

**FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES
ECUADOR**

1. INFORMACION BASICA DE PROYECTO

Título del Proyecto	Operaciones Cooperativas entre PyMEs de la Cadena de Valor del Sector Florícola		
País	Ecuador		
Número de Proyecto	EC-M1013		
Agencia Ejecutora	EXPOFLORES		
Equipo de Proyecto	Santiago Soler (FOMIN/OPS), líder del equipo; Rosa M. Guerrero (COF/EC); y Antonio Gaspar (MIF/DEU).		
Fecha de la Solicitud	Febrero 2005		
Plan de Financiamiento:	FOMIN (Facilidad IIIa)	US\$	980.000. – (70%)
	Contraparte local	US\$	430.000. - (30%)
	TOTAL	US\$	1.410.000. -

2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

2.1. La floricultura en el Ecuador representa el 10% de las exportaciones totales del sector agrícola y constituye aproximadamente el 3% del PIB nacional y el valor exportado superó los 300 millones de dólares en 2004. Constituye el principal producto de exportación de la Sierra ecuatoriana. Con 4.000 hectáreas cultivadas, genera más de 60.000 empleos directos, de los cuales el 60 % son mujeres; y 120.000 empleos indirectos. Produce, por otro lado, un volumen adicional de negocio de 900 millones de dólares al año en los encadenamientos que crea a nivel doméstico y otros movimientos comerciales de alrededor de 100 millones de dólares en importaciones directas.

2.2. En cuanto a la potencialidad del sector, las industrias colaterales con las que generan encadenamientos directos y se destacan por ser fuente de alto valor en conocimiento e innovación tecnológica. En este contexto, gracias a los procesos de modernización que han implementado algunas empresas del sector, los sistemas e-commerce y e-business, para comercialización externa, pueden convertirse en una experiencia con enormes posibilidades de réplica en otras áreas de la agro – exportación. El sector presenta las limitaciones que se describen a continuación.

(i) **Fuerte competencia internacional:** en los últimos años el número de hectáreas productivas de flores en diversos países, se ha incrementado. En el caso de Colombia, los floricultores han optado por una estrategia de cambio de variedades. Esto afecta la capacidad de competencia ecuatoriana, ya que justamente la diferenciación de la producción basada en la gran cantidad de variedades cultivadas de alta calidad, ha sido la fortaleza competitiva de Ecuador. Si bien la rosa colombiana no alcanza la calidad de la rosa del Ecuador, sus altos volúmenes de producción y bajos precios, han deteriorado considerablemente los márgenes de utilidad del sector que se han reducido aproximadamente al 7 %.

(ii) **Factores adversos en el nivel doméstico:** costo de fletes aéreos superiores a los de la Región; costos de energía eléctrica con precios de alrededor de 11 centavos el kilovatio – hora, superiores en más del doble a los costos colombianos; tasas de interés efectivas superiores al 15 % anual, frente a tasas regionales del orden del 5 % al 7 %; tarifas de telecomunicaciones superiores a los promedios regionales; y tiempos de demora en trámites elevados, particularmente en la devolución de impuestos (IVA, Drawback).

(iii) **Incremento en costos de producción:** la dolarización produjo un notable incremento de los costos de producción en comparación con los de otros países, especialmente en mano de obra, insumos y servicios. Hay que considerar que la floricultura es una actividad intensiva en mano de obra.

(iv) **Falta de asociatividad:** la falta de cooperación y asociatividad entre las empresas del sector, atenta contra la eficiencia en la producción y comercialización. La falta de cooperación es resultado de débiles lazos de confianza y compromiso (capital social) entre los participantes, de manera que genere efectos positivos sobre los vínculos de negocio normalmente establecidos.

2.3. Ante esta problemática, el proyecto de encadenamiento del sector propuesto al FOMIN tendrá carácter **diferenciador** en los siguientes aspectos:

(i) **Disminución de los costos de producción:** los proyectos asociativos permiten lograr mejores condiciones de negociación en la provisión de insumos, transporte interno y externos, adquisición de nuevas variedades y comercialización. Esto tiene un impacto directo sobre la disminución de costos, asociados a los mejores precios de insumos, tarifas (de transporte aéreo, telefónicas, de energía eléctrica) y monto de regalías (por nuevas variedades); así como mejores precios de venta externa del producto.

(ii) **Homogenización de calidades y precio de la flor:** un elemento clave de la estrategia de posicionamiento de la flor ecuatoriana es la diversificación de variedades. En tal sentido, cuando se plantea homogeneizar la calidad de la flor, se está impulsando una estrategia para alcanzar estándares superiores de calidad. Aquello, de no ir junto a una estrategia asociativa para comercializar, puede ocasionar una pérdida del precio de la flor. En tal sentido, el objetivo asociativo tiene que combinar estándares de calidad con cooperación en la comercialización para evitar una baja en los precios.

(iii) **Evitar la depredación del mercado:** la exportación de flores es una actividad marcadamente estacional. Existen períodos de tiempo, a lo largo del año, de extraordinaria importancia, debido a los volúmenes movilizados y a los precios que alcanza el producto. Un programa de asociatividad en el sector, tenderá a disminuir esta presión depredadora de los mercados, en las épocas de caída estacional de la demanda; así como a impulsar prácticas de comercio justo, en los que los beneficios marginales puedan ser trasladados en su mayoría a los productores, una vez descontados los costos de operación y las utilidades de las comercializadoras asociativas.

2.4. El proyecto propuesto es consistente con la estrategia del banco de crear y mejorar la competitividad de microempresas y PyMEs (en este rubro se consideran las empresas exportadoras de flores). Más aún, este proyecto se inserta bajo la iniciativa del cluster “Cadenas Productivas” del FOMIN y buscará promover el desarrollo integral del sector, con el objetivo de aumentar los beneficios para los pequeños y medianos floricultores y su posibilidad de vincularse a través de la cadena de la logística física internacional.

3. OBJETIVOS, COMPONENTES y ACTIVIDADES DEL PROYECTO

3.1. El **fin** del proyecto es aumentar la capacidad competitiva de las empresas florícolas ecuatorianas. El **propósito** es facilitar y fortalecer la asociación y cooperación entre empresas vinculadas horizontalmente (plantaciones florícolas) y con otras empresas relacionadas en su actividad (transporte, insumos, comercialización, capacitación técnica), para incrementar la eficiencia y eficacia de la cadena de valor.

Componente 1: Fortalecimiento de las empresas florícolas PyMEs con potencial exportador. (FOMIN \$392.000. Contraparte \$172.000)

3.2. El objetivo es impulsar una estrategia de asociatividad para contribuir al fortalecimiento de las PyMEs¹, dadas las dificultades para negociar precios y tarifas de provisión, así como precios de comercialización de manera individual. Esto incluirá la **estructuración de la cadena asociativa de valor** para lograr la organización, participación y sustentabilidad de largo plazo de los “socios estratégicos” que

¹ La mayor parte de las plantaciones productoras se encuentran en el rango de medianas y pequeñas (el área promedio en la producción de rosas es de 10 hectáreas). Segundo, la gran mayoría de las empresas son productoras y exportadoras, al mismo tiempo.

conformarían la Cadena Asociativa de Valor, fortaleciendo así su capacidad de negociación (adquisitiva, logística y comercial). Las **actividades** a financiar son las siguientes. **(i)** definición del alcance de las actividades abiertas para el desarrollo de proyectos de asociatividad: compra de insumos y servicios (transporte y carga); adquisición de variedades; comercialización. **(ii)** talleres de concientización de las empresas a asociarse, tanto para las empresas productoras y exportadoras de flores, como para otras empresas que pertenecen a la cadena (proveedores de insumos y servicios)

3.3. El Componente 1 también incluirá el **Diseño y Puesta en Marcha de los Soportes Tecnológicos para la Asociatividad**, para desarrollar el soporte para la asociatividad, fundamentado en tecnologías de la información y la comunicación (TIC's)², que multiplican la agregación de valor en la cadena; y que crea ventajas competitivas, más allá de las ventajas comparativas naturales de la producción florícola en el Ecuador. Las **actividades** a financiar son las siguientes. **(i)** Diseño de las plataformas informáticas para la compra de insumos bajo condiciones de asociatividad. **(ii)** Diseño de las plataformas informáticas para la comercialización de producto bajo condiciones de asociatividad. **(iii)** Instalación de los sistemas informáticos de usuarios en las fincas y oficinas de las empresas participantes. **(iv)** Organización de las “redes transaccionales”, lo cual incluye la estructuración de los sistemas de pedido, respuesta, monitoreo y pago en línea (*on line*). **(v)** Configuración de la redes de transacción: empresas florícolas, distribuidores, importadores. **(vi)** Desarrollo de sistemas informáticos de comercialización de flor (pago en línea, manejo de inventarios, optimización de la cadena logística). **(vii)** Estructuración de la administración del sistema incluyendo los módulos de respuesta, mantenimiento, manejo de la información, solución de problemas, servicio e información a los usuarios. **(viii)** Puesta en marcha del sistema, incluyendo la capacitación a usuarios.

3.4. El Componente 1 además incluirá la **Estructuración del Esquema Jurídico para el Funcionamiento de la Asociatividad** para definir las alternativas de personería jurídica a través de las cuáles las empresas participantes harán manifiesto sus compromisos. Las **actividades** a financiar son las siguientes. **(i)** Determinar los esquemas jurídicos por los que podrán optar las empresas participantes: fideicomisos, empresas asociativas (participación en capital accionario), clubes (utilización de servicios sin participación accionaria), etc. **(ii)** Definir los esquemas de aporte de capital, aporte de recursos para el funcionamiento operativo y pago por servicios. **(iii)** Determinar el esquema de funcionamiento de las iniciativas de asociatividad, bajo el principio de separación de negocios (asociatividad para la compra de insumos y servicios; asociatividad para la negociación de compra de variedades; asociatividad para la comercialización). **(iv)** Formular y aprobar los Planes de Negocio y Planes Operativos de cada una de las iniciativas.

Componente 2: Adecuación colectiva de la oferta exportable (FOMIN\$343.600. Contraparte\$150.000)

3.5. El objetivo es impulsar un esquema de Asociatividad que permita aprovechar la marca país que se ha configurado alrededor de la “La Flor de Ecuador”. Para ello, fundamentado en la estrategia de competencia de los productores ecuatorianos –diversificación y calidad de los productos–, se estructurará una masa crítica de empresas (al menos 25 % de los asociados a EXPOFLORES), que adecúe de manera colectiva su oferta exportable. Esto incluirá la **estructuración de los Soportes de la Cadena Física para la Adecuación Colectiva de la Oferta Exportable** para configurar las estructuras físicas de las acciones de asociatividad en cada uno de sus tres ámbitos, incluyendo los centros de acopio, las oficinas de negociación y comercialización, la cadena logística del transporte y la carga. Las **actividades** a financiar son las siguientes. **(i)** Determinar los soportes de la cadena física para cada uno de los componentes de asociatividad definidos: provisión de insumos, obtención de servicios de transporte y carga, adquisición de variedades vegetales, y comercialización de flor. **(ii)** Provisión de insumos: estructuración del sistema de pedidos on line, telefónico, personal, etc.; y estructuración del sistema de entrega: subcontratación, bodegaje, etc. **(iii)** Obtención del servicio de transporte y carga: estructuración del sistema de acopio; estructuración del sistema de entrega del producto, transporte sin romper la cadena de frío, carga,

² Se refiere a instrumentos de gestión, información y pago, es decir instrumentos transaccionales que incrementan la productividad del negocio. Son, en un sentido general, mecanismos que crean ventajas competitivas dinámicas en el negocio de la flor.

monitoreo del producto, etc. **(iv)** Provisión de insumos: adquisición de variedades vegetales, incluyendo la estructuración de oficina de monitoreo, negociación, etc.; definición de mecanismos de información nacional e internacional; y determinación de espacios de negociación y acuerdo. **(v)** Comercialización del producto. Enfoque desde la adecuación de la oferta: definición de los esquemas de capacitación de los participantes para la estandarización de los productos en niveles de alta calidad. Definición de los sistemas de monitoreo del proceso de producción: definición de variedades, siembra, cosecha, poscosecha, transporte hasta los lugares de acopio. Estructuración de la oficina de comercialización asociativa.

3.6. El Componente 2 también incluirá el potenciar el posicionamiento relativamente espontáneo que tiene la **“Flor del Ecuador”** en los mercados internacionales de flor. Las **actividades** a financiar son las siguientes. **(i)** Determinar los mecanismos operativos para aprovechar el posicionamiento de la “Flor del Ecuador”. **(ii)** Realizar acciones de promoción.

Componente 3: Comercialización conjunta. (FOMIN \$147.000. Contraparte \$64.500)

3.7. El objetivo es impulsar la comercialización conjunta para mejorar el retorno de los productores: trasladando el excedente sobre el precio estándar al productor, una vez descontados los costos operativos y la utilidad de la comercializadora asociativa. Segundo, evitar la depredación de los mercados, especialmente durante el período de caída de la demanda. Esto incluirá la **definición de los mecanismos operativos** para ejecutar la comercialización asociativa de los productos florícolas. Las **actividades** a financiar son: **(i)** Formulación de los planes de comercialización. **(ii)** Desarrollo de nuevos productos. **(iii)** Formación y desarrollo de nuevos canales de distribución, etc. **(iv)** Determinación de los esquemas de traslado de las utilidades a los productores participantes (comercio justo).

Componente 4: Diseminación del modelo de encadenamiento y sus resultados. (FOMIN \$98.000. Contraparte \$43.000)

3.8. El objetivo es trasladar las experiencias exitosas de asociatividad hacia la mayor cantidad de empresas posible. Esto incluye la realización de foros y talleres, los cuales empezarán motivando a los empresarios al esquema de asociatividad y conforme este se vaya desarrollando, se mostrarán los resultados de los logros alcanzados por los participantes a otras empresas que no se encuentren participando en el proyecto. También incluirá la **Promoción de Alianzas Empresariales** para realizar actividades que coadyuvan a que las empresas florícolas ecuatorianas comprendan el Proyecto y los beneficios, especialmente para las pequeñas y medianas unidades productivas. Las **actividades** a financiar son las siguientes. **(i)** Capacitar a gerentes de: Insumos; Transporte y Carga; Adquisición de nuevas variedades vegetales; y Comercialización. **(ii)** Realizar foros de información del proyecto y sus resultados. **(iii)** Realizar seminarios para promover la formación de alianzas, sus logros y dificultades, las experiencias de éxito y error. **(iv)** Determinar los instrumentos para la incorporación de nuevos participantes a los esquemas que se hallen en funcionamiento: instrumentos jurídicos, instrumentos financieros, instrumentos operativos.

3.9. El Componente 4 también incluirá la **Evaluación y Difusión de los Resultados** para evaluar el avance y logros alcanzados por las diferentes Alianzas Empresariales que han participado en la Cadena de Valor y difundir los resultados respectivos. Las **actividades** a financiar son las siguientes. **(i)** Diseñar el sistema de evaluación: evaluación recurrente, evaluación a mitad de período, y evaluación final. **(ii)** Realizar la evaluación (correspondiente –recurrente, mitad de período, final-) de impacto del proyecto. Esto incluye la evaluación micro –en el nivel de la empresa-, la evaluación meso –la regional a la que se pertenecen las empresas participante y la Asociación de Productores y Exportadores de Flores (EXPOFLORES)- y la evaluación macro –el sector floricultor. **(iii)** Trasladar los resultados de la evaluación hacia los coordinadores de cada ámbito de asociatividad (insumos, transporte y comercialización, adquisición de variedades vegetales, comercialización); y hacia los participantes (empresas, organizaciones regionales y EXPOFLORES). **(iv)** Elaborar publicaciones informativas. **(v)** Difundir los resultados del programa en la conferencia anual de EXPOFLORES. **(vi)** Difundir la información hacia todo el sector (ámbito nacional e internacional), a través de los medios con los que cuenta EXPOFLORES: Boletín Electrónico **eFlor**; Revista Trimestral **La Flor**; y Web Site.

3.10. Además de los miembros de EXPOFLORES, los beneficiarios del proyecto incluirán a las empresas que pertenecen a la cadena de valor, pero que no son productores o exportadores de flores u obtentores de variedades vegetales. En su gran mayoría, estos beneficiarios son empresas medianas y pequeñas dedicadas a la provisión de insumos, materiales, servicios (construcción, mantenimiento, transporte, carga, consultoría). De manera indirecta se benefician los trabajadores de las empresas productoras de flores. Eso incluye a 60.000 personas, 60 % de las cuáles son mujeres. De este total de trabajadoras mujeres, el 70 %, a su vez, son “cabeza de familia”, por lo tanto son las proveedoras principales de ingreso. Cabe destacar que un elevado porcentaje de los trabajadores de la floricultura (alrededor del 70 %) son campesinos indígenas de regiones que se encontraban económicamente deprimidas antes de la incursión del negocio florícola hace 15 años.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

4.1. El valor presupuestado del Proyecto alcanza los U.S.\$ 1.410.000. De este monto, la contribución solicitada al FOMIN equivale al 70%, es decir U.S. \$ 980.000 y EXPOFLORES contribuirá con el 30%, equivalente de U.S.\$ 430.000 como financiamiento de contrapartida local. Se anexa un cuadro con el detalle de los montos por componente. La **sostenibilidad** del Proyecto se fundamenta en los siguientes elementos. (i) La diversificación del riesgo, en la medida en la que se pondrán en marcha tres ámbitos de asociatividad: insumos y servicios, variedades vegetales y comercialización, cada uno con sus reglas, participantes, asignación de recursos, estructuras jurídicas y modalidades de negocio específicas. (ii) Las iniciativas incluyen un aporte financiero de los participantes, el cual se constituye en capital accionario o de participación (dependiendo de la modalidad jurídica del negocio) y en capital de operación. (iii) Las iniciativas se estructuran como negocios.

V. LA ENTIDAD EJECUTORA

5.1. EXPOFLORES será el Organismo Ejecutor del Proyecto y contará con la asistencia de gestión de la CORPEI. EXPOFLORES es la Asociación de los Productores y Exportadores de Flores del Ecuador. Es una organización sin fines de lucro creada en 1985 y acoge a las 160 empresas productoras, exportadoras y comercializadoras de flores, así como a los obtentores de variedades vegetales que realizan sus actividades en el mercado ecuatoriano. Con el fin de impulsar servicio de valor agregado, EXPOFLORES constituyó, desde inicios del 2005, la Gerencia de Proyectos, una de cuyas funciones es la formulación y puesta en marcha de nuevos proyectos, así como el monitoreo de las Unidades Coordinadoras encargadas de su ejecución. CORPEI nace a través de la Ley de Comercio Exterior e Inversiones (LEXI), publicada en el registro oficial (suplemento 82) del 9 de Junio de 1997, como institución privada sin fines de lucro, responsable de la promoción de la imagen, las exportaciones y las inversiones del Ecuador, dentro y fuera del país.

5.2. En el análisis institucional previo desarrollado por el Banco, se determinó que EXPOFLORES representa a los beneficiarios que son objetivo de este abstracto pero tiene limitada experiencia en la gestión de proyectos con organismos internacionales. De forma de asegurar una buena administración del proyecto, soporte técnico y financiamiento de contraparte, CORPEI actuará como coejecutor y firmará conjuntamente con EXPOFLORES el Convenio con el Banco.

VI. TEMAS ESPECIALES

6.1. A ser abordados durante la preparación del proyecto: (i) complementación con iniciativas nacionales y regionales; (ii) reconfirmación de los aportes requeridos de contrapartes; y (iii) focalización de la intervención.

VII. HITOS DEL PLAN DE ACCIÓN (FECHAS ESTIMADAS)

Elegibilidad	Marzo 2005
Misión Análisis	Abril-Mayo 2005
Operación FOMIN aprobada	Julio 2005

