involucrados en el proceso de internacionalización de una empresa.

Este curso está orientado a empresas emprendedoras con disposición a la exportación. Considera módulos de aprendizaje respecto de contenidos relacionados y dependientes entre ellos, y que permiten abordar en forma secuencial las variables que forman parte de la estructura de un plan de negocios internacional.

**Contenido:**

El programa contempla 4 módulos y un trabajo final:

<b>Módulo 1: Importaciones.</b>
El Proceso de una Importación, Normativa Internacional, Cobranzas Documentarias, Cartas de Crédito Documentarias.
<b>Módulo 2: Exportaciones</b>
Panorama general de un proceso de Exportación, Formas de Pago, Contratos y Agente de Aduana, Apoyo al Exportador.
<b>Módulo 3: Cambios Internacionales</b>
Operaciones de Cambios Internacionales, Los medios de pagos internacionales.
<b>Módulo 4: Proyecto Final</b>
Marketing y Negociaciones, Trabajo Final.

**5.5.3 Curso de comercio electrónico**

**DO2.** Optimizar el sitio web con el que cuenta Expoflores para llegar al mercado objetivo y así lograr promocionar el producto a bajo costo, centralizar las consultas acerca del producto en un solo lugar, gestionar cotizaciones y pedidos, dar a conocer inmediatamente una nueva línea de productos o una nueva oferta. *(Hace referencia a (d4, o3, o6).*

**Objetivo:** Desarrollar actividades teórico-prácticas que ayuden a los socios acerca de la difusión web de negocios, diseño de formularios en línea, transferencia de negocios convencionales a e-commerce, registro y publicidad de sitios web en la red, posicionamiento e imagen corporativa, formas de pago electrónico, leyes de comercio electrónico y planificación estratégica.

**Meta:** En el transcurso del año en curso lograr que los 171 socios reciban la capacitación

**Pre- requisitos:**

- Habilidades para el manejo de Internet.
- Conocimientos de ofimática básica.
- Manejo de correo electrónico.
- Conocimientos de funciones básicas del sistema operativo (descarga y recuperación de archivos, creación de carpetas, otros).
- Manejo básico de compresión y descompresión de archivos (Zip, rar, pdf, otros).

**Contenido:**

<b>Unidad 1: ¿Cómo iniciar un negocio en internet?</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Crear un blog</li><li>• Diseñar formularios en Google Docs</li><li>• Modelos de Comercio Electrónico</li></ul>
<b>Unidad 2: Infraestructura tecnológica y métodos de pago</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Infraestructura Tecnológica</li><li>• Aplicaciones de Comercio Electrónico</li><li>• Métodos de Pago Electrónico</li><li>• Certificados Digitales y Firmas Electrónicas</li></ul>
<b>Unidad 3: Creación de tiendas electrónicas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Infraestructura Tecnológica</li><li>• Aplicaciones de Comercio Electrónico</li><li>• Métodos de Pago Electrónico</li><li>• Certificados Digitales y Firmas Electrónicas</li></ul>
<b>Unidad 4: Ley de comercio electrónico y planificación estratégica</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ley de Comercio Electrónico</li><li>• Planeación Estratégica</li><li>• Plan de Negocios.</li><li>• Análisis del sistema.</li><li>• Análisis de Mercado y Tendencias.</li><li>• Análisis FODA.</li><li>• Plan implementación de E- Business.</li><li>• Modelo de tecnología -Modelo de negocio - Cliente.</li><li>• Implementación de la solución informática.</li></ul>

## **Metodología y evaluación**

El curso se desarrolla en modalidad completamente virtual a través de la plataforma moodle. Los materiales se habilitarán cada semana en el aula virtual, los socios tendrán acceso a los mismos las 24 horas del día los 07 días de la semana.

La evaluación del curso se realizará en forma permanente a través de actividades individuales y colaborativas empleando foros, videoconferencias, herramientas Web 2.0 y recursos multimedia.

Al finalizar el curso los socios recibirán un certificado de aprobación avalado por la Escuela Politécnica Nacional. Para aprobar el curso debe obtener un mínimo del 70% en su calificación total. (CEC-EPN)

## **Recursos**

- Los recursos que debe poseer:
- Paquete compresor de archivos
- Acceso a internet y correo electrónico

### **5.5.4 Capacitación y asistencia técnica individualizada**

#### **Estrategias FA (Maxi – Mini)**

**FA1.** Capacitación y asistencia técnica individualizada con expertos internacionales que ofrece Pro Ecuador a través del Programa Exporta País que es un programa de apoyo y asistencia a las empresas ecuatorianas para su internacionalización. *Hace referencia a (f2, f3, f5, a1).*

**Objetivo:** Promover la diversificación de productos del Ecuador para su internacionalización.

**Meta:** Al finalizar los módulos en los que la empresa se encuentre ubicada según Pro Ecuador se potencializará a los actuales exportadores de flores del país, para que logren diversificar sus exportaciones y sus mercados actuales.

Pro Ecuador a través del Programa Exporta País brinda capacitaciones y asistencia técnica a las empresas ecuatorianas, especialmente micro, pequeñas y medianas, así como a los actores de la Economía Popular y Solidaria, mejorando sus procesos y oferta exportable, con el fin de alcanzar de manera más efectiva sus mercados meta.

### **Etapas del programa**

Auditoria de la Exportación:

Evalúa los factores cruciales para la exportación (propuesta actual de la compañía vs requisitos mercado meta).

Se basa en una combinación producto mercado meta

Realizada por expertos sectoriales nacionales e internacionales

Plan de Acción

Contiene: las acciones recomendadas por los expertos internacionales para alcanzar el mercado meta.

- ✓ Metas y el periodo máximo previsto para alcanzarlas.
- ✓ Capacitaciones y temas para las sesiones de coaching.
- ✓ Certificaciones y eventos de promoción recomendados para la empresa.

## Módulos del programa

<b>Módulo 1 : Desarrollo del Negocio</b>
Se establece la dirección estratégica de la exportación (Mercado Potencial y tendencias relevantes del mercado).
<b>Módulo 2 : Preparación del Mercado</b>
Se procede a la adecuación de productos y procesos productivos para alcanzar el mercado meta.
<b>Módulo 3 : Ingreso al mercado</b>
Promoción e ingreso al mercado meta. Implementación de estrategias y participación en ferias y demás actividades de promoción.

### Requisitos para las empresas postulantes

- Contar con un producto con potencial exportador
- Tener al menos 24 meses de funcionamiento,
- Estar constituidas con al menos el 51% de capital ecuatoriano.
- Estar al día en sus obligaciones, patronales, tributarias y que no sean proveedores incumplidos del Estado ecuatoriano.
- Pertener a uno de los sectores priorizados: Café y Cacao y sus derivados; pesca y acuicultura; frutas y vegetales frescos; turismo; flores; alimentos procesados e ingredientes naturales; y, software y servicios IT

### Personas jurídicas

- Formularios, debidamente llenos.
- Copia del Registro Único de Contribuyentes - RUC, actualizado a la fecha de presentación de la solicitud.
- Copia de la declaración de Impuesto a la Renta del Último ejercicio fiscal, Balances de los dos Últimos años.

- Copia de la Escritura de Constitución de la Compañía, y posteriores Reformas de Estatutos, en el caso de haberlas; o acreditación por parte del Ministerio en el que obtuvo la personería jurídica.
- Copia del nombramiento del Representante Legal, debidamente inscrito en el Registro Mercantil.
- Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación del Representante Legal.
- Impresión que permita identificar que se encuentra en "Lista Blanca" en el Servicio de Rentas Internas.
- Certificado actualizado de encontrarse al día en las obligaciones patronales con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Impresión que permita identificar que no está registrado como contratista incumplido o adjudicatario fallido con el Estado ante el INCOP a la fecha de presentación formal de la solicitud. (De ser el caso).
- Presentar una declaración juramentada respecto del hecho de que a la fecha de presentación de su postulación no se encuentra en goce de una ayuda o subvención de iguales características a las contempladas en este reglamento por parte de otra Institución Pública; y,
- Otros requeridos en la convocatoria de considerarse pertinente.
- (ProEcuador, 2013)

### **Personas naturales**

- Formularios, debidamente llenos.
- Ser ecuatoriano (a) de nacimiento o por naturalización o extranjeros con residencia permanente.
- Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación.
- Copia del Registro Único de Contribuyentes - RUC; actualizado a la fecha de presentación de la solicitud.
- Copia de la declaración de Impuesto a la Renta del Último ejercicio fiscal.

- Impresión que permita identificar que se encuentra en "lista blanca" del Servicio de Rentas Internas.
- Impresión que permita identificar que no está registrado como contratista incumplido o adjudicatario fallido con el Estado ante el INCOP a la fecha de presentación formal de la solicitud. (de ser el caso)
- Certificado actualizado de cumplimiento de obligaciones patronales con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Balances o su equivalente, de los dos Últimos años. (de ser el caso)
- Presentar una declaración juramentada respecto del hecho de que a la fecha de presentación de su postulación no se encuentra en goce de una ayuda o subvención de iguales características a las contempladas en este reglamento por parte de otra Institución Pública; y,
- Otros requeridos en la convocatoria de considerarse pertinente

## Presupuesto

El presupuesto para estas estrategias de asesoría y capacitación se basa en los cursos dictados por el Centro de Educación Continúa (CEC) de la Politécnica Nacional; y en el Programa Exporta País, el cual se detalla a continuación:

**Tabla 10: Presupuesto estrategia de programa de asesoría y capacitación**

<b>Estrategia</b>	<b>Duración</b>	<b>Costo</b>	<b>Nro. Socios</b>	<b>Costo Total</b>
E-learning	48 horas	\$135,00	171	\$23.085,00
Comercio Electrónico	48 horas	\$135,00	171	\$23.085,00
Programa Exporta País		\$0,00	171	\$0,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$46.170,00</b>

Elaborado por: Sandoval Carolina  
Fuente: CEC, Pro Ecuador

## Resultados del Programa de Capacitación

Con la capacitación se pretende obtener los siguientes resultados:

- Incrementar la productividad
- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño del trabajador.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

## Flujograma programa de capacitación

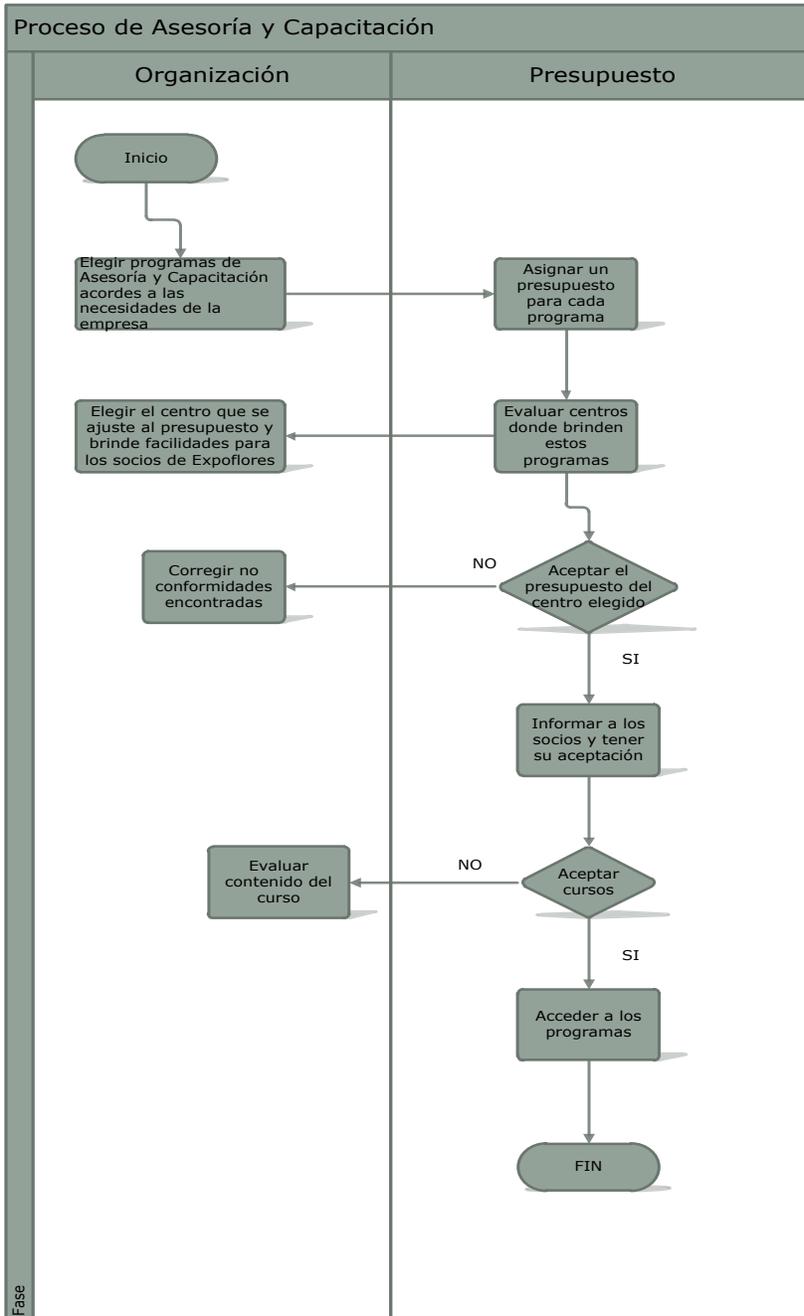


Figura 18: Flujograma Programa de Capacitación  
 Elaboración: Sandoval Carolina  
 Fuente: Expoflores

## 5.6 Estrategia de certificación

**FA2.** Optimizar el sello ecuatoriano medioambiental FLORECUADOR que asegure el manejo adecuado de los cultivos de flores y garantizar su calidad para lograr la compatibilidad del producto exportado con las normas y estándares vigentes en Rusia, así como con los estándares de calidad exigidos por los consumidores. *Hace referencia a (f3, f7, a3, a4, a2).*

Una certificación, en general, asegura la calidad de un producto, de un organismo. Esto ayudara tener un mayor grado de aceptación por parte de los consumidores dentro del mercado meta.

### 5.6.1 Certificación (FLOR ECUADOR)

**Objetivo:** Potencializar el certificado Socio –Ambiental de Expoflores, (FLOR ECUADOR) programa de autogestión que busca alcanzar el cumplimiento de normas sociales y ambientales en fincas florícolas de Ecuador.

**Meta:** Lograr en los próximos 2 años la certificación de la totalidad de las fincas que pertenecen a Expoflores.

### Pasos para la certificación

#### 1. Primer contacto

La persona interesada en la certificación, realiza preguntas referentes a requerimientos de las normas, procedimientos, costo de la certificación, a continuación recibe de CERESCUADOR un primer paquete de informaciones o puede descargarlo de la página web ([www.ceresecuador-cert.com](http://www.ceresecuador-cert.com)):

- Presentación de la empresa.
- Breve información referente a las exigencias en el área correspondiente.
- Formulario de aplicación.

Se solicita a la persona o empresa interesada llenar el formulario de aplicación, con ciertos datos básicos de la unidad a certificarse.

**Tabla 11: Formulario de aplicación**

Información Solicitada	Respuesta
Año de la cosecha/de la producción	
Tamaño finca	
Tipo de cultivo	
Número de empleados	
Status del producto/s (100 % orgánicos, orgánicos)	

Elaborado: Sandoval Carolina

Fuente: CeresEcuador

## **2. Revisión de la solicitud**

Se debe enviar la solicitud firmada por el representante legal (o su designado con una carta de autorización); si la certificación es por primera vez, debe estar acompañada del RUC.

## **3. Aprobación de la solicitud**

En este punto se verificará que todos los datos estén completos y que la solicitud este firmada por el representante legal (o su designado); si se cumple con estos requisitos se aprueba la solicitud y se registra la revisión.

## **4. Oferta**

Sobre la base de las tarifas y el tamaño de la unidad, se calcula el costo de la certificación. Se envía una oferta escrita a la persona o empresa. Normalmente se trata de una cantidad fija, es decir que el cliente sabe de antemano lo que le va a costar la certificación – independientemente del tiempo que el inspector permanece en la finca o empresa. Solo los gastos de viaje y hospedaje e impuestos del inspector no están incluidos.

## **5. Acordar inspección**

El inspector y el cliente se ponen de acuerdo en una fecha para la inspección, CERES envía el Plan de inspección.

## **6. Contrato**

El postulante firma el contrato. CERES devuelve una copia firmada del contrato, después de la inspección.

## **7. Inspección**

La persona responsable debe estar presente, la documentación deberá estar preparada. El informe de inspección es firmado por el cliente o una persona responsable. El inspector, verifica el cumplimiento de los ítems de evaluación de la Lista de Chequeo de FLORECUADOR y el cumplimiento recomendado de los requisitos del Sistema de Gestión de la Norma Técnica Ecuatoriana FLORECUADOR; y define eventuales acciones correctivas (únicamente de incumplimientos de requisitos obligatorios).

## **8. Informe de inspección**

Inmediatamente después de la inspección, el inspector termina de redactar su informe. Tan pronto tiene toda la documentación necesaria, envía todo a CERESCUADOR.

Para la emisión del certificado, la empresa debe demostrar el cumplimiento de al menos el 80% de los ítems obligatorios de la Lista de chequeo del Programa FLORECUADOR y cumplimiento al 100% con los parámetros no negociables del programa los cuales son:

1. Afiliación al IESS desde el primer día de todos los trabajadores.
2. Pagos puntuales al IESS en aportes y fondos de reserva.
3. Pagos de décimo tercero y cuarto sueldos (Legalizados).
4. No trabajo infantil
5. Cumplimiento de la normativa en trabajo adolescente.

## **9. Evaluación**

El informe es evaluado por un evaluador designado por la Gerencia General

## 10. Acciones correctivas

En algunos casos, como resultado de la inspección, ciertas acciones correctivas tienen que implementarse antes de emitir el certificado. Se emite una carta de condiciones para la certificación.

## 11. Factura final

Pago certificación, más los gastos de viaje. Se emite la factura

## 12. Certificado

El evaluador en base al informe de evaluación firma el certificado y es entregado al cliente. La certificación se realiza por medio de dos certificadoras de reconocimiento internacional SGS del Ecuador, BUREAU VERITAS del Ecuador, Cotecna y Ceres.



## Presupuesto

El presupuesto se basa en la inspección que brindara FlorEcuador a los socios de Expoflores para la obtención de la certificación y de las auditorias que se realizarán a las fincas.

**Tabla 12: Tarifas anuales para la inspección y certificación**

Área	FlorEcuador	Nro. Fincas	Total
Hasta 20 has	\$250,00	50	\$12.500,00
> 20 has	\$300,00	25	\$7.500,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$20.000,00</b>

Elaborado: Sandoval Carolina

Fuente: [www.ceresecuador-cert.com](http://www.ceresecuador-cert.com)

**Estas tarifas no incluyen:**

- ✓ IVA
- ✓ Gastos de viaje, alimentación y hospedaje para nuestro inspector.
- ✓ Inspecciones adicionales.

Si el resultado de la auditoría de certificación presentare incumplimientos que impidan la recomendación del certificado, se realizará una auditoría extraordinaria con un valor de 250 dólares americanos.

**Resultados al obtener la certificación FLORECUADOR**

Implementación de una gestión ambiental, humana y buenas prácticas agrícolas a través de alternativas que contribuyan al mejoramiento de la calidad del producto, cumpliendo las normas que rigen tanto en el mercado nacional como internacional.

## Flujograma del proceso de certificación

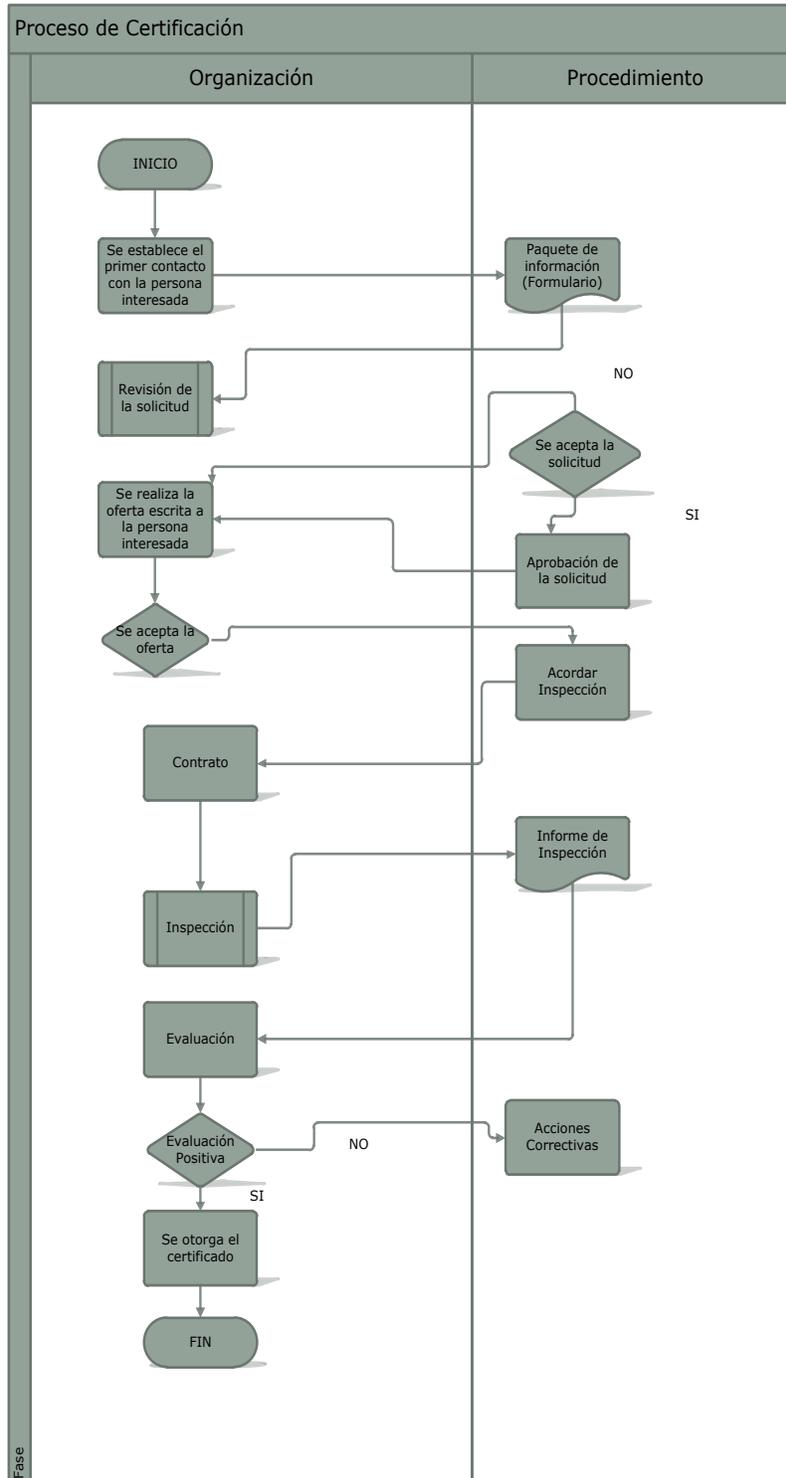


Figura 19: Flujograma del proceso de certificación

Elaboración: Sandoval Carolina

Fuente: Expoflores

## 5.7 Estrategia de expansión de mercados

**DA (3).**-Asociatividad entre empresas relacionadas lo que permitirá lograr una mejor producción, comercialización, certificación, fortalecer la capacidad de negociación, etc. Y principalmente fortalecer la cadena de valor de la empresa. *Hace referencia a (d2, a4).*

Se enfoca al desarrollo de estrategias que busquen la internacionalización de sus productos con base en la asociatividad.

Es un grupo de empresas que mediante la propia voluntad y manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial participan en un esfuerzo en común con objetivos claros y bien definidos.

Unas de las principales características de la asociatividad son que su incorporación es voluntaria y que las empresas mantienen su autonomía tanto de decisiones como legal.

Las empresas se asocian para lograr un objetivo común, para lo cual es primordial que los socios tengan principios y cualidades complementarias, de tal manera de que el grupo sea homogéneo y todas den su aporte en la misma medida y puedan ganar algo del grupo.

### 5.7.1 Asociatividad

**Objetivo:** Buscar asociarse con otras empresas para lograr objetivos en común. A través de la asociatividad nos permitirá lograr una mejor producción, comercialización, certificación, etc. Y principalmente fortalecer la cadena de valor de la empresa.

Dentro de los motivos que justifican una iniciativa de asociatividad entre las empresas están:

- Reducir los costos.
- Incrementar la capacidad de producción.
- Establecer canales propios de marketing y comercialización.

- Fortalecer la capacidad de negociación.
- Complementación de recursos y potencialidades.
- Mejorar las condiciones a la hora de competir.



Figura 20: Asociatividad  
 Elaborado: Sandoval Carolina  
 Fuente: Trigo Joaquín, Drudis Antonio, *Alianzas Estratégicas*.

### **5.7.2 Desarrollo sostenible**

En forma técnica es la evolución de una economía hacia mejores niveles de vida y que durante el proceso pueda mantenerse por sí misma, sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes.

Se lo ejecuta capacitando, construyendo, gestionando obras, mejorando la producción a través de la rehabilitación de huertas, consiguiendo de forma. (Olce, 2008)

Asociativa las alianzas, certificaciones, créditos para los insumos agrícolas, fertilizantes, rehabilitación de resiembra o creando viveros; logrando acuerdos con precios justos para el cacao que se produce orgánicamente, mejorando la calidad de acuerdo a las exigencias del comprador, lo cual nos permiten ser competitivos, con responsabilidad social y cuidadosos con el medio ambiente, huertas, capacitación interna y externa.

La estrategia de la asociatividad se basa en la nueva teoría económica formulada por John Nash, premio Nobel de Economía en 1994, quién explica que los mejores resultados se dan cuando todos en el grupo hacen lo mejor para sí mismos y para el grupo.

### **5.7.3 Alianzas estratégicas**

Son empresas competidoras que se asocian en ámbitos claves como investigación y desarrollo, compras, marketing, entre otros. En este tipo de asociatividad la relación es horizontal.

### **5.7.4 Propuesta de asociación con ECOFAS**

Con esta alianza se pretende captar un mayor número de consumidores responsables del medio ambiente basándonos en el concepto de la Sustentabilidad, en el cual ECOFAS se enfoca dentro de sus actividades.

## **Ecofas**

La Ecuadorian Organic Flower Growers Association – Ecofas, es un grupo asociativo que integra 20 fincas florícolas con el objetivo de desarrollar tecnologías alternativas para el manejo del cultivo y que permitan al sector floricultor reducir los costos de producción, generar una tecnología propia, aprovechar la biodiversidad del país y encontrar una sostenibilidad a largo plazo.

## **Beneficios para Expoflores**

Al asociarse a ECOFAS se pretende lograr un cambio en las técnicas de producción de flores y un mejoramiento continuo, alineándose al mismo tiempo con las últimas tendencias mundiales de la producción agrícola.

Las tendencias que revolucionan la agroindustria y abarcan varias técnicas que se conocen en el mundo con diferentes nombres: alternativos, orgánicos, biológicos o ecológicos, pero que en todos los casos se enfocan en obtener un mejor manejo de los recursos naturales, el medio ambiente y el bienestar general del ser humano.

Las empresas trabajarán conjuntamente, capacitando a su personal constantemente y buscando lograr su sostenibilidad basados en tres pilares fundamentales de desarrollo: el económico, el social y el ambiental.

## Presupuesto

El presupuesto se basa en la capacitación que brindara ECOFAS a los socios de Expoflores a través de sus técnicos en el desarrollo de nuevas prácticas de producción basadas en la agroecología.

**Tabla 13: Presupuesto estrategia de asociatividad**

<b>Estrategia</b>	<b>Duración</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Nro. Socios</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Capacitación ECOFAS</b>	Aprox. 5 meses	\$65	171	\$11.115,00

Elaborado: Sandoval Carolina

Fuente: ECOFAS

## Resultados basados en la exportación a Rusia

La tendencia mundial hacia el consumo de productos orgánicos ha ido creciendo en los últimos años. Los consumidores del mercado ruso ahora son más selectivos sobre el origen de los productos y quieren que sean respetuosos del medio ambiente, lo que significa menos conservantes, pesticidas químicos, fertilizantes, entre otros. La asociación ayudará a Expoflores y sus socios para iniciar un fuerte proceso de transformación productiva en el creciente sector de las flores, pasando de los métodos tradicionales de un proceso de producción ecológica sostenible con el medio ambiente.

Adicionalmente a través de la investigación y desarrollo se pretende a largo plazo obtener una flor diferenciada, respaldada por una producción limpia, la misma que podrá catalogarse como un producto pro-orgánico, en transición u orgánico.

La propuesta se la realizará a través de la firma de un acuerdo de cooperación técnica no reembolsable para fortalecer la producción, gestión y comercialización de flores orgánicas.

### Flujograma del proceso de asociatividad

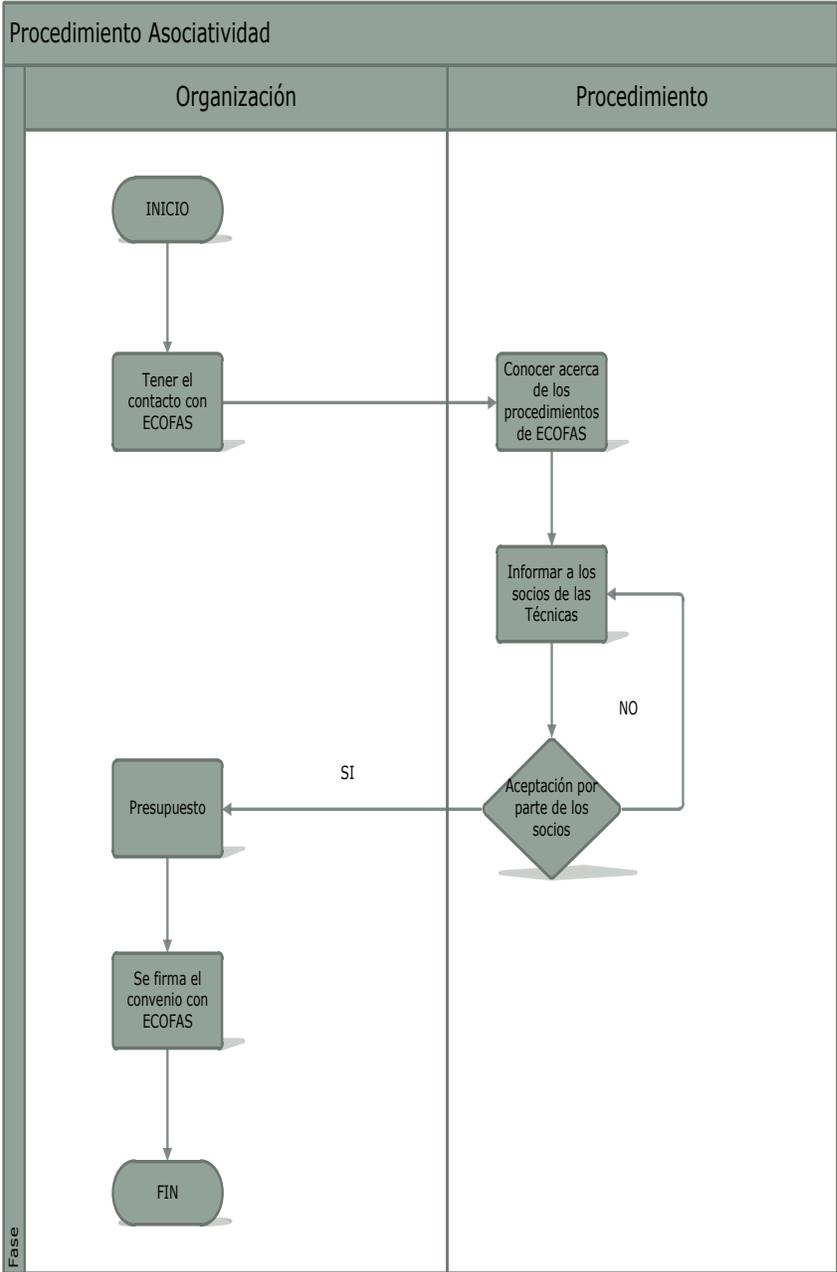


Figura 21: Flujograma del proceso de asociatividad  
 Elaborado: Sandoval Carolina  
 Fuente: Expoflores

## 5.8 Presupuesto

Se requiere del presupuesto para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa. El fin fundamental del presupuesto permitirá tomar decisiones adecuadas a Expoflores.

**Tabla 14: Presupuesto de inversión según propuesta Expoflores**

<b>PRESUPUESTO</b>		
	<b>Año 2013</b>	<b>Proyección Año 2014</b>
<b>INGRESOS</b>		
Cuotas Ordinarias	\$ 42.000,00	\$ 52.783,00
Afiliaciones	\$ 6.000,00	\$ 7000,00
Cuotas extraordinarias	\$ 38.900,00	\$ 44.800,00
Ingresos de ventas feria	-	\$ 57.000,00
Proyectos Donantes	\$ 2.101,00	\$ 2.101,00
Otros Ingresos	\$ 6.745,00	\$ 7.740,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>95746,00</b>	<b>171424,00</b>
<b>COSTOS</b>		
Áreas y programas de Capacitación	-	\$ 46.170,00
Participación en Ferias	-	\$ 10.150,00
Certificación Fincas	-	\$ 20.000,00
Asociatividad ECOFAS	-	\$11.115,00
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>-</b>	<b>87435,00</b>
<b>GASTOS</b>		
Gastos Administrativos	\$ 20.456,00	\$ 20.589,00
Gastos Financieros	\$ 4.987,00	\$ 3.901,00
Gasto Provisión Cuentas Incobrables	\$ 6.000,00	\$ 5.488,00
Otros Gastos	\$ 2.200,00	\$ 1.433,00
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>33643,00</b>	<b>31411,00</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>62103,00</b>	<b>52578,00</b>

Elaborado por: Sandoval Carolina

Fuente: Expoflores

La estructura de los ingresos representa el 48,58% de la empresa, se encuentra centrada en sus Cuotas Ordinarias, Afiliaciones, Cuotas extraordinarias, Ingresos de ventas feria, Proyectos Donantes, Otros Ingresos.

Dentro de las variaciones entre el año 2013 y 2014 en cuanto a los ingresos, se puede proyectar que el mayor cambio que se da es en los ingresos por ventas que generará la feria, se incrementa en un (100%) y las afiliaciones de nuevos socios se incrementan en un (16,67%) por cuanto Expoflores podría iniciar una etapa de crecimiento.

En cuanto a los costos la variación será del (100%) ya que la implementación de las estrategias representará \$ 87435,00.

Los gastos no representarán una notable variación de un año a otro.

La utilidad del ejercicio tendrá una disminución para el año 2014 en un 15,35% lo que representa \$9525,00. Esta disminución refleja la financiación de las estrategias que la empresa pretende implementar.

## CONCLUSIONES

1. El sector florícola es uno de los sectores más dinámicos de la producción ecuatoriana respecto a exportadores, este sector está buscando nuevos mercados de exportación, uno de ellos es el mercado ruso, el cual ha respondido con bastante acogida a las flores procedentes de Ecuador.
2. La exportación al mercado Ruso ha ido creciendo en los últimos años notablemente lo que significa que existe un gran mercado para el sector florícola en este país, con las acertadas estrategias de comercialización se busca se convierta en el principal destino de exportación de las flores ecuatorianas.
3. La exportación constituye un atractivo para que las empresas alcancen un mayor mercado y por lo tanto mayores utilidades beneficiando al país a obtener divisas.
4. Los consumidores le dan mucha importancia al tema del cuidado ambiental y consumo responsable esto debido a que en los últimos años esta tendencia ha ido creciendo siendo una de las principales aspectos a tomar en cuenta la hora de adquirir productos de origen agrícola.
5. Expoflores actúa como un representante de sus socios ante autoridades nacionales, representando al sector dentro de sus diferentes actividades.
6. Expoflores pretende satisfacer las necesidades de los socios, a través de servicios rápidos y efectivos que los ayuden a generar valor en sus negocios, enmarcados en las normas sociales y ambientales.

7. Al momento de comercializar productos al exterior se debe considerar el comportamiento de los consumidores del mercado objetivo, siendo este uno de los aspectos más importantes al ingresar en el mercado Ruso.
8. Las estrategias de exportación y comercialización son un instrumento que nos proporcionaran la forma de llegar al mercado ruso e introducir las flores ecuatorianas con mayor éxito.
9. Las estrategias planteadas en el presente trabajo pretenden dar una alternativa para potenciar las exportaciones de flores a Rusia a través de Expoflores, haciendo énfasis en los tiempos estimados de duración y costos del procedimiento.
10. La estrategia de comercialización permitirá facilitar la promoción, posicionamiento y fortalecimiento de las flores ecuatorianas a nivel internacional.
11. La estrategia de capacitación y asesoría permitirá a Expoflores proporcionar una formación a nivel de exportaciones a los socios, a través de los diferentes programas con los cuales se desarrollaran capacidades y competencias para una mejor gestión.
12. La estrategia de certificación logrará optimizar el sello ecuatoriano medioambiental FLORECUADOR para garantizar la calidad de las flores.

## RECOMENDACIONES

1. Considerando la importancia de la exportación y las condiciones favorables para la producción de una gran variedad de flores en el país, se recomienda pensar en la exportación de flores como un punto eje de investigación, tomando en cuenta que su aporte puede llegar a influenciar directa y positivamente al sector florícola para su desarrollo a nivel internacional y por lo tanto a la economía del país.
2. Los consumidores le dan mayor acogida a los productos provenientes de un sistema que cuente con certificación medioambiental, por lo tanto se recomienda brindar mayor capacitación a los pequeños productores acerca de las técnicas de producción del cultivo de flores con un enfoque de responsabilidad con el medio ambiente , y así lograr los estándares de calidad que los consumidores exigen.
3. Tomando en cuenta que la asociatividad es una de las estrategias que se plantean, se recomienda que los socios de Expoflores realicen reuniones frecuentes, en las cuales se pueda plantear nuevas ideas de asociaciones.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Bernal, C. A. (2007). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Prentice Hall.
- CEC-EPN. (s.f.). *Centro de Educación Continua*. Recuperado el mayo de 2014, de <http://www.cec-epn.edu.ec>
- Código Orgánico de la Producción. (2010).
- COUNSEL, NEW. (1 de AGOSTO de 2013). *Acceso al Mercado de Rusia*. Recuperado el 10 de Marzo de 2014, de NEW COUNSEL: <http://www.newcounsel.org>
- Egg, A. (1995). *Técnicas de investigación social* (24<sup>a</sup> ed.). Lumen.
- EXPOFLORES. (2013). informe mensual, Logística.
- FAO. (2013). *Depositos de documentos de la FAO*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2013, de <http://www.fao.org>
- FlorEcuador. (2013). *Flor del Ecuador*. Recuperado el 22 de abril de 2014, de <http://www.flordeecuador.org/es>
- Freskko. (2013). *Fressko*. Recuperado el 15 de Abril de 2014, de <http://www.fressko.com/articles/es>
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de Mercados: Un enfoque práctico* (4<sup>a</sup> ed.). Mexico DF, Mexico.
- Olce, A. y. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible*.
- OMC. (1 de Agosto de 2013). *Incoterms 2010*. Recuperado el 25 de noviembre de 2013, de Incoterms 2010: <http://www.wto.org>

- ProEcuador. (2013). Guía Comercial de Rusia. (O. C. Rusia, Ed.) *Guía Comercial de Rusia*, 6-87.
- SBS. (31 de julio de 2013). SBS. Recuperado el 20 de febrero de 2014, de <http://www.sbs.gob.ec>
- Schvardtein, L. (2004). *La inteligencia Social de las Organizaciones; Desarrollando las competencias para el ejercicio de la responsabilidad social* (Primera ed., Vol. 16). Buenos Aires.
- SENA. (2013). Recuperado el 04 de Marzo de 2014, de <http://www.aduana.gob.ec/index.action>
- Trigo, J. D. (2008). *Alianzas Estratégicas*.
- Warren, J. K. (2009). *Marketing Internacional*.
- Werbach, A. (2010). *Estrategias Sostenibles*. Paidós.
- WTO. (2013). *World Trade Organization*. Recuperado el 20 de Febrero de 2014, de <http://www.wto.org/>
- Young, E. &. (2013). *Guía Comercial de Rusia*.
- Young, E. &. (2013). *Guía Comercial de Rusia*. Moscú.
- Young, Ernest &. (2013). *Guía Comercial de Rusia*.