

“NUNCA ES TARDE PARA DEJAR QUE EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR NAZCA Y SE FORTALEZCA EN NOSOTROS Y, SI ES NECESARIO, VUELVA A NACER”¹

EL CASO DE FLOR RUIZ AGUIRRE²

GRUPO *ARCOIRIS*

A finales del 2001, una vez estabilizada la dolarización en el Ecuador, Flor Ruiz Aguirre quien desde hacía trece años incursionaba en el negocio de la exportación de flores, se enfrentaba a dificultades financieras y de producción muy importantes. Flor veía cómo muchos de sus colegas cerraban negocios y abandonaban fincas; ahora, como única accionista y gerente de sus empresas, tenía que decidir qué camino tomar.

Al mismo tiempo, una florícola de capital extranjero hizo una oferta para comprar la finca de Flor y le invitaba a formar parte de la organización. Para seguir participando en un mercado tan competitivo a nivel mundial, su empresa tenía que someterse a un proceso urgente y profundo de auto-evaluación del pasado, del presente y del futuro; y además había que evaluar los riesgos y las oportunidades. Flor tenía que tomar algunas decisiones.

Evolución de la organización

En mayo de 1982, América Latina sentía los efectos de la crisis de la deuda. El modelo de desarrollo basado en la sustitución de importaciones había probado ser insuficiente para generar crecimiento sostenible en esta región que ahora tenía que abrir los ojos al mercado internacional y divisar nuevas oportunidades de generar riqueza, empleo y bienestar. En esa época, Flor Ruiz se desempeñaba como subgerente de una empresa de importaciones de maquinaria e insumos agrícolas, y pudo darse cuenta fácilmente de lo que pasaba a nivel regional.

Flor percibió entonces una oportunidad en las ventajas comparativas y absolutas que tenía el Ecuador: *“un emprendedor siempre tiene que tener los ojos y los*

¹ Este caso ha sido preparado por Paula Suárez Buitrón, economista y consultora del Sistema Ecuatoriano de Apoyo a la Formación de Emprendedores *SEAFE*. El objetivo de este trabajo es servir como base de discusión en clase, más que como ilustración del manejo correcto o incorrecto de algún asunto administrativo. Derechos Reservados(c), 2004, SEAFE.

² Este caso se basa en una historia real, sin embargo los protagonistas han preferido mantenerse en el anonimato, por lo que los nombres usados son ficticios.

*oídos bien abiertos para poder utilizar su intuición*³. El país era apto para la producción y exportación de flores no solo por sus condiciones climáticas, su ubicación geográfica, la reducida competencia a nivel internacional, y la expectativa de devaluación sostenida de la economía de ese entonces; sino que adicionalmente, la banca estatal fomentaba la producción mediante líneas de crédito preferenciales para el desarrollo de actividades exportadoras no tradicionales, que permitieran el ingreso de divisas a la economía nacional.

En este escenario, un pequeño grupo de empresarios pioneros, entre ellos Flor, iniciaron el montaje de fincas productoras de flores para la exportación en algunos lugares de la sierra ecuatoriana, entre otros: Cayambe, Tabacundo, Machachi y Latacunga.

Para Flor, una madre de familia con hijos adolescentes, la decisión implicaba algunas consecuencias:

- (i) Dejar la posición que había adquirido en 10 años de trabajar en la empresa de importaciones,
- (ii) asociarse con tres amigos, uno de los cuales sería el principal inversionista, y
- (iii) emprender un negocio propio del que ella no tenía más que buenos presentimientos y básicos conocimientos técnicos.

No fue una decisión fácil. Sin embargo, Flor había aprendido a soñar y a considerar el nivel de un riesgo con los pies en la tierra: *"un empresario debe estar en capacidad de tomar riesgos calculados"*⁴.

La empresa contó inicialmente con 4 socios: tres pusieron su contingente humano y uno la gran parte del capital financiero. Compraron dos fincas que habían quebrado y decidieron darles nueva vida con base en un nuevo modelo de producción y administración. Para 1991, casi 10 años más tarde, después de un gran trabajo, el grupo contaba ya con siete fincas, y las tres últimas fueron compradas al adquirir deudas. Pocos años después, cuando los socios alcanzaron un nivel estable de ingresos y habían cumplido ciertos objetivos como grupo, resolvieron diluir las sociedades. Surgió *Arcoiris* como una empresa de tres fincas, cuyo destino dependía básicamente de Flor Ruiz Aguirre, su única propietaria y gerente.

Antes de la disolución de la sociedad, las siete fincas asociadas llegaron a ser el más grande grupo productor y exportador de flores en el país. A mediados de los 90 y al tiempo que el sector floricultor ecuatoriano creció acelerada y

³ Palabras de Flor Ruiz Aguirre, empresaria.

⁴ Idem.

sostenidamente, la empresa *Arcoiris* se consolidó. El aumento en la producción se reflejaba en el incremento de las ventas y en las plazas de trabajo que el sector creó.

En conclusión, el sector exportador de flores se consolidó en el creciente mercado internacional. Lo que *Arcoiris* llegó a ser hasta antes de la dolarización de la economía fue, para Flor, el camino hacia la olla de oro que ella siempre había buscado. Además, le había permitido crear empleo y generar un patrimonio para sus hijos a partir del trabajo honesto, esfuerzo, constancia y reconocimiento a todos los colaboradores de la empresa.

A mediados de la década de los 90, el incremento de la demanda rusa motivó el ingreso de nuevos productores y exportadores al negocio, lo que a finales de la misma década, hizo que los precios experimentaran un importante y gradual descenso. En el caso del Ecuador, esta situación se vio agudizada por la concentración de los esfuerzos de los productores en un solo producto: la rosa.

La debacle del sector, como consecuencia de la mayor crisis económica nacional

El inicio del 2000 trajo un cambio adicional al mercado: el país adoptó la dolarización como esquema monetario. Esto redujo la posibilidad de devaluación sostenida que había sustentado la competitividad del sector exportador y del sector florícola y que, de alguna manera, compensaba el alto costo de los fletes aéreos y la falta de fomento al sector.

La principal plantación de *Arcoiris* estaba al oriente de Quito, cerca de Puembo. Para figurar entre las grandes empresas productoras, Flor había apalancado su crecimiento en créditos con instituciones financieras nacionales que, en la época de bonanza y sin predecir la dolarización, ofrecían ventajas importantes al sector floricultor.

Aparte del temporal financiero y político, la producción tampoco estaba libre de las inclemencias del clima que se manifestaron con crudeza en la zona oriental de la capital. En el verano del 2001, *Arcoiris* sufrió grandes pérdidas debido a la velocidad y fuerza de los vientos que destruyeron los invernaderos de la finca principal.

Paralelamente, a raíz del 11 de septiembre de ese mismo año, se había iniciado un período de recesión en los Estados Unidos, uno de los principales compradores del producto. Ambos aspectos causaron drásticos descensos en la producción y en las ventas de *Arcoiris*. El sector financiero veía un riesgo en otorgar préstamos a

productores de flores, lo que automáticamente elevó los intereses y redujo las posibilidades de financiamiento y recuperación por esa vía.

Flor veía como varios de sus colegas se retiraban del negocio. Aparentemente, la transición por la que atravesaba el sector permitía que únicamente los competidores de mayor tamaño y solidez se consolidaran. Sin embargo, Flor tenía la sensación de que la creatividad tendría que jugar un papel importante. Ella había invertido mucho esfuerzo personal y recursos en la diversificación de su producción antes del 2000. A pesar de la gravedad de los problemas, su intuición le decía que esta estrategia le permitiría tener un colchón durante la crisis e incluso que, una vez pasado el temporal, podría ser una importante fuente de nuevos ingresos.

Flor Ruiz Aguirre se encontraba entonces en un punto de decisión. Recibió varias ofertas; entre ellas una nada despreciable de una empresa extranjera productora de flores que le ofrecía comprar su finca y un puesto en la misma en calidad de staff.

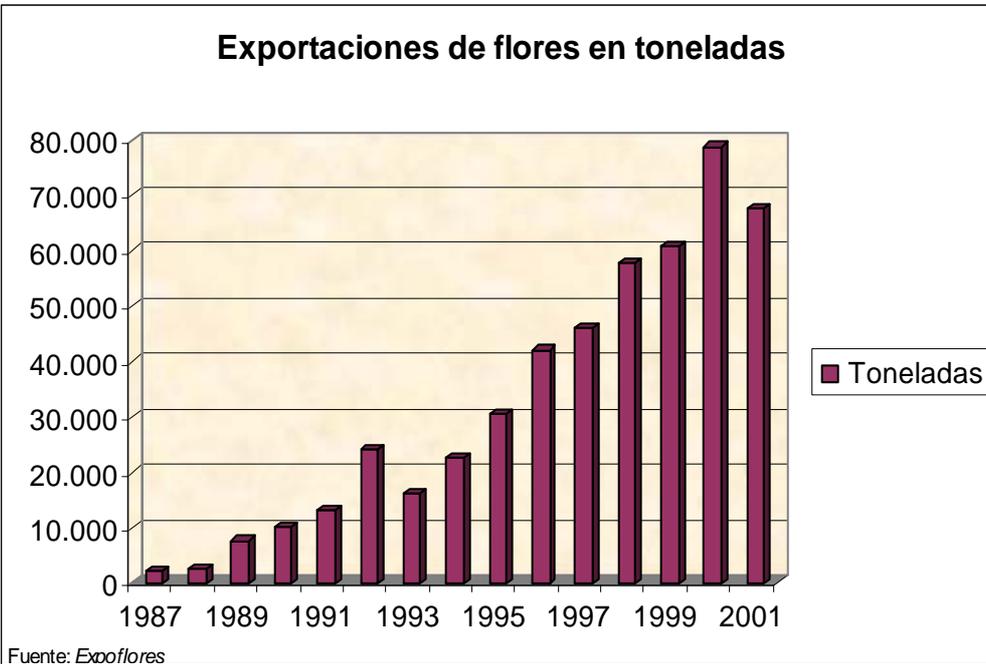
Sabía que mantenerse en el mercado floricultor como *Arcoiris*, implicaba una fuerte lucha; pero también sabía que era la más grande productora del país de *Lisianthus*, conocidas comúnmente como rosas de papel, a pesar de que su participación en el mercado mundial, con este producto en particular, no fortalecía su posición negociadora. Flor podía apostarle a eso: *“en su momento supe diversificar mi producción y diferenciarme del resto de fincas”*⁵.

Para Flor, seguir en la titánica competencia implicaba una reducción drástica de costos fijos, una fuerte reinversión y la reducción de deuda a través de la venta de sus activos. Una segunda opción era la capitalización de la empresa a través de la incorporación de socios estratégicos que aporten talentos en mercadeo, administración y finanzas. La tercera alternativa era vender su negocio en marcha y pasar a tener un ingreso bueno y estable trabajando en la florícola que había ofrecido comprar su empresa.

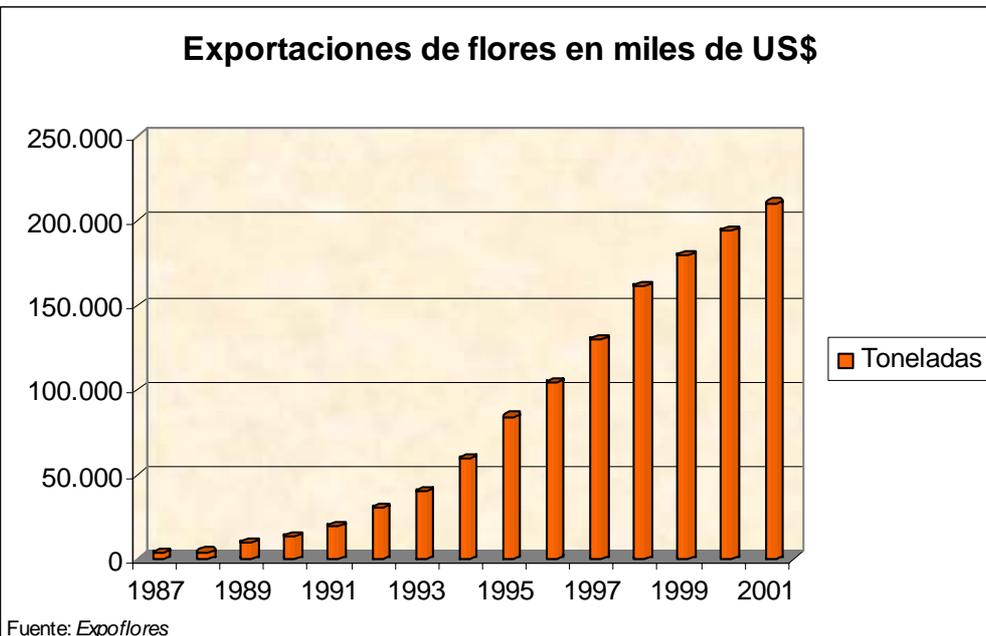
⁵ Palabras de Flor Ruiz Aguirre, empresaria.

ANEXOS

Exportaciones de flores en toneladas



Exportaciones de flores en miles de US\$



Evolución de la Mano de Obra en el Sector Florícola

	Hombres	Mujeres	Total	% sobre el total	
				Hombres	Mujeres
1990	ND	ND	3.569	ND	ND
1991	ND	ND	4.447	ND	ND
1992	ND	ND	5.344	ND	ND
1993	ND	ND	6.755	ND	ND
1994	4.177	6.265	10.442	40%	60%
1995	5.648	8.471	14.119	40%	60%
1996	7.226	10.839	18.065	40%	60%
1997	10.153	15.230	25.383	40%	60%
1998	14.445	21.668	36.113	40%	60%
1999	14.313	21.469	35.782	40%	60%
2000	14.461	21.692	36.153	40%	60%

ND: no hay información disponible

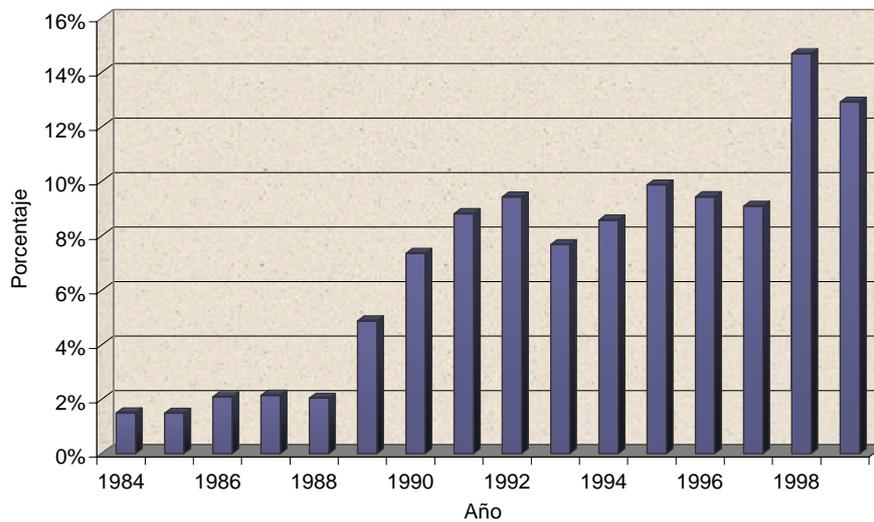
Fuente: Expoflores

Crecimiento de unidades exportadoras

Año	
1985	3
1986	10
1987	18
1988	25
1989	31
1990	38
1991	49
1992	61
1993	70
1994	86
1995	119
1996	173
1997	219
2000	213
2001	304

Fuente: Empresas asociadas a Expoflores

Exportaciones de flores como porcentaje de las exportaciones de productos no tradicionales



Número de empresas productoras y hectáreas cultivadas por provincia al 27 de septiembre del 2001

	Has cultivadas	Empresas
Carchi	21	3
Imbabura	165,39	15
Pichincha	2120,17	178
Cotopaxi	535,22	55
Chimborazo	26,8	4
Guayas	144	6
Cañar	27,2	4
Azuay	194	17
Loja	8	1
TOTAL	3241,78	283

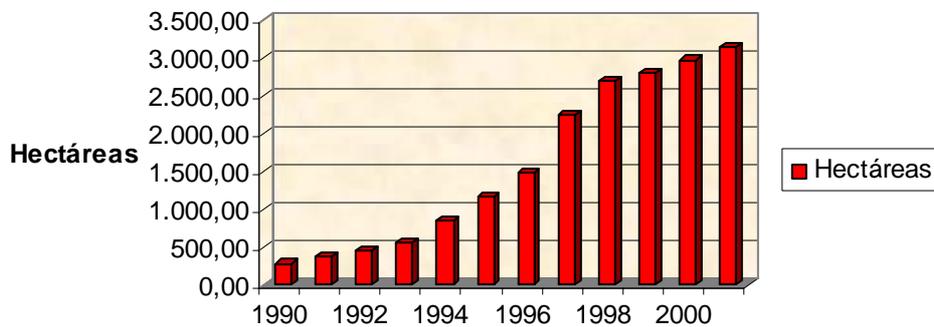
Fuente: Expoflores

Evolución de la Superficie ocupada por el Sector Florícola

	Hectáreas	Tasa de crecimiento
1990	286,00	
1991	380,40	33,01%
1992	450,80	18,51%
1993	561,96	24,66%
1994	863,53	53,66%
1995	1.167,26	35,17%
1996	1.484,96	27,22%
1997	2.250,50	51,55%
1998	2.699,82	19,97%
1999	2.803,08	3,82%
2000	2.976,55	6,19%
2001	3.155,14	6,00%

Fuente: Expoflores

Superficie ocupada por el sector exportador de flores



Fuente: Expoflores

Nota De Enseñanza

Caso "Arcoiris"

Autora: Paula Suárez

Párrafo de Apertura

A finales del 2001, una vez estabilizada la dolarización en el Ecuador, Flor Ruiz Aguirre quien desde hacía trece años incursionaba en el negocio de la exportación de flores, se enfrentaba a dificultades financieras y de producción muy importantes. Flor veía cómo muchos de sus colegas cerraban negocios y abandonaban fincas; ahora, como única accionista y gerente de sus empresas, tenía que decidir qué camino tomar.

Al mismo tiempo, una florícola de capital extranjero hizo una oferta para comprar la finca de Flor y le invitaba a formar parte de la organización. Para seguir participando en un mercado tan competitivo a nivel mundial, su empresa tenía que someterse a un proceso urgente y profundo de auto-evaluación del pasado, del presente y del futuro; y además había que evaluar los riesgos y las oportunidades. Flor tenía que tomar algunas decisiones.

Problema Básico

¿Le conviene a Flor tomar el riesgo de continuar en el mercado a pesar de los factores adversos que se exponen en el caso?

Objetivos De Enseñanza

Este caso puede ser utilizado para:

1. Identificar conductas emprendedoras que pueden llevar a una persona al éxito empresarial.
2. Desarrollar la capacidad de análisis y evaluación de distintas alternativas de decisión en la gestión empresarial.
3. Desarrollar la capacidad para la toma de decisiones estratégicas por parte de los estudiantes, bajo un ambiente de presión e incertidumbre.

Tareas Sugeridas Para Los Estudiantes

1. Analice la situación de la empresa *Arcoiris* al momento en el que debe tomar esta importante decisión gerencial.
2. Asuma la posición del Flor Ruiz Aguirre y describa las diferentes decisiones gerenciales que puede tomar y cuáles serían los escenarios que enfrentaría si tomase cada una de estas decisiones.
3. Escoja cuál sería a su criterio la mejor decisión y argumente la razón de su selección.

Procedimiento Sugerido

- Las tareas deberán ser desarrolladas en grupos de 3 estudiantes.
- Las cuatro tareas deberán ser resueltas en el espacio de una hora.
- Luego del análisis de los grupos, se abrirá el debate plenario entre todos los integrantes del curso.

Lecturas De Referencia

1. Sistema Ecuatoriano de Formación de Emprendedores, Disciplinas para la Formación de Emprendedores, Módulo 1: Actitud emprendedora.
2. Sistema Ecuatoriano de Formación de Emprendedores, Disciplinas para la Formación de Emprendedores, Módulo 2: Innovación y creatividad.

Respuestas A Las Tareas Sugeridas

1. Análisis de Situación

Pros

- ✓ La empresa se ha diversificado oportunamente.
- ✓ Es la finca más grande del país en la producción de *Lisianthus*.
- ✓ La empresa siempre ha reconocido apropiadamente a su personal, por lo que éste se encuentra motivado y comprometido.

Contras

- ✓ Dolarización.
- ✓ Recesión en Estados Unidos.
- ✓ Incremento de los costos financieros.
- ✓ La empresa de Flor Ruiz es relativamente pequeña comparada con otros productores.

2. Posibles Decisiones

Alternativa A) Flor Ruiz Aguirre decide quedarse en el mercado actuando sola

Flor debe hacer un análisis de su portafolio de productos. ¿Cuál es su producto estrella? Seguramente el *Lisianthus*. Debe invertir en el aumento de la capacidad de producción y en el incremento de los esfuerzos de marketing para esa flor hasta que el mercado deje de crecer. Solo entonces debe esforzarse en sacar la mayor cantidad posible de efectivo a partir del *Lisianthus*.

Una vez que el *Lisianthus* haya llegado a esa etapa de madurez, Flor debe identificar otra flor que tenga potencial de crecimiento e invertir en ella, utilizando parte del efectivo generado en las ventas del *Lisianthus*.

Las inversiones que Flor haga en sus productos, tanto los estrella como los que estén en proceso de crecimiento, dependerán de su capacidad de conseguir financiamiento, el cual es particularmente caro en la época específica en cuestión. Es probable que las altas de interés hagan difícil salir de la crisis a *Arcoiris* y que entonces la empresa tenga que ser entregada a los acreedores.

Alternativa B) Flor Ruiz Aguirre decide quedarse en el mercado asociándose con otros productores

Flor debe asociarse con otros productores que puedan aportar con capital. Ella ya ha demostrado tener habilidades administrativas y gerenciales; un ejemplo es la decisión inteligente que tomó para diversificarse. Por lo tanto, la necesidad grande de su empresa es el capital económico.

La fortaleza de poseer la mayor producción de *Lisianthus* del país debe complementarse con algún otro producto estrella de las empresas con las cuales se asocie. Durante un tiempo estas empresas deberán lograr que sus productos claves logren un máximo crecimiento, para luego apalancar con este flujo de efectivo el crecimiento de nuevos tipos de flores.

Alternativa C) Flor Ruiz Aguirre vende la finca a una empresa extranjera y se queda como parte del staff de esta organización

Gracias a su conocimiento y experiencia en el negocio, Flor puede convertirse en una pieza clave en el desarrollo de la empresa. Pero los incrementos en las utilidades no necesariamente vendrían a beneficiar la situación financiera de Flor. Ella ya no sería dueña de los resultados que obtenga *Arcoiris*.

3. Decisión Escogida

La mejor decisión es la B) porque Flor Ruiz combinaría su habilidad gerencial y los productos claves de su finca con aportes de capital y con los productos rentables de otras fincas. Esta combinación de fortalezas de su empresa y de otras fincas permitiría amortiguar el impacto de los factores negativos del entorno sin requerir un financiamiento externo demasiado elevado. Asimismo, permitiría acentuar las ventajas de la diversificación al combinarse los diferentes productos claves de cada una de las empresas asociadas.