



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA
INGENIERÍA DE SISTEMAS – PLANEACION

DIAGNÓSTICO Y NECESIDADES DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE FLOR
TROPICAL EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

MODALIDAD DE GRADUACIÓN: TESIS
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
MAESTRO EN INGENIERÍA DE SISTEMAS
(PLANEACIÓN)

PRESENTA:
LNI. OLIVIA QUIROZ GUERRERO

TUTOR PRINCIPAL
DR. MIGUEL ÁNGEL MORALES ARROYO
IIMAS

MÉXICO, D. F. DICIEMBRE 2015

JURADO ASIGNADO:

Presidente: Dr. Gabriel de las Nieves Sánchez Guerrero

Secretario: Dr. Benito Sánchez Lara

Vocal: Dr. Miguel Ángel Morales Arroyo

1 er. Suplente: Dr. Mariano Antonio García Martínez

2 do. Suplente: Dr. Tomás Bautista Godínez

Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ingeniería

TUTOR DE TESIS:

Dr. Miguel Ángel Morales Arroyo

FIRMA

DEDICATORIAS

A mis padres, que siempre están y estarán para mí, por su apoyo y esfuerzo que pusieron en mi educación, pero más que nada por su amor incondicional... Gracias POR TODO, los Amo

A Roberto, mi esposo y mi gran amor, por acompañarme en la vida, por tu ayuda, tu amor y alentarme siempre para alcanzar NUESTRAS metas

A mis suegros, mi segunda familia, por esos valiosos consejos y apoyo total desde siempre

A mis hermanos y familia por su amor y los momentos de alegría, los quiero mucho.

AGRADECIMIENTOS

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por el apoyo económico brindado durante el programa de Maestría en México y en el extranjero.

A la Universidad Nacional Autónoma de México por el apoyo para complementar mi formación en el extranjero. Así mismo extendiendo el agradecimiento a la Universidad Complutense de Madrid y en particular al Dr. José Emilio Navas López por las atenciones durante mi estancia de investigación en España.

A mi director de tesis Dr. Miguel Ángel Morales por su conocimiento, consejos y apoyo para realizar mi trabajo de investigación y demás actividades que realicé como estudiante.

A mis sinodales y profesores por compartir su conocimiento, su amistad y sus experiencias

Y a mis compañeros, por brindarme su amistad y por haber hecho de este trayecto algo muy divertido, lleno de gratos momentos.

Contenido

RESUMEN.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
Capítulo 1. Antecedentes del Sector.....	9
1.1 La Floricultura tropical.....	9
1.2 La floricultura tropical en México.....	11
1.3 La floricultura tropical en el Estado de Veracruz.....	13
Capítulo 2. Marco teórico del diagnóstico de una pequeña empresa productora de flor tropical.....	16
2.1 ¿Qué es el diagnóstico?.....	16
2.2 Metodología de Sistemas Suaves.....	19
2.3 Etapas de la Metodología de Sistemas Suaves.....	21
2.4 La internacionalización de las empresas.....	28
2.5 Las barreras a la internacionalización.....	31
2.6 Modelo referente de la Producción de flor tropical.....	36
2.7 Calidad en la floricultura tropical.....	44
2.8 Comercialización y principales mercados.....	51
2.9 Canales de comercialización.....	53
2.10 Problemática.....	56
2.11 Preguntas de Investigación.....	59
Capítulo 3. Metodología de Sistemas suaves para el diagnóstico de cuatro empresas productoras de flor tropical.....	60
3.1 Estadio 1: La Expresión de la situación actual.....	61
3.2 Estadio 2 Problema estructurado de la situación:.....	67
3.3 Estadio 3. Definición raíz de los Sistemas Relevantes.....	69
3.4 Estadio 4. Construcción de los Modelos conceptuales:.....	73
Capítulo 4 Resultados y Análisis.....	83
4.1 Estadio 5, Comparación del modelo conceptual y el “mundo real”.....	83
4.2 Estadio 6 Cambios Deseables viables.....	98
4.3 Estadio 7 Acciones Recomendadas.....	100
Capítulo 5 Conclusiones.....	102
Referencias.....	104
ANEXOS.....	109

Contenido de imágenes

Imagen 1 Ejemplo de flor tropical Heliconia	13
Imagen 2 Estado de Veracruz Llave	14
Imagen 3 El Proceso del diagnóstico.....	17
Imagen 4 Diagrama general de la Metodología de Sistemas Suaves	21
Imagen 5 Estadios 1 y 2 de la Metodología de Sistemas Suaves	23
Imagen 6 Estadio 3 de la Metodología de Sistemas Suaves	24
Imagen 7 Estadio 4 de la Metodología de Sistemas	26
Imagen 8 Estadio 5 de la Metodología de Sistemas Suaves	27
Imagen 9 Estadio 6 y 7 de la Metodología de Sistemas Suaves.....	27
Imagen 10 Clasificación de las Barreras a la internacionalización de las empresas	33
Imagen 11 Caja de Heliconia para transportar.....	48
Imagen 12 Canales de distribución del mercado Mexicano de flores.....	54
Imagen 13 Canales de distribución de la Heliconia en la Unión Europea.	55
Imagen 14 Canales de distribución de la heliconia y follajes en Estados Unidos.....	55
Imagen 15 Identificación de los términos de las variables cualitativas y cuantitativas....	62
Imagen 16 Imagen enriquecida de la situación.....	68
Imagen 17 Modelo Conceptual del Análisis de Mercado de las Empresas Floricultoras	75
Imagen 18 Modelo conceptual de la Producción de Flor tropical	78
Imagen 19 Modelo conceptual del Proceso de exportación de flor tropical	82
Imagen 20 Situación actual de los floricultores en el sistema de Análisis de Mercado...	85
Imagen 21 Situación actual de los productores de flor tropical en el sistema de Producción	88

Contenido de tablas

Tabla 1. Principales países importadores de flores.....	10
Tabla 2 Principales países exportadores de flores.....	11
Tabla 3 Principales cultivos de flor en México.	12
Tabla 4 Características de algunos Modelos de Internacionalización de las Empresas .	29
Tabla 5 Aspectos técnicos generales del cultivo de flores tropicales.	37
Tabla 6 Número de plantas de acuerdo a distancia de siembra.....	39
Tabla 7 Distancia de siembra entre ciertas especies de heliconias.....	40
Tabla 8 Plagas y enfermedades que atacan a las heliconias.....	41
Tabla 9 Estándares de calidad para flores presentes en la Unión Europea	45
Tabla 10 Escala del tamaño de las flores	46
Tabla 11 Importaciones Globales de Flores 2010-2012.....	52
Tabla 12 Tipos de Mercados	53
Tabla 13 Análisis CATWOE de los Sistemas Relevantes	69
Tabla 14 Comparación entre el modelo conceptual y situación actual de las empresas productoras de flor tropical	95

RESUMEN

La floricultura es una actividad que se ejerce en muchos países y en algunos representa una importante fuente de ingresos, como en los casos Latinoamericanos de Colombia, Ecuador o Costa Rica, los cuales incursionaron en la década de 1970-1980 junto con México en las actividades florícolas, sin embargo actualmente existe una brecha muy amplia que pone en desventaja a México con los países Sudamericanos en cuestiones de producción, comercialización y posicionamiento a nivel mundial ya que esta actividad no ha detonado en nuestro país con el auge y solidez esperado.

Esta investigación tiene como objetivo desarrollar un diagnóstico a través de la Metodología de Sistemas Suaves que ayude a analizar, estudiar e identificar las necesidades que presentan cuatro empresas dedicadas a la producción de flor tropical teniendo como premisa que el 90% del sector floricultor mundial se compone de PyMES y que las condiciones ambientales de nuestro país son aptas para propiciar e impulsar el sector floricultor con miras a la internacionalización.

ABSTRACT

Floriculture is an activity performed in many countries and in some is an important source of income, for example the Latin American cases of Colombia, Ecuador and Costa Rica, which together with Mexico started on the decade of 1970-1980 in floriculture activities, nevertheless now there is a wide gap it is a disadvantage for Mexico compared to South American countries in matters of production, marketing and global positioning, this activity has not triggered in Mexico with the upswing and expected strength.

This research aims to develop a diagnosis through the Soft Systems Methodology to help analyze, study and identify the needs of companies produce tropical flower with the premise that 90% of the global flower industry consists SME and environmental conditions in Mexico are apt to foster and promote the flower industry towards internationalization.

INTRODUCCIÓN

México es un país privilegiado hablando en términos de recursos naturales debido a la diversidad de climas que posee, se pueden encontrar a lo largo de su territorio un sinnúmero de especies animales y vegetales, de este último grupo, las flores tienen un significado que va más allá de solo la apreciación, si no que guardan una conexión con la cultura y por supuesto se puede considerar una forma de vida, ya que en algunas regiones la floricultura constituye la principal actividad económica.

En Latinoamérica la floricultura es una actividad que ha estado presente desde hace varias décadas, y su desarrollo ha sido muy significativo para países como Colombia, Ecuador o Costa Rica los cuales lideran la producción de flores tropicales. El trabajo que a continuación se presenta tiene como objetivo desarrollar un diagnóstico para identificar las necesidades de las empresas productoras de flor tropical y además generar alternativas que ayuden a mejora y expansión del negocio con miras en la internacionalización, ya que México cuenta con las condiciones ambientales necesarias para la producción de flor tropical sin contar con una participación importante en el comercio exterior, por lo que es conveniente saber cuáles son las barreras que obstaculizan el proceso de internacionalización y conocer la posición en la que se encuentran las organizaciones participantes en este trabajo.

Lo anterior se podrá desarrollar a través de la Metodología de Sistemas Suaves de Peter Checkland ya que desde el punto de vista de sistemas, la producción de flor tropical es un sistema social de actividad humana en el que interactúan personas, dinero, procesos y materiales con un fin en común, sin embargo es necesario tener una estructura de la situación problemática que permita tratarla de manera organizada y buscar soluciones que no sean únicamente cuestiones técnicas ya que existe alto contenido social, político y humano con esto se pretende dar lugar a una base que sirva de apoyo para encaminar acciones focalizadas en la internacionalización de la floricultura tropical.

Capítulo 1. Antecedentes del Sector.

1.1 La Floricultura tropical.

La floricultura es la disciplina de la horticultura orientada al cultivo de flores y plantas ornamentales en forma industrializada para uso decorativo menciona la Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios (ASERCA 2008). Se denominan flores tropicales aquellas plantas que crecen en climas cálidos, tropicales y húmedos, localizadas en zonas con lluvias abundantes, emiten brácteas¹ de llamativas formas y colores que van de tamaño mediano a grande de acuerdo a información de la Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional (United States Agency for International Development [USAID] 2007). Las flores tropicales se diferencian de otras ya que son proveedoras de inflorescencias² extremadamente llamativas pues estas llegan a medir de 35 a 50 cm de longitud aproximadamente (Jerez, 2007).

Dentro de las flores tropicales, se encuentran las heliconias las cuales se consideran como las especies más populares de plantas ornamentales por su durabilidad y colorido lo cual ha provocado una demanda cada vez mayor (Sosa, 2013). Las heliconias son plantas de gran altura miden entre 1.2 y 1.9 metros y cuentan con gran belleza ornamental (Díaz, Ávila y Oyola 2002) y debido a su colorido, su forma y tamaño son consideradas como exóticas (Iracheta, Olivera, Ortiz y López, 2013). A nivel mundial la floricultura ha presentado un crecimiento constante, tanto en diversidad de especies y demanda de flores por parte de los consumidores, como también en la entrada al negocio de muchos países (Rimache, 2009). En el mercado mundial de flores tropicales los principales importadores son Estados Unidos, Países Bajos, Rusia, Alemania e Italia, esta

¹ Los órganos más vistosos de una heliconia, de colores primarios o tonos mezclados, protegen las flores (Maza Barros and Builes Gomez 2000)

² Órgano reproductivo en el cual se encuentran las flores, pueden ser erectas o péndulas (Maza Barros and Builes Gomez 2000)

demanda ha sido abastecida por Colombia, Costa Rica, Nicaragua se menciona en el estudio realizado por la Agencia Estadounidense para el desarrollo internacional en conjunto con BIOFOR el cual se encarga de la asistencia técnica para preservación de la biodiversidad (United States Agency for International Development [USAID] y Biodiversity & Sustainable Forestry [BIOFOR] 2005). En el caso de Colombia la floricultura es un sector de gran importancia, es el segundo producto agrícola de exportación después del café y el cuarto a nivel general, junto con el petróleo y el carbón menciona Quirós (2001). De manera similar la producción de flor en Ecuador se considera como el último apogeo de la exportación de productos primarios. Para el 2003, las flores cortadas se habían convertido en el tercer producto exportado de Ecuador, sólo superadas por el petróleo y el plátano (Sawers, 2014). La producción de las flores Ecuatorianas se dirige en un 40% a Estados Unidos, el 25% a Rusia y Países Bajos con 9% de acuerdo con el Instituto de Promoción de Exportaciones del Ministerio de Comercio Exterior de Ecuador (Pro Ecuador, 2013). En la Tabla 1 se muestran los principales países consumidores de flor cortada en el mundo, la mayoría de estos se ubican en el continente Europeo, por ese motivo el mercado de la Unión Europea es considerada como un mercado muy importante.

Tabla 1. Principales países importadores de flores

País	Año (Miles USD^a)				
	2008	2009	2010	2011	2012
Estados Unidos	1 021 196	960 405	1 043 818	1 081 167	1 167 532
Alemania	1 194 639	1 042 551	1 087 733	1 207 645	1 115 445
Reino Unido	1 056 847	877 690	935 360	1 006 189	954 084
Federación de Rusia	555 026	500 048	561 386	701 117	746 331
Países Bajos	821 100	711 073	634 123	750 498	735 438
Japón	281 778	303 416	369 977	391 143	439 823

Nota Fuente: Tomado de Pro Ecuador Inteligencia Comercial e Inversiones, 2013. Análisis Sectorial de Flores.
a Año base tomado 2013.

Por otra parte se encuentran los países que abastecen los principales mercados consumidores, en la Tabla 2 se puede observar el posicionamiento a nivel mundial de Colombia y Ecuador como unos de los comercializadores más importantes de flor cortada en el mundo, también figura en la tabla Países Bajos ya que también funge como distribuidor de flor de frío en todo el mundo y es conocido por contar con producción en invernaderos altamente desarrollados.

Tabla 2 Principales países exportadores de flores.

País	Año (Miles USD ^a)				
	2008	2009	2010	2011	2012
Países Bajos	4 179 795	3 620 270	3 692 294	4 972 920	4 602 077
Colombia	1 094 475	1 049 225	1 240 481	1 251 326	1 270 007
Ecuador	557 458	546 698	607 761	679 902	718 961
Kenia	445 996	421 484	396 239	606 081	589 826
Etiopía	104 740	131 518	143 817	168 946	526 338
Bélgica	103 868	167 716	248 628	260 178	251 314

Nota Fuente: Tomado de Pro Ecuador Inteligencia Comercial e Inversiones, 2013. Análisis Sectorial de Flores.

^a Año base tomado 2013

En el continente Americano, tienen buenas perspectivas de desarrollo en la floricultura Brasil, Argentina y Perú por la diversificación de especies, la incorporación de tecnologías y nuevas técnicas para el manejo, todo esto promovido por la demanda mundial (Colegio de Postgraduados Campus Veracruz [COLPOS], 2008)

1.2 La floricultura tropical en México

En México la floricultura se expandió de manera importante entre 1980 y 1990, pues la superficie dedicada a esta actividad creció de 3 mil hectáreas a más de 13 mil (Chauvet y Massieu, 1996). Se estima que la extensión del área destinada al cultivo de flores en México es cercana a las 22 mil hectáreas, de las cuales 52 %, se dedican al cultivo ornamental; mientras que el 48 % restante se destina a otro tipo de industria, como la cosmética y alimentaria (ASERCA, 2008).

En la Tabla 3 se muestran de manera general los principales cultivos de todos los tipos de flor en México, también se revela que la concentración de la floricultura se haya en los cultivos de rosa, gerbera y gladiola que son producidas en las regiones de clima templado, de igual forma puede observarse cuales son los Estados productores más importantes a nivel nacional

Tabla 3 Principales cultivos de flor en México.

Entidad Federativa:	Tipo de Cultivo:
Estado de México	Crisantemo, gladiola, clavel, rosa, nube, girasol, aster, ave de paraíso, nardo, alhelí, dólar, liliium, estaticce, terciopelo, gerbera, zempoalxochitl, agapando, solidago, alstroemeria, inmortal, noche buena, geranio, begonia, petunia,
Puebla	Gladiola, zempoalxochitl, nube, alhelí, estaticce, crisantemo, rosa, noche buena.
Morelos	Gladiola, Rosa, Nardo, noche buena, estaticce, crisantemo y zempoalxochitl
San Luis Potosí	Palma camedor y zempoalxochitl
Guerrero	Gladiola, nardo, zempoalxochitl, margarita, nube, rosa, flor perrito.
Michoacán	Gladiola, ave de paraíso, zempoalxochitl, nube, rosa, mano de león, noche buena
Veracruz	Gladiola, palma de ornato, azucena, nardo y agapando.
Distrito Federal	Noche buena, rosa, geranio, alhelí y clavel.

Nota Fuente: Tomado del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (2011). Estudio Sectorial de flores y horticultura ornamental.

Por otra parte, en las zonas tropicales se empiezan a desarrollar cultivos con alta posibilidad de comercialización que por sus características se adaptan de forma natural, disminuyendo costos en tecnología e insumos para la producción (Velasco, 2007). La rentabilidad económica y la producción de cualquier producto agrícola se relaciona directamente con el clima, en este caso México está considerado como un país rico en recursos naturales gracias a la variedad de

climas, riqueza de sus suelos y los niveles de precipitación aptos para el desarrollo de gran variedad de especies (ASERCA, 2006).

Los Estados del sureste de México como Veracruz y Chiapas poseen climas tropicales que les permiten cultivar flores y follajes únicos de estas regiones manifiesta la embajada de los Países Bajos (Royal Netherlands Embassy, 2008).



Imagen 1 Ejemplo de flor tropical Heliconia
Nota Fuente: propia

Las heliconias, gingers, anturios son plantas tropicales de gran belleza, que se han posicionado en el gusto del mercado internacional, existe un gran número de variedades caracterizadas por la intensidad de sus colores, su tamaño, la forma de la inflorescencia y por su larga vida después del corte (USAID y BIOFOR, 2005). El género heliconia posee gran popularidad debido a su belleza y se cultivan en las selvas tropicales de Chiapas, Tabasco y Veracruz principalmente reitera Velasco (2007). Sin embargo en México no existen datos oficiales sobre el volumen de producción y comercialización, únicamente se sabe que los principales productores de este tipo de flores son Veracruz y Chiapas (Iracheta et al. 2013)

1.3 La floricultura tropical en el Estado de Veracruz

Veracruz es una Entidad Federativa de la República Mexicana que tiene 7 643 194 km² que corresponden al 3.7% del territorio nacional siendo de las entidades

más grandes del país, cuenta con tres importantes puertos que son Veracruz, Tuxpan y Coatzacoalcos que en conjunto mueven casi el 26% de la carga portuaria nacional (Veracruz, 2015).

Los climas predominantes son el cálido subhúmedo en el 53.5% del Estado y cálido húmedo en el 41% del territorio, tiene una temperatura media anual de 23°C con máximas de 32°C y temperaturas mínimas de 13°C, la precipitación media es de 1500 mm anuales, siendo la temporada de lluvias de junio a octubre (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2015). En esta Entidad la producción de flores representa una actividad atractiva por su alta rentabilidad en comparación con otros cultivos, sus climas variados que van desde el tropical hasta el frío de montaña y sus numerosos ríos contribuyen a la producción de este tipo de flores menciona (COLPOS, 2008).



Imagen 2 Estado de Veracruz Llave
Nota Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2015

Las heliconias son un género único de las flores tropicales, en México existen 16 especies de las cuales se reconocen 9 para el Estado de Veracruz (Gutiérrez, 2000), según información de Murguía, Lee, y Landero, (2007) se han contabilizado 23 fincas en las que se producen heliconias a cielo abierto en algunos municipios del Estado de Veracruz tales como Catemaco, Amatlán de los Reyes, Omealca, Córdoba, Fortín, Tezonapa, San Andrés y Santiago Tuxtla.

Además de México las heliconias se distribuyen en Centroamérica, Sudamérica (Colombia y Venezuela), Cuba y Las Antillas (Villalobos-Zapata y Mendoza Vega,

2010). A pesar de su potencial comercial, la producción y comercialización de heliconias son limitadas, se debe considerar que para la aceptación de este producto debe salir al mercado con la mayor calidad posible (Baltazar, Zavala, y Hernández 2011). Las heliconias son de alto costo y por ese motivo son menos apetecidas, ya que una sola flor equivale a comprar media docena de rosas o un ramillete de claveles (Jerez, 2007). Sin embargo los floristas prefieren las heliconias debido a su larga duración en florero, su belleza y su calidad, estas cualidades la ayudan a competir con el mercado de flores tradicionales (Baltazar et al., 2011)

Es necesario identificar los elementos que constituyen el estado de insatisfacción en el sector de flor tropical para dar lugar a las acciones adecuadas que ayuden a la expansión de las organizaciones, esto puede realizarse con el apoyo de la herramienta del diagnóstico, la cual a través de la indagación puede mostrarnos la posición actual en la que se encuentran las organizaciones.

Capítulo 2. Marco teórico del diagnóstico de una pequeña empresa productora de flor tropical.

2.1 ¿Qué es el diagnóstico?

Dentro del proceso de planeación, el diagnóstico apunta a localizar los elementos que permitan formular la problemática sobre lo que se va a planear Ackoff (1991), por otra parte Fuentes-Zenón y Sánchez-Guerrero (1995) manifiestan que el diagnóstico consiste en identificar los problemas presentes y previsibles para el futuro y explicar la existencia de éstos, de manera similar Gelman (1982) define al diagnóstico como la acción de detectar, definir y plantear los problemas que se quieren resolver.

La planeación se considera como una actividad que soporta la toma de decisiones ya que permite visualizar posibles problemas futuros y poder prevenirlos, visto como una metodología general, la planeación está constituida de una etapa inicial denominada diagnóstico en la que se trata de definir y plantear los problemas que requieren solución (Gelman, 1996). El diagnóstico implica una comparación entre una situación presente “como es”, conocida mediante la investigación y otra situación ya definida o conocida previamente que sirve de referencia “como debe ser” (Arteaga y González, 2001), el diagnóstico también permite identificar elementos que constituyen un problema o bien el sistema de problemas que han provocado el estado de insatisfacción (Hernández, 2011) es por eso que para conocer el estado actual en el que se encuentran las pequeñas empresas productoras de flor tropical, se tomarán los principales países productores y comercializadores de flor tropical con el propósito de construir un modelo referente que sirva para comparar la situación actual de los participantes.

De acuerdo a Gelman (1996) la manera general y en la que muchos autores coinciden las instancias de la planeación son:

- Formulación del problema (diagnóstico)
- Identificación y formulación de la solución del problema surge a partir del diagnóstico
- Evaluación y control se refiere a la revisión y actualización del plan de acuerdo a las nuevas experiencias y condiciones

Dentro de los distintos enfoques de planeación, la mayoría coincide en que el esquema parte del análisis de la situación para definir los problemas por atender (Fuentes, 2001). Durante el proceso de diagnóstico se realizan actividades que se pueden agrupar en etapas como el análisis de la problemática, investigación de la realidad, formular el estado deseado y la evaluación y análisis causal (Cárdenas, 2014) la imagen 3 representa el proceso del diagnóstico a través de sus actividades.

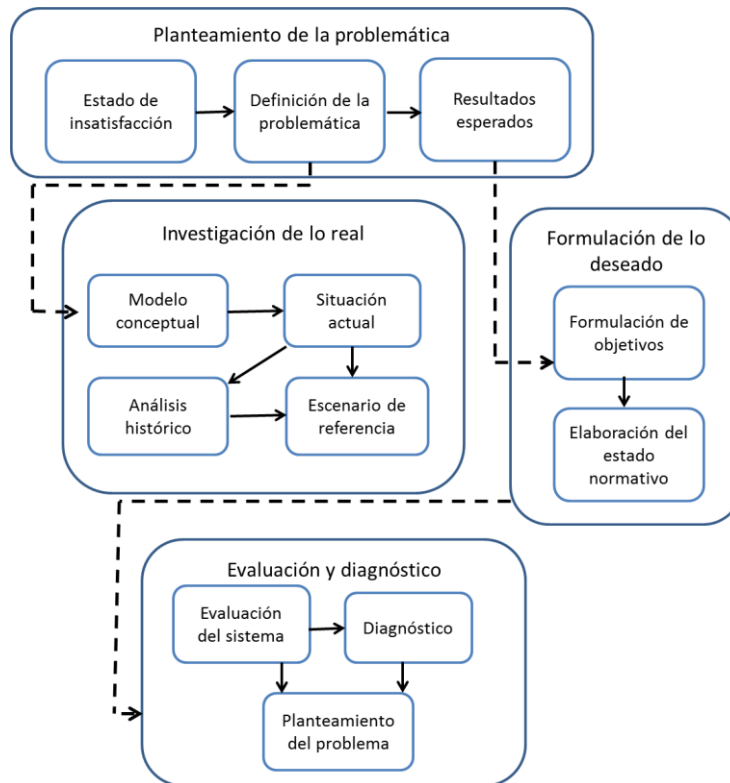


Imagen 3 El Proceso del diagnóstico.

Nota Fuente: Adaptado de Hernández,(2011). Análisis comparativo de algunos procedimientos de diagnóstico en la Planeación

Las etapas comprendidas en el proceso del diagnóstico son:

- I. Planteamiento de la problemática, el cual se define como la identificación del estado de insatisfacción, los efectos, síntomas o reacciones, se deben considerar las percepciones acerca de la situación. La definición de la problemática es la identificación de los problemas principales y el alcance o profundidad con el que se estudiará.
- II. Posteriormente se pasa a investigar lo real cuando el problema es planteado se presenta el modelo conceptual, el cual es la representación de lo que se cree que es la problemática.
- III. Después continúa el proceso con la formulación de lo deseado este incluye la formulación de los objetivos y la elaboración del estado normativo el cual se refiere al “estado normal” de las cosas con base en parámetros ya definidos.
- IV. Y por último en la fase de evaluación y diagnóstico que incluye la evaluación del sistema entre lo que se desea y el estado actual, de esta manera se logra el planteamiento del problema.

Para lograr una investigación más completa de la realidad se toma un análisis del pasado, con la ayuda del estudio del comportamiento de la situación en el tiempo. Las herramientas que se pueden utilizar en esta etapa son las entrevistas a los involucrados, mapas conceptuales y las técnicas heurísticas (Hernández, 2011).

Arteaga y González (2001) se refirieron al diagnóstico de la siguiente manera:

La finalidad del diagnóstico es obtener conocimiento certero para lograr acciones que conduzcan al cambio en función de las necesidades e intereses de los actores sociales, es decir conocer para actuar y contribuir a transformar. A partir del diagnóstico se debe lograr una caracterización de los aspectos económicos, sociales, políticos y culturales del entorno de la situación problema y de ser posible realizar una descripción del periodo

histórico, lograr el conocimiento de los problemas más relevantes y sus posibles causas (p.88-89).

Por tal motivo este trabajo se centrará en la primera instancia de la planeación (diagnóstico) para conocer la situación actual de las empresas floricultoras ubicadas como sistemas sociales de actividad humana o de producción de flor tropical y así generar un referente, dejando un antecedente para los tomadores de decisiones y demás interesados en establecer las alternativas factibles (prescripción) llevadas a través de la evaluación y control. Sin embargo con este trabajo no solo se quiere identificar la problemática actual de las empresas productoras de flor tropical, si no que se también se desean dejar sugerencias de cambios en los sub sistemas que conforman al sistema social de la producción de flor tropical, para esto la investigación se apoyará en la Metodología de Sistemas Suaves. Desde esa perspectiva se ha elegido llevar a cabo el diagnóstico de acuerdo a la metodología de sistemas suaves.

2.2 Metodología de Sistemas Suaves

Los sistemas productivos realizan actividades económicas en las que interactúan hombres, máquinas, dinero, métodos, materiales y equipos para lograr un fin común. Dada la creciente competitividad entre los sistemas productivos, resulta de gran importancia para los tomadores de decisiones saber hacia donde dirigir sus recursos (Sánchez, 2000), para este trabajo de investigación se tiene una idea de las posibles causas por la que las pequeñas empresas floricultoras no han incursionado en el ámbito internacional, sin embargo debido a que la explotación de la flor tropical es reciente no se conoce con exactitud cuales son las necesidades de dichas empresas.

Checkland (1993) menciona que:

Un sistema de actividad humana es aquél modelo de una determinada actividad con un propósito definido que se asocia al ser humano debido a su capacidad y conciencia de elección de sus acciones. Dentro de los

sistemas de actividad humana, se encuentran los sistemas sociales los cuales se consideran grupos de personas conscientes, con responsabilidades como resultado de formar parte del grupo y que en algún momento deberán tomar decisiones, bajo diferentes circunstancias que quizá no sean autogenerados (p.186-187).

Entonces puede decirse que la floricultura tropical es un sistema social de actividad humana en el que su propósito sería proveer o satisfacer la demanda de flor tropical, con el apoyo de esta metodología se busca trabajar en diferentes puntos de la situación estudiada ya que serán considerados aspectos políticos, de mercado y de comercialización, de esta manera se puede continuar con el proceso sistémico de aprendizaje que marcan los sistemas suaves, y con ello generar un debate con la finalidad de definir acciones orientadas a su mejoramiento. Para Checkland, (1993) los objetos de estudio se dividen en sistemas duros y sistemas suaves. Los primeros son aquellos en los que existe un componente de relación entre hombres y máquinas, se basan en la elección de los puntos óptimos, el comportamiento humano solo se toma en cuenta a través de su descripción estadística y no su explicación política o social, se puede decir que en los sistemas duros se encuentran las soluciones definidas por lo que los problemas suelen ser claramente definidos, mientras que los sistemas suaves se identifican como aquellos en los que se da mayor importancia a la parte social, por medio de la concepción de la voluntad humana la cual está llena de propósitos, comportamientos, actitudes y aptitudes por lo que los problemas derivados de los sistemas suaves no tienen una estructura fácilmente identificable (Sánchez, 2013). Se puede decir que la situación bajo estudio es identificada como un sistema suave del mundo actual, está referido a una situación organizacional con actividades y componentes sociales, políticos y humanos. La descripción de la metodología se divide en siete etapas que se describen a continuación:

2.3 Etapas de la Metodología de Sistemas Suaves

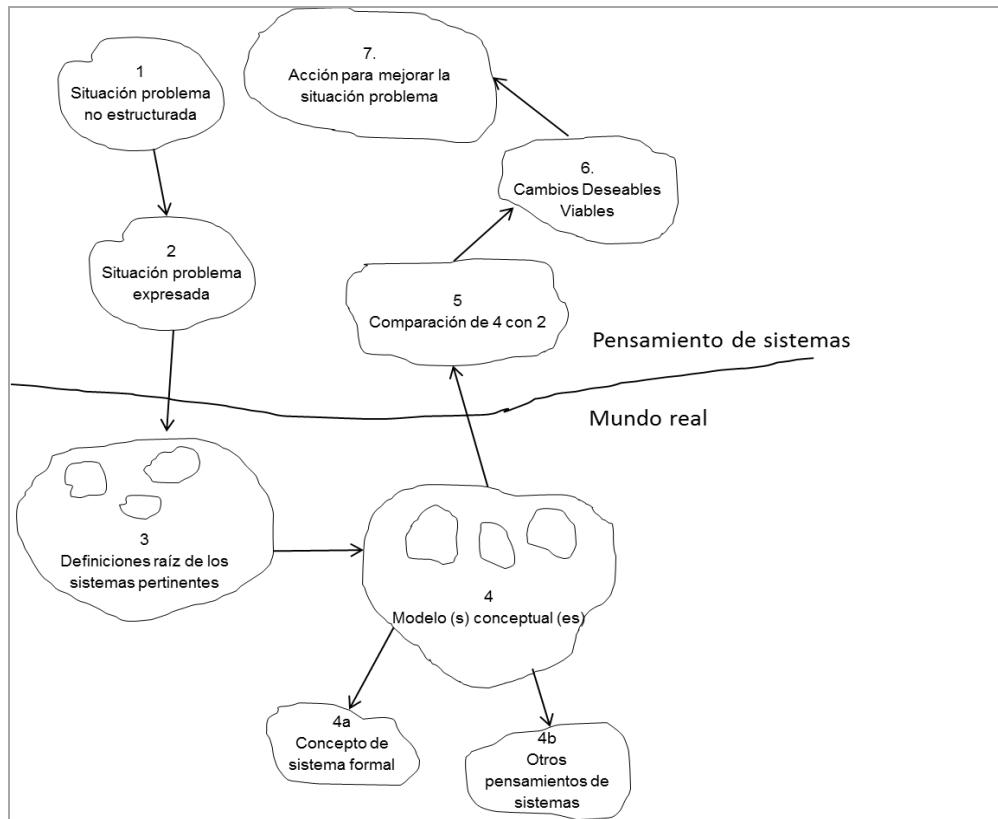


Imagen 4 Diagrama general de la Metodología de Sistemas Suaves
Nota Fuente: Tomada de Checkland, (1993). Pensamiento de Sistemas, práctica de sistemas

Estadio 1 y 2 La expresión: son la fase de expresión en la cual se hace un intento por construir una imagen no del problema, sino de la situación en la cual se percibe que hay un problema, no se establece una estructura particular, sin embargo deben quedar plasmados los elementos de la estructura y los del proceso, y formar una visión del como la estructura y el proceso se relacionan entre sí dentro de la situación a investigar.

La estructura se puede examinar en términos de distribución física, jerarquías de poder, patrón de comunicaciones tanto formal como informal. Y el proceso se examina en términos de las actividades básicas requeridas para decidir hacer algo, llevar a cabo algo, para monitorear lo que está bien hecho y sus efectos

externos, así como para implementar la acción correctiva adecuada. La relación entre estructura se refiere al clima de la situación ya que frecuentemente puede ser núcleo de situaciones en las cuales se perciben problemas.

Las fronteras y objetivos del sistema probablemente sean difíciles de definir, por lo que se opta por convertir la expresión inicial de la situación en una imagen rica o enriquecida, en esta fase se utilizarán las imágenes enriquecidas como herramienta con la finalidad de reflejar la situación a través de imágenes representativas y con la mayor información posible de la situación de estudio.

Las imágenes enriquecidas, ayudan a plasmar la información y dar lugar a una visión y comprensión más amplia de la situación en cuestión, este instrumento se esboza en la etapa de pre análisis con el propósito de describir las etapas complicadas o no estructuradas (Bell y Morse, 2012). Las imágenes ricas permiten seleccionar desde uno o varios puntos de vista a partir de los cuales estudiar la situación, de ahí se seleccionan uno o más sistemas particulares que serán definidos como pertinentes a la solución del problema.

La información se obtuvo a través de la investigación documentada de fuentes primarias y secundarias, en los que se incluyeron los temas de producción, requerimientos internacionales, principales mercados mundiales, barreras a la internacionalización y comercialización internacional de la flor tropical, en esta fase también se tomó en cuenta la opinión de cuatro productores de flor, esto complementó la problemática y ayudó a entender el funcionamiento de esta actividad.

Para conocer la opinión de los productores de flor tropical se utilizó la entrevista como como fuente de información. La entrevista se considera una conversación formal, con la finalidad de obtener información o conocer la opinión de alguien (Romeo y Domenech, 2015). Existen algunos tipos de entrevistas, en este caso se utilizó la semi estructurada ya que se elaboró una guía estructurada sobre las preguntas y los temas que se quieren abordar, sin embargo permite profundizar o

incluso dar lugar a nuevas preguntas durante el proceso de la entrevista (Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández y Varela-Ruíz, 2013)

Las primeras etapas suelen ser la más importantes ya que a partir de la información aquí recopilada, se desprende la información que con la que se trabajará en las etapas posteriores.

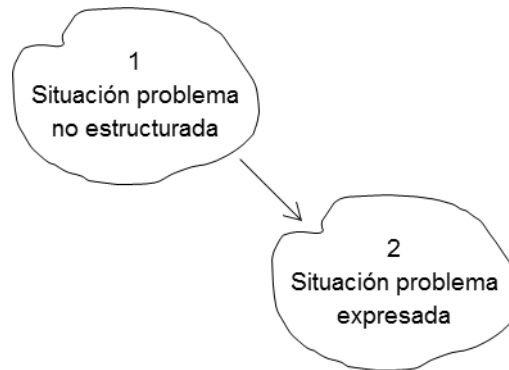


Imagen 5 Estadios 1 y 2 de la Metodología de Sistemas Suaves
Nota Fuente: Tomado de Checkland, (1993). Pensamiento de Sistemas, práctica de sistemas

Estadio 3 Definiciones Raíz de los sistemas pertinentes: trata de obtener la formulación explícita de la naturaleza de algunos sistemas que se van a considerar como relevantes para mejorar la situación del problema, estas frases se denominan “definición raíz” de los sistemas pertinentes, las cuales pretenden indicar la naturaleza fundamental de los sistemas elegidos.



Imagen 6 Estadio 3 de la Metodología de Sistemas Suaves
Nota Fuente: Tomado de Checkland, (1993). Pensamiento de Sistemas, práctica de sistemas

Los sistemas elegidos representan la perspectiva sobre la situación problema y el propósito de nombrarla de manera muy cuidadosa se debe a que esta dará las bases para que a partir de ello las implicaciones de adoptar esa visión se puedan desarrollar. Las definiciones raíz tienen el status de hipótesis pertinentes al mejoramiento de la situación problema a través de cambios que tanto el analista como al dueño del sistema les parezcan viables y deseables. Se puede decir que es una descripción concisa de un sistema de actividad humana.

En esta fase surgieron sistemas propios de la situación de los productores de flor tropical, en los que se cree se pueden proponer cambios que ayuden al desempeño de toda la situación, estos denominados sistemas relevantes contienen sujetos que desempeñan una determinada actividad dentro del sistema de la comercialización internacional de la flor tropical y para saber si no se está excluyendo algún sujeto es importante realizar el análisis CATWOE.

Análisis CATWOE

Se utiliza el análisis CATWOE como comprobación de que lo establecido en las definiciones raíz se incluye en el análisis. Los elementos que se estudian en el CATWOE son:

Costumer: también llamados “clientes de la actividad” se refieren a los beneficiarios, víctimas o principales afectados de las actividades derivadas del sistema descrito.

Actors: son los agentes quienes llevan a cabo las actividades del proceso de transformación.

Transformation: son las actividades de transformación del sistema y se asume debe incluir el objeto directo de los principales verbos de la actividad.

Weltanschauung: El punto de vista que generalmente no es cuestionado, a través del cual se percibe el sistema descrito como relevante y da significado a la definición raíz.

Ownership: se denomina “dueño del sistema” pues es quien tiene el control, el interés y/o el patrocinio sobre el mismo, es quien tiene la autoridad para que los cambios sucedan.

Enviroment: son las imposiciones o restricciones de los ambientes que se consideren relevantes al sistema determinado así como las interacciones entre ellos, son las imposiciones, pueden ser diferentes a los considerados por el dueño.

Estadio 4 Confección y verificación de los modelos conceptuales: consiste en la creación de modelos conceptuales de los sistemas de actividad humana que corresponden a la descripción dada en la definición raíz. La construcción de los modelos se alimenta de los estadios 4a y 4b, el primero consiste en usar un modelo general de sistema de actividad humana que se puede usar para verificar que los modelos construidos no sean deficientes. Y el 4b consiste en la modificación o transformación del modelo, adquiriendo otra forma que quizá sea considerada como adecuada.

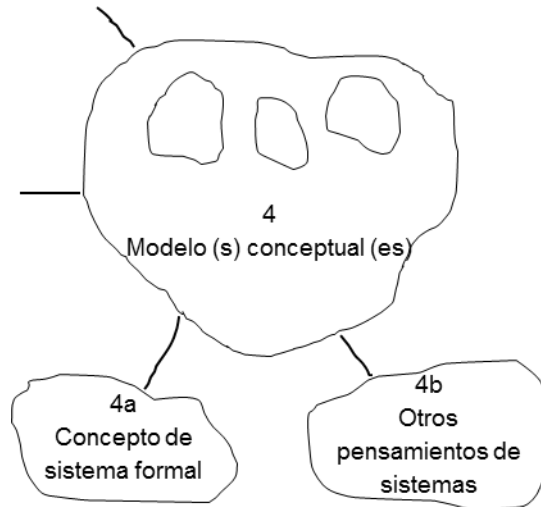


Imagen 7 Estadio 4 de la Metodología de Sistemas
Nota Fuente: Tomado de Checkland, (1993). Pensamiento de sistemas, práctica de sistemas

La definición raíz se puede considerar como una descripción de un grupo de actividades humanas con propósito determinado concebido como un proceso de transformación, en el estadio 4 se construye un modelo sistema de actividad necesario para lograr la transformación descrita en la definición. La definición raíz es un reporte de lo que el sistema es, el modelo conceptual es un reporte de las actividades que el sistema debe hacer para convertirse en el sistema nombrado en la definición.

Estadio 5 Comparación de los modelos conceptuales: una vez que ha ocurrido la modificación de los modelos del estadio 4, estos pasan al estadio 5 en el cual se denomina “mundo real” y se confrontan con las percepciones de lo que existe ahí, el propósito de esta comparación es generar un debate para que en el estadio 6 se definan posibles cambios que satisfagan dos criterios: que sean cambios deseables y al mismo tiempo viables, dadas las actitudes y estructuras de poder prevaletentes.

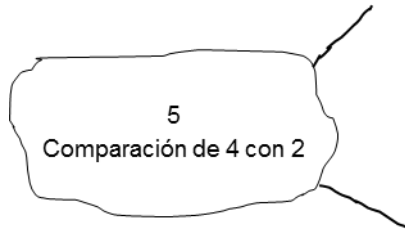


Imagen 8 Estadio 5 de la Metodología de Sistemas Suaves
Nota Fuente: Tomado de Checkland, (1993). Pensamiento de Sistemas, práctica de sistema

Las definiciones raíz y los modelos conceptuales utilizan ideas de sistemas para aseverar ciertas características seleccionadas del problema, estas aseveraciones, bajo la forma de modelos de sistemas, se comparan con la realidad percibida en la situación problema misma.

Aquí se hará la comparación del cómo debería funcionar el sistema de producción y comercialización de flor tropical con la situación que actualmente manifiesta.

Estadios 6 y 7 Habilitación de cambios plausibles y deseables: el propósito de este estadio de comparación es generar un debate acerca de los posibles cambios que se podrían hacer dentro de la situación problema percibida. El trabajo inicial en este estadio se enfoca frecuentemente en las deficiencias del análisis inicial o en las definiciones raíz, después de algunas iteraciones la comparación conduce a la discusión de cambios posibles, estos son de diferentes tipos y de cualquier combinación, según la situación.

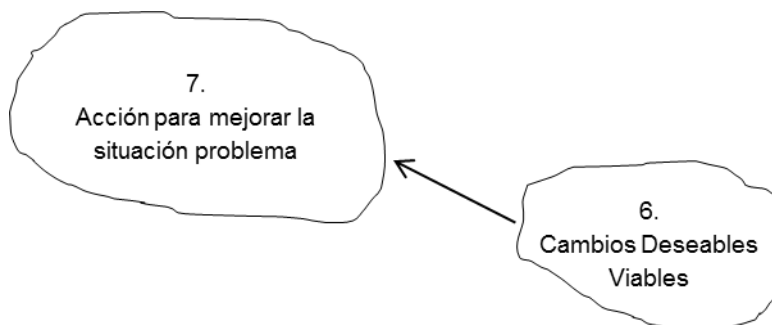


Imagen 9 Estadio 6 y 7 de la Metodología de Sistemas Suaves
Nota Fuente: Tomado de Checkland, (1993). Pensamiento de Sistemas, práctica de sistemas

Puede haber cambios de tres tipos, ya sea en la estructura, en los procedimientos y en las actitudes. Los cambios estructurales son los cambios que se hacen a aquellas partes de la realidad que a corto plazo, no cambian, este tipo de cambios puede aplicar para grupos organizativos, estructuras de reportes o de responsabilidad funcional. Los cambios de procedimientos son aquellos para los elementos dinámicos como los procesos de informar y reportar verbal o en papel, este tipo de cambios son fáciles de especificar y se habilitan con relativa sencillez. Los cambios en la actitud pretende incluir cosas como cambios en la influencia, comportamiento de distintos roles, así como en la disposición para calificar y monitorear el comportamiento.

El propósito del estadio 6 consiste en usar la comparación de los modelos conceptuales y “lo que es” para generar la discusión de los cambios antes mencionados. Los cambios deben ser sistemáticamente deseables como resultado del discernimiento a partir de la definición raíz y del modelo conceptual y también deben ser culturalmente plausibles dadas las características de la situación.

En esta fase ya es posible describir el estado actual de los productores de flor tropical y también determinar las acciones que deberían seguir para llegar al estado deseado que es la internacionalización de su negocio. A continuación se aborda el tema de la internacionalización y las razones por las que se ha decidido incluirla en este trabajo.

2.4 La internacionalización de las empresas.

2.4.1 ¿Qué es la internacionalización?

Calof y Beamish (1995) manifiestan que la internacionalización se puede definir como la adaptación de los procesos de las operaciones de las empresas (estrategia, estructura, recursos) a los ambientes internacionales. Para Hitt, Hoskisson e Ireland, (1994) la internacionalización es la expansión a través de

las fronteras de los países a otros lugares geográficos; Y en este contexto, la exportación representa la forma más común para ingresar a los mercados internacionales expresan Leonidou, Katsikeas y Coudounaris, (2010). Existen algunos modelos de internacionalización (ver Tabla 4) en los que se puede decir que aunque las empresas no tengan actividad exportadora, estas ya se encuentran en el proceso de internacionalización ya que como menciona Calof y Bemish (1995) la internacionalización es considerada como un proceso o una actividad evolutiva que se desarrolla a lo largo del tiempo, para adaptarse a un ambiente internacional.

Tabla 4 Características de algunos Modelos de Internacionalización de las Empresas

Etapas	Bilkey y Tesar (1977)	Cavusgil (1980)	Czinkota (1982)	Reid (1981)
1	La administración no está interesada en exportar	(Mercado doméstico) La compañía solo vende en el mercado nacional de su país de origen.	Existe un completo desinterés por parte de la firma.	Conciencia de exportación: problemas de reconocimiento de la oportunidad, pero existe la necesidad.
2	La administración está lista para cumplir con órdenes solicitadas, pero no hace ningún esfuerzo por explorar la viabilidad de exportar	(Pre- exportación) ocurre cuando la organización investiga información y evalúa la factibilidad de tener actividades exportadoras.	La organización está parcialmente interesada	Intención de exportar: existen motivación, actitud, creencia y expectativas en la exportación
3	La administración investiga y estudia de forma activa la posibilidad de exportar	(Participación experimental) la empresa comienza a exportar de manera limitada a países psicológicamente cercanos	Organización exploradora	Exportación de prueba, con experiencias personales, exportaciones limitadas
4	La organización exporta de forma experimental a algunos países psicológicamente cerca	(Participación activa) exportaciones a más y nuevos países de forma directa, incrementado en ventas y volumen	Empresa experimental	Evaluación de exportación, de acuerdo a lo atractivo de los resultados de exportación

5	Organización es un exportador experimentado	(Participación comprometida) la administración constantemente toma decisiones en la asignación de recursos entre los mercados nacionales y extranjeros	Poca experiencia de exportador	Aceptación de exportación: puede que se acepte o rechace.
6	La administración explora la posibilidad de exportar a otros países		Gran experiencia de exportador	

Nota Fuente: Tomado de Andersen Otto (1993). On the internationalization process of firms: a critical analysis.

2.4.2 ¿Por qué internacionalizarse?

Daniels et al. (2010) señala que las empresas deciden participar dentro del ámbito internacional en un intento de generar valor a la organización, además de que a nivel mundial, las exportaciones e importaciones de bienes y servicios son las principales fuentes de ingreso y egreso para la mayoría de los países. Entre los beneficios de las operaciones en el extranjero de las empresas se encuentra el promover el desarrollo socio-económico, aumentar el empleo, generar efectos indirectos como la prosperidad en la sociedad (Pinho y Martins, 2010). La internacionalización de las empresas puede considerarse como una actividad promotora del crecimiento y el desarrollo, lo que representa un elemento clave que refleja la competitividad de una industria o región (Royal Netherlands Embassy, 2008).

En lo que atañe a los productores de todo tipo de flor según las estadísticas de Pro Ecuador (2013) lo que comprende a nivel mundial este sector esta constituido aproximadamente por el 90 % de PYMES, este porcentaje nos da la visión de que los principales mercados de flor en el mundo se mueven por empresas que pertenecen a esta clasificación, es por eso que el estudio de las pequeñas y medianas empresas será incluida en esta sección. En el estudio sobre la internacionalización de la PyME de México de Hernández y Hernández (2013) refieren que estas empresas han seguido el modelo de

internacionalización por etapas, de menor a mayor riesgo, es decir, primero exportan a regiones cercanas y conforme a mayor experiencia lo hacen a mercados más lejanos. En el caso de las empresas productoras de flor en México se conoce que únicamente el 12% de las empresas mexicanas exportan flor cortada, de manera contraria Colombia y Ecuador exportan el 90% de su producción (Royal Netherlands Embassy, 2008). Las empresas mexicanas de flor con actividad exportadora comercializan el 90% en Estados Unidos y el resto a Canadá.

Según Jean-Paul,(2004) la internacionalización de las PyMEs es una forma secuencial de actividades y decisiones y que la formulación de la estrategia internacional debería tener los siguientes elementos 1) la adopción del mercado-producto, 2) los fines y objetivos asociados al mercado meta, 3) aplicación de la estrategia de penetración de mercado, 4) un plan de mercadotecnia y 5) un sistema de vigilancia sobre el mercado meta. Bajo este punto de vista la planeación estratégica ha cumplido un papel muy importante en el desarrollo de alternativas formales para mejorar el desempeño organizacional en las pequeñas y medianas empresas (pymes) menciona López (2005).

2.5 Las barreras a la internacionalización.

Dentro del desarrollo de las empresas, se encuentran ciertas restricciones que pueden dificultar la capacidad para iniciar, desarrollar o mantener las operaciones, estas barreras pueden clasificarse dentro de los siguientes tipos: estructurales, actitudinales, operacionales y las relacionadas a los procedimientos (Leonidou,1995). Leonidou (2004) desarrolló un modelo de clasificación de las barreras que pueden afectar a una organización en expansión independientemente del sector económico al que pertenezca, la importancia se encuentra en identificar y entender los problemas en las organizaciones, es por eso que se decidió trabajar con este esquema ya que puede ser aplicado a cualquier organización de cualquier sector económico, la clasificación de barreras se puede ver en la imagen 10.

En este trabajo se plantea sobre las necesidades de una empresa en el proceso de internacionalización, por lo que entonces es necesario incluir dentro del diagnóstico los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones si desean exportar. Leonidou, (2004) menciona que los obstáculos en la internacionalización puede darse incluso en aquellas empresa con actividad exportadora, pero que la forma en que se manejan son diferentes debido a la experiencia de la propia organización.

2.5.1 Barreras Internas

Las barreras se clasifican en internas y externas, las primeras menciona Leonidou (2004) que son aquellas relacionadas con los aspectos propios de la empresa, tales como sus recursos o sus capacidades, estas a su vez se subdividen en:

Barreras de información: son aquellos problemas para identificar, seleccionar, analizar y contactar con clientes en el extranjero, también representa las dificultades para iniciar la búsqueda de datos de mercado en las diferentes fuentes de información internacional ya sea por el difícil acceso a las bases de datos, información desactualizada o por los alto costos que muchas veces se deben pagar para obtener ciertos datos y con ello detectar oportunidades de negocio, esta barrera desencadena el desconocimiento de información específica requerida para el ingreso al mercado, por lo que la empresa inicia un proceso de internacionalización riesgoso a base de la intuición y la experiencia más que en el esfuerzo organizado basado en la investigación de mercado.

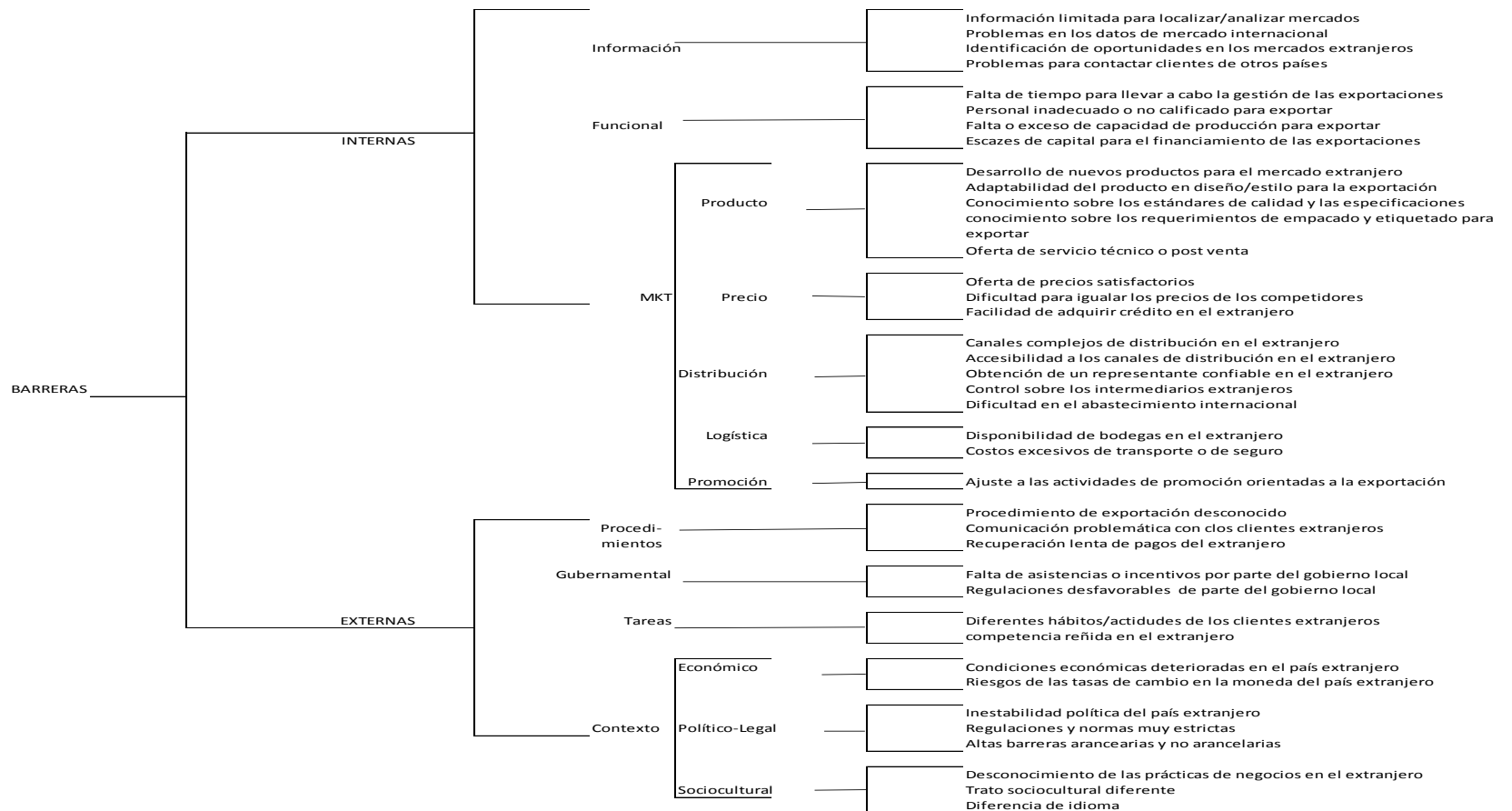


Imagen 10 Clasificación de las Barreras a la internacionalización de las empresas

Nota fuente: Tomado de Leonidou, (2004). An Analysis of the barriers hindering small business export development

Barreras funcionales: son las ineficiencias de las distintas funciones de la empresa, como los recursos humanos, la producción y las finanzas, esto puede ser por las limitaciones en el personal que no sea el adecuado para realizar todas las actividades derivadas de la exportación, la gerencia juega un papel muy importante ya que es el encargado del diseño de las estrategias y toma de decisiones y conducir el negocio a través de sus clientes en el extranjero, otro punto que engloba esta barrera es la producción pues debe ser suficiente para asegurar el abastecimiento periódico a sus clientes y el último punto se refiere a la capacidad financiera para solventar las actividades inherentes a la exportación como visita a clientes en el extranjero, los ajustes que se deben hacer al producto o a los cambios a las estrategias del negocio.

Barreras de Marketing: se refieren principalmente al producto, al precio, la distribución, la logística y las actividades de la promoción del producto, en síntesis esta barrera describe si el producto está adecuado para el mercado específico y si cubre lo que el cliente quiere y necesita ya que los mercados extranjeros suelen ser diferentes al mercado local en cuanto a poder de compra gustos y aspectos socioculturales que obligan casi siempre a realizar ajustes al producto, aquí también se engloba la dificultad para reunir las especificaciones o estándares de calidad del mercado, que en muchas ocasiones son de carácter obligatorio,

❖ **Barreras de precio:** esto se atribuye en parte a los altos costos de producción y los cambios que debieran realizarse a todo el producto para ingresar al mercado extranjero, por lo que se puede estar ofreciendo un precio mayor al que el mercado está dispuesto a pagar y puede estar poniendo a los competidores en ventaja. Se puede reducir el impacto de esta barrera utilizando la fijación de precios negociar el transporte seguros o utilizar métodos que ayuden a reducir costos, sin embargo si se compite a través de otra forma que no sea el precio esta barrera afectará relativamente poco.

❖ **Barreras de distribución:** esta barrera se refiere a la facilidad que tiene la organización de obtener acceso a un canal de distribución que cuente con las condiciones pertinentes para mantener el producto en excelentes condiciones, por otra parte también se puede incluir que el canal de distribución tenga costos muy altos. Dependiendo del giro de la empresa puede ser difícil o no encontrar un representante en el extranjero que ayude a la comercialización y facilite muchas actividades de la exportación, esto conlleva a que los exportadores tengan menos control sobre los intermediarios, esto muchas veces se arregla mediante la comunicación continua y el ofrecimiento de incentivos.

❖ **Barreras logísticas:** que la organización pueda encontrar almacenes y compañías transportistas apropiados y que resguarden el producto de manera adecuada, así mismo aquí se incluye la capacidad de costear el precio del transporte y los seguros pues suele ser la parte más costosa de la comercialización, cualquier problema que se relacione con esta barrera puede crear una imagen de desconfianza

❖ **Barreras de promoción:** son todas las actividades de promoción en el extranjero, ya sea eligiendo un representante o que el mismo director de la organización lo haga genera costos de transporte, hospedaje, visitas y muestras, por lo que esto también debe ser costeado por la organización.

2.5.2 Barreras externas

Por otro lado están las barreras externas que pueden definirse como aquellas derivadas del entorno y el clima en que la organización opera y no puede controlar, estas barreras se describen a continuación.

Barreras de procedimientos: se enfocan en los aspectos de operación y funcionamiento de las transacciones con los clientes, por ejemplo el proceso de exportación en aduana pues muchos empresarios no están familiarizados con este proceso y les resulta difícil de administrar debido a la burocracia y costos, se asocia con la burocracia ya que las ventas al extranjero son más complejas que las ventas en el mercado nacional debido a la cantidad de documentos que se

requieren y muchas veces por la diferencia idioma que crea problemas de comunicación, en esta misma barrera se toma en cuenta de que en el mercado destino haya infraestructura pobre que ponga en riesgo el producto o la entrega del mismo.

Barreras gubernamentales: pertenecen a las acciones del gobierno del país de origen de la compañía, se hace énfasis en dos áreas (1) el interés limitado en asistir y proveer incentivos a los actuales y potenciales exportadores a través de promotores del comercio exterior y (2) el papel restrictivo del marco regulatorio en las prácticas de exportación.

Barreras de deberes o tareas: son las relacionadas a las diferencias en hábitos y actitudes de los clientes en el mercado extranjero con el mercado nacional de origen de la organización, también tiene que ver las actividades de los competidores con los clientes extranjeros, si la competencia es muy reñida entonces hay un riesgo más grande de quedar en desventaja pues se deben invertir muchos recursos para responder a la competencia.

Después del tema de la internacionalización y de las posibles barreras que puedan afectar a una empresa, nos aproximaremos al modelo Colombiano de producción y exportación el cual lidera junto con Ecuador la comercialización mundial de flores y además sirve como referencia para este trabajo.

2.6 Modelo referente de la Producción de flor tropical.

Los mercados más importantes para comercializar flor tropical son la Unión Europea y Estados Unidos, en la tabla 5 se muestran los aspectos generales para el cultivo de estas plantas. El proceso de producción es la segunda fase en la cual se da lugar al producto con las características que demanda el mercado, aquí es donde el productor materializa el cúmulo de información de mercado investigado previamente. Los pasos que componen el proceso se han tomado del referente de los principales productores y comercializadores a nivel mundial de flor tropical que son Colombia, Ecuador y Costa Rica por lo que esta sección

está conformada por literatura acerca de como estos países abordan los aspectos que a continuación se describen.

Aspectos generales para la producción de flor tropical

Las flores tropicales crecen en climas cálidos húmedos y costeros, son sensibles a las heladas, siendo la temperatura mínima para su crecimiento de 18 °C y máxima de 35°C (Díaz, Ávila y Oyola, 2002). De manera similar, en la investigación realizada por Jerez (2007) se menciona que el clima ideal para el cultivo de estas especies es de entre 18 y 34 °C con abundante precipitación, y que el tiempo de permanencia de las inflorescencias es de hasta 25 días. Por su parte Sosa (2013) refiere que la temperatura optima para la producción de heliconias es de 28°C y no soportan las heladas, se necesitan precipitaciones con más de 2000 mm. Y una humedad mayor al 80%. Por debajo de los 10°C las plantas dejan de crecer y aparecen manchas negras estos requerimientos de temperatura hicieron que Holanda dejara de producir flor tropical menciona (Jerez, 2007) En la tabla 5 se muestran los aspectos generales para el cultivo de la flor tropical.

Tabla 5 Aspectos técnicos generales del cultivo de flores tropicales.

Zonas de producción	Áreas tropicales y subtropicales, húmedas o subhúmedas con dotación de agua de riego.
Altitud	De 0 a 800 MSNM.
Temperatura anual promedio	22-25°C
Precipitación anual promedio	Desde 3000 mm, distribuidos uniformemente durante el año.
Suelos	Arenosa, buen contenido de materia orgánica, estructura friable.
PH	5.5 a neutro
Vida útil de las plantas	Indefinida
Periodo de fomento agrícola promedio	El desarrollo de las especies varía entre 8 y 18 meses en las flores.
Labores culturales	Siembra, fertilización, riegos, limpieas, podas, riego, deshijes.

Labores fitosanitarias	Prevención para nematodos, ácaros, hongos y bacterias.
Labores de cosecha	El punto de cede depende el pedido del cliente. La cosecha debe realizarse durante las horas del día en que la temperatura es más baja, preferible de 6 a 9 A.M
Labores de pos cosecha	Hidratación, lavado, desinfección, enjuague, antitranspirante y empaque

Nota Fuente: Tomado de United State Agency for International Development (2005). Estudio de mercado local para flores tropicales con potencial comercial y productivo desde la zona de Chical.

Según Guarín y Alonso, (2009) para que un proyecto de flor cortada encaminado a la exportación sea rentable se necesita un punto de equilibrio de producción de 190 524 tallos anuales, por su parte Escandón (2009) dice que se deben producir 78 000 flores para tener un negocio rentable y Bolaños (2002) menciona en su estudio de factibilidad que son necesarios 646 845 tallos, de esta manera tenemos un promedio de 476 640 tallos producidos anualmente, todo depende de la magnitud de la empresa y de su capacidad de producción.

Adentrarse en terrenos de la comercialización internacional exige un incremento en la cantidad y la calidad para poder cubrir la demanda, por lo que es necesaria la introducción de nuevas y mejores especies (Sosa, 2013).

El cultivo sano y de buena calidad de las flores tropicales depende de un apropiado método de propagación y de la realización de labores culturales a tiempo, esta práctica puede hacerse a través de rizomas, tejidos y semillas (Sosa, 2013). La propagación por rizomas es un método simple y seguro, únicamente se deben desinfectar con fungicida y estarán listos para la siembra menciona Alarcón y Bernal (2012).

Si la propagación se hace por semillas, presentan baja y tardada germinación de (3 meses a 3 años), las plantas son de lento crecimiento dicen Maza y Builes (2000) también se puede hacer la micro propagación lo cual permite la multiplicación masiva de plantas in vitro (Sosa, 2013). Una vez que se ha decidido el método de propagación se inicia con el proceso de producción, el cual se documenta a continuación.

2.6.1 Proceso de producción de flor tropical

1. Plantación

Se menciona en la investigación de Alarcón y Bernal (2012) que primero se prepara el terreno cortando la maleza de menos de tres metros de altura, se recomienda realizar un sistema de drenaje dependiendo del tipo de suelo, después se trazan los lotes según la especie y se forman los huecos de acuerdo al tamaño del rizoma.

Maza y Builes (2000) hacen mención que cuando no se cuenta con riego permanente se debe esperar las épocas de lluvia en la región, en México por ejemplo equivalen de junio a noviembre. Se habla de un sistema de drenaje en suelos pesados o arcillosos porque tienen mayor tendencia al estancamiento de agua, en otro tipo de suelos como los arenosos o francos o con cierta inclinación esto no es necesario.

Es necesario preparar el terreno meses antes, para establecer sombríos productivos como los arboles maderables, plátanos o arbustos de rápido crecimiento e incluso con otras especies de heliconias de mayor altura que soporten plena exposición al sol sugieren Alarcón y Bernal (2012). Dentro de esta etapa se contempla la capacidad de producción por hectárea, es decir cuantas plantas se tendrán en una hectárea, esto depende del tamaño de la especie y la distancia de siembra, por ejemplo en la Tabla 6 se establecen tres ejemplos de la distancia de siembra y el número de plantas que se obtendrán:

Tabla 6 Número de plantas de acuerdo a distancia de siembra

Distancia de siembra (metros)	Número de plantas x (Ha)
3 x 3	1111
2 x 3	1666
1.5 x 1.5	4444

Nota Fuente: Tomado de Alarcón y Bernal (2012). El cultivo de heliconias. Medidas para la temporada invernal

Ospina y Piñeros (2006) también coinciden en que al iniciar la siembra la distancia varia según la especie, y que en términos generales las variedades pequeñas se pueden sembrar a una distancia de 2 metros entre plantas por 2

metros entre surcos, las especies mediana de 2.5 por 3 metros y las grandes de 3 por 3 metros (COLFLORAS, 2007) ver tabla 7 que indica la distancia según el tamaño de la especie.

Tabla 7 Distancia de siembra entre ciertas especies de heliconias.

Especie	Distancia de siembra (metros)	Número de flores/Año
Heliconia wagneriana	4.0 x 4.0	50/planta
Heliconia grande (caribaea, lingulata, champagniana)	4.0 x 4.0	25/planta
Heliconias medianas (stricta, bihai, ortotrichia)	3.0 x 3.0	40/planta
Heliconias pequeñas (psittacorum, latisphata, hirsuta)	2.0 x 2.0	75/planta
Heliconias colgantes (péndulas: rostrata, chartacea, collinisiana)	3.5 x 3.5	45/planta

Nota Fuente: Tomado de Ospina y Piñeros (2006). Desarrollo de un modelo productivo de heliconias (genero zengiberales) para la zona cafetera de Caldas.

Dependiendo del tamaño de la especie será el rendimiento de plantas y flores por hectárea, anteriormente se mencionó que el punto de equilibrio exportable es de 39720 tallos por mes, por lo que se necesitarían 9930 plantas que produzcan 4 flores por mes aproximadamente y unas diez hectáreas sembradas.

Así mismo, dentro de la etapa de plantación se incluyen las siguientes labores culturales para el buen cultivo de heliconias.

Fertilización, el suelo para la siembra debe ser rico en materia orgánica, libre de tierra, este tipo de especies son susceptibles a la deficiencia de potasio, no toleran suelos básicos ni con mal drenaje. Se recomienda la aplicación de Nitrógeno, óxido de fósforo y óxido de potasio (Sosa, 2013).

Riego, las necesidades hídricas oscilan entre los 7 y 9 mm diarios, por debajo de esta medida las plantas disminuyen el número de hojas y flores, sin embargo en plena exposición del sol la medida se eleva a 20 mm diarios. El exceso de agua reduce el número de inflorescencias y la deficiencia afecta la duración de la flor luego del corte comenta Alarcón y Bernal (2012).

Por otra parte Maza y Builes (2000) hacen referencia a que la radiación directa sobre las grandes hojas hace que la planta se deshidrate por lo que se

recomienda usar riego por aspersión para el control de la temperatura foliar, por ejemplo en verano se llegan a necesitar hasta 7 litros de agua por planta.

Control de maleza, es necesario en los primeros meses debido al sombrero que ocasiona la maleza, esto se puede hacer de manera manual o química, se debe tener precaución de no rociar las heliconias con el herbicida (Maza y Builes 2000).

Deshoje, el deshoje se realiza para no afectar la iluminación de los nuevos brotes y evitar infecciones, también se lleva a cabo el “deshije” el cual significa quitar los brotes débiles y los vástagos para permitir la circulación del aire y evitar la competencia por los nutrientes menciona Maza y Builes (2000). El deshoje se inicia 2 o 3 meses luego de sembrado el cultivo y consiste en quitar los vástagos desnutridos o con floración precoz para prevenir enfermedades y permitir el brote de nuevos vástagos. El deshoje consiste en eliminar hojas secas, las heliconias emiten hojas nuevas cada 25 o 35 días hacen mención Alarcón y Bernal (2012).

2. Control de plagas y enfermedades.

La mayoría de las especies de heliconias se encuentran en ambientes húmedos y lluviosos, esto incrementa la presencia de enfermedades producidas por diversos microorganismos como las plagas, que ocasionan pérdidas hasta del 30% de la producción mencionan Alarcón y Bernal (2012) en la Tabla 8 se mencionan algunos ejemplos de plagas que pueden afectar a la plantación.

Tabla 8 Plagas y enfermedades que atacan a las heliconias.

Nombre	Características
Hongos	
Manchas foliares	Limitan o disminuyen la máxima producción de las plantas.
<i>Fusarium sp.</i> <i>Mycosphaerella sp.</i> <i>Septoria sp.</i> Y <i>Heiminthosporium sp.</i>	Destruye zonas de la superficie de la hoja y tallo.
Podrición radicular	Causa podrición en tallo y sistema radicular
Mal de Panamá o marchitez de plátano.	Bordes amarillentos de las hojas, las raíces se tornan negras y se pudren, producen brotes de mala calidad.

Bacterias

Enfermedad del moko Vástagos quemados, amarillos y su tamaño se reduce.

Virus

Mosaico del pepino Causa decaimiento de la planta y el mosaico.

Insectos

Ácaros, áfidos, insectos barrenadores, arañas, chinches, grillos. Rayan y perforan la inflorescencia.

Nemátodos

Radophylus similllis Pudre la raíz, caída y disminución del número de hojas.

Meloidogyne sp. Produce engrosamiento sobre raíces, el sistema radicular se deforma.

Nota Fuente: Tomado de Maza y Builes (2000). Heliconia de Antioquía. Guía de identificación y cultivo

La prevención de plagas está asociada a la mala nutrición y a los ataques de insectos, se recomiendan buenos drenajes, riegos de fuentes limpias y naturales, desinfección constante de las herramientas, evitar el monocultivo y constatar que los rizomas provengan de plantas sanas (Maza y Builes 2000). Por otra parte Jerez (2007) menciona que las plagas más comunes son áfidos que producen daño en las brácteas e inflorescencias y son los que principalmente se deben prevenir.

3. Cosecha.

Las primeras cosechas se obtienen en los primeros 7 – 10 meses después de sembrados, después de los 12 meses se obtienen inflorescencias de óptima calidad, la cosecha de debe realizar en la mañana antes de las 10:00 de la mañana debido a que en horarios de la tarde la planta esta deshidratada y disminuye la vida de corte (Maza y Builes, 2000).

Según USAID y BIOFOR (2005) el primer año de cultivo se considera el de menor producción, a partir del segundo la producción se estabiliza, el desarrollo de las heliconias, gingers y musáceas varia entre los 8 y 12 meses. De forma similar Jerez (2007) dice que la floración se inicia a los 9 o 12 meses y que es recomendable renovar la plantación cada tres años ya que puede afectar la

producción de flores y su calidad y que la recolección se debe hacer en las primeras horas de la mañana, ya que si se hace a mediodía la duración de la flor disminuye.

El corte de la flor se realiza cuando las brácteas estén abiertas ya que indican maduración, un tallo de mayor longitud es igual a mayor vida útil. La flor se debe hidratar inmediatamente ya que el tallo absorbe una gran cantidad de agua (Alarcón y Bernal 2012).

4. Pos cosecha:

Las heliconias se recolectan cuando dos o tres brácteas están abiertas ya que no continúan abriendo después del corte (Jerez, 2007). La inflorescencia se debe proteger de la fricción y de la luz directa para no deshidratarla, se lavan con jabón líquido espumoso, y se sumergen en solución de insecticida, bactericida y fungicida. Se debe utilizar un almacenamiento fresco y ventilado o cámara climatizada de 14 a 16°C con 90 a 95% de humedad, no se recomienda el almacenado por mas de cinco días (Maza y Builes 2000).

El lavado de la flor ablanda todo tipo de suciedad, refresca los tejidos por lo que ayuda a disminuir la temperatura y retardar el proceso de deshidratación dice Alarcón y Bernal (2012). En la etapa de pos cosecha, se incluyen otras labores para presentar un producto de optima calidad según el estudio realizado por USAID y BIOFOR (2005), las actividades se enuncian a continuación.

Desinfección, consiste en eliminar toda clase de insectos y prevenir contaminaciones por hongos, en esta etapa se sumerge a la flor o follaje en una solución química que permite desinfectar y proteger al producto contra alguna enfermedad.

Lavado, luego de la desinfección las flores y follajes se sumergen en una solución preparada con un limpiador químico, para que el producto final quede libre de tierra, lodo y otras impurezas.

Abrillantado, una vez que las flores y follajes han sido desinfectados y lavados, se sumergen nuevamente en una solución química llamada abrillantadora, que aporta un mejor brillo y resalta los colores propios de las flores y follajes.

Hidratación, luego las flores y follajes son colocadas en recipientes que tienen una solución hidratante durante unas 10 a 12 horas, lo que permite una completa hidratación que luego será un factor determinante en la duración del producto. La flor cortada hidratada se almacena a 13-15°C, no se deben exponer a menor temperatura (Jerez, 2007). Posteriormente se empacan para ser entregadas.

2.7 Calidad en la floricultura tropical.

Una parte muy importante de la comercialización internacional es la calidad, en este espacio se revisarán cuáles son los requerimientos de calidad de los principales mercados a nivel mundial que son el de la Unión Europea y el de Estados Unidos. Los requerimientos de calidad se basan en los siguientes aspectos:

- **Tallos e inflorescencias**
- **Almacenaje y empaque**
- **Manejo y transporte**

La floricultura en México carece de normas oficiales de calidad, los productores se guían según las características visuales del producto para asignarles el precio, así mismo el sector no cuenta con un instrumento o institución que ayude a fijar los precios, el principal indicador es el que se maneja en la Central de Abastos de la Ciudad de México denominado “precio al consumidor” el cual es administrado por el Fideicomiso para la construcción y Operación de la central de Abasto de la Ciudad de México menciona The Royal Netherlands Embassy (2008).

2.7.1 Estándares de calidad.

Los estándares de calidad dependen del cliente o del mercado. Por ejemplo para la Unión Europea que es uno de los mercados más grandes e importantes existen tres tipos de estándares de calidad:

Tabla 9 Estándares de calidad para flores presentes en la Unión Europea

Categoría 1	Categoría 2	Categoría Extra.
<ul style="list-style-type: none"> - Deben presentar las características de la especie o la variedad. - Estar enteras - Estar frescas - Libres de parásitos de origen animal o vegetal, así como de daños provocados por éstos. - Libres de residuos de pesticidas u otras sustancias extrañas que afecten el aspecto del producto. - Libres de magulladuras. - Libres de defectos. 	<p>Todas las partes de la planta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deben estar enteras - Frescas - Libres de parásitos de origen animal - Pueden tener ligeras malformaciones. - Ligeras magulladuras - Ligeros daños dados por ataques de origen animal. - Tallos menos fuertes y menos rígidos. - Pequeñas manchas provenientes de tratamientos con pesticidas. - Los defectos admitidos no deben comprometer el aspecto y la buena utilización de los productos. 	<p>Son productos que clasifican en la categoría 1 sin la ayuda de algún tipo de margen de tolerancia de calidad.</p>

Nota Fuente: Tomado de Díaz et al. (2002). Sondeo del mercado internacional de Heliconias y Follajes Tropicales

Puede haber tolerancia de calidad en cada unidad de presentación de producto por ejemplo, para la categoría 1 el 5% de las flores pueden presentar ligeras fallas. Y para la categoría 2 el 10% pueden no corresponder a las características de esta categoría se menciona en el informe de Biotrade Initiative y United Nations UNCTAD (2006)

Dentro del sector floricultor de México porcentaje muy pequeño de productores cuentan con una buena estructura de distribución y manejo de la calidad de sus productos menciona The Royal Netherlands Embassy (2008).

2.7.2 Clasificación de los tallos.

En la comercialización internacional los tallos son clasificados de acuerdo a su tamaño, de esta manera reciben un código, el tamaño puede ir desde aquellos con menos de cinco centímetros o sin tallos hasta los de 120 centímetros (Díaz et al.,2002). En la tabla 10 se encuentran los códigos que corresponden a la longitud o calibre del tallo.

Tabla 10 Escala del tamaño de las flores

Escala de tamaño de flores (Largo incluye la flor)	
Código de longitud	Largo (cm.)
0	Menos de 5
5	5-10
10	10-15
15	15-20
20	20-30
30	30-40
40	40-50
50	50-60
60	60-80
80	80-100
100	100-120
120	Más de 120

Nota Fuente: Tomado de Biotrade Initiative y United Nations (2006). Diagnóstico de la cadena productiva de Heliconias y Follajes de los departamentos del eje Cafetero y Valle del Cauca, Colombia

En el mercado Estadounidense los códigos pueden variar ya que la calidad se reporta dependiendo del tamaño de toda la inflorescencia clasificándose entonces como extra larga de 22 a 25 cm (9-10”), larga de 17.5 a 20 cm (7-8”) y corta de 15 a 17.5 cm (6-7”). La medida del tallo corta de acuerdo al futuro uso que se le dará dice Ospina y Piñeros (2006), por ejemplo para bouquet el tamaño del tallo ronda entre los 60 y 80 cms y de 1 a 1.2 metros para la flor que se va a empacar y se venderá en florerías.

En lo que respecta a la inflorescencia o flor, como refiere Díaz et al. (2002) y USAID y BIOFOR, (2005) a grandes rasgos se deben cuidar los siguientes detalles del producto como son la frescura, la limpieza, el brillo, la intensidad del color, la uniformidad de maduración y la buena forma, también se toma en

cuenta que el tallo tenga la longitud y rigidez correcta, el peso, la forma, la ausencia de pesticidas y enfermedades, el empaque y el tiempo del florecimiento pos corte son los aspectos más importantes en el mercado de la flor tropical ya que aumentan su valor.

2.7.3 Empaque:

El empaque sirve para proteger el producto de cualquier riesgo que pueda afectar su presentación o funcionalidad desde que es producido, cosechado o capturado hasta que es usado o consumido, el empaque suele ser de materiales flexibles (FIDE Inversión y Exportaciones y USAID, 2008). En este caso, el empaque es necesario para transportar las plantas, protegerlas del frío y la manipulación, se debe optimizar para minimizar los costos del transporte, además contribuye a una buena presentación del producto (USAID y BIOFOR, 2005). Dentro del empaque de la flor tropical se incluyen algunos materiales como el papel picado, espuma de polietileno o papel periódico sin imprimir para retener la humedad, y se utilizan cajas denominadas full y tabaqueras refieren Ospina y Piñeros (2006).

La Asociación Colombiana de Exportadores (COLFLORAS, 2007) menciona que cada bráctea se envuelve en bolsa-tubo de plástico o de papel periódico sin tinta, las flores se colocan de un lado y de otro con la finalidad de que la fricción entre ellas no las maltrate, en el fondo de la caja se coloca una capa de plástico, se cierra la caja y se sujeta con cintas plásticas. Es muy importante que las flores y follajes tropicales no sean refrigerados, pues esto ocasionaría daños irreversibles a la calidad de los productos (USAID y BIOFOR, 2005).

Las cajas en las que se comercializan las heliconias son llamados full miden 1.20 x 0.48 x 0.18 metros y las tipo tabaco 1.05 x 0.25 x 0.18 metros (COLFLORAS, 2007). Las medidas de las cajas varían según las necesidades del comerciante por ejemplo Alaguna,(2007) hace referencia en su estudio que las medidas del empaque de heliconias son cajas de 1.5 x 0.30 x 0.25 metros y que las cajas deben ser de material reciclable, sin embargo USAID y BIOFOR (2005) dice que debe contener Información sobre calidad, el origen, cuidados y

manipulación de la caja y esta misma fuente menciona que las cajas pueden tener dimensiones de 50 cm de ancho por 1,50 m de largo. El número de flores que contiene cada caja varía de acuerdo al tamaño de la especie que se está comercializando una caja full puede contener 150 tallos de heliconia y 100 tallos de gingers (USAID, 2007). Por otra parte Sosa, (2013) menciona que las cajas llevan alrededor de 20 inflorescencias de heliconia, y que la información que debe contener la caja es el nombre del productor, el lugar de procedencia, una foto de la especie, en la parte lateral lleva la fecha y un aviso de no refrigerar, la caja también debe contener información de la variedad y cantidad.

Se puede decir que el número de flores por caja varía según el tamaño de la misma, las medidas de la caja van desde 1.12 hasta 1.50 de largo, por 30 -50 centímetros de ancho y 12-25 centímetros de alto.



Imagen 11 Caja de Heliconia para transportar

Nota Fuente: Tomada de COLFLORAS (2007) Manual técnico para el cultivo de Heliconias

Los productos que se comercialicen en la Unión Europea deben cumplir con los requisitos sobre etiquetado ya que pretenden asegurar la protección de la salud, la seguridad y los intereses de los consumidores, proporcionándoles información completa sobre el producto (contenido, composición, utilización segura, precauciones especiales, informaciones específicas, etc.) Un ejemplo es la etiqueta ecológica comunitaria que exige la Unión Europea (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [Prom-Perú], 2011)

Según lo mencionado por Biotrade Initiative y United Nations UNCTAD (2006) para poder ingresar al mercado Estadounidense es necesario que el embalaje sea nuevo, sanitariamente apto es decir que sea capaz de mantener el buen estado del producto, técnicamente adecuado, homogéneos en presentación y resistentes a la manipulación y al transporte y cumplir con los requisitos de rotulación en el empaque el cual debe contener la siguiente información, impresa o en etiqueta, ya sea en inglés o español:

- Nombre de la especie y fecha de embalaje
- Nombre o razón social del exportador
- Nombre del productor y empacador
- Nombre de la Ciudad de origen del producto.
- Si el productor y empacador tienen la misma ubicación geográfica, puede indicarse esta información para uno de ellos usando la siguiente leyenda “Grown and Packed” o “Producida y embalada por”.

Si embargo para el mercado Europeo de acuerdo con Díaz et al. (2002) se debe colocar la siguiente información.

- Remitente (empacador): nombre, dirección o código de marca.
- Producto: genero, especie o variedad, o color de las flores.
- Origen del producto: región (nombre nacional, de la región o local).
- Tipo de clase (I,II o extra)
- Tamaño (incluir código de longitud) longitudes mínimas o máximas.
- Numero de unidades o peso neto.
- Marca de control oficial.

2.7.4 Transporte.

El transporte de mercancías incluye la recepción, almacenamiento y despacho de la carga con el control correspondiente a esta actividad a lo largo de un trayecto geográfico donde se establece un origen y un destino (Antún et al. 2005).

De acuerdo a Royal Netherlands Embassy (2008) en México la venta, la logística y manejo de la mercancía floral se realiza bajo condiciones poco cuidadosas, la mayoría de las flores son transportadas por carretera. Se utilizan todos los tipos de vehículos, algunos refrigerados y con temperatura controlada, que ayudan a mantener la calidad de la flor.

Díaz et al. (2002) dice que se debe evitar al máximo la manipulación de la flor tropical, su almacenamiento ideal es a una temperatura de 17°C, con aspersiones periódicas para mantener una humedad entre el 90 y 95%.

Por su parte Alaguna (2007) menciona que la flor se debe almacenar a una temperatura de 14 a 16 °C, con 90% de humedad. En el estudio realizado por USAID (2007) manifiestan que una vez que la flor ha sido empacada en cajas, estas deben permanecer en un ambiente que va de los 12 a los 14 °C y una humedad del 70% en adelante. Por lo tanto para la mejor conservación de la flor tropical se debe almacenar en temperaturas que van de los 12 a los 16°C

Las actividades en la distribución son la hidratación de agua y bactericida para que el tallo los absorba hasta a flor y evitar el crecimiento de bacterias, refrescar la flor, el control climático y el empaque el cual se recomienda sea en cajas mencionan Alarcón y Bernal (2012). El costo del transporte puede representar una limitante para el desarrollo de la floricultura tropical ya que algunas flores son muy pesadas y esto influye en el precio de la misma (Díaz et al.,2002)

2.8 Comercialización y principales mercados.

En la comercialización de flor tropical en México se utiliza como unidad de medida el tallo, la gruesa (144 tallos), docena, manojo (de 12 hasta 25 tallos) dice Royal Netherlands Embassy (2008). Sin embargo Díaz et al (2002) dice que para otros mercados como en la Unión Europea se venden en presentaciones de ramillete, bouquet y caja, cada una de ellas debe contener múltiplos de 10 unidades del mismo género, especie o variedad, sin embargo se pueden realizar mezclas siempre y cuando sean de la misma clase de calidad y lleven la marca correspondiente.

A nivel mundial los principales importadores de heliconia y flor tropical son Estados Unidos y la Unión Europea figuran Alemania, Reino Unido, Holanda y Francia y del continente asiático figuran Rusia y Japón (Biocomercio Andino, 2013) para comercializar de grandes cantidades en el mercado Europeo se recomienda principalmente en las subastas del mercado Holandés, mientras que para cantidades menores se recomienda hacerlo con agentes importadores directos en cada país mencionan Díaz et al. (2002). Las especies mas comerciales se relacionan con el peso, para arreglos florales otro factor es la forma de la flor, las inflorescencias erectas son mas comerciales que las pendulares, los colores rojos, naranjas y amarillos son los preferidos en el mercado (Sosa, 2013).

Según el Centro de Promoción de Importaciones de Países en Desarrollo de los Países Bajos (CBI, 2010), las heliconias y demás flores tropicales son consideradas como un producto exótico, en ese país se producen bajo invernadero y por tal motivo se dan flores de tallos más cortos que los convencionales, de ahí que exista la preferencia de las flores provenientes de los climas tropicales.

2.8.1 Mercado Europeo

Según estimaciones las subastas de flores Holandesas proveen del 40 al 50% del consumo de flores tropicales en Europa y el resto proviene de países como Ecuador, Costa Rica, Colombia, Costa de Marfil, Jamaica, Tanzania, Brasil, Surinam y Camerún dice CBI Ministry Of Foreign Affairs (2010)

Alemania es el mayor consumidor de flores cortadas incluyendo las flores tropicales, es considerado como un mercado estable, cuenta con una producción mínima de flores tropicales, la cual se ha visto afectada debido a la competencia fortalecida por los países en vías de desarrollo y los altos costos de producción, haciendo a este país mas dependiente de las importaciones (CBI Ministry Of Foreign Affairs, 2010). Costa Rica, Guatemala y Ecuador son los más reconocidos proveedores de flor tropical en el mercado Europeo (Biotrade Initiative y United Nations [UNCTAD], 2006). En la tabla 11 se muestran los principales países importadores de flores tropicales en el que se puede ver que varios países Europeos aparecen en la lista.

Tabla 11 Importaciones Globales de Flores 2010-2012

País	Año (USD ^a)			Participación %
	2010	2011	2012	
Alemania	1,150,617,147	1,277,419,310	1,113,935,217	16.57
Estados Unidos	846,973,396	880,893,904	934,282,626	13.89
Reino unido	933,533,086	1,005,105,653	834,024,741	12.40
Holanda	727,248,725	801,977,436	788,152,779	11.72
Rusia	547,567,458	704,684,705	723,455,263	10.76
Japón	375,495,310	392,824,322	430,962,984	6.41
Francia	521,482,540	479,420,703	421,502,172	6.27

Nota Fuente: Tomado de Biocomercio Andino (2013). Análisis Sectorial Flores Tropicales y Follajes

^a Año base 2013

Por su parte Reino Unido se considera un importador mediano de flor tropical, principalmente de orquídeas. Francia por su parte es un importante mercado de este tipo de flor, ofrece oportunidades de venta directa, a través de los mayoristas del mercado de Rungis, en este país se importan flores tropicales principalmente de Costa de Marfil, Costa Rica, Camerún y Mauricio sin embargo aun dejan oportunidades para otros países para exportar flores tropicales (CBI Ministry Of Foreign Affairs, 2010) En el mercado Europeo se distinguen tres tipos de mercados dependiendo de su consumo y dinámica comercial esto se muestra en la tabla 12.

Tabla 12 Tipos de Mercados

Tipo de mercado	Países
Mercados Maduros	Alemania, Holanda, Bélgica, países Escandinavos y Suiza.
Mercados crecientes	Reino Unido, España e Italia.
Mercados en desarrollo	Grecia y países de Europa del Este.

Nota Fuente: Biotrade Initiative y United Nations UNCTAD (2006). Mercados detectados para la Heliconia en Europa

2.8.2 Mercado Estadounidense

En el mercado de Estados Unidos los principales mayoristas se encuentran en New York, Chicago y las Vegas (Biotrade Initiative y United Nations UNCTAD, 2006) Por su parte Díaz Merchán et al (2002) menciona que la Ciudad de Miami también es puerta de entrada de importaciones de flores y que el 54% de las ventas se hace a través de florerías especializadas.

2.9 Canales de comercialización.

El canal de comercialización es el conjunto de actores y actividades que interactúan para que un bien producido en un lugar esté disponible para su uso o su consumo (Antún et al. 2005).

En México, los pequeños productores acuden a mercados mayoristas de su región, donde venden a intermediarios y estos a su vez a mayoristas, los cuales distribuyen el producto al resto de las ciudades. Las empresas medianas y grandes tienen más posibilidad de comercializar su producto, lo cual requiere de una cartera de clientes y vehículos equipados para el transporte, si logran

exportar lo hacen a través de brokers extranjeros, ya que es difícil que la organización cuente con filial en el extranjero (COLPOS, 2008). En la imagen 12 se muestran los canales de comercialización detectados en México.

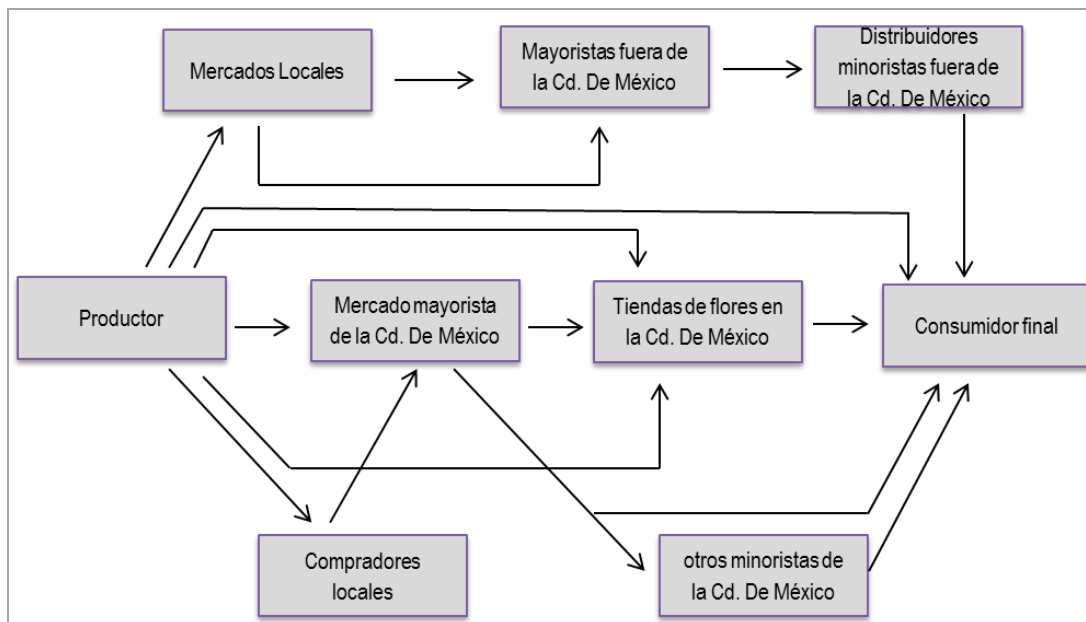


Imagen 12 Canales de distribución del mercado Mexicano de flores.
 Nota Fuente: Royal Netherlands Embassy, (2008). The Ornamental Sector in Mexico

El canal de comercialización o distribución suele ser similar entre países, sin embargo pueden tener variaciones de acuerdo al volumen que se maneja, el tipo de flor, el consumidor y los fines con los que se esté comercializando (Díaz, et al.,2002). La entrada de las importaciones de flores en Estados Unidos se realiza a través de la ciudad de Miami, aunque se ha detectado comercio mayorista de heliconia en Chicago y San Francisco esto se puede ver en la imagen 14.

Se estima que el 54% de las ventas se realiza a través de florerías especializadas, y el resto en tiendas y ventas en la calle (Díaz et al.,2002). Por su parte las flores y follajes se introducen en la Unión Europea a través de mayoristas y subastas Holandesas, estas últimas se recomiendan cuando se trata de cantidades grandes de flor, pero para cargas medianas y pequeñas se considera una mejor opción hacerlo a través de mayoristas, los canales de comercialización de la Unión Europea se muestra en la imagen 13.

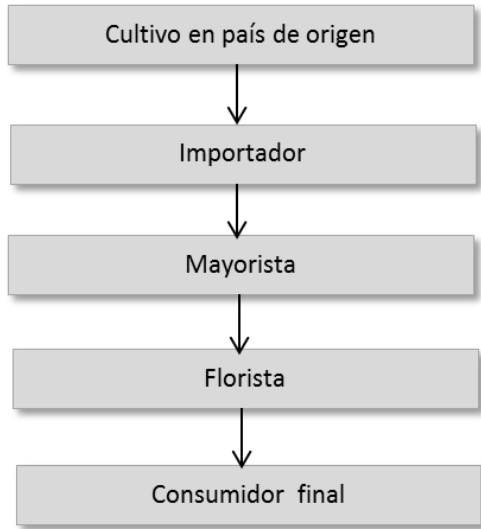


Imagen 13 Canales de distribución de la Heliconia en la Unión Europea.

Nota Fuente: Biotrade Initiative y United Nations UNCTAD (2006). Diagnóstico de la cadena productiva de heliconias y follajes en los departamentos del eje cafetero y Valle del Cauca (Colombia)

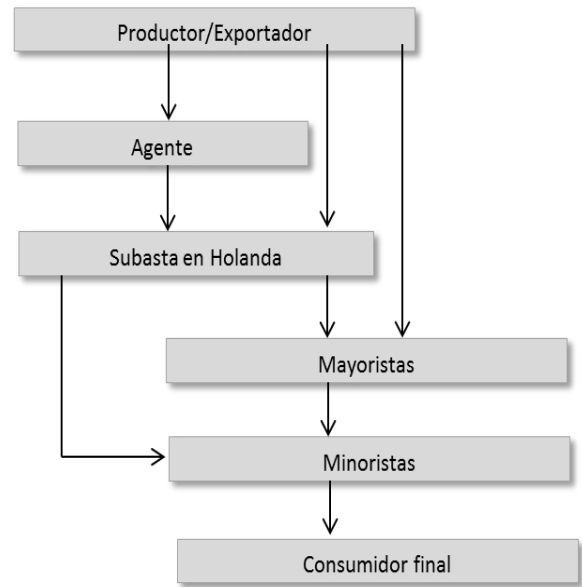


Imagen 14 Canales de distribución de la heliconia y follajes en Estados Unidos.

Nota Fuente: Biotrade Initiative y United Nations UNCTAD (2006). Diagnóstico de la cadena productiva de heliconias y follajes en los departamentos del eje cafetero y Valle del Cauca (Colombia)

El motivo del consumo en Europa son de regalo (40-50%) del 20 al 30% se compran para ocasiones especiales y del 20 al 25% son para decoración. El 60% de las flores se adquiere en florerías y el resto en supermercados y vendedores callejeros (Díaz et al.,2002).

2.10 Problemática

De acuerdo con Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios (ASERCA) que impulsa la comercialización agropecuaria en México, se requieren de tres condiciones indispensables para poder tener éxito en el mercado local y extranjero, estos son: calidad, continuidad y volumen (ASERCA, 2008).

Los floricultores en México reconocen que uno de los principales problemas que les impiden la consolidación en el mercado extranjero es la falta de tecnología, recursos y conocimiento ya que países como Holanda lideran la producción mundial de flores bajo invernadero y material genético (García Velazco et al. 2009). De acuerdo con la información recopilada en las entrevistas los productores de flor tropical no alcanzan el volumen mínimo de producción, la falta de certificaciones oficiales que avalen la calidad del producto y el desconocimiento acerca de los mercados y los procedimientos sobre la exportación han puesto en desventaja a los floricultores mexicanos con respecto a los productores sudamericanos que lideran la comercialización internacional.

El Colegio de Postgraduados, (2008) atañe lo mencionando anteriormente a que quizá la calidad de las flores mexicanas está demeritada en el extranjero debido a que el material vegetativo suele ser de poca calidad genética, utilizan un bajo nivel tecnológico, hay poca innovación, prevalece el desconocimiento que junto con la falta de capital y desorganización en la cadena productiva han hecho que el sector posea bajos niveles de productividad. Chauvet y Massieu (1996) por su parte expresan que la falta de información acerca de los mercados internacionales ha afectado a los productores incluso a los exportadores ya que el mercado de la flor tiene bruscas variaciones en los precios y puede generar pérdidas y que aunado a la falta de infraestructura e insumos este proceso se hace más complicado.

García Velazco et al (2009) manifiesta en su estudio de la floricultura en México que únicamente el 9% de los productores de flor realiza estudios o esfuerzos de mercado que se enfoquen en analizar tendencias, competidores, necesidades y

características del mercado objetivo. Los mercados internacionales son altamente competitivos y demandantes, los proveedores deben cumplir con un conjunto de normas de las cuales muchas son de carácter obligatorio complementa Tallontire y Greenhalgh (2005) de ahí la importancia de la información y conocimiento del mercado.

Por su parte el estudio presentado por The Royal Netherlands Embassy (2008) sobre el sector floricultor mexicano menciona que aun no son claras las razones por las que México no ha detonado en el sector floricultor, las razones pueden ser debido a la composición del sector: pequeños productores que dependen de intermediarios y el número de exportadores especializados es limitado o que probablemente la ausencia de normas oficiales de calidad para este sector sea la principal falla, ya que México destaca notablemente en otros cultivos agrícolas.

Según datos de Pro Ecuador (2013) el sector floricultor mundial esta constituido aproximadamente por el 90 % de PYMES, lo que nos da la visión de que los principales mercados de flor en el mundo se mueven por empresas que pertenecen a esta clasificación. Lo anterior se puede reforzar con lo que manifiesta Bonaccorsi (2014) que la competitividad internacional de las empresas se basa principalmente en los factores como la calidad del producto y no se relaciona de manera directa el tamaño de la organización con la intensidad de su actividad exportadora. Para Geldres Weiss, Etchebarne López, y Bustos Medina (2011) la pequeña y mediana empresa de cualquier sector es la que presenta mayores desafíos en el proceso de internacionalización el cual se ha llevado a través de la exportación principalmente.

A nivel mundial solo China y la India superan a México en cuanto a la superficie dedicada a la producción de plantas ornamentales, este sector generó cerca de 360 mil empleos directos e indirectos en México (Leyva de la Cruz, 2011). Los apoyos económicos para la actividad ornamental no han sido suficientes para apoyar la infraestructura y equipo para invernaderos y los productores manifiestan falta de canales de comercialización, así mismo muchos productores

desconocen la normatividad fitosanitaria por lo que se han creado problemas con las autoridades durante el traslado (COLPOS, 2008).

Sin embargo, existen muchas oportunidades de expansión para las empresas Mexicanas ya que actualmente se cuenta con doce Tratados de Libre Comercio con 44 países, facilitando el acceso a tres continentes y para que sean aprovechados por las PyMES es necesario mejorar su competitividad (Hernández y Hernández, 2013).

2.11 Preguntas de Investigación.

Por lo descrito en los capítulos anteriores, se tienen como preguntas y objetivos de investigación los siguientes.

- ¿Cómo pueden las pequeñas empresas dedicadas a la producción de flor tropical determinar las acciones que ayuden a avanzar en el proceso de internacionalización?

Preguntas específicas:

- ¿Cuál es la situación actual de las empresas productoras de flor tropical con respecto a la internacionalización de ese producto?
- ¿Cuáles son los desafíos a los que se enfrentan las empresas productoras de flor tropical en el proceso de internacionalización?

Objetivo de estudio.

El propósito de esta investigación es desarrollar un diagnóstico para analizar, estudiar e identificar las necesidades que presentan cuatro empresas dedicadas a la producción de flor tropical y con ello poder generar alternativas que ayuden a la mejora y expansión del negocio.

Objetivos específicos:

- Identificar el estado actual de las empresas productoras de flor tropical a partir del estudio de su contexto, sus antecedentes y sus áreas internas.
- Conocer los retos a los que se enfrentan las empresas floricultoras y con ello poder generar alternativas que ayuden a avanzar en el proceso de internacionalización.

Capítulo 3. Metodología de Sistemas suaves para el diagnóstico de cuatro empresas productoras de flor tropical

Para esta sección del trabajo se contó con la colaboración de cuatro organizaciones dedicadas a la producción y comercialización de flor tropical, las cuatro se encuentran en la región Córdoba-Orizaba en el estado de Veracruz, a continuación se describen brevemente sus actividades empresariales, los nombres de las empresas no serán incluidos debido a la petición de los mismos productores.

Productor 1. Empresa con once años en operación, dedicada desde el principio al cien por ciento de la producción de diferentes especies de flor tropical para la comercialización en ciudades como Puebla, Cuautla y Distrito Federal, cuenta con seis empleados permanentes.

Productor 2. Organización a su cargo desde hace ocho años en la que emplea a seis familiares de manera permanente. La experiencia del cultivo agrícola la ha tenido desde que el productor era más joven, actualmente en sus parcelas se cultivan flores y follajes tropicales. Sus clientes se encuentran principalmente en Córdoba y Orizaba.

Productor 3. Negocio que opera desde hace catorce años el cual le fue transferido de su padre quien en un principio se dedicaba a la siembra de café, actualmente cinco familiares lo apoyan en la producción y en la atención de un local en el mercado de Fortín, Veracruz en el que además vende flores como rosas, claveles, crisantemos, entre otras.

Productor 4. Esta empresa lleva más de diez años en el negocio de la producción de flor tropical, también es un negocio familiar en el que todos se involucran con las actividades diarias, sus clientes se ubican en Fortín, Huatusco, Orizaba y

Puebla. Este productor ha decidido incluir entre sus productos otro tipo de flores de acuerdo a la temporada del año.

Los cuatro productores realizan la confección de arreglos florales, y uno de ellos ha incluido la venta de artículos de jardinería y plantas en maceta, los cuatro cuentan con un local en el que atienden al público en general y la mayoría de sus clientes se encuentran a ciudades cercanas en las que el abastecimiento ocurre como máximo 24 horas después de que el producto fue cortado.

Se pretende estructurar la situación de las cuatro organizaciones productoras de flor tropical a partir de la información recopilada a través de la entrevista y lo investigado en el marco teórico con un enfoque de internacionalización para conocer cuáles son sus necesidades al respecto. Con la ayuda de la Metodología de Sistemas Suaves la información se irá organizando y estructurando para que al finalizar las fases de la metodología además de obtener el diagnóstico de la situación también puedan plantearse acciones de cambio.

3.1 Estadio 1: La Expresión de la situación actual.

Como primer punto se identificaron las variables que conformarían las preguntas que se realizarían a los productores las cuales fueron tomadas del marco teórico, la información recopilada en ese capítulo se fue desglosando hasta obtener variables cuantitativas y cualitativas (ver imagen 15) .

Ambos tipos de variables fueron seleccionadas con base en los requerimientos mínimos oficiales de comercialización internacional que solicitan los principales mercados mundiales los cuales son Estados Unidos y la Unión Europea. La desagregación de las variables cuantitativas con cada uno de sus criterios de medición se muestra en el Anexo 1. Y la descripción de las variables cualitativas se establecen en el Anexo 2, en esta parte se desean conocer los desafíos a los que se enfrentan las empresas productoras (barreras) en el proceso de internacionalización, las variables se basan en la clasificación de las barreras a la internacionalización de Leonidou (2004).

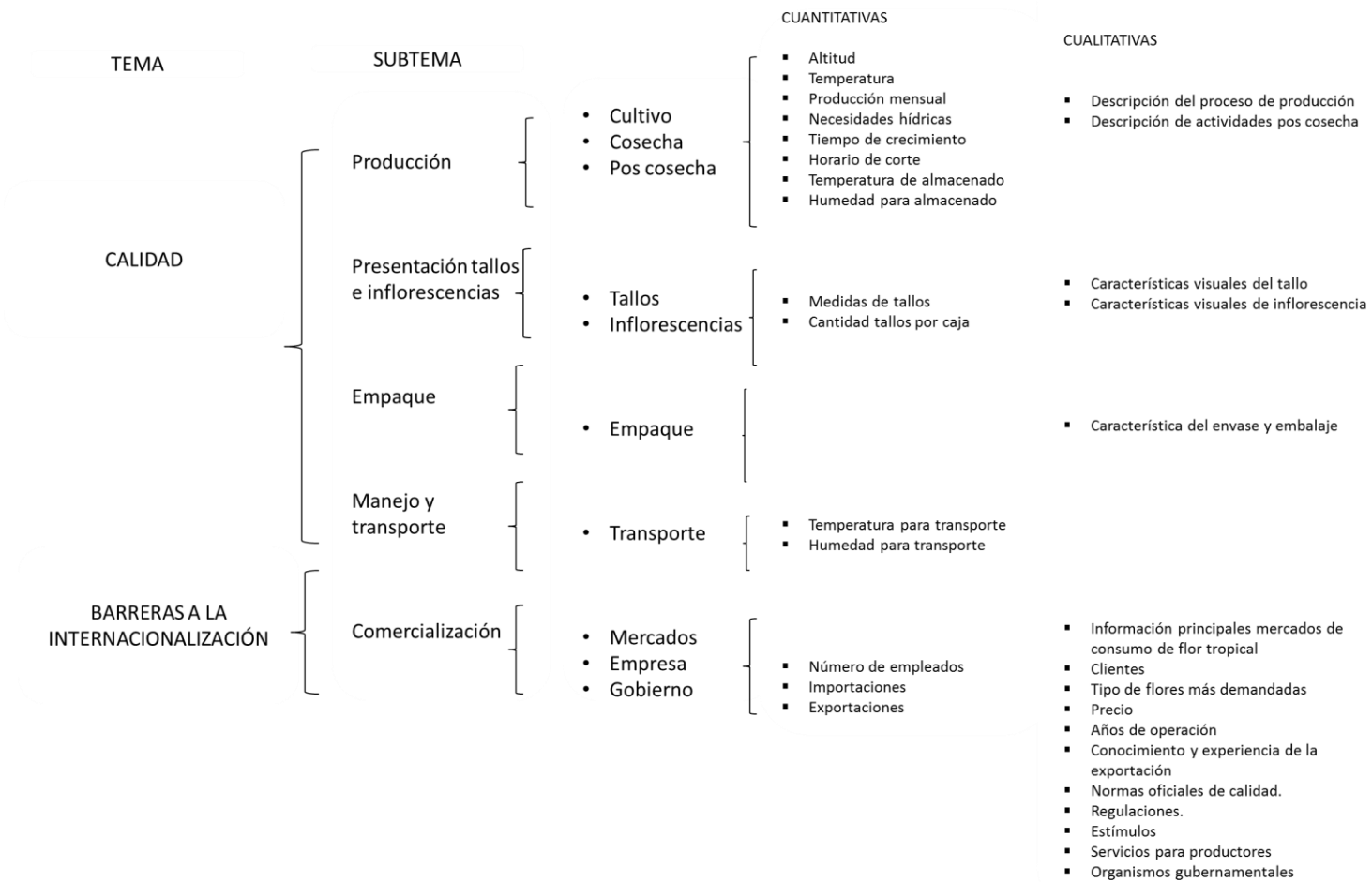


Imagen 15 Identificación de los términos de las variables cualitativas y cuantitativas

Una vez que se identificaron las variables se realizó una serie de preguntas que sirvieron como estructura o guía al momento de realizar la entrevista a los productores, se le llama guía porque algunas preguntas dieron lugar a otras y las respuestas fueron siempre abiertas, el cuestionario se puede ver en el Anexo 9. Después de escuchar la opinión de los entrevistados se tiene la siguiente información.

Situación actual de las empresas

Las empresas productoras de flor tropical que participaron en este trabajo se encuentran ubicadas en la región Córdoba-Orizaba en la región centro del Estado de Veracruz. Los productores reportan tener en promedio 15 años en el negocio de la flor y sus organizaciones son familiares, trabajan entre 6 y 10 personas dedicadas también a producir follajes y flores, además de eso también confeccionan arreglos florales debido a la demanda. Ellos mencionan que la forma en que se compite en el negocio es a través del precio y que algunos de sus competidores bajan el precio con la finalidad de atraer más clientes.

Los dueños o productores han ampliado sus conocimientos a través de la experiencia que les ha dado el propio negocio, tres participantes se han dedicado a la siembra de follajes desde hace muchos años y debido a la demanda de las flores tropicales decidieron incursionar en ese sector, hasta el momento no han realizado algún tipo de capacitación con el propósito de fortalecer su negocio; Únicamente un productor tiene nivel superior en educación ya que es ingeniero agrónomo y esto ha ayudado a que se interese en tomar algunos cursos sobre la gestión de negocios, y participar en eventos sobre la incubación de negocios, todo con la finalidad de innovar en su organización.

En lo que respecta a la administración ninguno de los cuatro lleva el registro de sus materiales o de sus procesos, el dueño es quien se encarga de las actividades administrativas del negocio, cumplen con sus obligaciones fiscales, prevén el cultivo para todo el año, pero no minimizan riesgos que puedan ser ocasionados por condiciones climáticas o por futuras causas económicas.

Los cuatro productores reconocen que sus principales clientes son distribuidores de flor tropical ubicados en las ciudades de Córdoba, Orizaba, Puebla, Morelos y Distrito Federal principalmente, con los que han establecido una cantidad semanal de abastecimiento de producto, tres productores cuentan con un local en el mercado de floricultores en la ciudad de Fortín y Orizaba en el que atienden al público en general y también venden sus productos, alternan con la venta de flor de frío ya que sus clientes se la solicitan. La información obtenida sobre el proceso de producción es la que a continuación se presenta.

Producción

Se necesitan producir alrededor de 39 720 tallos mensuales para que un negocio sea rentable y tenga la oferta exportable, de acuerdo a la información recopilada los cuatro empresarios están por debajo de lo requerido, en promedio producen 16 333 tallos, solo un productor ha alcanzado 25 000 tallos mensuales (ver anexo 4), por lo que de manera individual no cumplen con la capacidad productiva para considerar la exportación.

La producción se realiza a campo abierto aprovechando las condiciones ambientales de la región como la lluvia y la luz solar. De acuerdo a los aspectos generales para la producción de flor tropical, en la región de Córdoba-Orizaba se encuentra dentro de los parámetros de temperatura según INEGI (2015) la temperatura media anual es de 23°C con máximas de 32°C y mínimas de 13°C, el rango de precipitación anual es de 1900 - 2100 mm anuales, siendo la temporada de lluvias de junio a octubre, la altitud de la región está entre 600 y 1800 MSNM, estas circunstancias facilitan el crecimiento natural de las flores tropicales, por lo que la inversión suele ser mínima. La descripción del **proceso de producción** que siguen los entrevistados es el siguiente:

Establecimiento de la siembra. En este caso los cuatro productores realizaron esta fase hace más de cinco años ya que la plantas pueden llegar a vivir hasta ocho años, sin embargo, comentaron que limpian el terreno de la maleza y esperan la época de lluvia para sembrar, aunque reconocen que en la región

llueve prácticamente todo el año, por lo que pueden sembrar en cualquier mes. No realizan análisis de suelos, ni las actividades del drenado, ya que en su opinión no es necesario.

Siembra, este paso consiste en depositar el rizoma en la tierra previamente marcada a la distancia que la planta necesita para su crecimiento. Una vez realizado lo anterior, se inicia al paso del tiempo con las labores culturales como el chapeo, el deshoje, el riego y la fertilización, no se realiza la aplicación de fungicidas u otros productos para cuidar la plantación de las enfermedades. Al igual que la fase de establecimiento de la siembra, esta actividad se realiza cada siete u ocho años cuando se deben renovar las plantas, actualmente los productores proveen cuidados a sus plantas a través de las labores culturales de limpieza.

Corte, la floración sucede entre 7 y 10 meses después de la siembra, para asegurar el abastecimiento durante todo el año, los productores siembran en diferentes fechas, para que la floración se produzca a lo largo de todo el año. El corte lo realizan en las primeras horas del día (entre las 5 y 7 de la mañana) el corte se hace de forma manual.

Lavado y empaque, las inflorescencias cortadas se llevan al almacén donde se lavan para una mejor presentación y se separan las flores maltratadas, posteriormente se le quita el exceso de agua, se dejan secar se envuelven en papel y se depositan una a una en cajas recicladas en las que no se incluye ningún tipo de información acerca del producto o de su empresa, las cajas no tienen medidas establecidas, simplemente se verifica que la flor no se maltrate.

Transporte, este se hace en camionetas propiedad de los productores y debido a que los clientes se encuentran en zonas cercanas el producto llega muy fresco (máximo 24 horas después de haber sido cortado), no se utiliza control de temperatura pues los productores mencionan que no es necesario, ya que el frío daña las inflorescencias.

Exportación, los productores entrevistados no realizan actividad exportadora, les gustaría hacerlo en un futuro, pero mencionan que desconocen el proceso de exportación y los mercados internacionales, hacen referencia a que no cuentan con el personal adecuado para ingresar al extranjero, opinan que el dominio del idioma inglés es muy importante y piensan que su producción es poca y que además los canales de distribución se centran más en la flor de clima frío, la cual necesita controles de temperatura diferentes a los requerimientos de la flor tropical.

Precio de venta

El precio de cada tallo es en promedio 12 MXN, sin embargo algunos productores mencionaron que venden su producto a 10 tallos por \$40 pesos (4.00 c/u), otro dijo vender a \$20 la docena de heliconias (1.66 c/u) siendo el precio más bajo encontrado, solo un productor está muy cerca del precio promedio nacional vendiendo su producto a \$10 pesos por tallo (ver anexo 3) y la formulación del precio se basa de acuerdo a las estimaciones del mercado, en lugar de obtenerlo a través de los costos de producción más el porcentaje de ganancia deseado.

Contexto político de las empresas productoras de flor tropical.

En la comercialización, las dependencias gubernamentales juegan un papel muy importante, pues sirven como promotores y reguladores del contexto y además representan una fuente confiable de información.

En el caso Mexicano existen dependencias gubernamentales orientadas exclusivamente al fomento y desarrollo no solo de la grande empresa sino que también de la pequeña y mediana hacia un ámbito internacional tales como PROMEXICO que apoya la internacionalización de las empresas para el desarrollo económico del país, también se encuentra Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) que promueve el aprovechamiento de las ventajas comparativas del país a través de numerosas

sub secretarías y cuenta con diferentes tipos de apoyos, en el anexo 7 se presentan las dependencias gubernamentales y sus respectivos apoyos para las empresas. De los organismos de gobierno enfocados al comercio exterior existen delegaciones en algunas ciudades dentro de la República Mexicana para generar un mayor acercamiento con los empresarios, sin embargo el solicitar algún apoyo requiere de ciertas habilidades para poder formular y presentar ante los representantes de la delegación un proyecto formal de inversión.

En los ejemplos latinoamericanos de Colombia y Ecuador el gobierno ha puesto a disposición del sector oficinas y programas que se encargan de fomentar, crear y administrar programas dirigidos al desarrollo y mejora el desempeño social y ambiental, brindan asesoría y fomentan la promoción de la sana competencia a través de conferencias y visita de expertos, todo eso además de proporcionar estímulos económicos.

3.2 Estadio 2 Problema estructurado de la situación:

En México, aunque las condiciones climáticas son ideales para el cultivo de flores tropicales y en la opinión de algunos expertos dicen que el negocio de la producción de flores y follajes tropicales suele ser altamente rentable y que existen importantes oportunidades de negocio en Estados Unidos y la Unión Europea, este sector aún se mantiene principalmente en la venta al mercado nacional, sin contar con una participación importante en el mercado internacional.

La demanda por parte de los consumidores de flor tropical ha ido en aumento debido a que se considera como un producto exótico. Se han detectado problemas de desconocimiento principalmente sobre apoyos o incentivos, procesos de comercialización internacional, requerimientos de mercado, identificación de los principales mercados internacionales, falta de producción, desorganización interna, falta de regulaciones a las actividades de comercialización incluidos el precio y certificados de calidad.

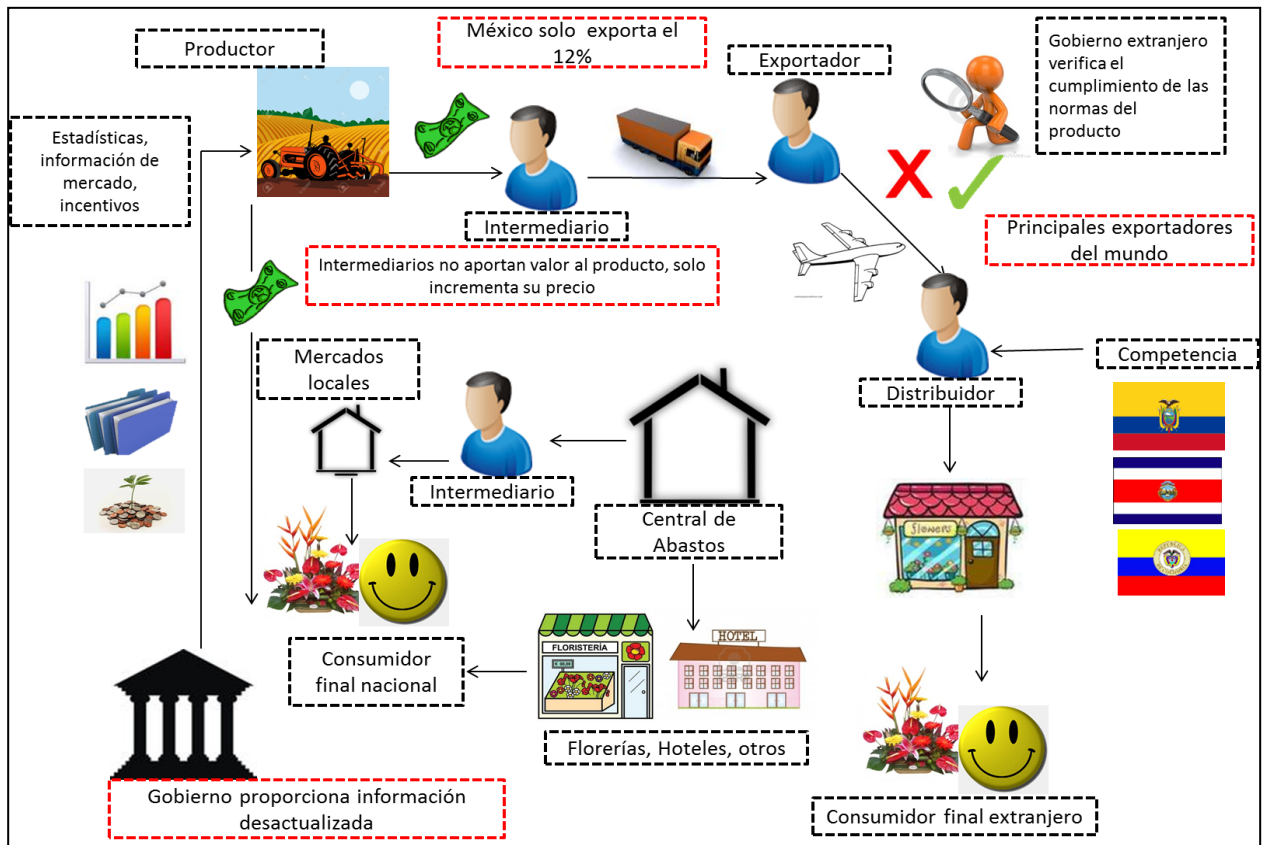


Imagen 16 Imagen enriquecida de la situación

En la imagen 16 se observan las relaciones que presenta el sector de la floricultura tropical, la cadena inicia con el productor que tiene como clientes principales a los distribuidores, sin embargo se presenta la figura de intermediarios que no aportan valor agregado al producto únicamente aumentan el precio del mismo. Los productores se enfocan únicamente en los requerimientos de sus clientes locales y dejan de lado a los mercados internacionales y por lo tanto otras alternativas de mercado para su producto. A nivel interno es necesario ordenar cada uno de los procesos, para saber su estado actual y poder tomar acciones que ayuden a la mejora de los mismos ya que si la organización aspira a comercializar a nivel internacional es necesario establecer los cambios que ayuden a avanzar en el proceso de internacionalización.

3.3 Estadio 3. Definición raíz de los Sistemas Relevantes.

El siguiente paso en la metodología de sistemas suaves, se realiza la identificación de los Sistemas Relevantes, los cuales son sistemas de actividad humana en los que se pueden determinar los cambios deseables y mejorar la situación problema. Para cada sistema relevante se confecciona una definición raíz. Para este caso se han identificado tres sistemas relevantes que se han tomado de acuerdo a la segmentación de las etapas de la cadena de comercialización, se eligieron esos sistemas ya que representan pieza clave para poder sugerir cambios que ayuden a la internacionalización, los sistemas relevantes de este trabajo son del análisis de mercado, el segundo sistema es de la producción y el tercero es el de la exportación.

3.3.1 Análisis CATWOE de los productores de flor tropical hacia la internacionalización:

Antes de realizar la definición raíz de los sistemas relevantes es necesario llevar a cabo el análisis CATWOE, el cual antecede las definiciones raíz con el propósito de ayudar a construir las, e incluir a todos los sujetos y actividades dentro de la misma.

Tabla 13 Análisis CATWOE de los Sistemas Relevantes

SISTEMA RELEVANTE			
	Análisis de Mercado y Planeación de la Siembra	Producción	Exportación
C	Distribuidores internacionales	Distribuidores Internacionales	Distribuidores Internacionales
A	Productores, instituciones educación superior, dependencias de gobierno como facilitadores de información, proveedores	Productores y equipo de trabajo	Agente Aduanal, transportistas, dependencias de gobierno

T	Obtener información, analizar la información, solicitar insumos, realizar ajustes necesarios y planear la siembra	Preparar terreno, sembrar rizoma, realizar labores culturales, cortar inflorescencia, almacenar, seleccionar, lavar, empacar y despachar mercancía	Transportar de almacén a punto de embarque, entregar documentos, verificar embarque, transportar a destino internacional, revisar carga, desembarcar carga
W	Obtener toda la información posible que sirva para la identificación del mercado y la toma de decisiones antes de producir y exportar	Producir flores tropicales de acuerdo a los requerimientos del mercado para no caer en incumplimientos legales	Contar con los requerimientos necesarios para que el proceso de exportación sea fluido y evitar contratiempos
O	Productores	Productores	Productores
E	Competidores aprovechan su posicionamiento internacional, fuentes de información desactualizadas, proveedores ofrecen productos especializados a precios altos	Los principales mercados mundiales han experimentado crisis económicas, el sector Mexicano carece de certificaciones oficiales que avalen la calidad	Existe una imagen de desconfianza hacia las dependencias de gobierno que regulan las actividades de exportación, los mercados mundiales son muy estrictos en el cumplimiento de los requerimientos.

A continuación la descripción del análisis:

- **Customer** o clientes son los beneficiarios, víctimas o principales afectados de las actividades derivadas del sistema descrito. En este caso los clientes son los **distribuidores internacionales** pues por medio de ellos el producto se distribuye a lo largo del mercado destino ya sea a través de otros minoristas o de venta directa a florerías, hoteles, mercados.
- **Actors** aquellos que llevan a cabo las actividades del proceso de transformación para el tema en cuestión los actores son los **productores** de flor tropical pues junto con su **equipo de trabajo** son quienes realizan las actividades necesarias para producir flores tropicales de acuerdo a los requerimientos del mercado. El productor ejecuta las actividades de producción las cuales comprenden desde la siembra del rizoma pasando por los cuidados o también llamadas labores culturales hasta el empaque del producto que estará

listo para su exportación. Los **Proveedores** aportan los insumos necesarios a los productores, en este caso puede haber proveedores de transporte terrestre y aéreo, también proveedores de material vegetal, de bolsas plásticas o de papel para las inflorescencias, los de las cajas de cartón, los de energía, combustibles, de fertilizantes y fungicidas. Las **Instituciones de Educación Superior** pues generan conocimiento e incluso mano de obra que permiten trabajar de manera interdisciplinaria en el sector, orientándose hacia el desarrollo sostenible y protección del medio ambiente. El **Gobierno** es la entidad que promueve las actividades, recursos, normas, información, programas e instituciones dirigidas al uso eficiente de los recursos naturales, el crecimiento de las empresas, la regulación de los precios, las prácticas de comercialización y establece las normas oficiales que den certeza de la calidad del producto. También el **agente aduanal** quien está facultado por la ley para ejercer la actividad exportadora e importadora a nombre del productor o empresario, está en constante contacto con él y posee los conocimientos y habilidades del comercio exterior.

- **Transformation:** son las actividades de transformación del sistema, aquí las actividades que se deben realizar son:

Investigar mercado
Planear la siembra.
Preparar el terreno
Sembrar y realizar labores culturales (cuidado de las plantas)
Cosechar
Empacar
Transportar
Exportar

- **Weltanschauung:** punto de vista de cómo se percibe cada sistema relevante. En este caso los puntos de vista son obtener información para la toma de decisiones, es la base de todas las actividades posteriores, el del segundo sistema es producir flores tropicales de acuerdo a los requerimientos y el último sistema se refiere a que la organización debe cumplir con todos los requisitos para evitar contratiempos en el proceso de exportación y aprovechar al máximo el tiempo pos corte de la flor.

- **Ownership:** dueño del sistema, quien tiene la autoridad para que los cambios sucedan, se ha identificado que el dueño del sistema son los **productores** pues son los que deciden realizar o no las acciones mencionadas.
- **Environment:** son imposiciones o restricciones del ambiente con el sistema. Los **Competidores** son los principales comercializadores de flor tropical: Colombia, Costa Rica y Ecuador aprovechando su importante actividad dentro de las exportaciones de flor de clima frío, el mercado tropical es una alternativa que ofrece a los consumidores que están en la constante búsqueda de nuevas especies. El **Contexto económico** los principales mercados de flor a nivel mundial son Estados Unidos, Reino Unido, Alemania y el resto de la unión Europea sin embargo en los últimos años estos países han experimentado momentos de crisis económicas y por lo tanto afectan al consumo de flores tropicales que tienen un precio más alto que la flor de frío. El **Gobierno** aquí su papel es generar las condiciones económicas que permitan el crecimiento del sector tales como la gestión de acuerdos o tratados de libre comercio para minimizar el impacto de las barreras arancelarias y promueva la circulación de los productos en el extranjero. Su interés radica en generar fuentes de empleo, mejora social y mantener la dinámica económica.

Definiciones raíz de los Sistemas Relevantes

Con la ayuda del análisis CATWOE, se tiene entonces las siguientes definiciones raíz:

1. Sistema Relevante del análisis de mercado y planeación de la siembra

“Un sistema de análisis de mercado a partir de diferentes fuentes de información confiable que ayuden a establecer las características del tipo de producto que se va a producir y a conocer el mercado al que se va a dirigir”

2. Sistema Relevante de Producción

“Un sistema de producción de flores tropicales a partir del cumplimiento de los requerimientos de los principales mercados internacionales para poder avanzar en el proceso de internacionalización de las empresas floricultoras”

3. Sistema Relevante de la exportación

“Un sistema de logística que facilite el proceso de exportación de flor tropical para aprovechar al máximo la vida útil del producto y evitar incumplimientos en el abastecimiento”.

3.4 Estadio 4. Construcción de los Modelos conceptuales:

Una vez que sabemos ¿Qué es el sistema?, es el momento de conocer ¿Qué hace? Para contestar esta última pregunta se utiliza la herramienta del modelo conceptual, el cual tiene la función de plasmar las actividades que realizan los sistemas relevantes tomando en cuenta los elementos de la definición raíz.

3.4.1 Modelo conceptual del Sistema Relevante del análisis de mercado y planeación de la Siembra

En el modelo de análisis de mercado y planeación de la siembra, como su nombre lo indica se trata de investigar y conocer el mercado internacional de flor tropical para que con esa información los productores puedan establecer su producción con las características y requerimientos necesarios del mercado. Este sistema tiene como involucrados en primer lugar, a las instituciones que sirven como fuentes confiables de información, tales como las instituciones de gobierno, pues revelan datos oficiales en forma de estadísticas sobre comercio exterior, volumen de producción, competidores o número de productores que existen en un país o región. Las instituciones de gobierno representan confiabilidad, actualización, son reguladoras y fomentan el comercio exterior, por lo que pone todas las facilidades para que los interesados se mantengan informados y les ayude en la toma de decisiones.

Por otra parte se encuentran las instituciones educativas de nivel superior, que también son generadoras de información y conocimientos a través de sus líneas de investigación, su propósito es la búsqueda de desarrollo y el buen aprovechamiento de los recursos de la región. Constantemente aportan nuevos conocimientos sobre técnicas para la producción, la comercialización o la

competitividad del sector. La floricultura como actividad económica promueve en las instituciones educativas generar alternativas a los problemas con que se puede llegar a enfrentar el sector, las escuelas también brindan asesorías, cursos, reuniones, pláticas y prácticas que muchas veces no tienen costo.

Otra fuente de información son las asociaciones internacionales especializadas en la materia, estas pueden proveer datos muy puntuales acerca del mercado, sin embargo puede representar un inconveniente para el productor ya que esta información generalmente tiene un costo.

Con toda la indagación realizada y la experiencia, se puede identificar el mercado, el productor puede considerar realizar los ajustes necesarios a su producto para lograr satisfacer a sus clientes, y de acuerdo a las normas establecidas en el país destino, que en la mayoría de las veces esto representa una restricción de entrada, de ahí la importancia de conocer muy bien el mercado. Si se considera la investigación del mercado dentro del negocio, es muy probable que se logren identificar tendencias que desencadenen otras acciones que ayuden a lograr el propósito de expansión.

En la imagen 17 se muestra el proceso identificado en el sistema de investigación de mercado y planeación de la siembra, se puede observar que la primera acción es obtener toda la información posible acerca del mercado en cuestión y conforme a eso planear los ajustes necesarios para la siembra de la flor.

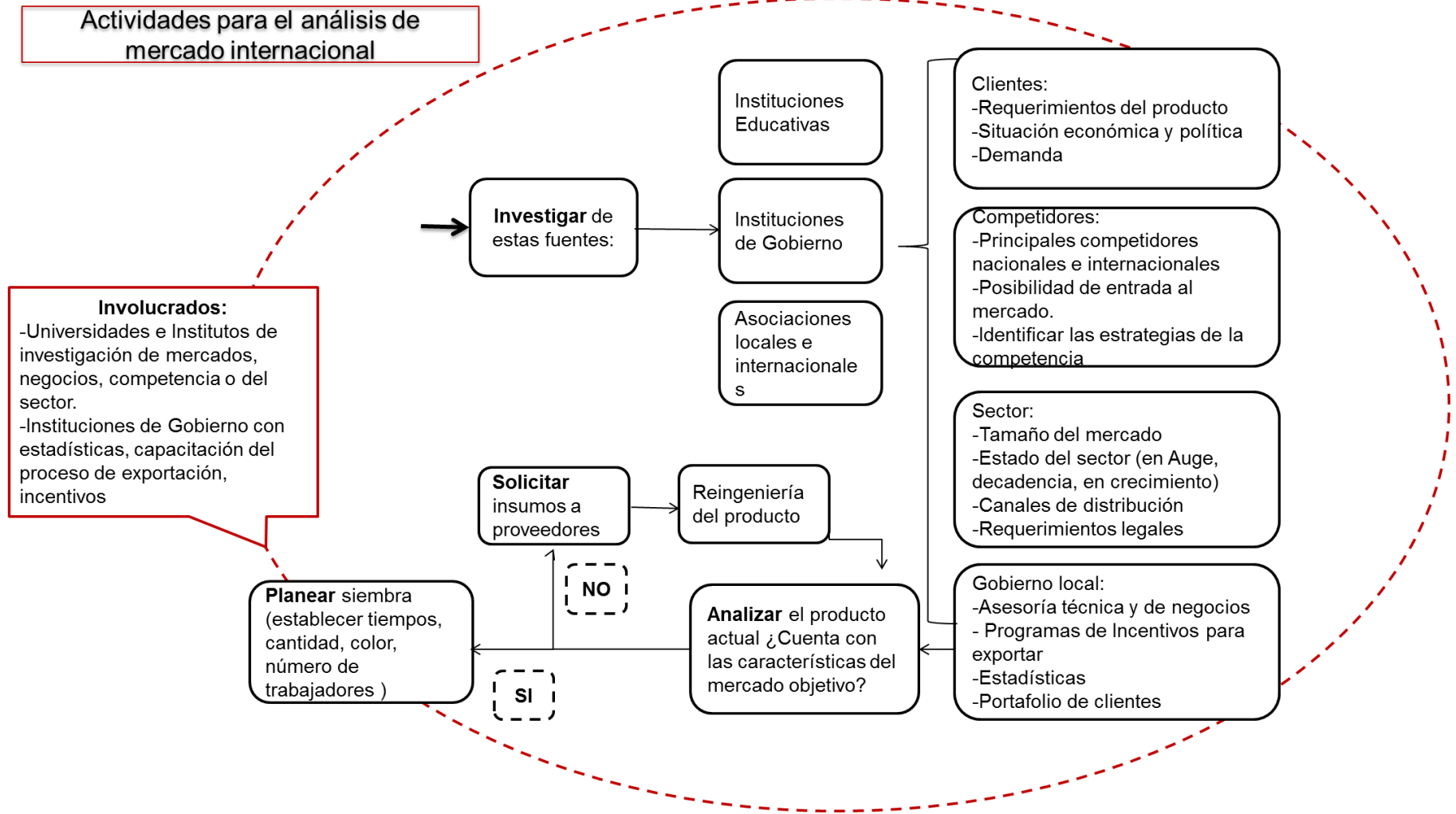


Imagen 17 Modelo Conceptual del Análisis de Mercado de las Empresas Floricultoras

Nota Fuente: Adaptado de Biotrade Initiative, y United Nations UNCTAD. (2006)./ Maza y Builes (2000) Elaboración propia

3.4.2 Modelo conceptual del Sistema Relevante del Proceso de Producción.

En el segundo modelo se trabajó con toda la información y conocimiento que el sistema relevante de la investigación de mercado adquiriera. El sistema de la producción realiza las actividades necesarias para dar lugar a la flor tropical y proporcionar el mantenimiento adecuado para que la plantación llegue hasta la etapa de floración sin ningún contratiempo.

Los proveedores juegan un papel importante ya que deben estar a la medida de los requerimientos del sector, de otra forma puede resultar difícil y caro conseguir los insumos. En Colombia el sector floricultor ha detonado otras industrias como la del plástico, el cartón o el transporte que sirven como proveedores, en este último caso se ha desarrollado una red de transporte el cual permite realizar exportaciones diarias (seis días a la semana), durante todo el año, el sector florícola provee cerca de 78 000 empleos directos y unos 450 000 indirectos.

Continuando con el proceso de producción una vez que ha sido planeada la siembra, el productor y su equipo debe iniciar la preparación del terreno quitando la maleza y trazando los huecos donde posteriormente se depositará el rizoma y se cuidará durante los próximos 7 o 10 meses con las labores culturales que son el riego, la fumigación, deshoje y la fertilización.

La primera floración ocurre pasados 7 o 10 meses aproximadamente y en ese momento se realiza el corte, el cual debe hacerse en las primeras horas de la mañana para evitar la deshidratación de la inflorescencia.

Las inflorescencias cortadas se llevan al almacén donde son lavadas con jabón líquido y enuagadas con la finalidad de quitar cualquier rastro de tierra y otras impurezas, se van seleccionando una a una, ya que solo las inflorescencias que no presenten magulladuras u otras malformaciones se podrán comercializar en el extranjero, dependiendo del grado de maltrato que presenten se desecharán por completo convirtiéndose en abono natural para otras plantas o se puede vender en el mercado local a un precio más bajo.

Las inflorescencias se empacan una a una con papel periódico sin tinta o bolsas especiales de plástico, así mismo se acomodan en una caja de cartón que en promedio miden 130 x 37 x15 centímetros, las cajas deben contener información de la empresa y de la especie que contiene en su interior. Cuando el pedido está listo se procede al despacho que consiste en acomodar las cajas en el vehículo que las transportará hasta el punto de embarque que es el aeropuerto internacional más cercano. Para el transporte y almacenamiento de la flor tropical se sugiere que se haga bajo temperatura controlada de 12-16°C con una humedad del 70 al 90% esto para aprovechar al máximo la vida pos corte.

En la imagen 18 se exponen las actividades necesarias para la producción de flor tropical, es muy importante tener el conocimiento del mercado para que el proceso de producción y exportación fluya sin contratiempos. Se menciona al gobierno como un involucrado en este sistema ya que en este caso su participación recae en reunir las condiciones de infraestructura de transporte (carreteras, aeropuertos) necesaria para facilitar la comercialización y fungir como regulador en el precio del producto, fomentar la sana competencia entre productores y el buen uso de los recursos naturales.

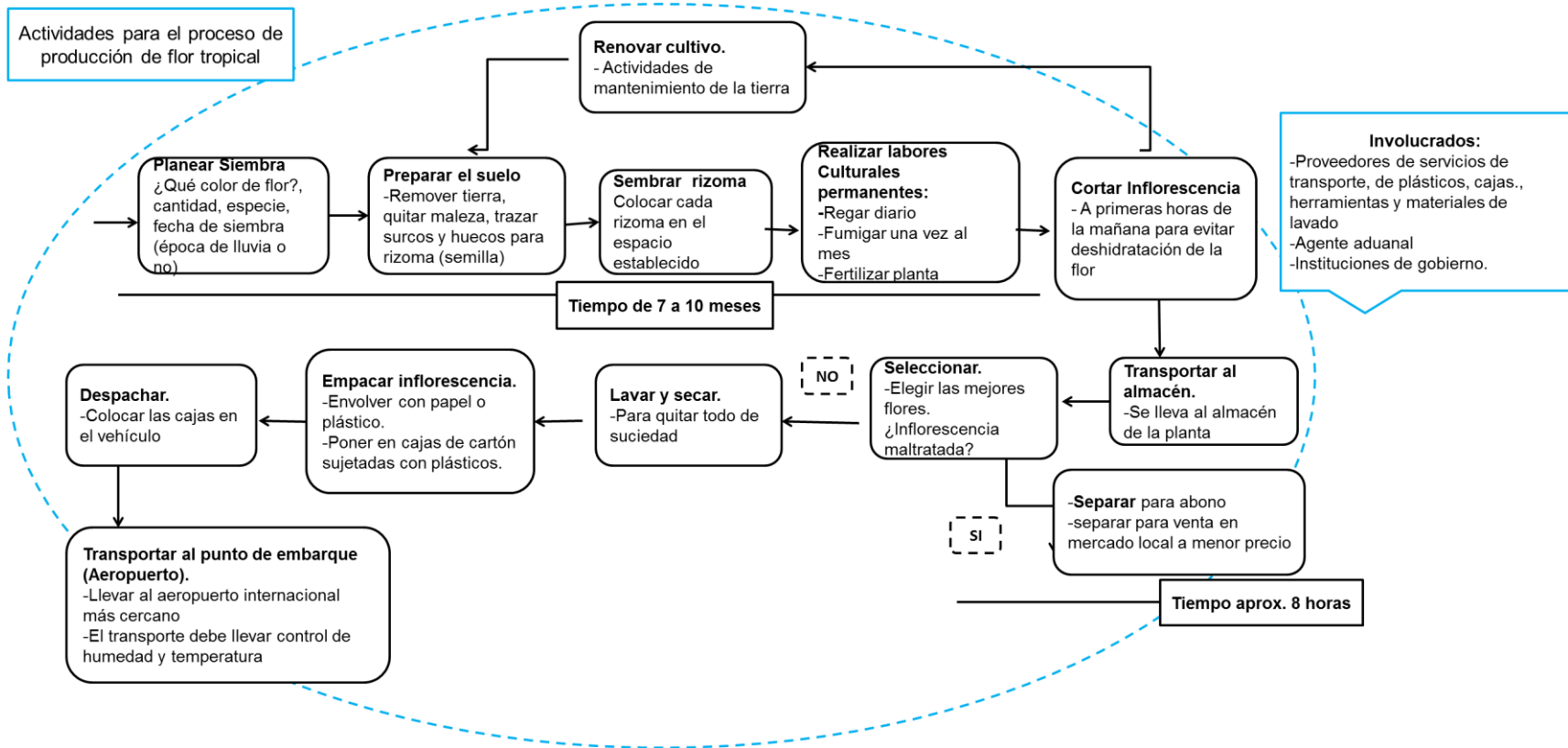


Imagen 18 Modelo conceptual de la Producción de Flor tropical

Nota Fuente: Adaptado de Maza y Builes (2000). Elaboración propia

3.4.3 Modelo conceptual del sistema Relevante del proceso de exportación.

El tercer modelo conceptual se refiere al proceso de transportación y de exportación del producto para la entrega al cliente que en este caso son los distribuidores internacionales. Nuevamente se menciona la importancia del primer sistema relevante para evitar contratiempos y no caer en incumplimientos que pueden generar problemas legales. En este caso, previamente deben estar listos los siguientes documentos:

- Carta por escrito dirigida a la autoridad aduanera que tenga el nombre y domicilio del exportador y del importador, en la que se incluya la descripción de la mercancía y su valor monetario.
- Como se trata de flores y el tiempo juega un papel muy importante, se utilizará transporte aéreo, por lo que en esta fase ya se debe haber hecho el contrato con la aerolínea (tener fecha y hora de salida, peso contratado, seguro si así se negoció con el comprador y tiempo establecido de viaje).
- Contar con el registro ante el padrón de exportadores de su país de origen.

El proceso inicia en el momento en que el vehículo de carga sale de la finca donde se produce la flor hacia el punto de embarque (aeropuerto), aquí es importante señalar que la infraestructura de transporte debe estar en óptimas condiciones, ya que si es deficiente el producto perdería tiempo en transporte y su ciclo de vida no será aprovechado al máximo.

En esta parte interviene el agente aduanal quien es la persona facultada por la autoridad para realizar la exportación, este sujeto se encarga de formar un archivo de documentos de carácter obligatorio y que el productor deberá facilitar, estos son:

- Factura comercial, es un documento expedido por el vendedor donde se fijan las condiciones de venta, es el comprobante de venta y se exige al

hacer la exportación y al llegar a la aduana de destino y hacer la importación.

- Guía aérea validada, es el documento emitido por la aerolínea en el que se compromete a transportar la mercancía y entregarla al transportista del país destino.
- Certificado de procedencia de la mercancía, indica la procedencia de la mercancía y sirve para recibir trato arancelario preferente según los tratados de libre comercio que el país del vendedor haya firmado.
- Certificado fitosanitario internacional emitido por las autoridades en la materia del país de origen y que cumplan con las del país destino.
- Seguro de la mercancía como medida preventiva a alguna situación inesperada.
- Pedimento de exportación es un documento en el que se especifica la clasificación arancelaria y el valor aduanero de la mercancía.

El agente aduanal dará seguimiento al proceso de exportación y si la autoridad aduanera lo requiere se revisará una caja al azar o todo el cargamento y en todas las situaciones el agente aduanal estará presente. Por otra parte las autoridades sanitarias del país destino someterán al cargamento a pruebas con la finalidad de certificar que el producto se encuentre libre de anomalías que puedan dañar su consumo (Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHCP], 2012)

Si la autoridad aduanera lo autoriza, se procede a cargar el contenedor que transportará al extranjero, cuando llega a ese punto el cargamento se vuelve a inspeccionar por las autoridades aduaneras del país destino, los principales puertos de entrada son para Estados Unidos: Miami, Florida y Amsterdam en Países Bajos y también es la principal puerta para la Unión Europea.

Debido a que actualmente existen organismos internacionales que regulan el comercio exterior, los requisitos de entrada no suelen variar mucho, a continuación se presentan los nombres de certificados solicitados en Estados Unidos y la Unión Europea de acuerdo a la European Commission, (2015):

- Certificado fitosanitario internacional del país de procedencia
- Permiso Convention on International Trade in Endangered Species (CITES) que rectifica que la comercialización del producto no representa una amenaza para su supervivencia.
- Certificado Plant Protection and Quarantine (PPQ) solo en Estados Unidos.
- Pedimento de importación.

En la imagen 19 se presenta el proceso de exportación detectado, los involucrados son el agente aduanal que ya se ha descrito cuales son sus funciones, después se enlista de nueva cuenta al sector gubernamental porque en este caso se requiere de las acciones que incentiven al sector a comercializar en el exterior esto se hace comúnmente a través de estímulos económicos, a través de regulaciones que favorezcan al sector o impulsar la producción de calidad

En el caso de los países Sudamericanos, el sector floricultor goza de diferentes instancias gubernamentales a su disposición en materia de manejo sostenible de los recursos naturales, han fomentado la creación de programas sociales y ambientales para la mejora del desempeño en esos dos rubros a través de la certificación FLORVERDE que además brinda asesoría y promoción para la sana competencia por medio de charlas, conferencias y visita de expertos que apoyan las buenas practicas.

Actividades para la exportación de flor tropical

Involucrados:
 -Gobierno con la información, con la rapidez de su proceso de exportación, Infraestructura de comunicaciones (carreteras, aeropuertos)
 -Agente Aduanal
 -Proveedores de transporte

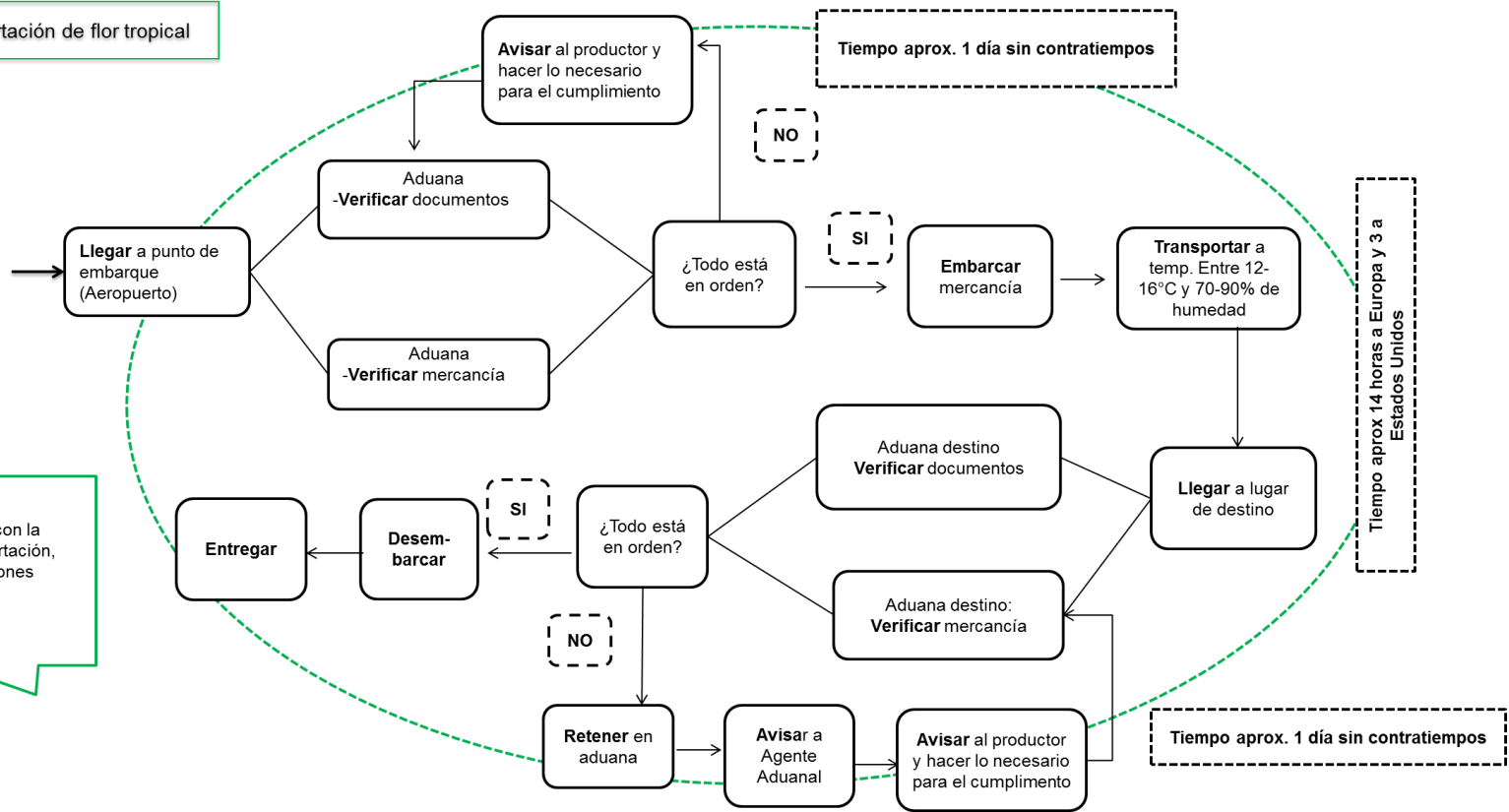


Imagen 19 Modelo conceptual del Proceso de exportación de flor tropical

Nota Fuente: Adaptado de PRO MEXICO Inversión y Comercio (2015). Elaboración propia

Capítulo 4 Resultados y Análisis

4.1 Estadio 5, Comparación del modelo conceptual y el “mundo real”

En esta fase, se confrontan los modelos conceptuales, los cuales son la representación de cómo debería funcionar el sistema contra la situación actual, e esta etapa de la metodología de sistemas suaves, se puede decir que equivale al diagnóstico de la situación. El primer sistema a comparar es el del análisis de mercado y planeación de la siembra, la respuesta por parte de los productores fueron las siguientes:

4.1.1 Comparación del sistema relevante del análisis del mercado:

La información se obtiene principalmente de los clientes que son distribuidores mayoristas y no de los portales gubernamentales como en el modelo conceptual, los distribuidores o clientes están ubicados en lugares cercanos a la región como en Puebla, Distrito Federal, Hidalgo, Estado de México, Fortín, Córdoba y Orizaba. Los clientes solicitan la mercancía con características muy usuales en la flor tropical por ejemplo que el tallo sea largo, las medidas que solicitan rondan los 100 y 120 centímetros, también se solicita que los tallos estén limpios y las flores con mejores características visuales tienen un precio mayor que las que presentan alguna malformación.

En menor medida la segunda fuente de información son las entidades de educación superior localizadas en la región, existen instituciones como la Universidad Veracruzana con sus Facultades de Ciencias Biológicas y Agropecuarias y la de Contaduría y Administración, también el Colegio de Postgraduados y el Instituto de Ecología que han desarrollado líneas de investigación en las áreas biológicas, ecológicas, agrícolas y en biotecnología de flores tropicales y otros cultivos con la finalidad de aprovechar los recursos de la región.

Las instituciones gubernamentales no son vistas como fuentes confiables ya que los productores mencionan que la información está desactualizada. Dentro de los organismos de gobierno se ofrecen asesorías de negocios e incluso existen representantes de esas entidades en distintas ciudades de México con la finalidad de generar un acercamiento con los productores, sin embargo los entrevistados comentan que prevalece la desconfianza de acudir a una instancia de gobierno. Así mismo, existen reportes muy completos que se venden anualmente acerca del mercado de la flor, estos estudios son difundidos por una organización privada Holandesa la cual se ha involucrado en la comercialización, la producción y sobre todo en la investigación de mercado a nivel mundial.

La planeación de la siembra se realiza bajo el conocimiento que les ha brindado la propia experiencia pues conocen las fechas más importantes para la venta y los productores saben que deben contar con producto para el 14 de febrero, el 10 de mayo es la fecha más importante del año, los meses de junio y julio cuando hay graduaciones escolares y a diferencia de otro tipo de flores el mes de diciembre no representa una fecha de ventas altas.

El promedio de vida de los negocios es de 15 años, son empresas familiares, trabajan entre 6 y 10 personas dedicadas a producir follajes y flores, que han complementado con la confección de arreglos florares, los productores manifiestan que en este mercado se compite por precio y que hasta el momento esto no ha sido regulado, por lo que otros competidores recurren a bajar el precio con la finalidad de atraer mayor cantidad de clientes. En lo que respecta a la administración del negocio, ninguno de los cuatro lleva el registro de sus materiales o de sus procesos, cumplen con sus obligaciones fiscales, prevén el cultivo para todo el año, pero no minimizan riesgos que puedan ser ocasionados por condiciones climáticas o por futuras causas económicas. Solo un productor manifestó haber tomado un curso sobre la gestión de negocios, y ha participado en eventos sobre la incubación de negocios, todo con la finalidad de innovar en su organización, sin embargo los tres productores restantes no han tomado algún tipo de capacitación.

Debido a que las condiciones climáticas de la región son aptas para el crecimiento de estas plantas la facilidad de que una persona decida ser productor es muy grande, la barrera principal es el capital para invertir y asegurar la venta de la producción, en la imagen 18 se exponen los pasos identificados en la entrevista a los productores. Básicamente su principal fuente de información son sus clientes aunque podrían acudir a las instituciones de educación superior de la zona que tienen variadas líneas de investigación, conocen a sus competidores directos y saben que el precio es la principal estrategia de diferenciación, en cuanto al sector en general los productores saben que se encuentra en desarrollo y que la flor tropical ha incrementado su popularidad gracias a su durabilidad y a las especies poco comunes.

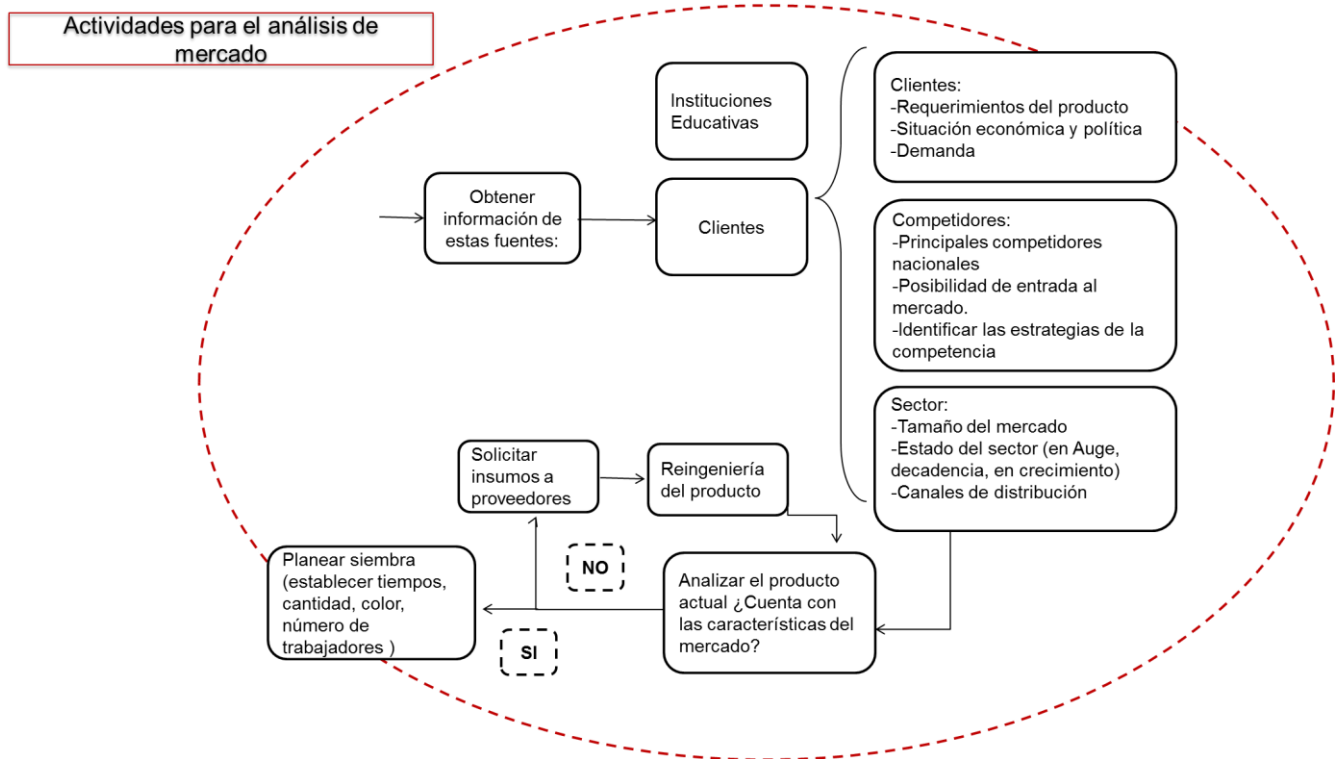


Imagen 20 Situación actual de los floricultores en el sistema de Análisis de Mercado
Nota Fuente: Elaborado a partir de la opinión de los productores de la región Córdoba-Orizaba (2015). Elaboración propia

4.1.2 Comparación del sistema relevante de la producción

Los productores comentan que el proceso de producción se inicia con la limpieza del terreno, se trazan las distancias y se siembran los rizomas, estos se riegan y se fertilizan pero no se fumigan como marcan las especificaciones técnicas para la producción de flor tropical. Las especies que siembran son heliconias del tipo wagneriana, ginger, stricta, latisphata, splash y bihai y las hojas de estas plantas se utilizan como follajes estas especies se encuentran entre las más populares en la comercialización internacional.

En promedio producen 16 333 tallos, solo un productor ha alcanzado 25 000 tallos mensuales (Ver Anexo 4) vendiendo la totalidad de su producto, esto significa que cada productor por separado no alcanzaría la oferta mínima para poder exportar y con los ajustes necesarios para poder comercializar en el exterior, el negocio probablemente no sería rentable, por lo que aumentar la producción es un punto muy importante.

El tiempo transcurrido desde la siembra hasta que llega el momento del corte son alrededor de 10 meses, posteriormente solo se vuelve a esperar la floración, es decir, ya no se inicia el proceso desde la siembra del rizoma, las plantas con buenos cuidados puede durar hasta 10 años. El corte de las inflorescencias o flores se hace en las primeras horas de la mañana entre las 5 y 7 de la mañana de forma manual, el tallo de las inflorescencias se corta entre los 100 y 120 centímetros para el buen manejo y porque sus clientes lo solicitan. En esta parte los productores si cumplen con lo establecido en la literatura y con los requerimientos de los principales mercados

Las inflorescencias cortadas se llevan a un almacén en el que no se controla la temperatura ya que los productores manifiestan que no es necesario debido a que la planta es resistente y que por el contrario las temperaturas bajas la dañan. En la literatura se menciona que para aprovechar al máximo el tiempo de vida pos corte y para mantener la flor en óptimas condiciones se debe almacenar y transportar bajo temperatura controlada. Después del corte las varas se lavan

con agua y jabón líquido para quitar tierra y otros residuos, se separan según el grado de magulladuras que presenten, las de mayor maltrato se venden a precio menor, aquí es importante señalar que los mercados internacionales exigen que las flores cortadas que vayan a ser ingresadas a sus países deben pasar por una etapa de desinfección para garantizar la confiabilidad a los consumidores sobre el uso de las flores.

Cuando las inflorescencias están secas, se envuelven en plástico para evitar que se maltraten por la fricción, después se empaican en cajas recicladas de cartón en el que caben alrededor de 100 tallos. Una alternativa al plástico que envuelve las inflorescencias y que es aceptada por las normas internacionales es la utilización del papel sin tinta, para el envase terciario se deben utilizar cajas de cartón que contengan exclusivamente las flores, el etiquetado abarca datos del productor, ubicación de la finca, nombre, peso y color de la especie, cantidad de tallos y si existe algún sello de calidad es muy importante incluirlo.

Las cajas donde se resguardan las flores, no contienen ningún tipo de información del empresario ni del producto y no obedecen a medidas de tamaño específicas solo se verifica que el producto se acomode sin ser forzado, este punto no ha sido necesario cambiarlo según manifiestan los productores.

Debido a que los clientes en ciudades cercanas el productor es quien se encarga de llevar la flor hasta el cliente, se utilizan principalmente automóviles sin refrigeración, los productores argumentan que no es necesaria la refrigeración ya que a diferencia de la flor de clima frío, a las tropicales les daña las temperaturas bajas. El abastecimiento se realiza por las mañanas, por lo que el producto llega con 24 horas aproximadamente de haber sido cortado.

Dentro de esta sistema se contempla el precio, cada tallo cuesta 12 pesos aproximadamente, sin embargo algunos productores mencionaron que venden su producto a 10 varas por \$40 pesos, otro dijo vender a \$20 la docena de heliconias, solo un productor está muy cerca del precio promedio nacional vendiendo su producto a \$10 pesos por tallo ver anexo 3, estas afirmaciones nos

dan la visión de que la flor tropical se comercializa muy por debajo del precio promedio, la formulación del precio se basa de acuerdo a las estimaciones del mercado, en lugar de obtenerlo a través de los costos de producción más el porcentaje de ganancia deseado.

En la imagen 21 se muestran las actividades que describen el sistema del proceso de producción de los entrevistados, es importante destacar que hace falta la intervención del gobierno para la regulación del precio y la sana competencia, así como para aprovechar de manera racional los recursos naturales. Se deben realizar algunos ajustes a la presentación del producto y seguir las indicaciones de los mercados internacionales en cuanto a la desinfección de la flor y efectuar el almacenaje y transporte bajo temperaturas controladas.

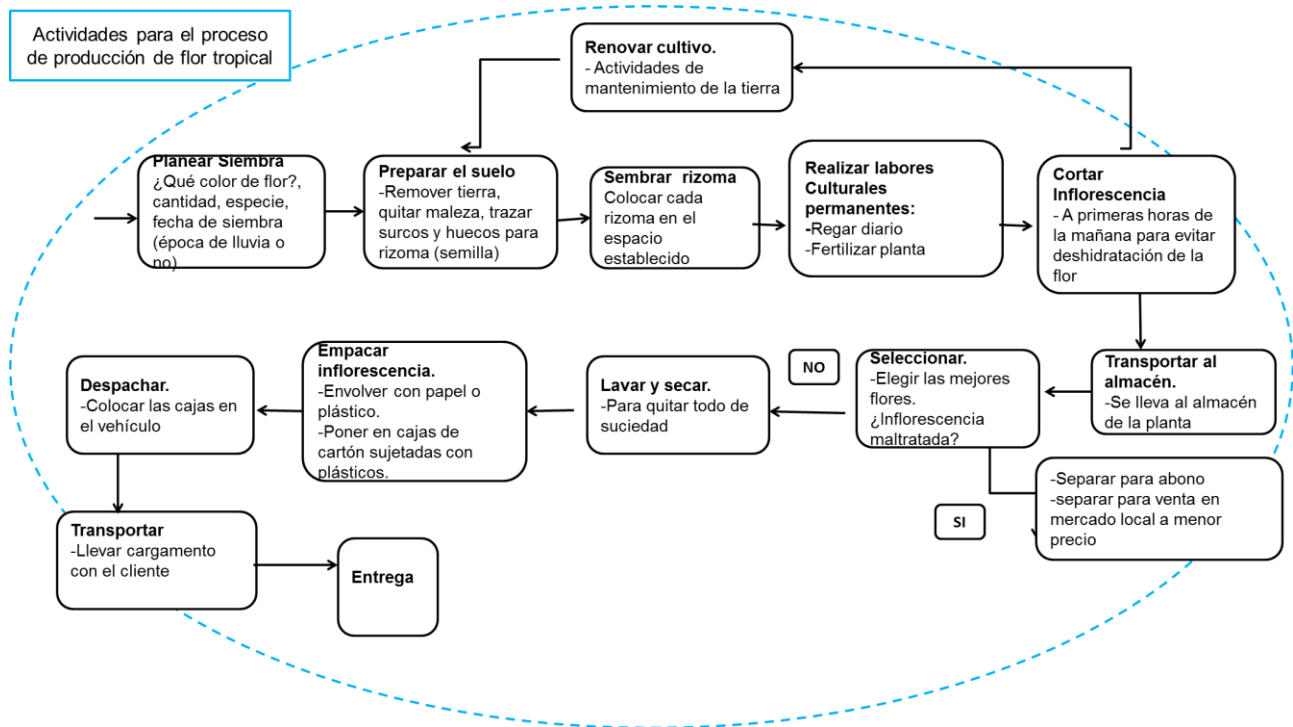


Imagen 21 Situación actual de los productores de flor tropical en el sistema de Producción
 Nota Fuente: Elaborado a partir de la opinión de productores de la región Córdoba-Orizaba (2015). Elaboración propia

4.1.3 Comparación del sistema relevante del proceso de exportación

Anteriormente en el diseño del modelo conceptual de exportación se describen la secuencia de acciones que deberían ejecutarse al momento de realizar el proceso de exportación de flor tropical, en este caso, ninguno de los entrevistados tiene actividad exportadora, por lo que en esta sección se debatirán las deficiencias encontradas y a las que los productores deberán sortear en caso de querer expandir su negocio al exterior, es decir se hablará de las barreras a la internacionalización identificadas.

Como primer punto se menciona que existen incentivos y apoyos económicos gubernamentales con el propósito de fomentar el comercio exterior, entre las acciones que se encontraron son las de realizar acompañamiento a empresarios que desconozcan la cultura o el idioma del mercado en cuestión, las dependencias tienen representantes en diferentes países para brindar asesoría y capacitación a los empresarios y emprendedores que desean exportar, importar o invertir en el extranjero, también cuentan con incentivos económicos para asistir a ferias, congresos, realizar visitas, así como para mejorar la infraestructura del negocio y apoyan mucho a aquellas innovaciones en pro del medio ambiente.

Sin embargo los productores manifiestan conocer muy pocos programas y que suele ser difícil acceder a uno, en el anexo 7 se citan los programas encontrados y las entidades que emiten los apoyos, lo que se debe destacar es que para tener acceso a la mayoría de este tipo de incentivos es de vital importancia formular y presentar un proyecto y si se toma en cuenta el nivel de complejidad y de conocimiento que representa elaborar uno y que la mayoría de los entrevistados tiene educación básica, es por eso que prefieren dejar pasar la oportunidad.

Otro punto que resalta es que la información estadística disponible en los portales gubernamentales está desactualizada y las organizaciones internacionales se encargan de realizar profundos estudios de mercado que

posteriormente venden a precios muy altos y que solo se consiguen haciendo el pedido directamente en la organización.

La zona productora se encuentra a dos horas del Puerto de Veracruz el cual se distingue por tener la infraestructura aérea y portuaria para soportar una importante actividad comercial en el extranjero, esto supone la disminución del tiempo de transporte y en los costos debido a la cercanía a este punto. Sin embargo los productores dicen que en caso de requerir un medio de transporte para manejar un alto volumen de producto sería muy difícil encontrar un proveedor transportista con las condiciones necesarias para la flor tropical pues los proveedores suelen centrarse a la flor de frío. Para este caso se utiliza la modalidad de transporte aéreo, una cotización sobre el transporte de 496 cajas de heliconia las cuales equivalen a 39 720 tallos los cuales son el punto de equilibrio de unidades vendidas para la exportación en la compañía Cargo Lux sería de \$514 056 MXN por lo que se deberían sumar \$12.94 MXN a cada tallo (Ver Anexo 8).

Los empresarios visualizan la exportación en un futuro, comentaron que desconocen los principales mercados extranjeros para comercializar la flor tropical y además desconocen el proceso de exportación y que además no cuentan con el personal adecuado para poder realizar actividades comerciales en el extranjero.

Reconocen que su producción es poca como para satisfacer parte del mercado extranjero y que la falta de inversionistas ha detenido la idea de exportar. Piensan que la cantidad de competidores va en aumento y que sin las regulaciones sobre el precio y las prácticas de comercialización se dificulta la expansión. Mencionan que han llegado a surgir conflictos con otros productores que ofrecen su producto a muy bajo precio aunque la calidad sea baja e incluso ese precio les genere pérdidas. Actualmente México cuenta con 12 Tratados de Libre comercio que en total suman 44 países con relación comercial, lo que representa una gran oportunidad para los interesados en expandir su negocio más allá de las fronteras del país debido a la disminución de las cuotas

arancelarias. Como se mencionó al principio de este apartado, los productores no tienen actividad exportadora, por lo que ahora se presenta el análisis de las barreras a la internacionalización identificadas que se derivan de la comparación entre las etapas 2 y 4 de la metodología de sistemas suaves.

Análisis de las barreras internas identificadas.

De información: los productores manifiestan desconocer los mercados extranjeros, no identifican cuáles son los principales países importadores de flor tropical por lo tanto desconocen si las fechas de mayor repunte en las ventas coinciden con las de México, esto aunado a que la información de una de las principales fuentes (gobierno) se encuentran desactualizadas han hecho que la desinformación aumente. Por otra parte, también prevalece el desconocimiento sobre el proceso de exportación, los productores no están enterados de cual es la documentación requerida, a quién deben recurrir en caso de querer hacerlo, tampoco identifican los requerimientos de los mercados internacionales, ni cuáles serían los ajustes que deberían hacer al producto en caso de comercializar en el exterior. Estar informados permite generar las acciones oportunas y adecuadas para cada organización que desee la expansión de su negocio ya sea al extranjero o a nivel local, por lo que este punto es muy importante si el propósito es comercializar en el exterior, como se estableció en el sistema relevante de la investigación de mercados la información debe ser la primera acción antes de tomar cualquier decisión.

Funcionales: en este punto se exponen las ineficiencias de las distintas áreas de la empresa, aquí se resalta la falta de producción, como se mencionó en la descripción del sistema del proceso productivo de los entrevistados, cada uno por separado no alcanza la oferta exportable para generar esta actividad de manera periódica y sin caer en incumplimientos con consecuencias legales, quizá una alternativa a esto sea crear una organización para que en conjunto se logre el propósito de exportar o bien que cada un aumente su oferta. Por otro lado, las organizaciones son pequeñas y generalmente el dueño es quien se encarga de realizar las actividades administrativas, en su opinión ellos piensan

que no cuentan con el personal capacitado para realizar exportaciones. La realidad es que los dueños pueden hacerse cargo del proceso de exportación, esto solo requiere una capacitación en la materia y realizar los ajustes al producto. Para poder medir la rentabilidad del negocio y el funcionamiento de los procesos se sugiere que estos sean documentados para saber si es preciso buscar alternativas de mejora, esto se menciona debido a que los productores no llevan el control de sus procesos y desconocen si los insumos se utilizan de la manera más adecuada.

Marketing: el producto cumple con las características visuales pues las flores son muy vistosas, de buen tamaño, los colores muy encendidos y aparentemente sin daños por el manejo pero, no se hallaron evidencias de algún certificado que haga oficial la calidad, esto puede demeritar el producto frente a sus principales competidores sudamericanos que si cuentan con certificaciones basados en los requerimientos internacionales y les ha valido el reconocimiento como productos de muy buena calidad y esa su principal ventaja como competidores. Por otro lado, en este espacio recae el incumplimiento en las normas de empaque pues es necesario que la presentación sea en cajas con un tamaño ya establecido y que contenga información específica sobre el producto y el productor en lo que respecta al empaque primario (de la inflorescencia) los productores ya tienen un punto a favor pues utilizan plástico para protegerlas y este material es aceptado por Estados Unidos y la Unión Europea, lo que hace falta es trabajar en el empaque terciario.

Precio: como se comentó previamente, los productores no llevan control de sus procesos para saber si los insumos se manejan de manera adecuada y así evitar que haya fugas que como consecuencia tengan el aumento a los costos de producción, esto se menciona porque el precio ofrecido por los productores es muy bajo, se encontró que cada tallo puede venderse hasta en \$1.66 MXN cuando la media del precio está en \$12 MXN, solo un productor mencionó que vende cada tallo en \$10 MXN, por lo que sería muy conveniente realizar el costeo y obtener el precio de venta que corresponde, otra cosa que se agrega a

este apartado es que el precio se obtiene mediante un sondeo en el mercado y no a través de la fórmula de los costos de producción más el porcentaje de ganancia deseado.

Distribución: se refiere a la facilidad de las organizaciones a encontrar un representante en el extranjero que les ayude a la comercialización, pagar estos servicios suelen ser muy costosos, no todas las empresas pueden pagarlos, sin embargo la alternativa a esto son los representantes de negocios que ofrece la entidad gubernamental PROMEXICO que se desprende de la Secretaría de Economía esta organización cuenta con 48 oficinas en 31 países en los cinco continentes, uno de los propósitos de los representantes de negocios es ayudar en la negociación internacional y además también ofrecen acompañamiento en caso de que el empresario no conozca el idioma o la cultura de negocios del país en cuestión, por lo que puede ser una buena opción si no se cuenta con los recursos para pagar un representante de negocios.

Logística: este espacio está ampliamente relacionado con el punto anterior, en lo que respecta a la facilidad de las organizaciones a acceder a un canal de distribución adecuado a la flor tropical puede ser difícil según la opinión de los entrevistados ya que se ofertan mayor cantidad de servicios para la flor de frío y suelen ser muy caros, esto incrementa el precio del producto sin embargo a nivel internacional el precio se incrementa casi el doble \$23 MXN (ver anexo 8) y el precio al consumidor final puede venderse hasta en 13€ por lo se puede decir que el precio estimado de la flor tropical de los productores mexicanos se encuentra en el rango aceptable, el desafío es que si los productores cuentan con los recursos para costear el transporte internacional, sin embargo el pago de transporte se puede negociar esto depende de cada importador, lo importante aquí es estar preparado en caso de que el productor tenga que hacerse cargo de este pago.

Promoción: este punto representa las actividades de promoción del producto en el extranjero que obviamente generan un costo, pero que en este caso los productores pueden ser apoyados por PROMEXICO y otras dependencias de

gobierno que otorgan apoyos para este tipo de actividades en el extranjero (ver anexo 7) y además cuenta con representantes que apoyan al empresario en la cuestión del idioma y la cultura, por lo que es necesario estar preparados con la elaboración de un plan de negocios, que la empresa esté constituida legamente y tener un mercado objetivo para acceder a este tipo de apoyos.

Análisis de las barreras externas identificadas.

De procedimientos: está relacionado con la burocracia en aduanas o en el proceso de exportación ya sea en el país del vendedor o en el del comprador, también refiere a que si hay una pobre infraestructura en alguno de los países que intervienen en la negociación y que ponga en riesgo con el cumplimiento de las ventas, en este caso hay una imagen de burocracia, corrupción y desconfianza en las aduanas mexicanas sin embargo, las actividades de comercio exterior siguen siendo constantes y con incremento cada año y por el lado de Estados Unidos y la Unión europea la imagen que se tiene es que son muy estrictas en cuanto a sus procedimientos y requerimientos por lo que la clave es informarse bien acerca de esto y cumplir con lo que se pide sobre el producto y la documentación. Y en lo que respecta a infraestructura que ponga en peligro el cumplimiento de alguna de las partes, parece que no es el caso de la región Córdoba-Orizaba pues está perfectamente comunicada con el Puerto de Veracruz el cual es de los puntos más importantes para el comercio exterior.

Gubernamentales: las barreras que se engloban en esta parte se refieren a las acciones del gobierno para incentivar o limitar el comercio exterior. A través de la Secretaría de Economía se ha constituido un organismo que fomenta el comercio exterior (PROMEXICO) a lo largo del país se han situado oficinas con la finalidad de generar un acercamiento con las personas interesadas en exportar o importar, existe una imagen de desconfianza por parte de los productores sobre este tipo de apoyos y también de desconocimiento, esto se debe tal vez a que no hay mucha difusión sobre el organismo y los beneficios que ofrece a los empresarios.

Tareas o deberes: son las actividades, hábitos o actitudes de los clientes que marcan una diferencia al momento de hacer negocios, en este caso no hay mucha diferencia entre culturas, sin embargo al momento de realizar negocios es muy importante cumplir puntualmente tanto en tiempos como en los requerimientos del producto de otra manera se pierde la confiabilidad en la empresa y puede tener consecuencias de carácter legal por incumplimiento.

A manera de resumen en la tabla 14 se presentan las respuestas recolectadas y se comparan contra la información presentada en los modelos conceptuales.

Tabla 14 Comparación entre el modelo conceptual y situación actual de las empresas productoras de flor tropical

	Modelo conceptual	Situación actual
	Se requieren entre 0-800 MSNM para el desarrollo de una planta de calidad	La región Córdoba-Orizaba se encuentra a 850 MSNM
	Así mismo se necesitan temperaturas entre 18-35°C para el óptimo desarrollo de los plantíos	La temperatura media anual de la región oscila entre 23 y 32°C. La temporada de lluvias es de junio a octubre.
Producción	El proceso consta de seis etapas la cual se inicia con la plantación de rizomas en surcos debidamente establecidos, el mantenimiento o labores culturales consisten en fertilizar, fumigar, regar y deshojar. Se esperan alrededor de 10 meses para la primera cosecha.	El proceso de producción consta de las mismas actividades a excepción del control de plagas
	El corte se realiza a primeras horas de la mañana para evitar que las altas temperaturas del medio día deshidraten la inflorescencia.	El corte se realiza entre las 6-10 de la mañana
	Después de ser cortada, la inflorescencia se lava con jabón y se coloca en una solución desinfectante.	Las flores se lavan con agua y jabón pero no se desinfectan.
Presentación tallos e	El abrillantado de hojas, tallos y flores se puede realizar con el objetivo de mejorar	Algunos productores mencionaron no poner abrillantador a su producto ya que suele

inflorescencias	<p>su apariencia</p> <p>El almacenado se debe hacer bajo control de temperatura entre 13-15°C y un 90-95% de humedad</p> <p>Los tallos deben estar totalmente erguidos y sin malformaciones El tamaño del corte de los tallos se encuentra entre 5-120 centímetros</p>	<p>realizarse en el caso de elaboración de arreglos florales.</p> <p>Durante el almacenamiento no se utiliza temperatura controlada</p> <p>Si los tallos presentan malformaciones son separados para su venta a menor precio El tamaño de los tallos se comercializa entre 100-110 centímetros</p>
Empaque	<p>Cada inflorescencia o tallo se envuelve con plástico o papel sin tinta</p> <p>Se colocan en cajas de cartón de 131 x 37.5 x 15 cms en promedio</p> <p>Las cajas contienen información del productor, de la especie, el lugar de origen del producto, número de tallos, peso</p>	<p>Se utiliza plástico principalmente aunque un productor mencionó no cubrirlas</p> <p>No existe una medida en específico pero se utilizan cajas de cartón de otros productos (por ejemplo de huevo) y se verifica que no se maltraten entre si.</p> <p>No se incluye esta información en las cajas.</p>
Transporte	<p>El almacenamiento se realiza entre los 12-17 °C con una humedad del 90 al 95%</p> <p>La unidad de medida es el tallo o cajas en múltiplos de 10</p>	<p>Durante el transporte no se controla la temperatura, solo se verifica que esté fresco</p> <p>Las inflorescencias se vende por docena</p>
Comercialización	<p>Los colores preferidos son el rojo, amarillo y naranja</p> <p>El precio de venta es a partir de \$12 MXN por tallo</p> <p>Preferencia de flores erectas por encima de las pendulares</p> <p>Principales mercados Estados Unidos y Unión Europea</p>	<p>Se comercializan principalmente heliconias rojas y naranjas</p> <p>El precio varía mucho pues se encontraron precios desde \$1.66 MXN por tallo hasta \$10, pero por debajo de la media</p> <p>Se producen especies como ginger shampoo, Ginger Etlingera elatior, Heliconia latispatha, wagneriana y stricta que corresponden a esta característica</p> <p>Las exportaciones de flor tropical son mínimas a Estados Unidos y Canadá</p>

Internacionalización	Las empresas tienen más de 5 años en operación	Las empresas en promedio tienen 15 años en operación y son organizaciones familiares
	Las organizaciones tienen conocimiento acerca de los mercados internacionales	Los productores tienen desconocimiento en la forma en que se realiza el proceso de exportación principalmente y no identifican con certeza los principales mercados
	El sector floricultor mundial está constituido por PyMES	Las empresas cuentan entre 6 y 12 personas como trabajadores, por lo que son pequeñas empresas
	El gobierno proporciona la información requerida e incentiva la internacionalización	La información cuantitativa está desactualizada, aunque el gobierno si fomenta la internacionalización hay poca difusión de los programas
	El gobierno crea organismos con la finalidad de apoyar al comercio exterior en el sector	Existen organismos enfocados al comercio exterior, sin embargo suelen limitarse a apoyos económicos
	El gobierno ha realizado acciones que ayuden a la regulación y la sana competencia en el sector	Específicamente en el sector de flor tropical no se encuentra regularizado el precio ni las formas de comercialización del producto
El gobierno promueve hacer oficial a calidad de las flores tropicales a través de estándares o normas de calidad	Hasta el momento no existen las regulaciones que garanticen la calidad de la flor tropical	

Se puede observar que las diferencias se presentan en la etapa de pos cosecha pues una vez que ha sido cortado el producto no continúa el proceso bajo temperatura y humedad controlada para obtener el tiempo óptimo de vida de la flor, ni tampoco pasa por la fase de desinfección de la flor, así mismo la presentación final del producto no obedece a las normas de etiquetado de los grandes mercados, sin embargo esto puede ser entendible puesto que se comercializa a nivel local y no es una norma el etiquetado, sin embargo si se desea comercializar en el exterior el empaque debe cambiar y otro punto sobresaliente es el precio pues se encuentra muy por debajo del promedio

Como puntos a favor de los productores se encuentran que los tallos se comercializan dentro de los parámetros internacionales, también la utilización de plástico para el empaque de las flores se encuentra como un material aceptado,

las especies y los colores que se cultivan corresponden a las tendencias en el mercado y las condiciones climáticas favorecen en gran medida a la disminución de costos pues no se recurre a invernaderos y según las especificaciones técnicas bajo estas condiciones ambientales se producen flores de buena calidad. Esto mismo puede jugar una desventaja ya que pueden aparecer nuevos competidores en la región. La influencia del sector gubernamental juega un papel muy importante para el desarrollo de cualquier actividad económica y este caso no puede ser la excepción, se ha encontrado que no aún no están regulados puntos muy importantes como el precio y la competencia. Se puede decir que las empresas que participaron en este trabajo tienen que afinar algunas de las actividades de su proceso de producción y poner mayor énfasis en la obtención de información que ayude a la mejora de su negocio y que les ayude a conocer a mayor profundidad el sector y por supuesto a la toma de decisiones con menor riesgo de fallar.

4.2 Estadio 6 Cambios Deseables viables

Existe desinformación por parte de los productores entrevistados, estos se han ajustado principalmente a los requerimientos de sus clientes locales, esto ha provocado que dejen de lado datos clave sobre los mercados mundiales tales como los requerimientos, normas y el idioma, por tal motivo se sugiere a los productores que indaguen en las dependencias gubernamentales del comercio exterior anteriormente mencionadas, esto con la finalidad de ampliar el abanico de información sobre su negocio y aprovechar los incentivos que el gobierno proporciona, además de eso las dependencias también ofrecen capacitaciones y acompañamiento comercial en caso de que el empresario desconozca el idioma o la cultura del mercado internacional.

Por otra parte también los empresarios pueden recurrir a las instituciones de educación superior y participar en talleres, conferencias o programas que se realizan muchas veces de manera gratuita y que tienen como objetivo guiar a los empresarios en la comercialización internacional, se deben aprovechar las instituciones educativas de la región y la oficina de comercio exterior ubicada en

la ciudad de Xalapa. En lo que respecta a la producción, los cambios recaen principalmente en la ausencia de un certificado que haga oficial la calidad, pues aunque el producto cumpla con las especificaciones, el trato suele ser preferencial con un certificado de calidad como lo hace Colombia o Ecuador, en la que sus certificados están basados en los requerimientos de los principales mercados. Se recomienda solicitar la regulación de la competencia y de los precios en el sector ya que esto provoca descontento e incluso pérdidas económicas debido a que algunos productores ofertan las flores a precios muy bajos, perjudicando a una parte del sector.

Otro hallazgo importante que se observó es la cantidad de producción de cada entrevistado, ya que si se desea exportar la producción es baja y lo que se sugiere es aumentarla. Se hace énfasis en la cantidad productiva porque se desea que la exportación sea una actividad constante y sobre todo rentable, además de que la falta de producción puede llevar a cometer incumplimientos de abastecimiento que puede tener consecuencias legales y con ello demeritar la imagen del empresario. Si la organización aspira a comercializar en el extranjero, es necesario realizar cambios en los empaques tales como incluir en las cajas la información descriptiva de la organización y del producto así como las recomendaciones de manejo, esto es importante no solo por la presentación del producto, sino que también es un requerimiento obligatorio de entrada a los mercados internacionales y además sirve como medida publicitaria, también es conveniente utilizar temperatura regulada para el almacenaje y transporte, esto es con la finalidad de resguardar y asegurar la calidad del producto, ya que el tiempo de vida pos corte de la inflorescencia puede llegar hasta los quince días si se mantiene bajo condiciones similares a las de su ambiente.

Por otra parte es primordial que los empresarios documenten sus procesos y realicen el costeo de los mismos, porque a través de esta herramienta se puede saber si los materiales se están utilizando de la mejor manera y si no es así, poder identificar en qué fase es necesario intervenir, otro punto por el que vale la pena realizar el costeo de los procesos es para determinar el costo de

producción y con ello el verdadero precio que debe tener el producto ya que se encontró que se ofrece a muy bajo precio y esto aunado a que no hay una regulación del precio en el sector, algunos productores recurren a bajar el precio para atraer mayor cantidad de clientes, originando una competencia desleal y el descontento de otro tanto de productores.

4.3 Estadio 7 Acciones Recomendadas

De acuerdo a las sugerencias de cambios planteadas anteriormente de los sistemas relevantes, en este apartado se enlistan las acciones específicas de cada sugerencia.

Acción recomendada:	Impacto en:	Comentarios
Informarse	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de mercado nacional e internacional - Toma de decisiones - Conocimiento de alternativas de apoyo - Identificar tendencias en el sector - Prevención a hechos futuros que puedan dañar la organización - Aprovechar oportunidades presentes y futuras 	Permite la toma de decisiones oportuna y confiable para el negocio
Capacitarse	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones - Postularse a la obtención de apoyos gubernamentales - Disminución de intermediarios para realizar ciertas actividades - Conocimiento de las innovaciones en el sector 	Permite tomar acción en actividades que requieren un mayor grado de especialización como participar directamente en el proceso de exportación o supervisar la contabilidad de la empresa.
Obtener apoyos	<ul style="list-style-type: none"> - Financiar proyectos de mejora para el negocio - Disminuir costos en promoción 	Posibilita la asistencia y participación en eventos para darse a conocer como empresa y ayuda en el financiamiento de

	<ul style="list-style-type: none"> - Acompañamiento comercial - Asistencias a eventos nacionales e internacionales - Apoyo y capacitaciones 	proyectos que generan valor agregado al producto o a la organización.
Organización de productores	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar oferta exportable - Detonar nuevos sectores que sirvan como proveedores - Solicitar la regulación de las prácticas de comercialización y precio - Gestionar un certificado oficial de calidad para el sector 	Aumenta la oferta y posibilidades de comercializar en el extranjero y ayuda a mejorar las condiciones del contexto en el que operan actualmente
Documentar procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Ordenar actividades del negocio - Identificar si el uso de los materiales es el más adecuado - Detectar fallas - Identificar áreas de mejora 	Organiza la estructura de la organización y facilita la identificación de fallas o áreas de mejora específicas.

Capítulo 5 Conclusiones

Las empresas dedicadas a la producción de flor tropical pueden tomar decisiones a partir de un diagnóstico que incluya las partes interna y externa de la organización, ya que uno de los propósitos del diagnóstico es obtener conocimiento certero para actuar y contribuir a transformar (Arteaga y González, 2001) en este caso después de haber desarrollado un referente y realizar una comparación con los productores entrevistados tenemos como resultado que las barreras a la internacionalización a las que se enfrentan los productores son de carácter interno y principalmente son de información, estas barreras se consideran con un alto impacto en la organización ya que no se logra visualizar el rumbo de la empresa, se habla de un desconocimiento del mercado y que tampoco se logran detectar nuevas oportunidades de negocio, esto da lugar a que las decisiones de la empresa en caso de querer expandirse al extranjero sean arriesgadas con altas posibilidades de fallar. Al existir desconocimiento tanto de mercado como de procesos, se desencadenan otras barreras como las de marketing que se relacionan con las características del producto y por ende los productores caen en el incumplimiento de ciertas normas internacionales de producción, presentación, envasado, etiquetado y precio.

Los problemas mencionados no solo son por falta de voluntad sino que también se destaca la baja participación del gobierno como ente regulador y facilitador de información, el contexto en el que se desenvuelven las organizaciones productoras de flor tropical es un ambiente en el que prevalece la desconfianza en las dependencias gubernamentales e impera la desorganización entre los mismos productores, los cuales han llegado a incurrir a prácticas desleales para atraer mayor número de clientes. Sin embargo las instituciones de gobierno cumplen su papel como impulsores al comercio exterior a través de incentivos y programas, lo que hace falta es mayor difusión de los mismos.

El diagnóstico refleja que a pesar de ser pequeñas empresas, han logrado sobrevivir por más de diez años y que ven la internacionalización a largo plazo,

actualmente se considera que necesitan mayor preparación en materia de gestión de negocios, comercialización y comercio exterior para incursionar en los negocios internacionales. Las empresas han permanecido en la escena local, las condiciones naturales de la región facilitan la aparición de nuevos competidores, por lo que es bueno considerar la expansión del negocio hacia otros puntos o desarrollar una diferenciación en el producto y diversificar el riesgo. Existe mucho potencial en la región, lo que se sugiere para el desarrollo del sector es organizar a los productores y trabajar en conjunto hacia una misma dirección a través de la regulación de las entidades del gobierno, esto puede promover el desarrollo de otras industrias que figuren como proveedores pero de acuerdo a las necesidades de los productores, como ha ocurrido en el sector floricultor de Colombia y Ecuador.

Se debe aprovechar el posicionamiento geográfico en el que se encuentra la región Córdoba-Orizaba, a dos horas de distancia de la Ciudad de Veracruz la cual es un punto muy importante para la salida a los mercados internacionales, y minimiza los tiempos y costos de transporte y se aprovecha al máximo el tiempo de vida pos corte de la flor.

Es recomendable tomar capacitaciones, conferencias, talleres o asesorías ofrecidas por dependencias gubernamentales o las instituciones educativas de la región, para obtener herramientas que ayuden a mejorar las prácticas de negocio y por último se resalta el beneficio de los 12 tratados de libre comercio con los que cuenta México que en total suman 44 países para realizar negocios, en los que también se encuentran los principales mercados mundiales.

El presente trabajo queda como punto de apoyo no solo para los productores sino para todos los interesados en la comercialización de flor tropical, ya que la ejecución de las sugerencias antes mencionadas queda sujeta a los directivos y tomadores de decisiones en las organizaciones, la validación de las propuestas, la ejecución y el control quedan abiertas como futuras líneas de investigación en la materia.

Referencias

- Ackoff, R.(1991). Un concepto de Planeación de Empresas. México
- Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios. (2006). La Floricultura Mexicana, el Gigante que está Despertando. *Claridades Agropecuarias*.
- Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios. (2008). "Boletín ASERCA Regional Peninsular."
<http://www.aserca.gob.mx/artman/uploads/boletin200811.pdf>.
- Alaguna, P. N . (2007). Estudio de Prefactibilidad para la Producción de Heliconias en el Municipio de Guayabal de Siquima.
- Alarcón, J. J, y Bernal,M.O.(2012). *El Cultivo de Heliconias. Medidas para la Temporada Invernal*. Bogotá D.C Colombia.
- Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis
- Antún, J. P., Lozano, A., Hernández, J. C., Hernández, R. (2005). *Logística de Distribución Física a Minoristas*.
- Arteaga,B. C, y González, M.,(2001). *Diagnóstico*. México, D.F.
- Baltazar, O. Zavala, J. Hernández, S., (2011). *Producción Comercial de Heliconias*.
- Bell, S.Morse, S. (2012). How people use Rich Pictures to help them think and act. Consultado el 13-11-15 en
<http://link.springer.com.pbidi.unam.mx:8080/article/10.1007/s11213-012-9236-x#>
- Biocomercio Andino. (2013). *Análisis Sectorial Flores Tropicales Y Follajes 2012-2013*.
- Biotrade Initiative, y United Nations UNCTAD. 2006. *Diagnóstico de la Cadena Productiva de Heliconias y Follajes en los Departamentos del Eje Cafetero y Valle del Cauca (Colombia)*.
- Bolaños U, R.A.,(2002). Estudio de Factibilidad para la Produccion de Flores de Ave del Paraíso (Strelitzia Reginae) Para Exportación.
- Bonaccorsi, A., (2014). On the Relationship between Firm Size and Export Intensity. *Journal of International Business Studies* 23(4): 605–35.
- Calof, J. L. Paul, W. B. (1995). Adapting to Foreign Markets : Explaining Internationalization. *International Business Review* 4(2)p 115–31.

- Cárdenas, E. A., (2014). Diagnóstico del Funcionamiento Operativo de una Empresa del Ramo del Aire Acondicionado. Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de México.
- CBI Ministry Of Foreign Affairs. (2010). *Mercados Prometedores de Exportación de la UE para Flores Tropicales*.
- Chauvet, M. Massieu, Y. (1996). La Influencia de la Biotecnología en la Agricultura Mexicana: Estudios de Caso. Consultado el 16-05-14 en <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/etp/num6/a7.htm>
- Checkland, P. (1993). *Pensamiento de Sistemas, Práctica de Sistemas*. Limusa.
- Colegio de Postgraduados Campus Veracruz y Fundación Produce de Veracruz A.C. (2008). *Programa Estratégico de Necesidades de Investigación y Transferencia de Tecnología de la Cadena Productiva Horticultura Ornamental en el Estado de Veracruz*.
- COLFLORAS y Asociación Colombiana de Exportadores de flores.(2007). *Manual Técnico para el Cultivo de Heliconias*. Pereira, Colombia.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [Prom-Perú]. (2011). *Guía de Mercado: Países Bajos*.
- Daniels, J. D. Lee, H. R. Sullivan, D. P. (2010). *Negocios Internacionales: Ambientes y Operaciones*. Consultado el 16-05-14 en http://librunam.dgbiblio.unam.mx:8991/F/HXP529BQV171M3JAQE55B38L5JIK8IRR5RJC4LB1S6ADICYBB6-64427?func=find-b&request=John+D.+Daniels&find_code=WRD&adjacent=N&local_base=MX001&x=73&y=14&filter_code_1=WLN&filter_request_1=&filter_code_2=WYR&filter_request_2=&filter_code_3=WYR&filter_request_3=.
- Díaz, J. A. Ávila, L. M. Oyola, J.L.,(2002). *Sondeo del Mercado Internacional de Heliconias y Follajes Tropicales*.
- Díaz-Bravo, L. Torruco-García, U. Martínez-Hernández, M. Varela-Ruiz, M.(2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico. Investigación en Educación Médica*
- Escandón, J. D., (2009). Propuesta Logística para el Desarrollo de la Exportación de Rosas y Claveles a Estados Unidos para la Comercializadora Export Flexy LTDA. Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Javeriana.
- European Commission. (2015). Requisitos Sanitarios y Fitosanitarios. Consultado el 08-04-15 de http://exporthelp.europa.eu/thdapp/display.htm?page=rt/rt_RequisitosSanitariosYFitosanitarios.html&docType=main&languageId=ES
- FIDE Inversión y Exportaciones y United States Agency for International Development USAID. (2008). *Empaques y Embalajes para Exportación*. Honduras.

- Fuentes, A. Sánchez, G. (1995). Cuadernos de Planeación y sistemas, Metodología de la Planeación normativa. Departamento de Ingeniería de Sistemas, DEPFI-UNAM.
- Fuentes , A. (2001). *Enfoques de Planeación Un Sistema de Metodologías*. México, D.F.
- García, C. A. Jiménez, E. León, S. Pérez, J.A.(2009). *La Floricultura en México, un Reto a la Exportación*.
- Geldres, V.V. Etchebarne, M.S. Bustos, H.L.(2011). La Distancia Psíquica y el Desempeño Exportador: Un Reto para la Pyme en a Era de la Globalización. *Estudios Gerenciales* 27(118): 85–96. Consultado el 17-06-14 de <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0123592311701474>.
- Gelman, O.(1982). La Planeación como un proceso básico de conducción. Revista de la Academia Nacional de Ingeniería, México.
- Gelman, O. (1996). Desastres y Protección Civil Fundamentos de Investigación Interdisciplinaria.
- Guarín, A. F. Torres, S. A. (2009). Factibilidad en la Creación de una Empresa Productora y Comercializadora de Heliconias en el Municipio de Puerto Parra, Santander. Tesis de Licenciatura, Universidad Industrial de Santander.
- Gutiérrez, C. (2000). *Flora de Veracruz*.
- Hernández, C.(2011). Análisis Comparativo de Algunos Procedimientos de Diagnóstico en la Planeación. Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Hernández, N. A. Hernández, R.(2013). Internacionalización de la PyME de México: Un Estudio Exploratorio. *XVIII Congreso Internacional de Contaduría y Administración e Informática*,.
- Hitt, M. A. Hoskisson, R.E. Ireland, D. (1994). A Mid-Range Theory of the Interactive Effects of International and Product Diversification on Innovation and Performance. *Journal of Management* 20(2): 297–326. <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0149206394900183>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI.(2015). Información por Entidad.
- Iracheta, L. Olivera, A. Ortiz, S. López, P.(2013). *Propagación de Heliconias*.
- Jean-Paul, D. (2004). Internacionalización Herramienta Análisis. *Comercio Exterior* 54
- Jerez, E. 2007. Revisión Bibliográfica EL CULTIVO DE LAS HELICONIAS. *Cultivos tropicales* pp 28, 29–35. consultado el 09-09-14 en <http://mst.ama.cu/378/>
- Leonidou, L. C. 1995. Empirical Research on Export Barriers Review, Assessment and Synthesis. *Journal of International Marketing* 3(1): 29–43.

- Leonidou, L. C. Katsikeas, C.S. Coudoumaris, D.N.(2010). Five Decades of Business Research into Exporting: A Bibliographic Analysis. *Journal of International Management* 16(1)pp 78–91. Consultado el 01-06-14 en <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1075425309000970>
- Leonidou, L.C. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management* 42(3) pp 279-302
- Leyva , E.(2011). Retos y Oportunidades del Sector Ornamental. *2000Agro Revista Industrial del Campo*. Consultado el 25-10-14 en <http://www.2000agro.com.mx/floricultura/retos-y-oportunidades-del-sector-ornamental/>
- López, A. (2005). La Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa : Una Revisión Bibliográfica. *Econoquantum* (2).
- Maza, V. Builes, J.J. (2000). *Heliconias de Antioquia : Guía de Identificación y Cultivo*. Universidad de Antioquia. Departamento de Biología.
- Murguía, J. Lee, H. Landero, I.(2007). *La Horticultura Ornamental en el Estado de Veracruz , México*.
- Office of the Agricultural Counsellor y Royal Netherlands Embassy. (2008). *The Ornamental Sector in México*.
- Ospina J. L. Piñeros, J.A. (2006). Desarrollo de un Modelo Productivo de Heliconias (Genero Zengiberales) Para la Zona Cafetera de Caldas. Universidad La Salle. Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias.
- Pinho, J.C. Martins, L. (2010). Exporting Barriers: Insights from Portuguese Small- and Medium-Sized Exporters and Non-Exporters. *Journal of International Entrepreneurship* 8(3): 254–72. Consultado el 25-05-14 en <http://link.springer.com/10.1007/s10843-010-0046-x>
- Pro Ecuador Inteligencia Comercial e Inversiones. (2013). *Análisis Sectorial de Flores*.
- Quirós, M.L. (2001). Floricultura en el Marco de la Globalización.pdf. *Revista Universidad EAFIT*.
- Rimache, M . (2009). *Floricultura, Cultivo y Comercialización*. Consultado el 22-05-14 en <http://www.dgbiblio.unam.mx/>
- Romeo, A. Domenech, L. (2015). La entrevista. Consultado el 14-11-15 en http://www.materialesdelengua.org/EXPERIENCIAS/PRENSA/f_entrevista_web.pdf
- Sánchez , G.(2000). *Pautas para la Formulación de Estrategias*.
- Sánchez , B. (2013). *Metodología de Sistemas Suaves*.

Sawers, L. (2014). Non Traditional or New Traditional Exports: Ecuador's Flower Boom. *Latin American Studies Association* 40(3): 40–67.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. 2012. "Obligaciones del Agente Aduanal." Consultado el 21-09-15

Sosa, R.M. (2013). Review Cultivation of the Kind Heliconia. *Cultivos Tropicales* 34(1): 24–32.

Tallontire, A. Greenhalgh, P.(2005). 44 *Establishing csr drivers in agribusiness final report for foreign investment advisory service & world bank.*

United States Agency for International Development [USAID]. (2007). *Actividad rural competitiva, flores tropicales para la exportacion.*

United States Agency for International Development [USAID], and Biodiversity & Sustainable Forestry [BIOFOR]. (2005). Estudio de Mercado Local para Flores Tropicales con Potencial Comercial y Productivo desde la Zona de Chical. (817).

Velasco, J. I.(2007). Heliconias para Flor Cortada: Una Especie Nueva en el Catálogo de la Floricultura Mexicana. *2000Agro Revista Industrial del Campo*. Consultado el 25-09-14 en <http://www.2000agro.com.mx/agroindustria/heliconias-para-flor-cortada-una-especie-nueva-en-el-catalogo-de-la-floricultura-mexicana/>

Veracruz. (2015). Datos Relevantes Veracruz. Consultado el 21-05-15 en http://www.veracruz.com.mx/datos_pib.html.

Villalobos-Zapata, G. Mendoza, J.(2010). *La Biodiversidad en Campeche: Estudio de Estado.*

ANEXOS

Anexo 1. Variables cuantitativas de la entrevista a los productores

Indicador	Unidad de Medida	Escala	Información adicional
Altitud	MSNM	0-800	De acuerdo a los requerimientos técnicos generales para la producción de flores tropicales, esta es la altitud favorable para el desarrollo de la planta
Temperatura para desarrollo	°C	18-35	Así mismo, las plantas necesitan temperaturas elevadas para un buen crecimiento
Tamaño del tallo	Centímetro	5-120	De acuerdo a la información de los principales mercados, el tamaño del tallo corresponde a una clave que es necesaria conocer al momento de exportar
Producción mensual	Tallo	39 720	A partir de esta cantidad se puede considerar la exportación de flor tropical como negocio rentable
Precipitación anual requerida	mm	2000-3000	Las necesidades hídricas de las flores tropicales se encuentran en un rango de 2000 a 3000 mm anuales, o 9 mm diarios
Meses requeridos para crecimiento	mes	13	El promedio del tiempo de espera desde que el rizoma es plantado hasta el momento de la primera floración.
Horario de corte	Hora	De 6-9 de la mañana	Se recomienda que el corte se realice a primeras horas de la mañana para evitar la deshidratación de la flor cortada
Medidas específicas del embalaje	Centímetro	150 (Largo) 30 (Ancho) 25 (Alto)	Son las medidas en promedio ya que esto depende del tamaño del tallo

Temperatura de almacenamiento y transporte	°C	12 a 17	Se recomienda que para el almacenamiento y transporte se utilice control de temperatura para mantener la calidad de la flor
Humedad para almacenado y transporte	%	90-95	Se sugiere controlar la humedad junto con la temperatura para el mantenimiento óptimo de la flor
Precio de venta por tallo	MXN	12	Este es el precio base para el precio de venta de la flor tropical ya que absorbe los costos de producción
Número de empleados	personas	1-50	Según la literatura, el sector de la flor está compuesto en un 90% de pequeñas empresas
Años en operación	años	Más de 5	Las pequeñas empresas suelen desaparecer antes de los 5 años de operación

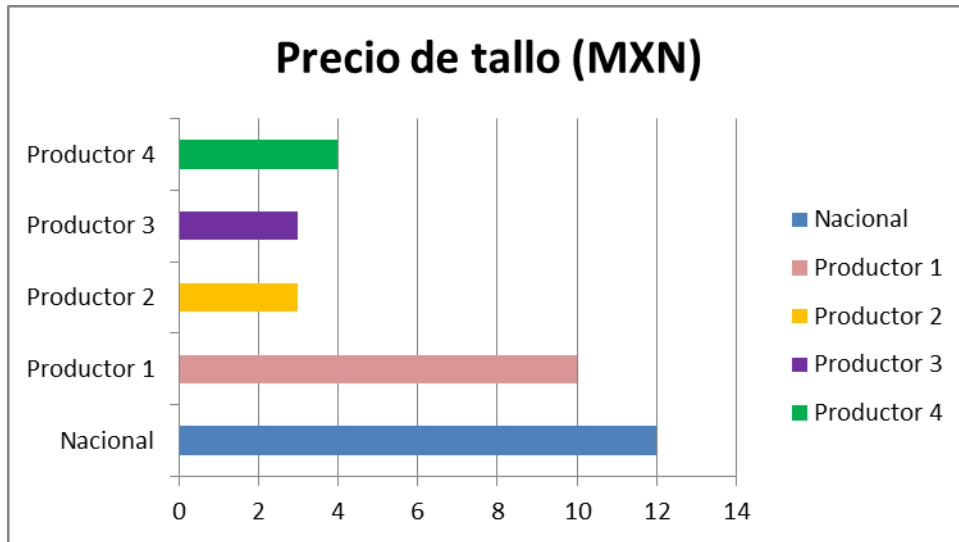
Nota fuente: Adaptado de Alarcón, John Jairo, and Miguel Octavio Bernal (2012). El Cultivo de Heliconias. Medidas Para La Temporada Invernal / Biotrade Initiative, and United Nations UNCTAD (2006). Diagnóstico de la Cadena Productiva de Heliconias y Follajes en los Departamentos del Eje Cafetero y Valle del Cauca (Colombia)/ COLFLORAS (2007). Manual Técnico Para El Cultivo de Heliconias/ Daniels, John, Lee H Radebaugh, y Daniel P. Sullivan (2010). Negocios Internacionales: Ambientes Y Operacione/ Díaz, Ávila, y Oyola (2002). Sondeo del Mercado Internacional de Heliconias y Follajes Tropicales/ European Commission (2015). Requisitos Sanitarios y Fitosanitarios/Leonidou (2004). An Analysis of the barriers Hindering small business export development. Elaboración propia

Anexo 2 Variables cualitativas de la entrevista a productores

Indicador	Información adicional
Proceso de producción	Descripción de todas las actividades del proceso de producción, desde el momento en que se siembra hasta que se entrega al cliente.
Tallos e inflorescencias	Descripción de las características visuales que deben cumplir los tallos y las inflorescencias
Empaque	Se tomará en cuenta las características del envase y embalaje según los requerimientos de los mercados de Estados Unidos y Europa
Mercados	Será considerada la información que tengan los productores acerca de temas como la ubicación de los principales mercados mundiales de flor tropical, el consumo, clientes, especies más demandadas y precio
Empresa	En esta parte se engloba la parte de la descripción de la empresa en términos de conocimiento y experiencia en el negocio local e internacional, su historia, productos o servicios que ofrece y su competencia
Gobierno	Esta sección estará dedicada a recopilar toda la información acerca de las acciones que toma el gobierno dentro del sector y de fomento al comercio exterior, ya que es parte fundamental del desarrollo del sector

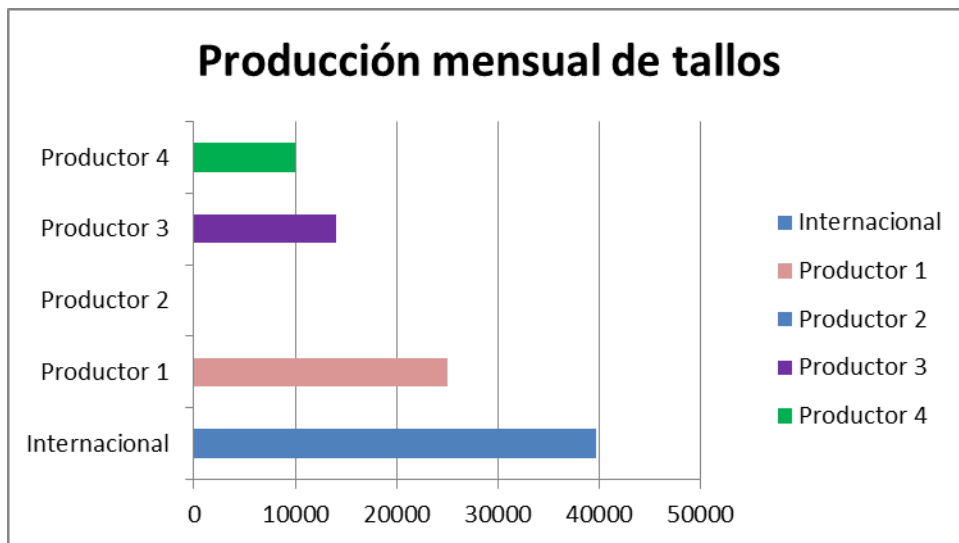
Nota Fuente: Adaptado de Alarcón, John Jairo, and Miguel Octavio Bernal (2012). El Cultivo de Heliconias. Medidas Para La Temporada Invernal / Biotrade Initiative, and United Nations UNCTAD (2006). Diagnóstico de la Cadena Productiva de Heliconias y Follajes en los Departamentos del Eje Cafetero y Valle del Cauca (Colombia)/ COLFLORAS (2007). Manual Técnico Para El Cultivo de Heliconias/ Daniels, John, Lee H Radebaugh, y Daniel P. Sullivan (2010). Negocios Internacionales: Ambientes Y Operacione/ Díaz, Ávila, y Oyola (2002). Sondeo del Mercado Internacional de Heliconias y Follajes Tropicales/ European Commission (2015). Requisitos Sanitarios y Fitosanitarios/Leonidou (2004). An Analysis of the barriers Hindering small business export development. Elaboración propia

Anexo 3 Respuesta de los productores acerca del precio por cada tallo



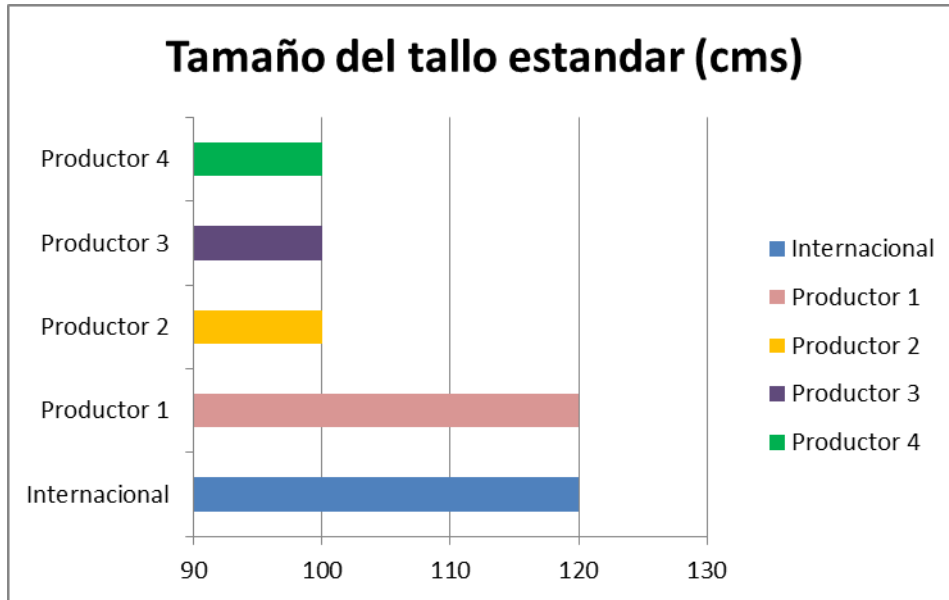
Nota Fuente: Datos de productores de la región Córdoba-Orizaba. Elaboración propia

Anexo 4 Respuesta de los productores acerca de la producción mensual



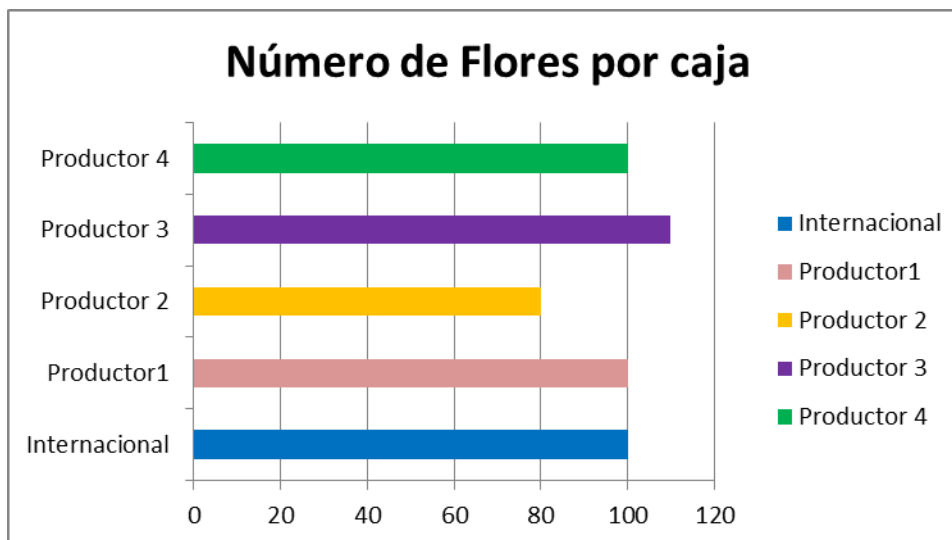
Nota Fuente: Datos de productores de la región Córdoba-Orizaba. Elaboración propia

Anexo 5. Respuesta de los productores acerca del tamaño del corte de los tallos para comercializar



Nota Fuente: Datos de productores de la región Córdoba-Orizaba. Elaboración propia

Anexo 6. Respuesta de los productores acerca del número de inflorescencias por cada caja



Nota Fuente: Datos de productores de la región Córdoba-Orizaba. Elaboración propia

Anexo 7 Instituciones Mexicanas del Fomento al Comercio Exterior

Institución	Nombre del programa	Requisitos	Apoyos para
Sagarpa	Incentivos para la promoción comercial fomento a las exportaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Ser mexicano - Estar constituido como empresa - Mayor de edad - Llenar solicitud - RFC e Identificación - Realizar presentación del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Certificaciones - Campañas de promoción. - Herramientas de información - Asistencia a eventos/ferias comerciales nacionales e internacionales - Misiones comerciales. - Apoyo para valor agregado. - Foros y congresos - Ruedas de negocios
	Incentivos a la comercialización	<ul style="list-style-type: none"> - Ser mexicano - Estar constituido como empresa - Mayor de edad - Llenar solicitud - RFC e Identificación - Realizar presentación del proyecto. - Acreditar el folio de predio de la superficie sembrada 	<ul style="list-style-type: none"> - Cobertura para cosechas ante caída de precios de mercado. - Problemas específicos de comercialización. - Incentivos del proceso de certificación de calidad - Ampliación modernización de infraestructura. - Capacitación y especializaciones - Asistencia técnica
FIRA	Apoyos para el fomento a los sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y rural	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud para el apoyo - Identificación oficial - Presupuesto por parte de los proveedores. - Autorización para verificación de las obligaciones fiscales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organización y estructuración de proyectos. - Fortalecimiento empresarial. - Articulación empresarial y redes de valor - Proyectos con beneficios al medio ambiente y cambio climático. - Cobertura de servicios financieros.
PRO-MEXICO	Empresas con potencial exportador	<ul style="list-style-type: none"> - Darse de alta como empresa. - Razón social. - Giro de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Noticias, estudios, productos, mercados, consultas. - Guías Básicas del exportador. - Guía de exportación. - Informes
	Empresas preparadas para exportar	<ul style="list-style-type: none"> - Darse de alta como empresa. - Razón social. - Giro de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Chat con funcionarios. - Cursos - Directorio de exportadores. - Licitaciones internacionales. - Programas
	B2B Business to Business	<ul style="list-style-type: none"> - Darse de alta como empresa. - Razón social. - Giro de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Catálogo de empresas exportadoras. - Catálogo de empresas extranjeras con demanda de productos

Nota Fuente: PRO MEXICO Inversión y Comercio (2015)/ Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura FIRA (2015)/ Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación SAGARPA (2015). Elaboración propia

Anexo 8. Cálculo del transporte con diferentes empresas.

Datos		
Número de cajas	Número de tallos por caja	Peso (Kg)
1	80	8

Entonces para completar un cargamento de 39 720 tallos se necesitan:

Cajas	Total de tallos	Total peso (kg)
496.5	39720	3972

Se realizó la cotización del transporte a través de la página web de tres empresas transportistas internacionales y los resultados se muestran a continuación:

DHL Logistics	Miami, USA	Ámsterdam, NL	Características
Tarifa USD	138.23	205.62	Entrega al día siguiente donde en el destino asignado por el comprador(DDP) transporte principal pagado
Tarifa MXN	1987.7474	2956.8156	
Total carga	7895332.673	11744471.56	
Sumar a cada tallo para absorber costo:	198.77474	295.68156	
Estafeta Export			Entrega al día siguiente donde en el destino asignado por el comprador(DDP) transporte principal pagado
Tarifa USD	32.15	48	
Tarifa MXN	462.317	690.24	
Total carga	1836323.124	2741633.28	
Sumar a cada tallo para absorber costo:	46.2317	69.024	
Cargo Lux			Entrega de 3 a 5 días en el destino asignado por el comprador (DDP) transporte principal pagado
Tarifa USD y EUR	9	8.5	
Tarifa MXN	129.42	141.78	
Total carga	514056.24	563150.16	
Sumar a cada tallo para absorber costo:	12.942	14.178	

Nota Fuente: PRO COLOMBIA Exportaciones Turismo Inversión Marca País (2014)/ Cargo Lux Airfreight Services (2014)/ Estafeta Tracking (2014)/DHL Express (2014). Elaboración propia

El tipo de cambio se tomó a 14.38 pesos por dólar Americano del día 21 de Noviembre del 2014, la empresa con menor costo fue Cargo Lux debido a que la entrega se hace entre 3 y 5 días.

Anexo 9 Cuestionario para entrevista a productores

	Tema	Pregunta	Fuente	Unidad de medida	Escala
1	Calidad	¿De qué tamaño corta el tallo de la flor?	Escala de tamaño del tallo de la flor de la ONU	centímetro	5-120
2	Comercialización y calidad	¿Con que material se protege la flor?	Literatura acerca del manejo de la flor	N/A	N/A
3		¿Con que se resguardan las flores para el traslado?	Literatura acerca del manejo de la flor	N/A	N/A
4		¿Cuántos tallos lleva cada caja?	Literatura acerca del manejo de la flor	Tallo	20-100
5		¿De que medida es la caja para transportar flor?	Literatura acerca del manejo de la flor	Centímetro	112-150 (Largo) 25-50 (ancho) 12-18(Alto)
6		¿En que transporta la flor?	Literatura acerca del manejo de la flor	N/A	N/A
7		¿Utiliza refrigeración para el transporte? Si la respuesta es afirmativa, ¿A que temperatura?	Literatura acerca del manejo de la flor	N/A	N/A
8	Empresa	¿Cuántos empleados tienen en la empresa?	Literatura acerca del manejo de la flor	Trabajadores	1-100
9		¿Cuántos años llevan en operación?	Literatura acerca del manejo de la flor	N/A	N/A
		¿Quiénes son sus clientes?	Literatura acerca del manejo de la flor	N/A	N/A
10		¿Dónde de ubican sus clientes?	Literatura acerca del manejo de la flor	N/A	N/A
		¿Conoce a sus competidores?	Literatura acerca del manejo de la flor	N/A	N/A
11	Producción	¿Cuáles son las actividades que realiza en la producción de flor?	Literatura acerca del manejo de la flor	N/A	N/A
12		¿Cuál es el precio de venta por tallo?	Literatura acerca del manejo de la flor	MXN	12 en adelante
		¿Cuáles son las actividades después de	Literatura acerca del manejo de la flor	N/A	N/A

		cortar la flor?			
13		Producción mensual de tallos	Literatura acerca del manejo de la flor	Tallos	39720
14		¿Le gustaría exportar?	N/A	N/A	N/A
15		¿Cuáles son los desafíos a los que se enfrenta actualmente?	Literatura acerca del manejo de la flor	N/A	N/A
16		¿Cómo le gustaría que fuera el sector de la flor tropical?	N/A	N/A	N/A
17		¿Conoce los programas gubernamentales que le ofrece el gobierno?			
		¿Realiza algún tipo de investigación o análisis de mercado?			

Nota fuente: Alarcón, John Jairo, and Miguel Octavio Bernal (2012). El Cultivo de Heliconias. Medidas Para La Temporada Invernal / Biotrade Initiative, and United Nations UNCTAD (2006). Diagnóstico de la Cadena Productiva de Heliconias y Follajes en los Departamentos del Eje Cafetero y Valle del Cauca (Colombia)/ COLFLORAS (2007). Manual Técnico Para El Cultivo de Heliconias/ Daniels, John, Lee H Radebaugh, y Daniel P. Sullivan (2010). Negocios Internacionales: Ambientes Y Operacione/ Díaz, Ávila, y Oyola (2002). Sondeo del Mercado Internacional de Heliconias y Follajes Tropicales/ European Commission (2015). Requisitos Sanitarios y Fitosanitarios/Leonidou (2004). An Analysis of the barriers Hindering small business export development. Elaboración propia