

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

Tema: “Análisis de la cadena de suministros del sector florícola de la provincia del Carchi y la competitividad internacional”

Trabajo de titulación previa la obtención del
título de Licenciada en Comercio Exterior

AUTORAS: Chaliál Velásquez Dayra Alejandra
Guerrero Pineda María José

TUTOR: MSc. Jimmy Alexander Valdivieso Aslalema

Tulcán, 2021

CERTIFICADO JURADO EXAMINADOR

Certificamos que la estudiante Chalias Velásquez Dayra Alejandra con el número de cédula 0450234208 ha elaborado el trabajo de titulación: “Análisis de la cadena de suministros del sector florícola de la provincia del Carchi y la competitividad internacional”.

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el Reglamento de Titulación, Sustentación e Incorporación de la UPEC, por lo tanto, autorizamos la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

f.....

Valdivieso Aslalema Jimmy Alexander, MSc.

TUTOR

f.....

López Cadena Julio Iván, MSc.

LECTOR

Tulcán, septiembre de 2021

CERTIFICADO JURADO EXAMINADOR

Certificamos que la estudiante Guerrero Pineda María José con el número de cédula 0401786777 ha elaborado el trabajo de titulación: “Análisis de la cadena de suministros del sector florícola de la provincia del Carchi y la competitividad internacional”.

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el Reglamento de Titulación, Sustentación e Incorporación de la UPEC, por lo tanto, autorizamos la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

f.....

Valdivieso Aslalema Jimmy Alexander, MSc.

TUTOR

f.....

López Cadena Julio Iván, MSc.

LECTOR

Tulcán, septiembre de 2021

AUTORÍA DE TRABAJO

El presente trabajo de titulación constituye requisito previo para la obtención del título de **Licenciada** en la Carrera de comercio exterior de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial

Yo, Chalial Velásquez Dayra Alejandra con cédula de identidad número 0450234208 declaro: que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

f..... Dayra Chalial

Chalial Velásquez Dayra Alejandra

AUTORA

Tulcán, septiembre de 2021

AUTORÍA DE TRABAJO

El presente trabajo de titulación constituye requisito previo para la obtención del título de **Licenciada** en la Carrera de comercio exterior de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial

Yo, Guerrero Pineda María José con cédula de identidad número 0401786777 declaro: que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.



f.....

Guerrero Pineda María José

AUTORA

Tulcán, septiembre de 2021

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Chalial Velásquez Dayra Alejandra declaro ser autora de los criterios emitidos en el trabajo de investigación: “Análisis de la cadena de suministros del sector florícola de la provincia del Carchi y la competitividad internacional” y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

f. Dayra Chalial
f.....

Chalial Velásquez Dayra Alejandra

AUTORA

Tulcán, septiembre de 2021

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Guerrero Pineda María José declaro ser autora de los criterios emitidos en el trabajo de investigación: “Análisis de la cadena de suministros del sector florícola de la provincia del Carchi y la competitividad internacional” y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.


f.....

Guerrero Pineda María José

AUTORA

Tulcán, septiembre de 2021

AGRADECIMIENTO

A mi madre, hermanos y mejor amiga por estar incondicionalmente para mí a lo largo de estos años, brindándome su cariño y sabios consejos; a María José quien se ha convertido en una de las personas más importantes que ahora me acompaña, ya que con dedicación y esfuerzo formamos este gran equipo de trabajo. Así como al Magister Jimmy Valdivieso, quien orientó el desarrollo de la presente investigación; y al Magister Julio López que con paciencia compartió sus conocimientos para la culminación de este proyecto.

Infinita gratitud por todo el apoyo brindado.

Dayra Chalia.

AGRADECIMIENTO

Pongo en primer lugar a mi Dios por siempre estar presente en cada decisión que tomo, por darme cada día la fuerza necesaria para no rendirme y cumplir cada proyecto y cada sueño propuesto, esa es la dicha de la vida, por todo gracias, Jehová.

A mis padres Judith y Jhon, que son el motor que necesito siempre para seguir luchando por mis sueños, de igual modo a mis hermanos Grace y Johan, que son la mayor alegría de mi vida, que sin sus miradas llenas de esperanza sobre mí no estaría aquí.

A toda mi familia por cada palabra de aliento, especialmente a mis tías y primos por ser mi fortaleza y a la vez mi apoyo absoluto a lo largo de toda mi carrera.

A mi compañera y amiga Dayra, por haber caminado conmigo durante todos estos años que han concurrido en el espacio académico, sin duda ha sido el mejor complemento para lograr esta meta.

A mi Geovanny, gracias por ofrecerme tu amor incondicional y ser quien me alienta en cada paso que decido dar.

A cada uno de los docentes que diseñaron esta ilusión que ahora se convierte en una realidad, especialmente a mi tutor, el Msc. Jimmy Valdiviezo, quien ha guiado nuestro trabajo durante todo el tiempo que fue necesario para culminarlo con éxito. Y a mi lector Msc. Julio López, que ha sido un pilar fundamental para construir este proyecto.

A mi UPEC, la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, que siempre la llevaré en mi corazón por todas sus enseñanzas académicas, pero más aún por aquellas que te enseñan a ser un gran ser humano, antes que un profesional.

María José Guerrero

DEDICATORIA

Para ti madre que has sido mi luz y guía en esta trayectoria, una mujer luchadora, inquebrantable y firme, que con sabiduría y grandeza ha enfrentado la adversidad para proteger a sus hijos. Sin duda mi vida entera y ejemplo a seguir.

Dayra Chaliai.

DEDICATORIA

En primer lugar, siempre estará mi Dios, por ello lo dirijo a Jehová por ser aquel ser que jamás me faltará y sé que, estará en los momentos más difíciles de mi vida.

Lo dedico especialmente y con el corazón lleno de alegría a mi madre Judith, que es la razón de mi vida, el motivo de este logro y la inspiración que nunca debe faltar para seguir alcanzando mis sueños. Te mereces tanto y te debo tanto, por nunca rendirte y moldear mi vida cada día.

Y a mi abuelito Jonás, quien desde pequeña me ha enseñado el verdadero significado de honestidad y humildad, valores que han permitido convertirme en la mujer que soy ahora.

María José Guerrero

ÍNDICE

I. PROBLEMA	26
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	26
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	28
1.3. JUSTIFICACIÓN	28
1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	30
1.4.1. Objetivo General.....	30
1.4.2. Objetivos Específicos	30
1.4.3. Preguntas de Investigación	30
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	31
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	31
2.2. MARCO TEÓRICO	38
2.2.1. Fundamentación Teórica	38
2.2.2. Fundamentación Conceptual	39
2.2.3. Fundamentación Legal	47
III. METODOLOGÍA.....	50
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO	50
3.1.1. Enfoque.....	50
3.1.2. Tipo de Investigación	51
3.2. HIPÓTESIS	52
3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	52
3.4. MÉTODOS UTILIZADOS	58
3.4.1. Análisis Estadístico	61
3.4.2. Población y Muestra	62
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	64
4.1. RESULTADOS	64
4.1.1. Competitividad Internacional Oferta.....	65

4.1.1.1. Principales mercados de exportación de rosas 2016 – 2020	65
4.1.1.2. Análisis e interpretación de datos de los países seleccionados	66
4.1.1.3. Diagnóstico de Indicadores de Competitividad.....	68
4.1.1.3.1. Población económicamente activa por sector.....	68
4.1.1.3.2. Estabilidad Política.....	68
4.1.1.3.3. Estabilidad del Sistema Bancario	71
4.1.1.3.4. Indicadores Económicos.....	71
4.1.1.3.5. Globalización e innovación	74
4.1.1.3.6. Índice de desempeño logístico.....	75
4.1.1.3.7. Infraestructura y transporte.....	77
4.1.1.4. Matriz del Perfil Competitivo MPC	78
4.1.2. Competitividad Internacional Demanda.....	81
4.1.2.1. Principales mercados importadores de rosas a nivel mundial 2016 – 2020	81
4.1.2.2. Principales mercados importadores de rosas desde Ecuador 2016 – 2020.....	83
4.1.2.3. Análisis e interpretación de datos de los países seleccionados	84
4.1.2.4. Diagnóstico de la Matriz POAM	85
4.1.2.4.1. Indicadores Sociales	85
4.1.2.4.2. Indicadores Políticos.....	88
4.1.2.4.3. Indicadores Económicos.....	96
4.1.2.5. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio POAM	98
4.1.3. Análisis del Sector Florícola.....	102
4.1.3.1. Evolución de exportación de flores ecuatorianas	102
4.1.3.2. Principales destinos de exportación de rosas ecuatorianas.....	104
4.1.3.3. Exportaciones por sector primario Ecuador 2016 – 2020	105
4.1.3.4. Participación por producto en exportaciones Ecuador 2016 – 2020	105
4.1.3.5. Exportaciones por tipo de flor 2016 – 2020	106
4.1.3.6. Precio por KG de exportación de rosas ecuatorianas	107

4.1.3.7. Participación de empresas florícolas en Ecuador	108
4.1.4. Análisis del Sector Florícola del Carchi	110
4.1.4.1. Exportaciones por provincia 2016 – 2020	110
4.1.4.2. Exportaciones por empresa hacia los principales destinos	112
4.1.4.2.1. Exportaciones hacia Estados Unidos	113
4.1.4.2.2. Exportaciones hacia Rusia	114
4.1.4.2.3. Exportaciones hacia Países Bajos	115
4.1.4.3. Participación de principales destinos de exportación de la flor carchense	116
4.1.4.4. Evolución de las exportaciones del sector florícola del Carchi	117
4.1.4.5. Participación de las principales empresas florícolas del Carchi	119
4.1.5. Análisis situacional del sector florícola del Carchi	122
4.1.5.1. Análisis FODA	123
4.1.5.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI	125
4.1.5.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE	126
4.1.5.4. Matriz Resultante	127
4.1.6. Análisis de la cadena de suministros a través de encuestas	128
4.1.6.1. Encuestas a empresas del Sector Florícola del Carchi	128
4.1.6.2. Tabulación de encuestas	129
4.1.6.3. Comprobación de hipótesis mediante el coeficiente de Kendall	144
4.1.6.4. Análisis de la correlación de Kendall	144
4.1.6.5. Comprobación de hipótesis	146
4.1.6.6. Funcionamiento de la cadena de suministros en las florícolas	146
4.1.6.7. Actividades que influyen en la competitividad internacional	148
4.1.6.8. Diagrama SIPOC del sector florícola del Carchi	150
4.1.7. Análisis de la cadena de suministros a través de entrevistas	153
4.1.7.1. Entrevista Everbloom Roses Ecuador	153
4.1.7.2. Entrevista “Alianza Logística”	158

4.1.7.3. Matriz de riesgos de la cadena de suministros sector florícola Carchi.....	163
4.1.7.4. Estrategias aplicadas a la cadena de suministros sector florícola Carchi.....	166
4.1.7.4.1. Certificaciones aplicadas a la cadena de suministros de las empresas florícolas del Carchi.....	170
4.2. DISCUSIÓN.....	173
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	180
5.1. CONCLUSIONES.....	180
5.2. RECOMENDACIONES.....	183
IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	185
V. ANEXOS.....	191

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variable Independiente: Cadena de suministros	53
Tabla 2. Variable Dependiente: Competitividad internacional	55
Tabla 3. Codificación de respuestas	59
Tabla 4. Relación de variables.....	59
Tabla 5. Interpretación de correlación de Kendall – “Tau-b”	59
Tabla 6. Técnicas de Investigación.....	61
Tabla 7. Empresas florícolas exportadoras de rosas del Carchi	63
Tabla 8. Posición arancelaria de las rosas	65
Tabla 9. Mercados de exportación de rosas.....	65
Tabla 10. Análisis e interpretación de los países seleccionados.....	67
Tabla 11. Empleo por sector país	68
Tabla 12. Estabilidad Política Países Bajos.....	69
Tabla 13. Estabilidad Política Ecuador.....	69
Tabla 14. Estabilidad Política Kenia	70
Tabla 15. Estabilidad Política Colombia	70
Tabla 16. Estabilidad del Sistema Bancario	71
Tabla 17. Indicadores Económicos Países Bajos	72
Tabla 18. Indicadores Económicos Ecuador	72
Tabla 19. Indicadores Económicos Kenia	73
Tabla 20. Indicadores Económicos Colombia.....	73
Tabla 21. Índice de globalización e innovación	74
Tabla 22. Índice de desempeño logístico Países Bajos	75
Tabla 23. Índice de desempeño logístico Ecuador	75
Tabla 24. Índice de desempeño logístico Kenia.....	76
Tabla 25. Índice de desempeño logístico Colombia.....	76
Tabla 26. Calidad de infraestructura – transporte aéreo.....	77
Tabla 27. Matriz del Perfil Competitivo.....	78
Tabla 28. Balanza Comercial Países Bajos – Mundo.....	80
Tabla 29. Lista de mercados importadores de rosas a nivel mundial	82
Tabla 30. Principales mercados importadores de rosas desde Ecuador 2016 – 2020	83
Tabla 31. Análisis e interpretación de datos de los países seleccionados	84
Tabla 32. Distribución por edad	85

Tabla 33. Población total	86
Tabla 34. Perfil del consumidor Estados Unidos	86
Tabla 35. Perfil del consumidor Rusia	87
Tabla 36. Perfil del Consumidor Países Bajos	87
Tabla 37. Empleo por sector	88
Tabla 38. Acuerdos Comerciales por país	88
Tabla 39. Balanza Comercial Ecuador – Estados Unidos	89
Tabla 40. Balanza Comercial Ecuador – Rusia	90
Tabla 41. Balanza Comercial Ecuador – Países Bajos	91
Tabla 42. Estabilidad Política Estados Unidos	92
Tabla 43. Estabilidad Política Rusia.....	93
Tabla 44. Estabilidad Política Países Bajos.....	93
Tabla 45. Estabilidad del Sistema Bancario	94
Tabla 46. Barreras Arancelarias	95
Tabla 47. Barreras No Arancelarias	95
Tabla 48. Indicadores Económicos Estados Unidos.....	96
Tabla 49. Indicadores Económicos Rusia	96
Tabla 50. Indicadores Económicos Países Bajos	97
Tabla 51. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio POAM	98
Tabla 52. Ponderación de datos POAM	100
Tabla 53. Exportación de rosas ecuatorianas.....	102
Tabla 54. Evolución de exportaciones expresadas en miles USD y toneladas	103
Tabla 55. Principales destinos de exportación en valor FOB	104
Tabla 56. Exportaciones primarias de Ecuador 2016 – 2020	105
Tabla 57. Participación por producto de exportación Ecuador 2016 – 2020	105
Tabla 58. Participación por producto de exportación Ecuador 2016 – 2020	106
Tabla 59. Exportaciones por provincia 2016 – 2020.....	111
Tabla 60. Exportaciones por empresa florícola hacia Estados Unidos.....	113
Tabla 61. Exportaciones por empresa florícola hacia Rusia	114
Tabla 62. Exportaciones por empresa florícola hacia Países Bajos	115
Tabla 63. Matriz FODA	124
Tabla 64. Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI	125
Tabla 65. Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE	126
Tabla 66. Matriz Resultante.....	127

Tabla 67. Empresas florícolas del Carchi.....	128
Tabla 68. Resultados pregunta 1.....	129
Tabla 69. Resultados pregunta 2.....	130
Tabla 70. Resultados pregunta 3.....	130
Tabla 71. Resultados pregunta 4.....	131
Tabla 72. Resultados pregunta 5.....	132
Tabla 73. Resultados pregunta 6.....	133
Tabla 74. Resultados pregunta 7.....	133
Tabla 75. Resultados pregunta 8.....	134
Tabla 76. Resultados pregunta 9.....	135
Tabla 77. Resultados pregunta 10.....	136
Tabla 78. Resultados pregunta 11.....	136
Tabla 79. Resultados pregunta 12.....	137
Tabla 80. Resultados pregunta 13.....	138
Tabla 81. Resultados pregunta 14.....	139
Tabla 82. Resultados pregunta 15.....	139
Tabla 83. Resultados pregunta 16.....	140
Tabla 84. Resultados pregunta 17.....	141
Tabla 85. Resultados pregunta 18.....	142
Tabla 86. Resultados pregunta 19.....	142
Tabla 87. Resultados pregunta 20.....	143
Tabla 88. Opciones de respuesta	144
Tabla 89. Relación de variables para el método de Kendall	144
Tabla 90. Coeficiente de correlación.....	145
Tabla 91. Referencia de preguntas	151
Tabla 92. Nivel de probabilidad	163
Tabla 93. Nivel de impacto	163
Tabla 94. Procesos de la cadena de suministros.....	164
Tabla 95. Calificación de riesgos	165
Tabla 96. Estrategias – Riesgo bajo.....	167
Tabla 97. Estrategias – Riesgo medio	167
Tabla 98. Estrategias – Riesgo alto	168
Tabla 99. Medidas de certificaciones BASC, ISO 28000, ISO 9000.....	171

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Variable Independiente Elaborado por: Grupo de investigación	40
Figura 3. Esquema de la cadena de suministros	41
Figura 4. Actividades clave de la cadena de suministros	42
Figura 5. Competitividad internacional	44
Figura 6. Sistema productivo competitivo.....	46
Figura 7. Principales países exportadores de rosas	66
Figura 8. Balanza Comercial Países Bajos – Mundo.....	80
Figura 9. Principales mercados importadores de rosas a nivel mundial.....	82
Figura 10. Principales importadores de rosas a nivel mundial Fuente: Trade Map	83
Figura 11. Balanza Comercial Ecuador – Estados Unidos.....	89
Figura 12. Balanza Comercial Ecuador – Rusia.....	90
Figura 13. Balanza Comercial Ecuador – Países Bajos.....	91
Figura 14. Participación de los mercados Fuente: Trade Map	100
Figura 15. Gestión de la cadena de suministros	101
Figura 16. Exportación de rosas ecuatorianas 2016 – 2020	102
Figura 17. Exportaciones totales de flores en miles USD y toneladas	103
Figura 18. Exportación de rosas ecuatorianas a principales destinos 2016 – 2020.....	104
Figura 19. Exportación de flores ecuatorianas 2016 – 2020 Fuente: Expoflores.....	106
Figura 20. Participación por tipo de flor	107
Figura 21. Exportación de rosas ecuatorianas 2016 – 2020	108
Figura 22. Participación de empresas florícolas en Ecuador Fuente: CEDIA	109
Figura 23. Participación de empresas florícolas en Ecuador Zona 1	110
Figura 24. Principales destinos de exportación de la flor carchense	112
Figura 25. Participación de exportaciones florícolas del Carchi por destino	116
Figura 26. Evolución de las exportaciones del sector florícola carchense hacia EE.UU	117
Figura 27. Evolución de exportaciones del sector florícola del Carchi hacia Rusia	118
Figura 28. Evolución de exportaciones del sector florícola del Carchi hacia Países Bajos ...	119
Figura 29. Participación por empresa florícola hacia Estados Unidos	120
Figura 30. Participación por empresa florícola hacia Rusia.....	121
Figura 31. Participación por empresa florícola hacia Países Bajos.....	122
Figura 32. Esquema FODA	123
Figura 33. Porcentaje pregunta 1	129

Figura 34. Porcentaje pregunta 2.....	130
Figura 35. Porcentaje pregunta 3.....	131
Figura 36. Porcentaje pregunta 4.....	131
Figura 37. Porcentaje pregunta 5.....	132
Figura 38. Porcentaje pregunta 6.....	133
Figura 39. Porcentaje pregunta 7.....	134
Figura 40. Porcentaje pregunta 8.....	134
Figura 41. Porcentaje pregunta 9.....	135
Figura 42. Porcentaje pregunta 10.....	136
Figura 43. Porcentaje pregunta 11.....	137
Figura 44. Porcentaje pregunta 12.....	137
Figura 45. Porcentaje pregunta 13.....	138
Figura 46. Porcentaje pregunta 14.....	139
Figura 47. Porcentaje pregunta 15.....	140
Figura 48. Porcentaje pregunta 16.....	140
Figura 49. Porcentaje pregunta 17.....	141
Figura 50. Porcentaje pregunta 18.....	142
Figura 51. Porcentaje pregunta 19.....	143
Figura 52. Porcentaje pregunta 20.....	143
Figura 53. Correlaciones bivariadas.....	145
Figura 54. Funcionamiento de la cadena de suministro en las florícolas.....	147
Figura 55. Características de la flor carchense para exportación.....	150
Figura 56. Diagrama SIPOC del sector florícola de Carchi.....	152
Figura 57. Matriz de riesgos de la cadena de suministros del sector florícola del Carchi.....	166
Figura 58. Mapa de procesos certificaciones internacionales BASC, ISO 28000, ISO 9000.....	170

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Acta de Predefensa.....	191
Anexo 2. Certificado del Abstract	192
Anexo 3. Fundamentación Conceptual.....	194
Anexo 4. Fundamentación Legal.....	194
Anexo 5. Especificaciones del producto.....	195
Anexo 6. Solicitud de Encuesta	197
Anexo 7. Modelo Encuesta.....	198
Anexo 8. Solicitud de entrevista Everbloom Roses Ecuador	201
Anexo 9. Solicitud de entrevista Tabacarcen S.A	202
Anexo 10. Entrevista Everbloom Roses Ecuador.....	203
Anexo 11. Entrevista Alianza Logística	205
Anexo 12. Investigación de campo.....	207

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar la cadena de suministros del sector florícola del Carchi, la cual se considera como un factor clave de óptimo desempeño para la competitividad internacional, asimismo, determinar su influencia en la participación de la provincia a nivel local y en el exterior, mediante el volumen de exportaciones realizadas anualmente en el último período 2016 – 2020. Así, se realizó un diagnóstico riguroso que permitió analizar la capacidad competitiva del sector florícola, en cuanto a su oferta y demanda, determinando que, Países Bajos representa el principal exportador de rosas a nivel mundial con una participación del 40%, seguido de Ecuador que interviene con el 21% para este rubro. Además, en la parte de la demanda se logró definir a Estados Unidos como el primordial socio comercial para la comercialización de flores desde el mercado ecuatoriano, destacando también a Rusia y Países Bajos como destinos.

En otro sentido, el sector florícola del Carchi sobresale en la exportación de rosas durante el período que se tomó como referencia para el estudio, acentuando que, en 2020 comercializó USD 33 millones aproximadamente, decreciendo 1,37% en comparación con 2019. En efecto, la afectación en los indicadores económicos del sector estaba prevista debido a la crisis mundial que ocasionó la pandemia COVID-19. No obstante, las empresas carchenses han continuado con sus procesos productivos, posicionando a la provincia en tercer lugar en el rango de exportaciones nacional, arrojando 5,85% de participación.

Ahora bien, la recolección de datos a la población y expertos precisó que el correcto funcionamiento de las actividades de la cadena de suministros permite mejorar las ventajas competitivas de las florícolas del Carchi. Cabe resaltar que, en base a la encuesta se consideró a la etapa de cultivo como el proceso clave para asegurar la calidad de la producción. Por su parte, los expertos durante las entrevistas manifestaron que, la acción crítica dentro de la cadena de suministros es la adecuada gestión de la cadena de frío, y uno de sus mayores riesgos es el factor tiempo y seguridad física de la mercancía en el transcurso del envío hacia el mercado internacional. Finalmente, ante esta situación es indispensable manejar con cautela los procedimientos de la cadena logística, por lo que, se planteó estrategias de contingencia como respuesta a los posibles escenarios negativos y a la realidad actual COVID-19, que afecta directamente el desempeño de las empresas del sector florícola del Carchi.

Palabras clave: cadena de suministros, competitividad internacional, sector florícola, exportaciones florícolas, oferta, demanda.

ABSTRACT

This research aims to analyze the flower sector supply chain of Carchi, which is considered as a key factor of optimal performance for international competitiveness, in addition, to determine its influence on the participation of the province at the local and international level, through the volume of exports made annually in the last period 2016 – 2020. Thus, a rigorous diagnosis was carried out which allowed analyzing the competitive capacity of the floricultural sector, in terms of its supply and demand, determining that the Netherlands represents the main exporter of roses worldwide with a 40 % of participation, followed by Ecuador with 21% of participation for this item. In addition, on the demand side, it was possible to define the United States as the main commercial partner for the commercialization of flowers from the Ecuadorian market, also highlighting Russia and the Netherlands as destinations.

In another sense, the flower sector of Carchi stands out in the export of roses during the period, which was taken as reference for this study, stressing that, in 2020, it sold USD 33 million approximately, decreasing 1.37% compared to 2019. In fact, the impact on the economic indicators of the sector was expected due to the global crisis caused by the COVID-19 pandemic. However, the companies from Carchi have continued with their production processes, positioning the province in third place in the range of national exports, yielding 5.85% participation.

However, the collection of data from the population and experts specified that the proper operation of the activities of the supply chain allows improving the competitive advantages of Carchi florists. It should be noted that, based on the survey, the cultivation stage was considered the key process to ensure the quality of production. On the other hand, experts during the interviews stated that the critical action within the supply chain is the proper management of the cold chain, and one of its greatest risks is the time factor and physical security of the merchandise in the course of shipment to the international market. Finally, given this situation, it is essential to handle the procedures of the logistics chain with caution, so contingency strategies were proposed as a response to the possible negative scenarios and the current reality COVID-19, which affects directly the performance of companies in the flower sector of Carchi.

Keywords: supply chain, international competitiveness, flower sector, floricultural exports, supply, demand.

INTRODUCCIÓN

La organización y direccionamiento de la cadena de suministros de cualquier empresa es indispensable para alcanzar competitividad a nivel mundial. En este sentido, las actividades inmersas en ésta deben tener una planificación logística estructurada, que permita a las organizaciones cumplir con sus objetivos. A partir de este interés, se origina el análisis de la cadena de suministros en las florícolas perteneciente al Carchi, pues sus procesos deben seguir un sistema riguroso que les permita estar preparadas ante la demanda externa de las rosas. Por tanto, lo que se pretende explicar es que el sector floricultor es muy dinámico, por lo cual, debe cumplir sus pedidos a tiempo, en las cantidades correctas y estado natural; este último aspecto es indispensable dentro de esta industria, debido a que, se necesita un transporte adecuado a las condiciones de las flores, permitiendo de este modo, establecer una relación comercial a largo plazo con el consumidor.

Ahora bien, toda esta serie de actividades están directamente conectadas a la satisfacción que recibe el cliente por parte de las florícolas, en vista de que el correcto direccionamiento en almacenamiento, distribución y transporte permite a las empresas florícolas del Carchi, establecerse en diferentes mercados internacionales y competir incluso con aquellos países que se han especializado durante muchos años atrás. El éxito de la exportación de las rosas ecuatorianas se debe a su calidad, pues así las han catalogado en el exterior. Por esta razón, el desarrollo de la presente investigación se basa en analizar si la cadena de suministros del sector florícola del Carchi contribuye en la competitividad internacional.

En el Capítulo I, se plantea el problema en un contexto que permitió determinar las principales falencias en los procesos de la cadena de suministros del Carchi, y los desafíos que se presentan en el posicionamiento competitivo de sus productos. Además, se recalca la importancia que tiene la ejecución del estudio, planteando objetivos y preguntas de investigación para su desarrollo.

El Capítulo II contiene el marco teórico, del cual se desprenden antecedentes investigativos, fundamentación teórica, conceptual y legal.

El Capítulo III describe toda la parte metodológica, es decir el tipo de enfoque e investigación, métodos y técnicas de investigación utilizados en el estudio.

En el Capítulo IV se da respuesta a los objetivos planteados, pues se presentaron resultados de las dos variables de investigación. Por su parte, para resolver las preguntas de la variable independiente: cadena de suministros, se utilizó la encuesta, que permitió determinar la

correlación entre las variables de estudio. Además, la entrevista admitió identificar los procesos y funciones de la cadena de suministros, con la finalidad de medir los riesgos encadenados en la misma, de modo que, se planteó estrategias aplicadas al sector florícola del Carchi. En cambio, para la variable dependiente: competitividad internacional, se realizó un análisis competitivo, mediante un diagnóstico riguroso de oferta y demanda, usando algunas herramientas para obtener resultados delimitados, así, se midió la capacidad competitiva del sector florícola del Carchi. Seguidamente, en el mismo capítulo, se precisó la investigación a través de los objetivos, asimismo, se realizó una comparación de los resultados obtenidos en el presente estudio, con las analizadas en los antecedentes investigativos.

Finalmente, en el Capítulo V se concluye con el trabajo, receptando las conclusiones y recomendaciones en base a la problemática planteada.

I. PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un mercado global, la gestión de la cadena de suministro se ha convertido en un tema cada vez más relevante para el desarrollo del comercio y la logística en cualquier empresa. Sin embargo, la intensificación de la competencia internacional ha desfavorecido a los países en desarrollo, pues en una investigación realizada por la Cámara Marítima de Ecuador [CAMA], (citado de World Economic Forum, 2020) se concluyó que, el retraso de los países latinoamericanos se debe al deficiente desempeño en infraestructura y transporte; calidad de servicios logísticos; modernización tecnológica y la falta de conservación de datos, que permitan realizar análisis más profundos y tomar decisiones más acertadas en cuanto a la cadena de suministros.

Del mismo modo, una reciente publicación realizada por el Banco Interamericano de Desarrollo coincide en que, el lento avance en adaptación de nuevas tecnologías, para mejorar la trazabilidad de la cadena de suministro, ha sido una de las falencias que caracteriza a Latinoamérica. Así, Calatayud y Katz (2019) recalcan que, “los países de América Latina aún están rezagados respecto a las mejores prácticas internacionales, lo cual se evidencia, por ejemplo, en los tiempos requeridos para procesar la documentación necesaria para comercio exterior” (p. 59). En este sentido, los autores lo demuestran con las cifras representadas para los países que conforman Latinoamérica, a lo cual, se realiza un énfasis en Ecuador, puesto que, para ejecutar los documentos de exportación e importación su demora es de 24 y 120 horas, respectivamente. Así mismo, un benchmark indica que, Países Bajos solamente ocupa 1 hora para realizar los mismos trámites en la comercialización internacional de sus bienes y servicios.

De acuerdo con la anterior cita y datos secundarios, es posible apreciar la gran capacidad logística que tiene Países Bajos, lo que lo ha posicionado como el principal exportador de rosas a nivel mundial. De ello, se origina la competitividad que asecha el mercado floricultor ecuatoriano, en vista de los grandes desafíos que representa en cuestión de avance en infraestructura, calidad e innovación en sus cadenas de suministros, pues esta dinámica ha generado inconvenientes en las empresas, que a diario buscan alcanzar mejores niveles de productividad al momento de ofrecer productos de calidad y con valor agregado.

En contexto, la dinámica del sector floricultor se ha visto afectado aún más por la pandemia que asecha el mundo actualmente, por el COVID-19. En base a la recopilación de datos, Morocho-Aguirre, Cisneros-Aliaga y Soto-González (2021), aseguran que, esta nueva

normalidad ha afectado de modo directo en las exportaciones ecuatorianas del sector floricultor, con una caída del 7,39% en 2020, en comparación al año anterior, a lo cual atribuyen los factores que interfirieron, tales como: “la disminución del precio de las flores, el aumento del precio del transporte y los costos de producción, por lo cual los productores florícolas reflejaron pérdidas económicas que no habían sido estimadas para el año 2020” (p. 154). La afectación a la economía ecuatoriana fue notable durante este período, debido a que, provocó la disminución de la demanda de flores en los principales países compradores, como son Estados Unidos, parte de Europa y China. A esta situación se suma, la insuficiente liquidez de capital, lo que ha llevado a las empresas a la reducción de puestos laborales, representando un indicador negativo para el desempleo, lo que a su vez ha provocado la disminución del poder adquisitivo, generando más pobreza en el país

Por su parte, el sector florícola de la provincia del Carchi, también se ha visto afectado por las secuelas del COVID-19, pues de acuerdo con la revisión de una investigación realizada por López (2018), en su desarrollo identificó 23 empresas florícolas registradas en el Carchi, de las cuales 5 han suspendido sus actividades, pues en la actualidad se encuentran 18. De este modo, la crisis ocasionó la fusión de pequeñas fincas con las grandes empresas dentro del sector, para lograr superar los grandes desafíos que atrajo la pandemia. Esto demuestra que, la crisis mundial afectó en gran medida la participación productiva de las florícolas carchenses, influyendo directamente en su inserción hacia los mercados internacionales.

Además, en las fincas del sector carchense se encuentran dificultades internas como: falta de disponibilidad de recursos propios y limitado personal capacitado, que se encargue de las actividades correspondientes a la cadena de suministros, esto a su vez provoca falencias en los procesos productivos, escasez de tecnología y maquinaria avanzada. Lo que ha provocado que la participación del sector florícola del Carchi sea proporcionalmente baja. Expoflores (2016), recalca que “la provincia con mayor superficie cultivada es Pichincha que representa el 75% de las hectáreas totales. La provincia de Cotopaxi tiene una participación del 19%, Carchi e Imbabura participan con un 2% cada una. Las demás provincias representan un 2%” (p. 4). Con los datos que expone la fuente, se puede deducir que, las florícolas carchenses no se han logrado posicionar con eficiencia, pues sus competidores internos han logrado estabilizarse con un mejor nivel de productividad.

Por ello, es preciso resolver interrogantes que engloban la presente temática, que a medida de su proceso de investigación se pretende dar respuestas que solventen la problemática, tales

como: ¿Cuáles son los países que representan la principal competencia para el sector florícola ecuatoriano? ¿Hay correlación entre el funcionamiento de la cadena de suministros del sector florícola carchense y la competitividad internacional? ¿Qué porcentaje de participación representa la provincia del Carchi en la producción de flores a nivel nacional? ¿Cuáles son los procesos que determinan el correcto funcionamiento de la cadena de suministros del sector florícola carchense? ¿Qué estrategias debería tomar el sector florícola del Carchi en caso de presentarse nuevamente el escenario de la pandemia?

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo contribuye la optimización de la cadena de suministros en la competitividad internacional del sector florícola del Carchi?

1.3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación está orientada en analizar el funcionamiento de la cadena de suministros del sector florícola y cómo esto influye en la competitividad internacional. Además, se hace énfasis en la importancia de mejorar los procesos logísticos, relacionados con la cadena de suministros del sector seleccionado.

Así, es de gran relevancia el desarrollo de la investigación sobre la cadena de suministros y la competitividad internacional, debido a que, a través del estudio se determinó al sector florícola como uno de los rubros que aportan a la oferta exportable ecuatoriana, por lo cual, con un aproximado de 6.82%, las flores naturales ocupan el séptimo puesto en la participación de exportaciones por producto (Banco Central del Ecuador, 2020). Del mismo modo, Expoflores (2020), estima a las rosas con una participación del 70%, en referencia a las exportaciones por tipo de flor.

En este contexto, al reconocer la relevancia del sector florícola del Carchi, se identifica uno de los beneficios para las comunidades aledañas al sector, es decir, la generación de empleo para las parroquias de La Libertad, El Ángel y García Moreno, lugares en donde se encuentran ubicadas las fincas productoras de rosas. Por lo cual, el desarrollo de la investigación fue de gran utilidad para establecer el correcto manejo de la cadena de suministros, dentro de las empresas del sector florícola, ya que, Calatayud y Katz (2019) mencionan que, en el ámbito de la economía moderna, los procesos productivos se orientan en función de la cadena de

suministros, a fin de que se focalicen recursos y tiempos en las actividades de aprovisionamiento, almacenamiento, transporte y distribución; con ello, se promueva las ventajas competitivas, mediante el posicionamiento del producto y la diferenciación de los competidores. Dicho de este modo, se enfatiza en la importancia de analizar la cadena de suministros, debido a que, intervienen un conjunto de actores para cumplir los procesos internos y externos, tales como: proveedores de servicios logísticos, financieros, transporte y tecnología, aduanas, y operadores de infraestructura en puertos o aeropuertos.

Del mismo modo, con el control y gestión de instituciones gubernamentales como la Prefectura del Carchi y la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario – AGROCALIDAD, las cuales otorgan las respectivas licencias ambientales y certificados fitosanitarios, permite detectar las oportunidades de mercado y ofertar un producto que cumpla con los requerimientos de la demanda; por lo cual, cabe mencionar la viabilidad del estudio, debido a la gestión por parte de los establecimientos que aseguran brindar el apoyo para facilitar los requisitos pertinentes, necesarios para la exportación del producto, con ello, se envía al mercado internacional rosas certificadas y de calidad (López, 2019).

Asimismo, los beneficiarios directos de la investigación es la población de la misma, que representa a 16 florícolas del Carchi, ya que al analizar la cadena de suministros y el funcionamiento de sus actividades, se establece soluciones claras que ayuden al fortalecimiento del sector productivo y la competitividad internacional; de igual forma, el tema de estudio sirve como base para la sustentación de nuevos temas entorno a la problemática planteada, es decir, se beneficia indirectamente la comunidad universitaria, debido a la transferencia de conocimiento, datos e información recolectada.

1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Analizar la cadena de suministros del sector florícola de la provincia del Carchi y la competitividad internacional.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar bibliográficamente la cadena de suministros y la competitividad internacional de las florícolas del Carchi.
- Diagnosticar la oferta y demanda para el análisis de la competitividad internacional del sector florícola del Carchi.
- Identificar el funcionamiento de las actividades de la cadena de suministros del sector florícola del Carchi y su relación con la competitividad internacional.

1.4.3. Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son los países que representan la principal competencia para el sector florícola ecuatoriano?
- ¿Hay correlación entre el funcionamiento de la cadena de suministros del sector florícola carchense y la competitividad internacional?
- ¿Qué porcentaje de participación representa la provincia del Carchi en la exportación de flores a nivel nacional?
- ¿Cuáles son los procesos que determinan el correcto funcionamiento de la cadena de suministros del sector florícola carchense?
- ¿Qué estrategias debería tomar el sector florícola del Carchi en caso de presentarse nuevamente el escenario de la pandemia?

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Al realizar la búsqueda de documentos de investigaciones previas, acerca de la problemática planteada dentro de la investigación en estudio, se detallan artículos científicos y tesis, investigadas a partir del 2016, debido a que es fundamental estar actualizado en los avances científicos. Sin embargo, se ha hecho una excepción con un aporte muy importante realizado en 2013, pues no se ha podido omitir su relevancia en este contexto, aunque no se encuentre dentro del período de los últimos cinco años.

Las investigaciones están directamente relacionadas con la temática de estudio, obteniendo información relevante para su discusión, pues los objetivos, metodología y conclusiones que han utilizado los diferentes autores, tuvieron un aporte significativo. Además, es importante señalar que, se han considerado las dos variables de análisis, las cuales están inmersas en exploraciones que se han llevado a cabo dentro del país y en territorios cercanos, principalmente Colombia, debido a la relevancia que tiene la exportación de rosas en este sector.

En 2013, las Naciones Unidas, Santiago de Chile publicó un artículo científico, por Andrea Gonzáles, Consultora de la División de Comercio Internacional e Integración de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), titulado *“Intercambio de información en las cadenas de suministros internacionales: El caso de la cadena de suministros de la flor fresca cortada colombiana para la exportación”*, hace énfasis en la dinámica que ha tenido la actividad floricultora de Colombia, recalcando el estado de la cadena de suministro de la flor fresca colombiana, de modo que, la clasifica en diferentes fases: el producto, el proceso, los agentes de la cadena y el intercambio de información entre los agentes. De ello se resume todo el proceso que se realiza a lo largo de la cadena de suministro, enfatizando el flujo que se debe seguir para cumplir con la exportación de las rosas, pues su punto de partida es la etapa de cultivo, debido a que, es esta área donde se receipta el pedido y también donde se revisa la solicitud de autorización para el embarque. En síntesis, la autora menciona que, dentro de la cadena de suministro, el cultivo y los clientes están directamente relacionados, por lo cual es indispensable la incorporación de herramientas electrónicas para el manejo de la información, y así lograr la dinámica que necesita la flor fresca cortada de Colombia para la exportación.

Es preciso señalar que, la presente publicación da un enfoque primordial al problema propuesto, dado que, al realizar la investigación de campo, es posible establecer el estado de las cadenas de suministro del sector floricultor. De esta manera, será posible identificar las actividades que son clave para cumplir correctamente el flujo de información, entre las actividades de la cadena de suministros del sector florícola carchense. Asimismo, la autora direcciona la indagación hacia la búsqueda de resultados, que permitan determinar la importancia que tiene la incorporación de equipos calificados, para la optimización de las cadenas de suministros de las fincas floricultoras de la provincia del Carchi.

En 2016, la Universidad EAN, Colombia publicó un artículo científico de Karen Ospina y Jennifer Morales, quienes realizan el estudio sobre “*Cómo superar los desafíos logísticos en el sector floricultor*”, su aporte parte de su marco teórico y metodología, puesto que sugieren que para mejorar la exportación de rosas es factible la adecuada gestión logística, mediante la gestión del manejo y tratamiento de la exportación de las flores, los procesos logísticos y cualificación de las tecnologías. Por otra parte, en su metodología, mediante un análisis cuantitativo, determinan la situación en cuanto a los obstáculos, que se presentan en las empresas de Colombia dedicadas a la actividad florícola. Para sustentar la investigación, las autoras realizaron encuestas con el fin de recolectar información de empresas cuya situación sea similar a la problemática planteada. Así, señalan que los inconvenientes como: fallas en la distribución y entregas, excesivos trámites burocráticos e infraestructura; incrementan los costos de producción y procedimiento para llevar a cabo la exportación.

El aporte del previo estudio genera factores relevantes, en cuanto al tratamiento de la exportación de flores, así como los desafíos que se presentan en su distribución en base a su infraestructura, lo cual sirve en la incorporación de datos secundarios para conocer el estado del sistema logístico que maneja el Ecuador. Por consiguiente, la contribución es positiva, en vista de que, realza la importancia de obtener datos sobre indicadores que permitan establecer el alcance del país en su desempeño logístico, infraestructura y transporte, durante los últimos cinco años, con la finalidad de identificar los desafíos que se presentan en dicha gestión.

En 2017, la Revista Ciencias Estratégicas, publicó un artículo científico de los autores María Agustina Calderón, Geraldina Roark, Silvia Urrutia, Diana Paravié y Claudia Rohvein, con la temática “*Metodología para la clasificación y diagnóstico de cadenas de suministro*”, lo que ha llamado la atención, es la metodología de esta investigación, en vista de que los autores

proponen un modelo dinámico, basado en estrategias que determinan en qué nivel de clasificación de cadena de suministro se encuentra una empresa. En el mismo, se analizan variables importantes, tales como: el producto a comercializar y el nivel de integración que tiene la industria dentro del mercado. Dichos factores de calificación permitieron a los participantes, identificar en que rango se encuentra la empresa en base a su estudio, y de acuerdo a esos resultados, se identificaron las estrategias que necesita el sector para diseñar cadenas de suministros eficientes y con bajo grado de influencia ante factores exógenos; las cuales son estrategias de demanda, manufactura, inventario, tiempo de respuesta, selección de proveedores, diseño de producto, integración, imagen, conocimiento e innovación.

Sus contribuciones son diversas, debido a que la aportación de este modelo puede establecer indicadores de eficiencia para el sector florícola del Carchi, que se resumen a características como: producción y variedad de productos, nivel de competidores e innovación. Estos últimos factores mencionados, han sido clave para el crecimiento florícola carchense, pues dentro de la misma localidad, se ha logrado formar pequeños negocios que se han convertido en grandes productores de rosas de exportación. Por consiguiente, considerando que su enfoque fueron las Pymes, el aporte del artículo destaca la importancia de identificar el estado de la cadena de suministro de las empresas, para implementar estrategias que les permitan ser más eficientes.

En 2018, la Revista Ciencia Digital publica el artículo científico, desarrollado por Daniel Izquierdo, María Fernanda Mosquera, Gustavo Roble y Félix Rosales, titulado: “*Competitividad en las exportaciones florícolas del Ecuador*”, el cual hace referencia al análisis de la competitividad del sector florícola ecuatoriano en base al nivel de exportaciones, señalando que es el segundo país que compite con Kenia, seguido de Colombia y Países Bajos, en relación con los datos presentados para el periodo 2012 – 2016. Mediante el índice de ventaja comparativa aplicado a los años en mención y de acuerdo con la metodología empleada, los resultados obtenidos superan el valor de 1, lo cual indica que el sector florícola es competitivo. En relación con la balanza comercial relativa se identifica que las exportaciones tienen un saldo positivo, es decir, superávit, demostrando una vez más el potencial de Ecuador en las exportaciones de rosas (Izquierdo, Mosquera, Roble & Rosales, 2018).

La investigación previamente mencionada facilita el desarrollo del tema de estudio, ya que, afirma que el sector florícola del Ecuador compite con los mayores exportadores de rosas, es decir, Kenia, Colombia y Países Bajos, de igual forma, proporciona los componentes clave para

determinar la competitividad del sector florícola, tales como el Índice de Ventaja Comparativa Revelada y Balanza Comercial Relativa. Por lo tanto, el sector florícola carchense tiene la posibilidad de aumentar su ventaja competitiva, debido a que la calidad y diferenciación de las rosas ha permitido el posicionamiento en el mercado internacional, al igual que, oportunidades de mercado con distintos socios comerciales.

En 2019, la Revista SCIELO publicó el artículo científico de los autores Patricio Alcocer y José Knudsen, designado “*Desempeño integral de los procesos logísticos en una cadena de suministros*”, la investigación analiza el proceso logístico en la línea de presillado o área de empaque de una empresa gráfica, en la cual se evalúan indicadores como: servicio al cliente, transporte interno y compras; aspectos que se detectaron como inconvenientes que afectan directamente en el desempeño de la entidad. De manera que, se plantearon medidas para mejorar los procesos logísticos, relacionadas principalmente con la implementación de un plan de transporte interno, para cubrir las planificaciones de producción, en función de la recepción de pedidos anticipados. Del mismo modo, se proponen otras medidas para garantizar que materiales e insumos se reciban en los tiempos acordados, y que el envío del producto terminado se entregue adecuadamente al cliente, es decir, el cumplimiento de contratos con los proveedores y empresas de transporte (Alcocer & Knudsen, 2019).

La investigación señala factores relevantes para el sector florícola del Carchi, ya que facilita los indicadores clave del proceso logístico y los aspectos importantes a tomar en cuenta en la cadena de suministros de las empresas del sector florícola, como el adecuado servicio al cliente, en el cual, se debe entregar los pedidos a tiempo; transporte interno, para movilizar el producto hasta el aeropuerto de salida, cumpliendo la planificación de rutas, y compras de materiales e insumos a proveedores que garanticen la entrega de productos en los plazos acordados, ya que de ello depende evitar inconvenientes en el área de empaque de las florícolas.

En el año 2020, se publica en la Revista Espacios el artículo científico desarrollado por los autores Mónica Gallegos, Ligia Beltrán, Luis Calderón y Vinicio Guerra, denominado “*La diferenciación como estrategia de competitividad en el sector florícola del cantón Cayambe (Ecuador)*”. El estudio resalta las principales ventajas de competitividad del sector florícola de Cayambe, definiendo al servicio; gestión empresarial; producción y operaciones; comercialización; entrenamiento y capacitación; y gestión ambiental, en este contexto, identifican atributos importantes que el cliente evalúa en el servicio como: calidad, material de

empaques, precios y sellos verdes. Además, los factores determinantes para la estrategia de diferenciación, formulados en base al modelo de competitividad de Porter, son la calidad, innovación y productividad.

Un aspecto de gran relevancia del artículo presentado es la implementación de la estrategia de diferenciación, es decir, indica los aspectos clave con los que el sector florícola del Carchi puede obtener ventajas competitivas; destaca la calidad del producto, innovación, tecnología, y adecuado desempeño de la productividad, como los elementos primordiales para potenciar la producción de rosas, las mismas que se adaptan a las exigencias del cliente, de acuerdo con el tamaño del tallo y botón. Por lo cual, el empleo de equipos calificados facilita la eficiencia en el proceso productivo, permitiendo mejorar el desempeño y competitividad en el mercado internacional.

En 2018, la Revista Caribeña de Ciencias Sociales publica el artículo científico de los autores, Ángel Lozano, Alcides García y Julio César Moyano, titulado: “*Optimización de la red de distribución de rosas para exportación*”. El estudio hace especial énfasis en la importancia de optimizar la red de distribución de las florícolas, con la finalidad de obtener mayor flexibilidad, mejorar la capacidad de respuesta y atención al cliente, por lo cual, se toma como referencia a la florícola “La Herradura” ubicada en Salcedo, Cotopaxi. Para esto, se establece el diseño de una nueva red de distribución que permita a la empresa el ahorro del 18% en los costos diarios de envío, ya que su principal socio es Estados Unidos, seguido de Canadá, Chile y República Dominicana. Por lo general, el transporte internacional de las rosas se realiza desde Quito, lo cual incide en altos costos para la entidad (Lozano, García & Moyano, 2018).

El presente artículo, aporta a la investigación con la propuesta de una red de distribución para optimizar los costos y tiempos de movilización de rosas hasta el aeropuerto de salida, similar al que se maneja en las fincas del Carchi, haciendo referencia a la actividad de transporte de la cadena de suministros, en congruencia con la planificación de rutas para disminuir el tiempo de recorrido desde las instalaciones de las empresas, del mismo modo, se emplean los recursos disponibles de forma eficiente para disminuir los costos de envío del producto. Por otra parte, la implementación de este tipo de métodos permite al sector florícola del Carchi obtener ventajas competitivas en el mercado nacional, así como enviar las rosas en los plazos acordados entre el cliente y la empresa.

En 2017, la Universidad Militar Nueva Granada, Colombia, publica la tesis de Eduar Niño con el tema *“La importancia de la trazabilidad de la cadena de suministros para las empresas exportadoras del sector floricultor”*, el cual refiere a que la cadena de suministros de las florícolas es el factor más importante en todo el proceso para realizar la exportación del producto. Por ello, señala que, para la implementación de un sistema de trazabilidad en la cadena de suministros del sector floricultor, es necesario poner atención en algunos puntos críticos, tales como: selección de la empresa transportadora, análisis de rutas de desplazamiento de la carga, estudio sobre el operador aduanero, control sobre los proveedores y atención a las devoluciones del producto. Son algunas de las claves para el mejoramiento continuo en gestión de entregas, despachos, entradas y salidas del producto.

La seguridad de la cadena logística es clave para el desarrollo del sector florícola, así lo aclara el autor. Su contribución al presente estudio es fundamental, para establecer una herramienta que permita identificar las actividades críticas en las entradas y salidas, dentro de la cadena de suministro. En otras palabras, mediante la obtención de información de la población estudiada, se tratará de indagar acerca de los procesos que los expertos consideren clave en las cadenas de suministro del sector florícola, de este modo, futuras investigaciones podrán proponer la implementación de un sistema de trazabilidad, que les permita a las florícolas ecuatorianas monitorear sus envíos hacia el exterior.

En el año 2016, la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, publica una tesis de las autoras Angela Cruz y Ana Guajal, denominada *“Diagnóstico situacional del sector floricultor en el Ecuador: Estrategias competitivas para la comercialización de flores en los EE. UU.”*. Su objetivo se enfoca en determinar los movimientos de exportación del sector florícola en Ecuador, para aplicar estrategias que se acomoden a las necesidades de este. De acuerdo con el interés de la investigación, las principales estrategias que mencionan son, el Diamante de la competitividad de Porter: estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, condiciones de la demanda, condiciones de los factores y sectores conexos de apoyo, resaltando que, para adquirir una ventaja competitiva los determinantes básicos son liderazgo de costo y diferenciación. Además, destaca la estrategia competitiva en la cadena de valor, donde evalúa la dinámica de la distribución y comercialización, pues indica que, la competencia mundial de la actualidad ha llevado a que las empresas integren a la cadena de suministro, como parte de su estrategia para mejorar su desempeño.

La aportación previa es primordial, debido a que, mediante su análisis, es posible realizar un diagnóstico de la situación actual del sector florícola ecuatoriano y a su vez de la provincia del Carchi, para lograr proyectar la evolución en sus movimientos comerciales. Asimismo, el aporte es fundamental para adaptar estrategias dentro de la cadena de suministro de las empresas florícolas carchenses, precisamente en la comercialización de rosas, con la producción de nuevas variedades y estilos en las flores, adquiriendo diferenciación y liderazgo, dado que, ninguna de las fincas dentro del sector, vende una flor diferente a las “rosas” en su estado natural.

En 2018, la Universidad Técnica de Ambato, de Ecuador, publica la tesis de Sandra Brasales, denominada “*La Gestión Logística y la Competitividad en el Sector Florícola*”, el estudio enfatiza en el análisis y evaluación de las actividades de la cadena de suministros, mediante la presentación de un modelo de gestión logística, que permite determinar los factores que se involucran en el proceso productivo del sector florícola para mejorar la competitividad, dichos elementos se relacionan con el modelo operativo, tomando en cuenta aspectos como la planeación, procesos y área financiera. De igual forma, se mencionan cada uno de los elementos que intervienen en la operatividad para la producción de rosas, como la cantidad de materiales e insumos, control de tiempos para cada proceso y costos de operación, que ayudan a gestionar de mejor manera el rendimiento y la productividad, considerando el inventario, pedidos y calidad del servicio (Brasales, 2018).

La investigación se relaciona directamente con la temática de estudio, señalando así, el adecuado manejo de las operaciones de la cadena de suministros para las florícolas del Carchi, con el objetivo de lograr una ventaja competitiva, a partir de la planeación de actividades en referencia con la recepción de pedidos de los proveedores, verificar el inventario y existencias para entregar a tiempo el producto. De igual forma, se debe gestionar adecuadamente los costos que son destinados para el proceso productivo, como insumos agrícolas, materiales para el cultivo, cosecha y postcosecha, con el objetivo de mejorar el rendimiento y productividad.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Fundamentación Teórica

En la actualidad, la demanda masiva ha causado el crecimiento de la competitividad entre países, por dichas razones, se desarrollan conjeturas en relación con la evolución del intercambio comercial. A continuación, se mencionan las teorías de comercio exterior que guardan relación con la presente temática.

– Teoría de la Ventaja Comparativa

La teoría de la ventaja comparativa es la capacidad que un cierto país tiene para elaborar un determinado producto, utilizando menos insumos o recursos que otro estado. En otras palabras, una empresa posee más ventaja cuando utilice un menor costo de producción, en comparación con otra compañía que tiene la misma especialidad (Riquelme, 2018).

Las florícolas del Carchi poseen suficiente habilidad para competir con los centros floricultores de otros países, pues así lo han demostrado en los últimos años por la cantidad de exportaciones que ha realizado el sector florícola ecuatoriano. Un claro ejemplo está en la competencia que causa la calidad de las rosas ecuatorianas en comparación con las de Colombia, debido a que cada vez el sector ha alcanzado mayor reconocimiento por las oportunidades de incursionar en nuevos mercados para las exportaciones.

– Teoría de la Ventaja Competitiva

La teoría diseñada por Michael Porter se basa principalmente en generar competitividad a partir de estrategias relacionados con: liderazgo en costos, el cual representa la capacidad de ofrecer un producto a menor coste que el de los competidores; la diferenciación se caracteriza por las especificaciones distintivas y con valor agregado, ya sea en el tipo de material, insumo o proceso de elaboración; y enfoque, especializado en adaptarse a los gustos y preferencias del segmento seleccionado. De modo que, se crea valor para el cliente a partir de estrategias de posicionamiento en el mercado, asegurando la rentabilidad a largo plazo, además, es importante mencionar que, la implementación de tecnología e innovación, permite mejorar las ventajas competitivas, ya que son aspectos complementarios para obtener un producto de calidad y ofrecer un buen servicio, así como gestionar adecuadamente las actividades internas, mediante la capacidad de respuesta, para aprovechar las oportunidades de mercado (Quintana, 2020).

La eficiencia en el proceso productivo de las empresas del sector florícola carchense les ha permitido posicionarse como una de las provincias competitivas en la exportación de rosas, destacando la calidad de producto y atención al cliente, al igual que la adaptabilidad a las exigencias del mercado, es decir, las estrategias que caracterizan a la teoría mencionada previamente. El sector florícola del Carchi compite en el ámbito local y esto a su vez genera rentabilidad y estabilidad en la economía ecuatoriana, debido a la participación sectorial a nivel internacional, en especial se diferencia por las variedades de rosas que producen, el cumplimiento de pedidos y necesidades del consumidor, con lo cual se logra la fidelización de los clientes.

– Nueva Teoría del Comercio Internacional

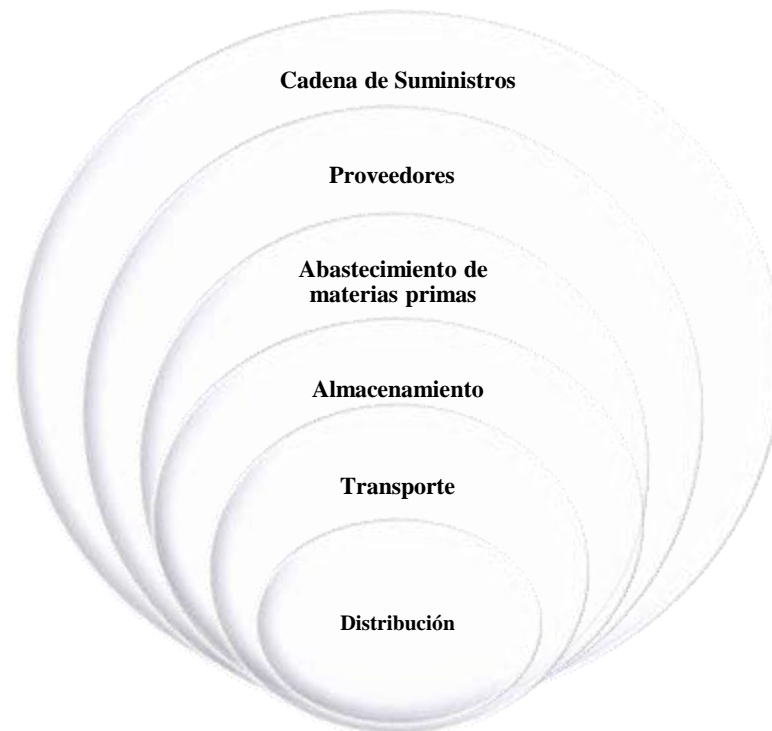
La nueva teoría del comercio internacional, formulada por Paul Krugman se origina por la existencia de una ventaja comparativa, es decir, la producción de un bien o servicio en el cual un país se especializa. Es preciso señalar que, las economías de escala causan un gran impacto en la productividad de un país, así como en los sectores económicos. La interacción de economías de escala, costos de transporte y nivel de demanda, producen la concentración de sectores para la ampliación de mercados y la explotación de recursos (Moreno, Narvárez & Sancho, 2016).

A partir de la ventaja comparativa que el sector florícola dispone, es posible la fabricación de rosas en grandes cantidades y menores costos, en otras palabras, el ritmo eficiente de productividad permite la apertura hacia una economía de escala para las empresas florícolas. De igual forma, en el contexto de la teoría existe un tipo de competencia monopolística en la que, interviene un supuesto basado en la diferenciación del producto en comparación con otros. Por tanto, la ventaja del sector florícola en relación con la hipótesis planteada es que, cuenta con los recursos necesarios para la elaboración de un producto diferente de la competencia externa, esto permite que las empresas florícolas obtengan un monopolio del producto.

2.2.2. Fundamentación Conceptual

Con el propósito de sustentar el presente estudio, se ha recopilado información relevante de términos que determinan cada variable, como se muestra a continuación:

– *Cadena de suministros*

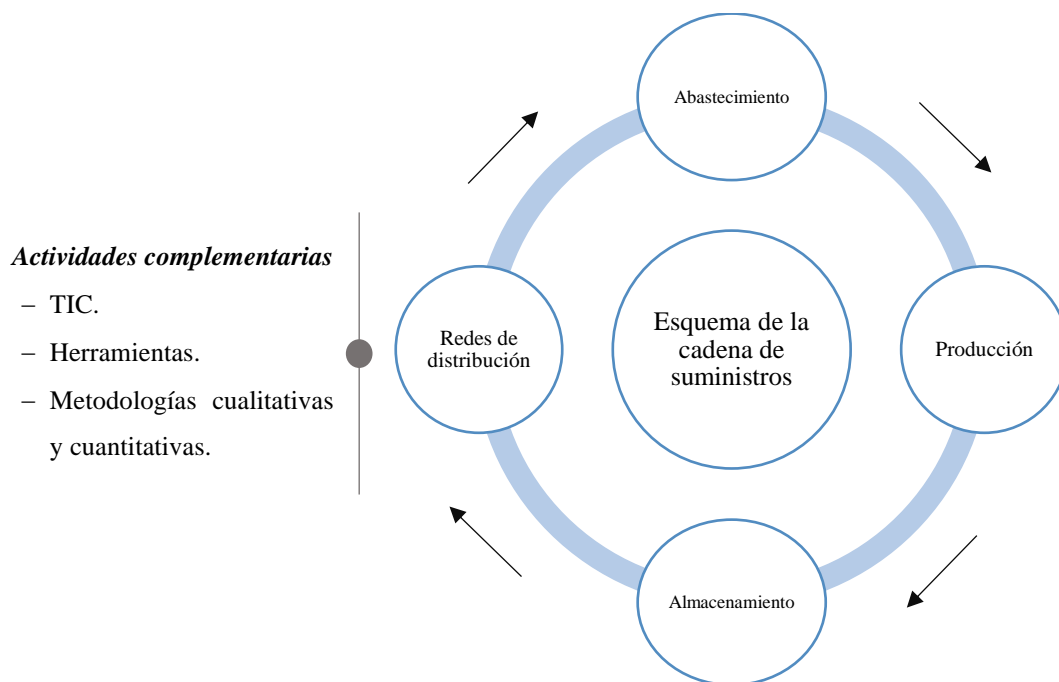


*Figura 1. Variable Independiente
Elaborado por: Grupo de investigación*

Cadena de suministros

Es la planeación e inspección de flujos de materias primas y la información relacionada con las actividades correspondientes al centro logístico de una empresa, el objetivo principal de la cadena de suministros es unificar ciertos procesos para ahorrar tiempo. Además, para atender la demanda, la cadena de suministros permite satisfacer rápidamente los requerimientos y necesidades del mercado, así como presentar la disponibilidad del producto con el fin de reducir costos logísticos (Cano, Panizo, García & Rodríguez, 2015).

Es así como las actividades de abastecimiento, manufactura, almacenamiento y redes de distribución se integran, y el tiempo de respuesta para el cliente es eficaz. De igual manera, el correcto funcionamiento de dichas actividades permite controlar la eficiencia de los procesos internos, al igual que los movimientos de entrada y salida, de modo que, la cadena de suministros se encarga de la organización específica y gestión logística de la cadena productiva de una empresa.



*Figura 2. Esquema de la cadena de suministros
Elaborado por: Grupo de investigación*

Así, se define los factores relevantes para satisfacer las exigencias del mercado, a través de, actividades complementarias relacionadas con las tecnologías de la información y comunicación, herramientas para el manejo de información y metodologías para la gestión de datos cualitativos y cuantitativos. En efecto, al implementar los medios necesarios dentro de la cadena de suministros se cumple con el objetivo de administrar adecuadamente los recursos disponibles, desde la recepción de insumos y materiales, hasta la entrega del producto al consumidor final (Cano, Panizo, García & Rodríguez, 2015).

– **Actividades clave de la cadena de suministros**

Dentro de la planificación de cualquier tipo de empresa, es indispensable asegurar una cadena de suministros efectiva, capaz de ser rentable y a su vez entregar resultados a tiempo. Al asumir el método que conlleva la producción de las rosas, hay muchas actividades implícitas y procesos complejos que caracterizan la cadena de suministro. Así pues, las etapas que la conforman comienzan en el origen del producto y finaliza en la entrega y consumo del mismo. Por tal razón, es pertinente revisar las diferentes actividades que conlleva una cadena de suministro eficiente, es decir, la salida de un artículo de calidad, donde se note el adecuado desempeño de cada uno de sus ciclos.

En base al pensamiento de Ballou (2004), las actividades que conforman la cadena de suministro dependen del funcionamiento y la planificación de cada empresa, sin embargo,

destaca su desarrollo a través de una estructura que se adecúa a cualquier tipo de organización. Este menciona fuentes de suministro, producción y clientes; de las cuales se desprenden actividades que complementan el correcto funcionamiento de la cadena de suministro.

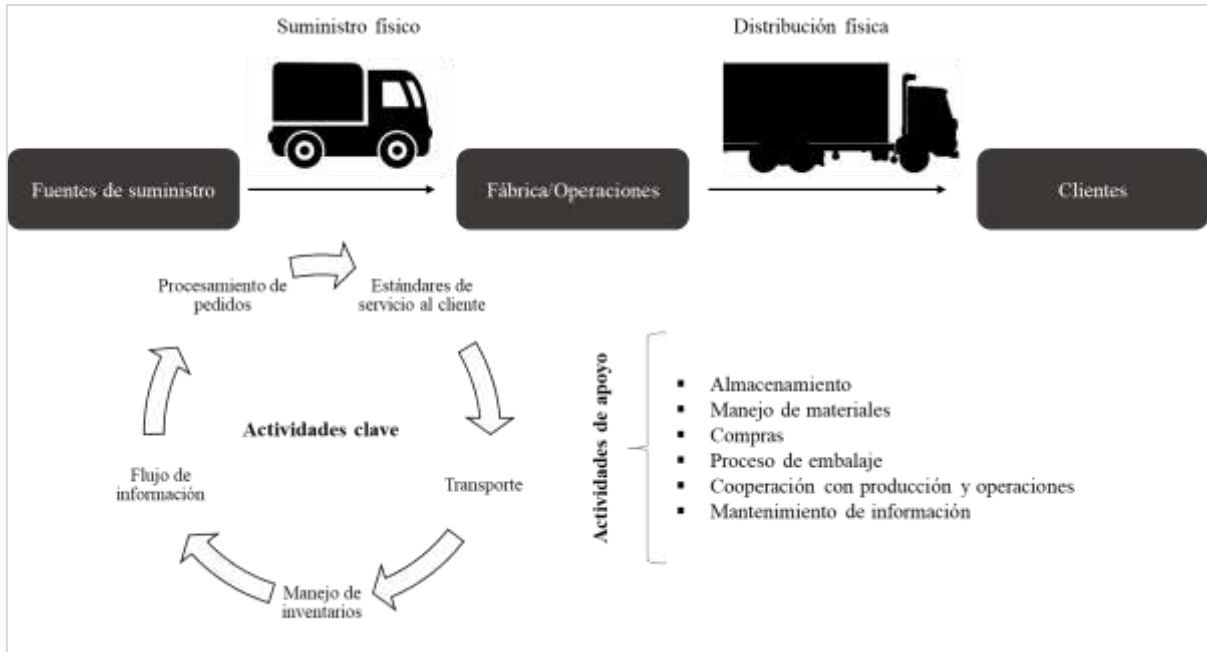


Figura 3. Actividades clave de la cadena de suministros
Elaborado por: Grupo de Investigación

De acuerdo con lo que refiere el autor, separa las actividades de la cadena de suministros en dos categorías, por su nivel de importancia, debido a que, aquellas que son clave forman parte esencial de toda empresa, y las que son de apoyo pueden variar de acuerdo con las necesidades y requerimientos de cada negocio.

La optimización de las actividades de la cadena de suministros permite mejorar la calidad de atención a los clientes, reducir costos, recursos y tiempos, aumentar el rendimiento productivo de las empresas, al igual que generar ventajas competitivas para adquirir diferenciación en el mercado.

Por consiguiente, el correcto funcionamiento de las actividades de la cadena de suministros y la implementación de acciones complementarias, como herramientas tecnológicas, gestión de datos, organización del espacio físico, entre otros, permite optimizar los procesos y generar mayor competitividad en el mercado.

Proveedores

Son profesionales dedicados a abastecer a gran escala, en otras palabras, en grandes cantidades de acuerdo con las exigencias y pedidos que requiere la demanda. “La evaluación de proveedores (...) es una actividad muy compleja y estratégica dentro de la empresa y por tanto su correcta aplicación siempre va a ser una mejora dentro del proceso de gestión de aprovisionamientos” (Gil, 2018, p.4).

Sin la existencia de proveedores la empresa no tendría la capacidad de abastecerse, lo que causaría falencias en toda la cadena logística, pues el abastecimiento de materiales es el primer escalón para la fabricación del producto final.

Abastecimiento de materias primas

Una de las acciones indispensables dentro de las empresas es seleccionar sus materias primas, para suministrar la proporción que se adapte a la producción de las mismas. Gil (2018) afirma. “Todo sistema productivo necesita obtener materias y recursos a partir de los cuales se realizarán los procesos de transformación. La función de abastecimiento es la encargada de proveer, adquiriendo importancia fundamental en el desempeño de una organización” (p. 9).

A su vez, esta etapa está ligada a los costos que generará la empresa, así como el tiempo de respuesta hacia sus clientes, que es un indicador determinante que condiciona a obtener competitividad.

Almacenamiento

De acuerdo con Parra (2017) el almacenamiento cumple un papel fundamental en la cadena de suministros, es decir, su función logística se relaciona con el espacio destinado para la admisión y distribución de mercancías dentro de un mismo lugar, así como la recepción de materiales, insumos, productos semielaborados o terminados, para luego ser llevados al punto de consumo, en efecto, se presenta también el manejo de información de los datos que se generan a partir del movimiento de mercancías en el almacén. Además, permite albergar la mayor cantidad de productos en espacios mínimos, con el fin de maximizar la ocupación.

Transporte

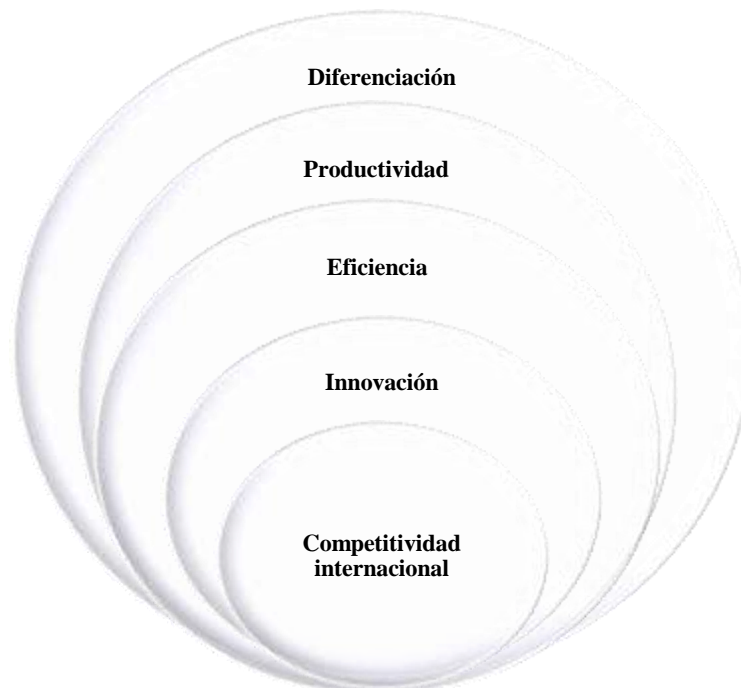
El papel que juega el transporte dentro de la logística ha evolucionado en función de las diferentes infraestructuras que se han construido a lo largo de los años. Entonces, se podría aclarar que, esta es una acción de traslado tanto de materiales, como de productos terminados de un lugar a otro, con el fin de que estos lleguen en buen estado y en las condiciones pactadas (Gómez, 2013).

De la estructura del transporte depende el tratamiento de las cargas, pues de acuerdo con el manejo que se realice, la mercancía alcanzará su destino en las mejores condiciones posibles, causando éxito en la distribución a los diferentes puntos de venta.

Distribución

Es el conjunto de acciones que se realizan en el traslado físico de las mercancías, desde la empresa exportadora hasta las bodegas del importador, en otras palabras, se refiere al sistema empleado para la accesibilidad del producto, asegurando la confiabilidad y tranquilidad del cliente, así como las adecuadas condiciones al momento de la llegada de las mercancías. Por lo que, existe un canal de distribución directo, en el cual la empresa cumple con los plazos acordados para el envío o entrega (Parra, 2017).

– *Competitividad Internacional*



*Figura 4. Competitividad internacional
Elaborado por: Grupo de investigación*

Diferenciación

Se refiere a la distinción del producto o servicio ofertado, el cual se evidencia por la calidad y valor agregado; características que difieren de la competencia. De igual forma, es entendida como una estrategia para el respectivo posicionamiento de la empresa en el mercado, ya sea a nivel nacional o internacional. En tal sentido, existen formas de aplicación relacionadas con los costos y enfoque, por lo que, al implementar los factores mencionados, la eficiencia mejora a

fin de ofrecer un adecuado producto y precios accesibles, que se adapten al poder adquisitivo del consumidor y la necesidad del mercado. Además, la flexibilidad y facilidades de uso permiten el óptimo desempeño de la cadena de valor, siendo el punto de partida para la diferenciación, planificación y control pertinente (Chirinos & Rosado, 2016).

Productividad

Fontalvo, De la Hoz & Morelos (2017), hacen referencia a la productividad como el factor de desarrollo y desempeño de una empresa, es decir, la relación entre el volumen de unidades producidas y los recursos empleados como mano de obra, materiales e insumos, capital y energía. En este contexto, intervienen los estándares de calidad que apuntan al mejoramiento continuo para llevar al mercado un buen producto o servicio. Por un lado, se delimita los factores internos como: producto, tecnología, materiales, recurso humano y planificación, y por otro, factores externos en referencia con situaciones de demografía, economía, cultura y política.

Eficiencia

Es la consecución de un objetivo a través de la utilización de recursos en la menor cantidad posible, los cuales deben ser distribuidos correctamente y adaptarse a los requerimientos de la organización. Se clasifica en eficiencia de costos, ingresos y beneficios, lo cual asegura la rentabilidad de la empresa mediante la evaluación de actividades que se desempeñan en los procesos productivos. Por consiguiente, las metas establecidas a un corto o medio plazo se deben cumplir en un tiempo mínimo si así se considera factible; cabe recalcar que, al aumentar el empleo de recursos, afecta la agilidad y rapidez de la empresa. (Fontalvo, De la Hoz & Morelos, 2017).

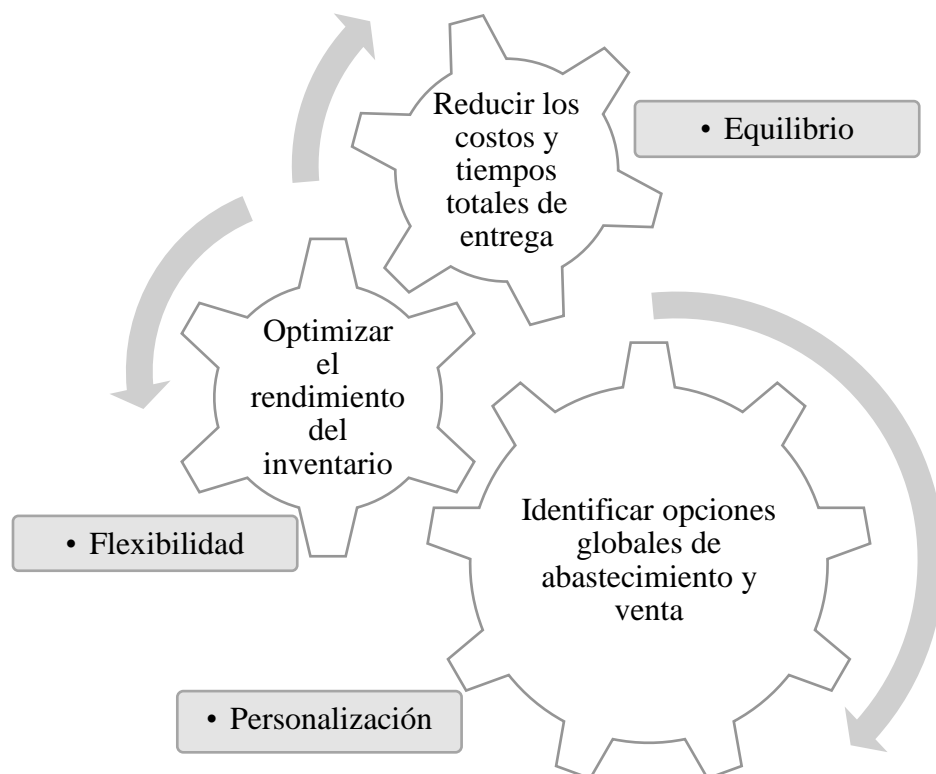
Innovación

Díaz & Guambi (2018), definen a la innovación como un proceso que involucra ideas novedosas, habilidades y creatividad de las organizaciones, para mejorar los productos o servicios que fueron desarrolladas con anterioridad y dar un valor agregado, con el objetivo de diferenciarse de la competencia. Por otro lado, el término se refiere a la transferencia de conocimientos, debido a que, se crean nuevos bienes o servicios en base a procedimientos que sustentan el mejoramiento continuo, e interviene la implementación de estrategias para obtener resultados positivos que se verán reflejados en las ventajas competitivas de las empresas.

Competitividad Internacional

Se define como la participación en el ámbito internacional, al igual que, la capacidad de un país para mejorar sus niveles de productividad, eficiencia y calidad para alcanzar el reconocimiento en los mercados. En este sentido, los factores que proporcionan las pautas para la competitividad se relacionan directamente con la producción, exigencias de la demanda, adaptabilidad a los cambios y tendencias del mercado, actores internos o externos y amenaza de nuevos competidores. Asimismo, los elementos mencionados funcionan como un mecanismo para la optimización de las cadenas de valor (Jaramillo, 2016).

Por lo tanto, uniendo las dos variables en estudio, se puede argumentar que, la competitividad de la cadena de suministros se debe a la gestión eficiente de sus actividades para obtener ventajas competitivas dentro del entorno internacional. Para ello, es necesario una planificación conjunta, que permita desarrollar de manera eficiente los flujos que existen dentro del proceso productivo de las empresas.



*Figura 5. Sistema productivo competitivo
Elaborado por: Grupo de Investigación*

Un sistema integrado con todas las actividades clave de una cadena de suministros, será el instrumento clave para crear valor ante la competencia, de modo que, el objetivo de adquirir diferenciación será logrado de manera segura y eficiente. Por consiguiente, para mejorar el nivel

de servicio y reducir costos, las estrategias competitivas deben considerar las interacciones a lo largo de la cadena de suministros, con el fin de combatir los desafíos de una sociedad cada vez más demandante.

– **Importancia de la cadena de suministros en la competitividad internacional**

En el entorno global de la actualidad, las cadenas de suministro deben ser lo suficientemente competitivas para manejar presiones, como lo son las expectativas variables de los clientes, es decir, productos de alta calidad con bajos costos, y lo más importante entregados en el tiempo mínimo. Recientemente, la competitividad de la cadena de suministros ha sido considerada como una de las características más sobresalientes de las empresas.

Con base en la literatura revisada, se puede identificar algunos factores que determinan la competitividad, basada en el funcionamiento de la cadena de suministros, tales como:

- Coordinación
- Colaboración en la cadena de suministro
- Eficiencia de costos
- Gestión de calidad
- Eficiencia en los ciclos de flujo de la cadena de suministro

La competitividad de la cadena de suministros solo se puede lograr si los factores de desempeño descritos mantienen una coordinación eficiente, es decir, un flujo de información capaz de gestionar de manera íntegra cada una de las actividades de la cadena de suministro. En el mismo orden de ideas, es preciso señalar que, cada uno de estos puntos se definen como facilitadores esenciales, para determinar la competitividad de las empresas, por lo cual, se explica la importancia que tiene el flujo de cada ciclo de la cadena de suministros en la competitividad internacional.

2.2.3. Fundamentación Legal

Las rosas producidas en la provincia del Carchi son distinguidas por su variedad de colores y tipos, así como la calidad para satisfacer los requerimientos del cliente. En este contexto, se debe conocer la legislación existente en el mercado ecuatoriano, que permita al sector florícola mantener su competitividad, a partir del desempeño adecuado de las actividades de la cadena de suministros. Así, es necesario precisar la base legal que fundamenta la presente

investigación, partiendo de leyes, normas o reglamentos establecidos para el cumplimiento de requisitos de carácter nacional e internacional.

Constitución de la República del Ecuador

La constitución del Ecuador contiene diferentes artículos que facilitan el comercio y promueven los mecanismos adecuados para mejorar la economía. Por lo tanto, se ha tomado en consideración los que se relacionan con el tema de estudio. De acuerdo con la política comercial la Constitución de la República del Ecuador (2008), establece que:

Art. 304.- La política comercial tendrá los siguientes objetivos:

1. Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.
2. Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial.
3. Fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales.
4. Contribuir a que se garanticen la soberanía alimentaria y energética, y se reduzcan las desigualdades internas.
5. Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo. (pp. 92 - 93)

Art. 306.- El Estado promoverá las exportaciones ambientalmente responsables, con preferencia de aquellas que generen mayor empleo y valor agregado, y en particular las exportaciones de los pequeños y medianos productores y del sector artesanal. (p. 93)

Código Orgánico de la Producción, Comercio, e Inversiones

Argumentando sobre la fundamentación legal, el Código incluye normativa relevante relacionada con el proceso productivo, distribución y el intercambio comercial, se sustenta principalmente en la política comercial para el planteamiento de estrategias clave que facilitan el comercio. Así, el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2010) instaura:

Art. 93.- Fomento a la exportación.- El Estado fomentará la producción orientada a las exportaciones y las promoverá mediante los siguientes mecanismos de orden general y de aplicación directa, sin perjuicio de los contemplados en otras normas legales o programas del Gobierno: a. Acceso a los programas de preferencias arancelarias, u otro tipo de ventajas derivadas de acuerdos comerciales de mutuo beneficio para los países signatarios, sean estos, regionales, bilaterales o multilaterales, para los productos o servicios que cumplan con los requisitos de origen aplicables, o que gocen de dichos beneficios. (pp. 21-22)

Art. 154.- Exportación definitiva. - Es el régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero comunitario o a una Zona Especial de Desarrollo Económico ubicada dentro del territorio aduanero ecuatoriano, con sujeción a las disposiciones establecidas en el presente Código y en las demás normas aplicables. (p. 30)

Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

La ley en mención permite la regulación y control del transporte terrestre, tanto de personas como de bienes que se movilizan en el territorio ecuatoriano, por lo cual, se resaltan aspectos relevantes en síntesis con las variables de investigación. Dicho de este modo, la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (2014) implanta lo siguiente:

Art. 46.- El transporte terrestre automotor es un servicio público esencial y una actividad económica estratégica del Estado, que consiste en la movilización libre y segura de personas o de bienes de un lugar a otro, haciendo uso del sistema vial nacional, terminales terrestres y centros de transferencia de pasajeros y carga en el territorio ecuatoriano. Su organización es un elemento fundamental contra la informalidad, mejorar la competitividad y lograr el desarrollo productivo, económico y social del país, interconectado con la red vial internacional. (p. 15)

Art. 61.- Las terminales terrestres, puertos secos y estaciones de transferencia, se consideran servicios conexos de transporte terrestre, buscando centralizar en un solo lugar el embarque y desembarque de pasajeros y carga, en condiciones de seguridad. El funcionamiento y operación de los mismos, sean estos de propiedad de organismos o entidades públicas, gobiernos Autónomos Descentralizados o de particulares, están sometidos a las disposiciones de esta Ley y sus reglamentos. (p. 19)

Plan Estratégico de Movilidad

Se enfoca en el desarrollo del sistema de transporte del Ecuador, infraestructura, gestión logística y mejoramiento de las rutas y accesos. En tal sentido, y en congruencia con la actividad de transporte de la cadena de suministros, el Plan Estratégico de Movilidad elaborado por el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (2016) indica que:

Transporte Aéreo. En el sector de transporte aéreo el movimiento de pasajeros y mercancías se centra en los aeropuertos de Quito y Guayaquil, que son los dos puntos principales de salida y entrada al país; el resto de aeropuertos ha presentado un importante desarrollo, que permite mejorar la conectividad con otras ciudades. (p. 269)

III. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

En vista de los resultados que se desea obtener, es necesario realizar un análisis de los enfoques de investigación, dado que, estos sistematizan procesos en la generación de conocimientos teóricos. Por lo expuesto, el presente proyecto requiere la estructura del enfoque mixto.

3.1.1. Enfoque

– Enfoque Cuantitativo

“Es aquel que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández & Baptista, 2018, p.4).

Es imprescindible el aporte de este enfoque, en vista de que se utilizó la recolección de datos, a través de análisis cuantitativos que permitieron establecer estadísticas probatorias del estudio. Por medio de su técnica, fue posible llevar a cabo las encuestas realizadas a la población considerada para el estudio, facilitando la interpretación de los resultados, de acuerdo con la propuesta de la hipótesis mediante la aplicación de procedimientos simplificados y válidos, que a su vez disminuyen errores.

– Enfoque Cualitativo

“Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández & Baptista, 2018, p.7). Su alcance está basado específicamente en examinar sistemáticamente las diferentes variables formuladas en base al tema de estudio.

Esta técnica permitió examinar la variedad de temas con relación al comportamiento de la cadena de suministros, refiriendo la influencia que estos tienen en la competitividad internacional. Por otra parte, resultó indispensable la interacción de cada uno de los participantes dentro de la cadena de suministros, pues de su participación y comunicación depende el desarrollo de las etapas en la cadena logística. Adicionalmente, está la interpretación de los resultados, en donde se necesita de información significativa y útil para evidenciar fundamentos subjetivos del proyecto de investigación.

3.1.2. Tipo de Investigación

– Investigación Exploratoria

Pretende investigar las variables que se relacionan con el objeto de estudio, con el fin de recolectar la información necesaria sobre el tema. Mousalli-Kayat define que, este tipo de investigación:

Inicia con un fenómeno que el investigador ha observado y trata de comprender más sobre él, así estas investigaciones son un intento de sentar las bases que conduzcan a futuros estudios, o para determinar si lo que se observa podría explicarse por una teoría que existe actualmente. Puede originarse desde dos perspectivas: un nuevo tema o el abordaje de un tema desde un nuevo ángulo (Mousalli-Kayat, 2015, p.12).

La ejecución del presente estudio involucró la investigación exploratoria, con el objetivo de indagar con exactitud el proceso logístico y la cadena de suministros del sector floricultor, para determinar si su funcionamiento determina su nivel de competitividad en el contexto internacional. Para ser conciso, respecto al proceso de la logística de la producción de rosas, la observación es un punto importante que permite recolectar información sobre las variables, plantear estrategias, técnicas e instrumentos de investigación.

– Investigación Correlacional

Es la relación que existe entre dos o más variables. Este tipo de investigación pretende crear un tipo de conexión, de manera que, se verifiquen los hechos que pueden ocurrir al asociarlas. En este sentido, se refiere a cuantificar y analizar los efectos, ya sean estos positivos o negativos. La orientación de la investigación correlacional es identificar cual es la relación exacta entre las variables, proponer una investigación y diseño experimental, comprender los resultados del estudio y finalmente formular un modelo predictivo, con la implementación de un análisis de regresión (Mousalli-Kayat, 2015).

El presente estudio comprendió dos variables de investigación, tanto dependiente como independiente. Mediante la investigación correlacional, las dos variables deben ser cuantificables y de fácil acceso, para de este modo, establecer una conexión que permita medir los efectos que produce la variable independiente sobre la investigación, es decir, la cadena de suministro. Así como el análisis de los diferentes impactos positivos o negativos, que se pueden presentar en las actividades correspondientes a la cadena de suministros.

– Investigación Descriptiva

Un investigador implementa la indagación descriptiva para detallar y precisar el contexto de un estudio; además, para determinar los fenómenos y sucesos que deben llevarse a cabo para ser conciso en la presentación de información. Con el análisis descriptivo, se pretende determinar las características específicas sobre personas, grupos o procesos y elegir algunos aspectos que permitan desarrollar el proceso de investigación (Cauas, 2015).

Es indispensable detallar adecuadamente el proceso de la cadena de suministros. A través de este tipo de investigación, se especificó las funciones y características del supply chain de las florícolas del Carchi, para profundizar en los fenómenos que intervienen en la producción de rosas, y el procedimiento pertinente para la respectiva comercialización en los mercados internacionales.

3.2. HIPÓTESIS

Hi. El adecuado funcionamiento de la cadena de suministros del sector florícola del Carchi genera mayor competitividad internacional.

Ho. El adecuado funcionamiento de la cadena de suministros del sector florícola del Carchi no genera competitividad internacional.

3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VI: Cadena de Suministros

“La cadena de suministros se define como: el sistema de organizaciones, personas, tecnología, actividades, informaciones y recursos involucrados en el traslado de un producto o servicio desde el abastecedor al cliente” (Pinheiro de Lima, Breval, Rodríguez & Follmann, 2017, p.268).

VD: Competitividad Internacional

La competitividad internacional es la capacidad que una economía posee para competir de manera justa y exitosa en los mercados de bienes y servicios comercializados internacionalmente, lo que permite mejorar su nivel de rendimiento a largo plazo.

Tabla 1. Variable Independiente: Cadena de suministros

Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnica	Instrumento	Informante
Planificación	Aprovisionamiento	¿Cómo se gestiona el abastecimiento de materias primas e insumos?	Entrevista	Formulario de entrevista 001	Empresas Florícolas
		¿Cuentan con proveedores cercanos?	Entrevista	Formulario de entrevista 001	Empresas Florícolas
	Producción	¿Qué recursos son necesarios para optimizar los procesos productivos?	Encuesta	Formulario de encuesta 001	Empresas Florícolas
		¿Qué procesos comprende la cadena de suministros en el área de producción?	Encuesta	Formulario de encuesta 001	Empresas Florícolas
Logística	Almacenamiento	¿Cómo se gestiona la distribución del espacio físico en almacenamiento?	Encuesta	Formulario de encuesta 001	Empresas Florícolas
		¿Las instalaciones y espacio físico son adecuados para almacenar las rosas?	Encuesta	Formulario de encuesta 001	Empresas Florícolas
		¿Cómo se maneja el proceso de la cadena de frío de las rosas de exportación?	Entrevista	Formulario de entrevista 002	Empresa “Alianza Logística”

	Transporte	¿Las florícolas cuentan con una flota propia?	Entrevista	Formulario de entrevista 001	Empresas Florícolas
		¿Las empresas de transporte brindan un servicio acorde a las necesidades de las florícolas?	Encuesta	Formulario de encuesta 001	Empresas Florícolas
		¿Cómo manejan las florícolas la logística en el transporte?	Entrevista	Formulario de entrevista 001	Empresas Florícolas
	Distribución	¿Qué riesgo puede presentarse en la distribución del producto final?	Entrevista	Formulario de entrevista 002	Empresas “Alianza Logística”
		¿Los pedidos se entregan en el tiempo exigido por el consumidor?	Entrevista	Formulario de entrevista 002	Empresa “Alianza Logística
Calidad del Servicio	Atención al cliente	¿Qué tan eficiente es la capacidad de respuesta?	Entrevista	Formulario de entrevista 002	Empresa “Alianza Logística
		¿Cómo se cercioran de la seguridad física de la carga para la comercialización internacional?	Entrevista	Formulario de entrevista 002	Empresa “Alianza Logística

	¿Cómo mantienen la cadena de frío hasta que el producto llegue a su destino?	Entrevista	Formulario de entrevista 002	Empresa “Alianza Logística
--	--	------------	------------------------------	----------------------------

La tabla describe la definición y operacionalización correspondiente a la variable independiente, así como también la dimensión, indicadores, técnicas e instrumentos de investigación.

Tabla 2. Variable Dependiente: Competitividad internacional

Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnica	Instrumento	Informante
Mercado	Oferta	¿Cuáles son los principales mercados exportadores de rosas frescas?	Documental	Análisis Linkográfico y Bibliográfico	Cobus Group
		¿Cuál es el volumen de exportaciones que realiza el sector carchense hacia los principales destinos?	Documental	Análisis Linkográfico y Bibliográfico	Cobus Group
		¿Qué variedades de flores exporta el país hacia los mercados internacionales?	Documental	Análisis Linkográfico y Bibliográfico	Banco Central, Expoflores
	Demanda	¿Cuáles son los principales destinos de rosas frescas?	Documental	Análisis Linkográfico y Bibliográfico	Trade Map, Cobus Group

	¿A qué países se exportan las rosas del sector carchense?	Documental	Análisis Linkográfico y Bibliográfico	Trade Map, Cobus Group
	¿Cuál es el país que más participa de las exportaciones del sector carchense?	Documental	Análisis Linkográfico y Bibliográfico	Cobus Group
	¿Cuál es el país óptimo para la exportación de rosas?	Documental	Análisis Linkográfico y Bibliográfico	Banco Central del Ecuador, Trade Map, Cobus Group
Producto	¿Cómo ha evolucionado la exportación de flores ecuatorianas?	Documental	Análisis Linkográfico y Bibliográfico	Trade Map, Cobus Group
	¿Cuál ha sido la variación de precios de las rosas?	Documental	Análisis Linkográfico y Bibliográfico	Expoflores
	¿Los precios varían en temporadas de alta demanda?	Documental	Análisis Linkográfico y Bibliográfico	Banco Central del Ecuador, Trade Map, Cobus Group
	¿Cuál es el nivel de exportación de rosas frescas de Ecuador?	Documental	Análisis Linkográfico y Bibliográfico	Banco Central del Ecuador, Trade Map, Cobus Group

Comercio Exterior	Exportación	¿Cuáles son los países que más demandan las rosas del sector florícola carchense?	Documental	Análisis Linkográfico y Bibliográfico	Banco Central del Ecuador, Trade Map, Cobus Group
		¿Qué variación ha tenido el sector florícola en sus exportaciones durante el último periodo?	Documental	Análisis Linkográfico y Bibliográfico	Banco Central del Ecuador, Trade Map, Cobus Group
		¿Cuáles han sido las empresas florícolas del Carchi que mayor participación han tenido en la exportación?	Documental	Análisis Linkográfico y Bibliográfico	Banco Central del Ecuador, Trade Map, Cobus Group
	Competencia	¿La provincia del Carchi tiene participación en la exportación de rosas ecuatorianas?	Documental	Análisis Linkográfico y Bibliográfico	Banco Central del Ecuador, Trade Map, Cobus Group
		¿Qué lugar ocupa Carchi en la participación de exportaciones de rosas ecuatorianas?	Documental	Análisis Linkográfico y Bibliográfico	Banco Central del Ecuador, Trade Map, Cobus Group

La tabla describe la definición y operacionalización correspondiente a la variable dependiente, así como también la dimensión, indicadores, técnicas e instrumentos de investigación.

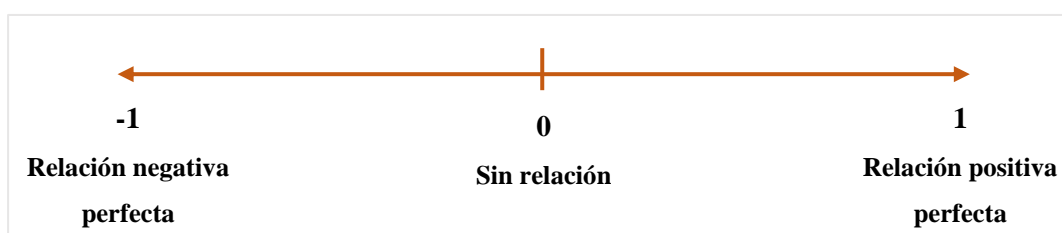
3.4. MÉTODOS UTILIZADOS

Este estudio se realizó mediante la recopilación de datos referentes a la investigación, con el fin de inducir estadísticamente en el desenvolvimiento de la población, a través de técnicas, que permitan concluir acerca de la particularidad de cada una de las personas que conforman el grupo de interés, con la finalidad de efectuar el respectivo proceso analítico.

Así, para establecer la relación entre las variables en estudio, se procede a utilizar el método no paramétrico del coeficiente de correlación de Kendall, en la cual, se obtendrá el nivel de correlación que existe entre la cadena de suministros y la competitividad internacional.

Coeficiente de correlación de Kendall

El coeficiente de Kendall es una correlación de carácter cualitativo, que permite establecer la relación entre la variable dependiente e independiente, por medio de datos ordinales empleados en muestras pequeñas, de este modo, los posibles resultados para determinar la dependencia van desde -1 a 1, en donde la respuesta que se acerque al valor positivo indica mayor correlación (Sáenz & Tamez, 2014).



*Gráfico 1. Correlación de Kendall
Elaborado por: Grupo de Investigación*

Se pretende probar la hipótesis alternativa, mediante la formulación de preguntas direccionadas hacia la relación entre la variable independiente y dependiente. En este sentido, las interrogantes se plantearon de acuerdo con la escala de Likert, de modo que, se pueda establecer si el funcionamiento de la cadena de suministros influye en la competitividad internacional del sector florícola del Carchi.

Ahora bien, para llevar a cabo el proceso fue necesario utilizar un sistema de análisis que permita el cálculo de correlación, en este caso SPSS. Para el procedimiento en el programa se realizó una codificación a cada opción de respuesta, de modo que, entre más asertiva sea, más relación existe entre las variables.

Tabla 3. Codificación de respuestas

Opción de respuesta	Calificación	Codificación
Totalmente en desacuerdo	1	-2
En desacuerdo	2	-1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	0
De acuerdo	4	1
Totalmente de acuerdo	5	2

Elaborado por: Grupo de investigación

Por otra parte, las preguntas se estructuraron haciendo énfasis en las dos variables, de tal manera que, se dividieron 10 dirigidas para la cadena de suministros y 10 orientadas para la competitividad internacional.

Tabla 4. Relación de variables

Relación entre preguntas		
	Pregunta 1	Pregunta 11
	Pregunta 2	Pregunta 12
	Pregunta 3	Pregunta 13
	Pregunta 4	Pregunta 14
Cadena de Suministros	Pregunta 5	Competitividad Internacional Pregunta 15
	Pregunta 6	Pregunta 16
	Pregunta 7	Pregunta 17
	Pregunta 8	Pregunta 18
	Pregunta 9	Pregunta 19
	Pregunta 10	Pregunta 20

Elaborado por: Grupo de investigación

Una vez que se obtenga la correlación de Kendall, se interpreta su resultado recalcando que se puede obtener valores de -1 a 1, por lo que, si se encuentra en el rango de 0 a 1 será posible comprobar la hipótesis planteada.

Tabla 5. Interpretación de correlación de Kendall – “Tau-b”

Correlación	Interpretación
De 0,00 a 0,19	Muy baja correlación
De 0,20 a 0,39	Baja correlación
De 0,40 a 0,59	Moderada correlación
De 0,60 a 0,79	Buena correlación
De 0,80 a 1,00	Muy buena correlación

Elaborado por: Grupo de investigación

El análisis de la cadena de suministros se complementa con técnicas que permitió estratificar sus procesos y hacer énfasis en aquellos que son clave para la correcta planificación logística, de modo que, genere una dinámica competitiva para la comercialización internacional de flores del Carchi.

Diagrama SIPOC

Es una herramienta que permite determinar el adecuado funcionamiento de la cadena de suministros, en relación con los Proveedores, Entradas, Procesos, Salidas y Clientes. El propósito del diagrama SIPOC es sintetizar todos los factores implementados en las operaciones, a partir del flujo de información acorde a los materiales, insumos y recurso humano. En efecto, se identifica los requerimientos del cliente en cuanto a calidad, cantidad y tiempo de entrega (Cabrera & Maldonado, 2016).

Matriz de Riesgos

Es un instrumento de gestión que facilita el reconocimiento de los riesgos presentes en las actividades internas de una empresa, de acuerdo con su seguridad o el desarrollo de los procesos logísticos. Por consiguiente, la metodología de la matriz de riesgos permite identificar el nivel de impacto y probabilidad de riesgo, ocasionado por factores exógenos que se presentan en el entorno de la empresa, de igual forma, es posible realizar un diagnóstico situacional en cuanto a los riesgos deducidos (Hurtado, 2019).

Método Deductivo

Por medio de este método, se analizó de manera general los procesos inmersos en la cadena de suministros y como estos influyen en la competitividad internacional de las florícolas del Carchi. Por ende, se parte de ideas explícitas generales que al final se comprueben por medio del razonamiento lógico, y así llegar a una explicación concreta.

Método Inductivo

Este actúa mediante la observación y recolección de información detallada, lo que da paso a indagar en cuestiones relevantes para el proceso de investigación. Esto se evidencia con la implementación de técnicas e instrumentos, que permitan la recolección de datos primarios.

3.4.1. Análisis Estadístico

Tabla 6. Técnicas de Investigación

Técnicas	Características
<i>Encuesta</i>	La aplicación de las encuestas facilitó el análisis de los resultados, pues se identificó diferentes factores que incurren dentro del tema de investigación para ser evaluados. Por consiguiente, se realizó el respectivo cuestionario con preguntas que permitieron medir la correlación entre la cadena de suministros y la competitividad internacional en las florícolas carchenses. Es decir, conocer el manejo de sus funciones en sus cadenas de suministros, y si esto influye de algún modo en la capacidad de competir frente a otros mercados.
<i>Entrevista</i>	Mediante la ejecución de las entrevistas, fue posible la indagación del funcionamiento y procesos inmersos en la cadena de suministros del sector florícola del Carchi, con el fin de identificar su dinámica y cómo esta se enfoca en la comercialización internacional. Además, su práctica permitió recopilar información precisa para identificar los riesgos que se pueden suscitar en el desenvolvimiento de la cadena logística, y de ese modo, formular estrategias de acuerdo con el impacto que pueden ocasionar, considerando la pandemia COVID-19.
<i>Documentos bibliográficos</i>	Se identificó documentos de diferentes fuentes como libros, revistas y artículos científicos, investigaciones, folletos, páginas web, plataformas, entre otros; que constituyen el soporte para el análisis respectivo de los diferentes procesos que intervienen en la cadena de suministros y la comercialización internacional de rosas; los cuales permitieron utilizar diferentes técnicas para la recopilación de datos relevantes dentro del estudio.
<i>Datos secundarios</i>	Para cumplir con los objetivos establecidos en la presente problemática, fue necesario realizar la recopilación de información de las diferentes fuentes secundarias. En este caso, se indagó en Cobus Group, Trade Map, Santander, The Global Economy, Banco

	Mundial, Banco Central del Ecuador, Expoflores, entre otros. Estos datos representaron la clave para analizar la variable dependiente.
<i>Observación</i>	Mediante la observación, se recolectó la cantidad de datos necesarios para construir información verídica de todos los procesos que funcionan en las florícolas, con el objetivo de reconocer las etapas de la cadena de suministros, pues no en todas las empresas manejan los mismos procedimientos. Al observar el funcionamiento de esta cadena, se verificó en que etapas es necesario enfatizar para cumplir con los requerimientos de la demanda internacional.

La tabla describe las principales técnicas de investigación utilizados en el desarrollo del trabajo.

3.4.2. Población y Muestra

José Ventura-León (2017), define a la población como: “Conjunto de elementos que contienen ciertas características que se pretenden estudiar” (párr. 3).

De acuerdo con la investigación previa en la base de datos de Cobus Group, se pudo definir las empresas que representan la población del presente estudio. De este modo, al ordenar la información se delimitó a 16 florícolas exportadoras que se encuentran dentro del sector carchense.

La muestra permite delimitar el universo objeto de investigación, con el fin de facilitar el proceso para obtener información. Robles (2019) afirma: “La muestra es un subconjunto de la población” (p. 1).

Por consiguiente, se procede a utilizar el método no probabilístico, debido a que se trata de una investigación que usará la totalidad de empresas florícolas exportadoras del Carchi, pues representan el interés esencial para recolectar datos objetivos acerca de la problemática planteada en el presente estudio. Además, la metodología a utilizar, es decir, técnicas e instrumentos son aplicables a toda la población, con el fin de obtener resultados específicos del comportamiento de las variables.

Cabe recalcar que, las empresas que conforman la población del estudio fueron registradas mediante base de datos de diferentes plataformas, en las que se comprobó su participación como exportadoras. Para ello, fue necesario consultar diferentes fuentes como el Servicio Único del Contribuyente SRI, Expoflores, Agrocalidad y Cobus Group; con la finalidad de establecer el número de empresas florícolas que participan de la comercialización internacional de rosas.

Tabla 7. Empresas florícolas exportadoras de rosas del Carchi

EMPRESAS FLORÍCOLAS DEL CARCHI			
	Nombre de la Empresa	Representante	RUC
1	Agroterranorte S.A.	Yépez Moncayo María Fernanda	1791339967001
2	Alta Sierra Roses Ecuador "Asr-Ec" Cia. Ltda.	Chandi Álvarez Alirio Darío	0491529741001
3	Altos del Norte	Mora Trujillo Cesar Gilberto	0400374872001
4	Everbloom Roses Ecuador	Chandi Álvarez Bertha Sofia	1091742493001
5	Florícola Altas Cumbres C.L.	Pozo Mayanquer Juan Carlos	1091771167001
6	Florícola Jardín Del Norte-Jardinor	Flores Herrera Marco Renan	0400381109001
7	Florícola Tierra Verde Tierrverd Cia. Ltda.	Morales Herrera Rene Armando	0491530103001
8	Florícola Jardines El Angel Cia. Ltda.	Guerra Godoy Diego Bernardo	1091758284001
9	Isabella Farms	Arévalo Tanicuchi Jonathan Javier	0401682216001
10	Latina Farms	Enríquez Montenegro Gandhi Vinicio	1002439873001
11	Leon Roses	Herrera Pozo Carlos Bolívar	0400441291001
12	Realflowers Ecuadorian Cia. Ltda. (Sede Carchi)	Zurita Valencia Ruffo Demetrio	1792282624001
13	Spring Roses Spriro S.A.	Miño Salcedo Carlos Emilio	0491529849001
14	Stampsybox Cia Ltda	Jácome Flores Boris Andres	1091742132001
15	Terra Pacific	Flores Herrera Pablo Renan	1002137550001
16	The Rosario Garden	Fuertes Bonilla Edwin Rolando	0401360094001

La tabla describe las empresas florícolas del sector florícola carchense registradas como exportadoras hasta el año 2021.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

En la presente investigación se empieza identificando la variable dependiente, como es la competitividad internacional, debido a que, se necesita de un análisis riguroso de la comercialización del sector florícola en su entorno interno y externo a nivel global. Además, es factible empezar con la búsqueda de datos en las diferentes fuentes de apoyo estadístico que se tiene disponible. Por ello, se opta por la ejecución de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), la cual determina el país que representa más competencia para el Ecuador en cuanto a la exportación de rosas. En este mismo contexto, se realizará la Matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio), con el fin de conocer a que mercado es más factible exportar las rosas ecuatorianas. Así, las empresas reconocerán los procesos necesarios para llegar al país seleccionado. Además, al obtener esta información se podrá establecer las actividades de la cadena logística para la internacionalización de flores.

Por consiguiente, el principal objetivo es analizar la competitividad internacional del sector floricultor, es decir, del producto *060311 Rosas "flores y capullos", cortadas para ramos o adornos, frescas*. De modo que, permita identificar la oferta y demanda que tiene este mercado. Por ello es indispensable tomar en cuenta factores sociales, políticos y económicos, en los cuales están sumergidos pilares como: entorno institucional, infraestructura, ambiente macroeconómico, eficiencia del mercado, desarrollo del mercado financiero, adaptación de tecnología e innovación; mismos que miden la capacidad competitiva de un país.

En otra instancia, se aparta la cadena de suministros para un estudio posterior, en vista de que sus resultados se indagaron mediante una encuesta dirigida a las empresas florícolas del Carchi y entrevistas a los expertos en el tema. La misma que sirvió para la recolección de información directa, sobre el manejo de las actividades en la cadena de suministros de las florícolas del Carchi, permitiendo edificar un flujo que componga sus procesos, de modo que, se identifiquen cuáles de estos influyen directamente en la competitividad con otros países que se dedican al mismo dominio.

Para ello se identificó la clasificación arancelaria de las rosas, con la finalidad de realizar una recopilación de datos de las diferentes fuentes de análisis de datos, que permitieron llevar a cabo los objetivos del estudio en curso.

Clasificación Arancelaria del Producto

Tabla 8. Posición arancelaria de las rosas

Arancel	Posición
Sección II	Productos del reino animal
Capítulo 6	Plantas vivas y productos de la floricultura
Partida	06.03 Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma.
Subpartida	0603.11.00 -- Rosas

Fuente: Resolución No. 20 del COMEX

4.1.1. Competitividad Internacional Oferta

4.1.1.1. Principales mercados de exportación de rosas 2016 – 2020

A continuación, se presenta los principales países que exportan rosas a nivel mundial, es decir, aquellos que se dedican a su comercialización en grandes cantidades. Este ranking figura la competencia de Ecuador en cuanto a la exportación de flores.

Lista de los mercados exportadores de rosas

Producto: 060311 Rosas "flores y capullos", cortadas para ramos o adornos, frescas

Unidad: miles de dólares

Tabla 9. Mercados de exportación de rosas

Ranking	Exportadores	2016	2017	2018	2019	2020	Suma	Tasa de crecimiento
1	Países Bajos	1.195.087	1.238.426	1.248.602	1.200.065	1.151.201	6.033.381	0,50%
2	Ecuador	600.569	654.043	635.695	648.989	591.243	3.130.539	2,10%
3	Kenia	410.658	448.048	482.609	488.152	462.752	2.292.219	5,00%
4	Colombia	304.267	309.408	333.787	330.289	321.794	1.599.545	1,10%
5	Etiopía	169.330	173.313	171.984	173.389	166.887	854.903	-6,80%
6	Belarús	4.579	17.779	40.521	50.454	62.533	175.866	71,70%
7	Bélgica	10.552	10.583	8.130	6.581	20.548	56.394	41,80%
9	España	2.896	4.264	17.051	20.314	18.151	62.676	44,20%
8	Alemania	32.127	30.798	26.674	26.877	17.724	134.200	-11,30%
10	China	9.405	9.781	9.116	11.314	13.744	53.360	6,10%
	Otros países	111.791	120.191	144.868	123.927	88.164	588.941	4,50%
	Total	2.851.261	3.016.634	3.119.037	3.080.351	2.914.741	14.982.024	

Fuente: Trade Map

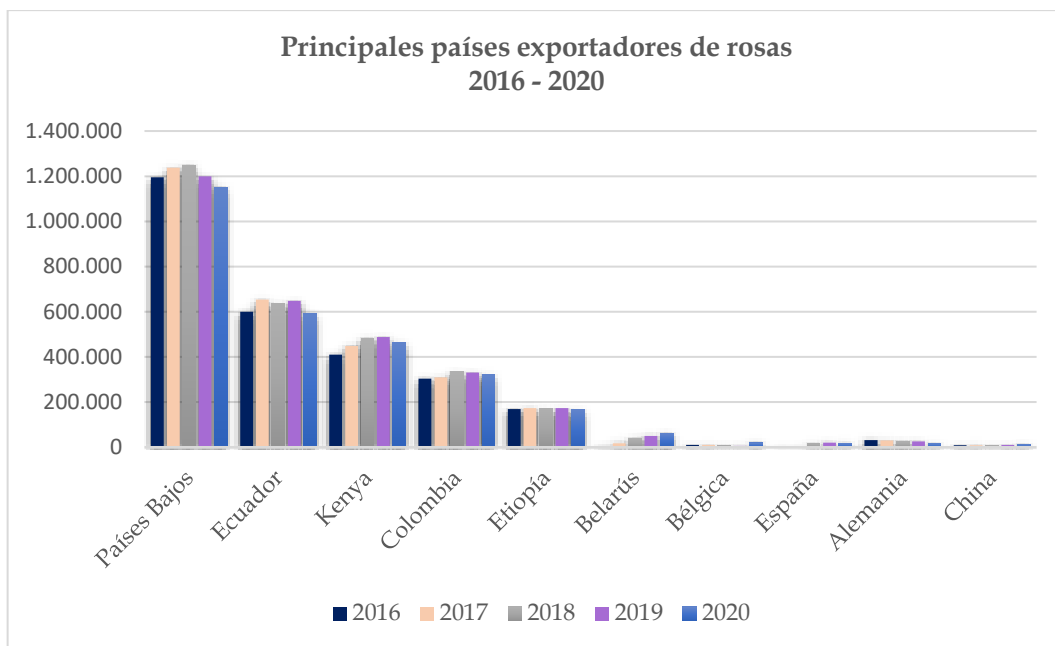


Figura 6. Principales países exportadores de rosas
Fuente: Trade Map

En los últimos años, Ecuador se ha caracterizado por su gran potencial en la comercialización de rosas, llegando a posicionarse como el segundo exportador a nivel mundial. Como se puede apreciar en la tabla, hasta 2020, Holanda ha liderado el nivel de exportaciones de rosas, convirtiéndose en el mayor competidor del mercado ecuatoriano. Sin embargo, desde el punto de vista de extranjeros e incluso de la competencia, Ecuador se identifica como el productor de rosas con mayor calidad en el mundo. En este sentido, el país andino ha demostrado que el sector floricultor significa un eje de crecimiento para su economía, pues no es un mito que se ha convertido en el principal competidor de Holanda.

4.1.1.2. Análisis e interpretación de datos de los países seleccionados

Con el fin de establecer los países que serán analizados posteriormente, se ha realizado una clasificación de los países exportadores de rosas a nivel mundial, correspondiente a la subpartida 0603.11 que hace referencia específicamente al producto *rosas*, el cual es el objeto de estudio para la conclusión del análisis. De este modo, se realiza el top 10 de los países en mención y datos que califican su nivel de importancia para determinar tres de ellos, que serán los que conformen el examen de los diferentes factores que representan competitividad para un país, entre ellos políticos, económicos, infraestructura e innovación.

En efecto, se detalla los datos pertinentes que justifican la lista de las economías que serán consideradas para la comparación de información relacionada, principalmente al alcance de competitividad que tienen cada una.

Tabla 10. Análisis e interpretación de los países seleccionados

No.	Países exportadores de rosas a nivel mundial	Tasa de crecimiento	% Participación a nivel mundial	Criterio de selección
1	Países Bajos	0,50%	40%	*Se identifica con el color azul aquellos países que sean igual o superen el 10% de crecimiento y participación.
2	Ecuador	2,10%	21%	
3	Kenia	5,00%	15%	
4	Colombia	1,10%	11%	
5	Etiopía	-6,80%	6%	
6	Belarús	71,70%	1%	
7	Bélgica	41,80%	0%	
9	España	44,20%	0%	
8	Alemania	-11,30%	1%	
10	China	6,10%	0%	

Fuente: Trade Map

La tabla anterior, ha dado un resultado de una relación en cuanto al porcentaje de crecimiento y participación que han tenido los países exportadores de rosas, recalando aquellos que sean igual o superen el 10%; con las veces que se repiten en las dos listas. De ello, se ha optado por: Países Bajos, Kenia y Colombia; además, cabe señalar que se incluirá a Ecuador dentro de este análisis, pues al final, dentro de la MPC se necesita una comparación, con el fin de determinar cuál es el principal competidor del país andino en la exportación de rosas.

En una primera instancia, Países Bajos es el primer destino de las exportaciones mundiales, con una participación del 40% en los últimos años. Por tanto, representa el principal interés del análisis competitivo que se desarrollará en las siguientes páginas. Seguido, se ha elegido a Kenia ya que después de Ecuador, es la economía que más ha internacionalizado sus rosas en el mundo. Por último, no se podía dejar de examinar el estado de Colombia, debido a la competencia que figura dentro de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), en vista de que Ecuador y Colombia son economías que representan el comercio de las flores a nivel global; de algún modo se convierte en un competidor interno.

4.1.1.3. Diagnóstico de Indicadores de Competitividad

En base a la selección que se realizó previamente, se pretende diseñar la Matriz de Perfil Competitivo mediante indicadores políticos, económicos, desempeño logístico, competitivo, infraestructura e innovación. El principal objetivo de este análisis es identificar el mercado que se posiciona como el principal competidor del Ecuador para la exportación de las rosas, recalcando su peso en aquellos factores determinantes de competitividad. Cabe mencionar que, los datos que se presentaron corresponden a los últimos cinco años del periodo 2016 – 2020, pues la importancia de realizar una investigación es presentar información actualizada.

4.1.1.3.1. Población económicamente activa por sector

Tabla 11. Empleo por sector país

Repartición de la actividad económica por sector	Empleo por sector (en % del empleo total)		
	Agricultura	Industria	Servicios
Países Bajos	2%	15,80%	82,20%
Ecuador	29,4%	18,2%	52,5%
Kenia	53,8%	7,4%	38,7%
Colombia	16,5%	20%	63,5%

Fuente: Santander Trade

El empleo por sector de los países analizados demuestra que, Kenia es competitivo en la agricultura con 53,8%, porcentaje que supera a los mercados restantes objeto del análisis. Es decir, tiene gran potencial en sus procesos agrícolas, factor que posiblemente representa la participación de la floricultura, siendo entonces una amenaza para las exportaciones de rosas y posiblemente una barrera para el acceso a mercados. Por el contrario, en el sector de la industria Colombia ocupa el primer lugar con una participación de empleo del 20%; finalmente la posición de Países Bajos en relación con los servicios es superior a la de los dos países detallados.

4.1.1.3.2. Estabilidad Política

Para el correspondiente análisis de la matriz de perfil competitivo, es necesario tomar en cuenta los indicadores de estabilidad política de los países seleccionados, este elemento es distinguido como uno de los pilares más importantes para la democracia, al igual que el adecuado desarrollo de la economía. Cabe señalar que, se ha tomado en cuenta la metodología de análisis empleada por *The Global Economy* y *Banco Mundial* para evaluar la estabilidad política de cada país.

Tabla 12. Estabilidad Política Países Bajos

Países Bajos						
Año	Índice de Estado de Derecho	Índice Efectividad Gubernamental	Control de la corrupción	Índice de Calidad Regulatoria	Índice de Estabilidad Política	Índice de percepción de la Corrupción (100 = Sin corrupción)
(-2.5 débil; 2.5 fuerte)						
2016	1,89	1,83	1,91	1,98	0,90	83
2017	1,83	1,85	1,87	2,05	0,90	82
2018	1,82	1,85	2,01	2,02	0,90	82
2019	1,81	1,80	2,00	1,86	0,90	82
2020	1,78	1,81	2,05	1,88	0,90	82
Promedio	1,82	1,83	1,97	1,96	0,90	82,10

Fuente: *The Global Economy, Banco Mundial*

En los datos presentados, en relación con el periodo de cinco años, sitúa al país en una adecuada posición, resaltando el promedio del índice de percepción de la corrupción con un puntaje de 82,10. Además, los promedios de cada factor se encuentran entre los valores de aceptación (-2.5 débil y 2.5 fuerte). Es decir que, la estabilidad política de Países Bajos depende de la efectividad y calidad regulatoria del Gobierno, en aspectos importantes como lo es el control de la corrupción, en base al respeto de los derechos, transparencia de información, rendición de cuentas y mejora continua de las políticas de Estado.

Tabla 13. Estabilidad Política Ecuador

Ecuador						
Año	Índice de Estado de Derecho	Índice Efectividad Gubernamental	Control de la corrupción	Índice de Calidad Regulatoria	Índice de Estabilidad Política	Índice de percepción de la Corrupción (100 = Sin corrupción)
(-2.5 débil; 2.5 fuerte)						
2016	-0,76	-0,43	-0,68	-1,02	-0,10	31
2017	-0,70	-0,32	-0,60	-1,00	-0,10	32
2018	-0,64	-0,26	-0,57	-0,87	-0,10	34
2019	-0,58	-0,40	-0,50	-0,82	-0,20	38
2020	-0,52	-0,31	-0,45	-0,75	-0,20	39
Promedio	-0,64	-0,35	-0,56	-0,89	-0,14	34,80

Fuente: *The Global Economy, Banco Mundial*

De acuerdo con los datos presentados sobre la estabilidad política de Ecuador, las puntuaciones se encuentran bajo el nivel aceptable (-2.5 débil), como se muestra en los valores promedio, en relación con el índice de efectividad gubernamental de -0.35, indica el inadecuado manejo de los servicios públicos y formulación de leyes pertinentes; el índice de estabilidad política de -0.14, demuestra la baja calidad de administración por parte del Estado. De igual forma, la percepción de la corrupción se encuentra en un promedio de 34.80, lo cual afecta directamente

al desarrollo de la economía y debilita las políticas comerciales que se manejan en el territorio nacional.

Tabla 14. Estabilidad Política Kenia

Kenia						
Año	Índice de Estado de Derecho	Índice Efectividad Gubernamental	Control de la corrupción	Índice de Calidad Regulatoria	Índice de Estabilidad Política	Índice de percepción de la Corrupción (100 = Sin corrupción)
(-2.5 débil; 2.5 fuerte)						
2016	-0,44	-0,32	-0,89	-0,30	-1,40	26
2017	-0,41	-0,32	-0,95	-0,23	-1,11	28
2018	-0,41	-0,41	-0,85	-0,22	-1,20	27
2019	-0,45	-0,38	-0,78	-0,28	-1,10	28
2020	-0,44	-0,43	-0,76	-0,24	-1,00	31
Promedio	-0,43	-0,37	-0,85	-0,25	-1,16	28

Fuente: *The Global Economy, Banco Mundial*

Los datos recolectados acerca de la estabilidad que tiene Kenia en su política, demuestran total deficiencia en sus indicadores, pues puntúan por debajo de los niveles aceptados. Su inestabilidad puede estar fallando a causa de la poca eficiencia política que tiene, puesto que su sistema es bastante desigual, y se enfoca principalmente en sus posiciones privilegiadas. Este país está ligado a su etnia, en vista de que, de ello se desprende su capacidad para dirigir y tener un gobierno competitivo, lo que influye en el nivel de corrupción que ha alcanzado Kenia en los últimos años.

Tabla 15. Estabilidad Política Colombia

Colombia						
Año	Índice de Estado de Derecho	Índice Efectividad Gubernamental	Control de la corrupción	Índice de Calidad Regulatoria	Índice de Estabilidad Política	Índice de percepción de la Corrupción (100 = Sin corrupción)
(-2.5 débil; 2.5 fuerte)						
2016	-0,28	0,02	-0,32	0,40	-0,90	37
2017	-0,36	-0,07	-0,37	0,34	-0,80	37
2018	-0,41	-0,09	-0,29	0,32	-0,80	36
2019	-0,42	-0,07	-0,23	0,40	-0,90	37
2020	-0,48	-0,13	-0,22	0,36	-0,85	39
Promedio	-0,39	-0,07	-0,29	0,36	-0,85	37,2

Fuente: *The Global Economy, Banco Mundial*

En base a los datos que receipta Colombia, los valores se encuentran debajo del nivel aceptado, es decir que, hay muchas variaciones, lo que demuestra que el país no tiene un adecuado control en sus procesos políticos. En definitiva, el gobierno colombiano no ha proyectado de modo

eficiente sus políticas, debido a que, el promedio de sus indicadores en su mayoría no se adecúa a mostrar resultados positivos. Por su parte, la intervención para estabilizar la corrupción solo actúa en 37.2, asumiendo que 100 puntos representan el 100%.

4.1.1.3.3. Estabilidad del Sistema Bancario

El sistema bancario de cualquier país es indispensable para su posición en un marco competitivo, debido a que, es importante contar con un centro financiero sólido y estable que respalde la asignación eficiente de recursos y distribución de riesgos en su economía. La inestabilidad en la banca puede provocar crisis económica en todo un país, lo que conlleva a un bajo rendimiento en sus indicadores. Por ello, se ha determinado este factor como decisivo para calificar la competitividad de cada país.

Tabla 16. Estabilidad del Sistema Bancario

País	Puntuaciones z de sistemas bancarios	Tipos de interés del crédito bancario al sector privado	Índice de rotación del mercado bursátil	Número de empresas que cotizan en Bolsa	Rentabilidad del mercado bursátil, porcentaje
	Escala de 1 a 100	Porcentaje	Porcentaje	Compañías	Porcentaje
Países Bajos	12,03	0,48%	38,07%	104	18,58%
Ecuador	4,93	8,37%	1,68%	48	0,45%
Kenia	18,66	12,72%	1,88%	61	5,60%
Colombia	6,84	10,50%	10,70%	65	11,06%

Fuente: The Global Economy

Los datos han permitido determinar que, Países Bajos y Kenia disponen de un valor aceptable en las puntuaciones z de sistemas bancarios. Por otro lado, el interés del crédito bancario al sector privado de Países Bajos se sitúa en 0.48% y de Ecuador en 8.37%, porcentajes que benefician al sector privado, y por tanto, es una ventaja en el aspecto competitivo; al igual que Países Bajos dispone de mayor puntuación en el índice de rotación del mercado bursátil, seguido del incremento de empresas que cotizan en la bolsa, y por último, Kenia prioriza en la rentabilidad del mercado bursátil con el 18.58%, junto a Colombia con el 35,46%.

4.1.1.3.4. Indicadores Económicos

Un indicador económico permite analizar la situación de competitividad de los países, en relación con su rendimiento y situación actual. En tal sentido, en los siguientes datos se presenta los factores más relevantes que permiten el adecuado desempeño de los países seleccionados, en relación con el periodo 2016 a 2020.

Tabla 17. Indicadores Económicos Países Bajos

Países Bajos						
INDICADORES	2016	2017	2018	2019	2020	Tasa de crecimiento 2016-2020
PIB (miles de millones de USD)	783.528	831.809	913.597	907.050	912.242	3%
PIB per cápita (USD)	46.007	48.555	53.018	52.295	52.304	3%
Tasa de inflación (%)	0,32%	1,38%	1,70%	2,63%	1,27%	32%
Tasa de paro (% de la población activa)	6,01%	4,84%	3,83%	3,38%	4,09%	-7%
Índice de Competitividad Global (De 1= bajo a 100= alto)	78,64	80,86	82,38	82,39	-	1%

Fuente: Banco Mundial, Datos Macro

Los indicadores económicos de Países Bajos señalan su competitividad en el mercado internacional, con una tasa de crecimiento acumulada del 3% para el PIB, asimismo, el PIB per cápita denota un aproximado de 50.000 USD, demostrando la paridad del poder adquisitivo que tiene el consumidor. En relación con la tasa de inflación se presentó un incremento del 32% en comparación con los años 2016 y 2020, sin embargo, no es un factor de riesgo para la exportación de productos. Cabe señalar que, el índice de competitividad no se ha registrado para 2020, en vista de que la Escuela de Negocios [ESPAE] asociada al Foro Económico Mundial (2020) asegura que, a causa de las secuelas que dejó la pandemia COVID-19: “En reconocimiento de los desarrollos extraordinarios en 2020 y del esfuerzo global unificado requerido para abordar la crisis de salud y sus consecuencias socioeconómicas, las clasificaciones del Índice de Competitividad Global se han suspendido para 2020” (párr. 6).

Tabla 18. Indicadores Económicos Ecuador

Ecuador						
INDICADORES	2016	2017	2018	2019	2020	Tasa de crecimiento 2016-2020
PIB (miles de millones de USD)	99.938	104.296	107.562	108.108	98.808	-0,23%
PIB per cápita (mies de USD)	6.060,09	6.213,50	6.295,94	6.222,52	5.600,39	-1,57%
Tasa de inflación (%)	1,73%	-0,42%	-0,22%	0,27%	-0,33%	-172%
Tasa de paro (% de la población activa)	4,60%	3,84%	3,53%	3,81%	6,23%	6,25%
Índice de Competitividad Global (De 1= bajo a 100= alto)	58,18	55,86	55,85	55,74	-	-1%

Fuente: Banco Mundial, Datos Macro

Con respecto a los indicadores económicos de Ecuador, la tasa de crecimiento para el periodo 2016 – 2020 del PIB es de -0.23%, demostrando la afectación a la economía ecuatoriana debido a la crisis que ocasionó la pandemia en el año 2020. De igual forma, el poder adquisitivo, reduce

en -1,57% con 5.600,39 USD para el último año; mientras que la tasa de inflación se ha reducido cada año en porcentajes negativos, de modo que, señala el decrecimiento de la economía y la disminución en los precios de los productos por falta de consumo; en cuanto al índice de competitividad global dispone de un aproximado de 56 puntos, por lo cual, el nivel de competitividad y desarrollo económico se ha visto afectado.

Tabla 19. Indicadores Económicos Kenia

Kenia						
INDICADORES	2016	2017	2018	2019	2020	Tasa de crecimiento 2016-2020
PIB (miles de millones de USD)	69.189	78.965	87.779	95.503	98.843	7%
PIB per cápita (miles de USD)	1.410,53	1.572,34	1.708,01	1.816,54	1.838,21	5%
Tasa de inflación (%)	6,30%	8,00%	4,70%	5,20%	5,40%	-3%
Tasa de paro (% de la población activa)	2,76%	2,69%	2,64%	2,60%	2,98%	2%
Índice de Competitividad Global (De 1= bajo a 100= alto)	55,02	56,86	53,67	54,14	-	-1%

Fuente: Banco Mundial, Datos Macro

Aunque Kenia no ha mostrado un buen desempeño en los demás indicadores analizados anteriormente, en esta ocasión se puede apreciar un país con estabilidad, pues su PIB ha mantenido un crecimiento favorable en los últimos cinco años, representando un 7%, que en comparación de los otros países en estudio están parejos. De igual modo, su índice de competitividad no está en su punto más alto, pero ha logrado mantener los 50 puntos, lo cual podría mejorar sus capacidades en el cultivo de rosas.

Tabla 20. Indicadores Económicos Colombia

Colombia						
INDICADORES	2016	2017	2018	2019	2020	Tasa de crecimiento 2016-2020
PIB (miles de millones de USD)	282.825	311.884	334.198	323.429	271.347	-1%
PIB per cápita (miles de USD)	5.870,77	6.376,70	6.729,58	6.424,97	5.332,77	-2%
Tasa de inflación (%)	7,50%	4,31%	3,24%	3,52%	2,52%	-20%
Tasa de paro (% población activa)	8,69%	8,87%	9,11%	9,96%	15,44%	12%
Índice de Competitividad Global (De 1= bajo a 100= alto)	61,12	61,29	61,63	62,73	62,98	1%

Fuente: Banco Mundial, Datos Macro

Como se puede apreciar, Colombia mantiene su economía estable, factor que seguramente se debe a la autonomía monetaria, no obstante, la tasa de crecimiento de -1% del PIB (271.347

USD para 2020), indica que el país latino ha sido afectado por la pandemia del COVID-19. Cabe señalar que, aunque la tasa su tasa de inflación tiene un valor alto en el 2016, conforme ha pasado el tiempo el aumento de sus precios se han ido estabilizando considerablemente hasta llegar a un 2,52% en el último período. Por su parte, la tasa de desempleo es preocupante, debido al incremento entre 2019 y 2020, demostrando un aumento del 12%, la mayor variación en el período analizado. En lo que refiere a su índice de competitividad, se encuentra por encima del promedio, manteniendo su postura con 60 puntos; de igual modo, su calidad logística contiene valores medios, lo que significa que debe mejorar en algunos aspectos dentro de sus procesos de organización y dirección.

4.1.1.3.5. Globalización e innovación

Sin duda dos palabras que están a la moda en la actualidad, pues es el mejor atributo de una economía, en vista de que el aumento de la competitividad internacional está directamente vinculado con la globalización. En definitiva, el nivel de estos factores será decisivo para la MPC, siendo las de mayor peso para ponderar la calificación de cada país.

Tabla 21. Índice de globalización e innovación

Índice de globalización (escala de 1 a 100)				
Año/País	Países Bajos	Ecuador	Kenia	Colombia
2016	90,95	59,86	56,23	64,92
2017	91,19	61,72	55,93	65,09
2018	90,68	60,05	55,79	63,66
2019	90,67	60,67	55,54	63,91
2020	90,54	60,77	55,32	63,94
Promedio	90,81	60,61	55,76	64,30
Índice de innovación (escala de 1 a 100)				
Año/País	Países Bajos	Ecuador	Kenia	Colombia
2016	58,30	27,10	30,40	34,20
2017	63,40	29,10	31,00	34,80
2018	63,30	26,80	31,10	33,80
2019	61,40	26,60	31,10	33,00
2020	58,80	24,10	26,10	30,80
Promedio	61,04	26,74	29,94	33,32

Fuente: The Global Economy

El índice de globalización e innovación de los países analizados involucra su capacidad competitiva para la optimización de recursos, aumento de productividad y el desarrollo de la economía, en base a objetivos claros direccionados a mejorar sus condiciones. En tal sentido, y como se puede observar en la información anteriormente presentada, Países Bajos dispone de una puntuación alta, relacionada con el índice de globalización e innovaciones, superando a

Ecuador, Kenia y Colombia, lo cual indica, la generación de competitividad a través de integración económica y avances o mejoramientos tecnológicos.

4.1.1.3.6. Índice de desempeño logístico

El índice de desempeño logístico permite evaluar la capacidad competitiva de un país en cuanto al control y manejo de la cadena logística inmersa en el proceso de comercialización, así, para obtener datos congruentes acerca del índice, la relación se realiza cada dos años. A continuación, se presenta los factores relevantes de Países Bajos, Ecuador, Kenia y Colombia.

Tabla 22. Índice de desempeño logístico Países Bajos

Año	Países Bajos					
	Competitividad y calidad de los servicios logísticos	Facilidad para coordinar embarques a precios competitivos	Calidad de la infraestructura de comercio y transporte	Facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos	Eficiencia del despacho aduanero	Plazo de entrega para las exportaciones
	(De 1=baja a 5=alta)					Días
2012	4,05	3,86	4,15	4,12	3,85	2
2014	4,13	3,64	4,23	4,07	3,96	1
2016	4,22	3,94	4,29	4,17	4,12	3
2018	4,09	3,68	4,21	4,02	3,92	2
2020	4,18	3,72	4,28	4,05	4,06	3
Promedio	4,13	3,77	4,23	4,09	3,98	2

Fuente: Banco Mundial

El índice de desempeño logístico de Países Bajos muestra su nivel competitivo en los elementos analizados, es decir, calidad de servicios e infraestructura, facilidad en la coordinación de envíos y seguimiento, así como eficiencia en el despacho aduanero, con una calificación de 4 sobre 5 (alta). Asimismo, en un promedio de 2 días realiza la entrega de exportaciones, de modo que, en comparación a los otros países de estudio, resalta su capacidad para mejorar los niveles de desarrollo y eficiencia en el manejo de recursos.

Tabla 23. Índice de desempeño logístico Ecuador

Año	Ecuador					
	Competitividad y calidad de los servicios logísticos	Facilidad para coordinar embarques a precios competitivos	Calidad de la infraestructura de comercio y transporte	Facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos	Eficiencia del despacho aduanero	Plazo de entrega para las exportaciones
	(De 1=baja a 5=alta)					Días
2012	2,65	2,86	2,62	2,58	2,36	2
2014	2,61	2,79	2,50	2,67	2,49	3
2016	2,66	2,95	2,47	2,65	2,64	1
2018	2,75	2,75	2,72	3,07	2,80	2
2020	2,76	2,80	2,65	3,11	2,94	2
Promedio	2,69	2,83	2,59	2,82	2,65	2

Fuente: Banco Mundial

Con la finalidad de analizar el rendimiento y optimización de recursos de Ecuador, se presentó los datos en cuanto al índice de desempeño logístico y sus indicadores. Desde luego, el país se encuentra en una adecuada posición en cuanto a los factores de servicios logísticos, eficiencia en la coordinación de embarques o calidad de la infraestructura, en este sentido, el nivel promedio está en el rango de 1 a 5, demostrando la competitividad en el periodo de 2012 a 2020, por otro lado, el plazo de entrega de las exportaciones corresponde a 2 días en promedio.

Tabla 24. Índice de desempeño logístico Kenia

Kenia						
Año	Competitividad y calidad de los servicios logísticos	Facilidad para coordinar embarques a precios competitivos	Calidad de la infraestructura de comercio y transporte	Facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos	Eficiencia del despacho aduanero	Plazo de entrega para las exportaciones
(De 1=baja a 5=alta)						Días
2012	2,38	2,69	2,16	2,34	2,08	2
2014	2,65	3,15	2,40	3,03	1,96	3
2016	3,24	3,24	3,21	3,42	3,17	3
2018	2,81	2,62	2,55	3,07	2,65	4
2020	3,24	2,90	3,08	3,61	3,19	5
Promedio	2,86	2,92	2,68	3,09	2,61	3

Fuente: Banco Mundial

En la información de Kenia prevalece la puntuación entre 1 y 5 para los factores del índice de desempeño logístico, señalando su correcto funcionamiento en la cadena logística de los elementos esenciales que forman parte del intercambio de bienes y servicios, así, destaca en este punto, la facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos con un puntaje de 3.09, al igual que en un promedio de 3 días, Kenia realiza la entrega de exportaciones, permitiendo de este modo, obtener una ventaja competitiva.

Tabla 25. Índice de desempeño logístico Colombia

Colombia						
Año	Competitividad y calidad de los servicios logísticos	Facilidad para coordinar embarques a precios competitivos	Calidad de la infraestructura de comercio y transporte	Facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos	Eficiencia del despacho aduanero	Plazo de entrega para las exportaciones
(De 1=baja a 5=alta)						Días
2012	2,95	2,76	2,72	2,66	2,65	4
2014	2,64	2,72	2,44	2,54	2,59	3
2016	2,67	2,55	2,43	2,55	2,21	4
2018	2,87	3,19	2,67	3,08	2,61	2
2020	2,73	3,09	2,53	3,03	2,39	2
Promedio	2,77	2,86	2,56	2,77	2,49	3

Fuente: Banco Mundial

Luego de analizar a Países Bajos, Ecuador y Kenia, los datos representativos de Colombia señalan de igual forma, una calificación promedio en el rango aceptable de 1 a 5, es decir, dispone de eficiencia en el óptimo manejo y desempeño de la cadena logística, con respecto a calidad para ofrecer un adecuado servicio, facilidad en la coordinación de embarques, infraestructura o despachos aduaneros. Por otro lado, Colombia lleva a cabo el envío de productos de exportación, con una media de 3 días para el periodo analizado.

4.1.1.3.7. Infraestructura y transporte

Considerando que el respectivo análisis, se basa principalmente en estudiar el desempeño de sus procesos logísticos, se presenta datos que enfocan la calidad en cuanto a la infraestructura del transporte aéreo. Se enfatiza en este medio, ya que, la distribución de rosas se realiza específicamente en el transporte aéreo, pues sus condiciones requieren de la cadena de frío.

Tabla 26. Calidad de infraestructura – transporte aéreo

Infraestructura – transporte aéreo (puntuación de 1 = bajo 7=alto)				
Año/País	Países Bajos	Ecuador	Kenia	Colombia
2016	6,5	5,1	4,8	4,2
2017	6,6	5,1	4,9	4,1
2018	6,3	4,7	5	4,4
2019	6,4	4,9	5	4,5
2020	6,3	4,7	5,1	4,6
Promedio	6,4	4,9	4,9	4,3

Fuente: *The Global Economy*

Conforme al cuadro comparativo que se presenta, los datos proyectan a Países Bajos con un puntaje casi perfecto, puesto que la máxima calificación es de 7, y este ha demostrado gran eficiencia en sus procesos con un promedio de 6,4. El mercado neerlandés tiene uno de los mejores aeropuertos del mundo, el cual está en Ámsterdam, confirmando su calidad en la gran infraestructura y calidad a la hora de establecer rutas comerciales. Por su parte, Ecuador y Kenia se mantienen en un promedio de 4,9 puntos, valor que se considera dentro de un rango aceptable; no obstante, demuestra que debe mejorar sus edificaciones para brindar un mejor servicio de comercio. Por último, Colombia es el país con menos puntuación, aunque no muy lejos de Ecuador y Kenia, lo que proyecta una posición semejante.

4.1.1.4. Matriz del Perfil Competitivo MPC

Es una herramienta de evaluación y análisis de datos, que se realiza para determinar los competidores potenciales de un sector, cabe recalcar que, la valoración se efectúa en función de los elementos esenciales que distinguen a un país. Así, en la siguiente tabla se describe a Países Bajos, Ecuador, Kenia y Colombia, con las respectivas puntuaciones de cada factor que incide en la competitividad.

Tabla 27. Matriz del Perfil Competitivo

Indicadores	Peso	Ecuador		Países Bajos		Kenia		Colombia	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Factores sociales y políticos	0,10	4	0,15	7	0,2	4	0,15	5	0,17
Empleo por sector económico	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1	2	0,1
Estabilidad política	0,03	1	0,03	3	0,09	1	0,03	1	0,03
Estabilidad del sistema bancario	0,02	1	0,02	3	0,06	1	0,02	2	0,04
Factores Económicos	0,15	9	0,35	10	0,38	6	0,19	6	0,23
PIB	0,05	2	0,1	3	0,15	1	0,05	2	0,1
PIB per cápita	0,03	2	0,06	3	0,09	1	0,03	2	0,06
Tasa de inflación	0,05	3	0,15	2	0,1	1	0,05	1	0,05
Tasa de paro	0,02	2	0,04	2	0,04	3	0,06	1	0,02
Factores Competitivos	0,20	4	0,25	8	0,55	3	0,2	5	0,35
Índice de competitividad global	0,10	1	0,1	3	0,3	1	0,1	2	0,2
Índice de globalización	0,05	2	0,1	3	0,15	1	0,05	2	0,1
Índice de innovaciones	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05
Factores Logísticos	0,55	10	0,8	18	1,4	10	0,75	8	0,65
Competitividad y calidad de los servicios logísticos	0,10	1	0,1	3	0,3	1	0,1	1	0,1
Facilidad para coordinar embarques	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05
Calidad de la infraestructura de comercio y transporte	0,10	1	0,1	3	0,3	1	0,1	1	0,1
Facilidad para localizar y seguimiento a los envíos	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,1	1	0,05
Eficiencia del despacho aduanero	0,10	2	0,2	2	0,2	1	0,1	1	0,1
Plazo de entrega para las exportaciones	0,10	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Infraestructura - transporte aéreo	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1	1	0,05
TOTAL	1,00		1,55		2,53		1,29		1,40

Nota: Los valores de la calificación son los siguientes: en la columna de los indicadores se describen los más relevantes para ponderar de acuerdo con su importancia para determinar el nivel de competitividad, siendo 1= más bajo y 4= más alto.

Los resultados declaran que, Países Bajos es el principal competidor de Ecuador en la exportación de rosas. Mediante el diagnóstico se puede deducir que, este país se ha posicionado estratégicamente en la comercialización de este producto, pues lidera como el primer exportador mundial de rosas y adicional, ocupa un tercer lugar en la lista de importadores. Su capacidad y eficiencia en este sector lo ha llevado a catalogarse como el país exportador de flores más famoso del mundo, con las mayores cantidades exportadas. En efecto, esta es una de las principales razones por las que Holanda opta por importar, pues su demanda es tan grande que incluso comercia con rosas de otros países, como Ecuador y Kenia. Por lo tanto, esta es la razón por la que la mayoría de los comerciantes holandeses tienen disponibilidad de venta de cualquier tipo de flor, lo que atrae a mayoristas y florerías extranjeras.

Enfatizando en sus indicadores, su nivel de competitividad supera totalmente a los demás en mención. Además, el desempeño logístico que muestra Países Bajos es superior en cada factor en comparación con Ecuador, Kenia y Colombia. Incluso en algunos de estos indicadores Ecuador y Colombia se igualan en su puntuación, pues el resultado final se asemeja, obteniendo 1,55 y 1,40 respectivamente. En este sentido, es posible que sus semejanzas se deban a la competitividad que tienen en su alcance climático, además que durante muchos años Colombia superaba a Ecuador. Sin embargo, con el tiempo el mercado florícola ecuatoriano ha superado el nivel de flujo de exportaciones.

Por su parte Países Bajos, sin duda destaca en este sector, pues obtuvo el máximo de 2,53; la cual representa una calificación casi perfecta. Cabe recalcar que, su índice de desempeño logístico es sumamente eficiente, pues se sitúa con un promedio de 4 puntos aproximadamente, en todos los factores que influyen en este indicador. Esto ha sido posible gracias al sistema de distribución que tienen los floricultores, debido a que, las flores son transportadas con gran cuidado y en perfectas condiciones, con un transporte acondicionado. Es notable que el sistema logístico y el correcto direccionamiento de la cadena de suministros, es fundamental para calificar a un país como competitivo en el área que se desempeña. En definitiva, no queda duda, de que el comercio del sector florícola de Países Bajos es un gran indicador para su economía, pues las flores holandesas son vendidas a diario y en una cantidad considerable.

Más adelante, se presenta la Balanza Comercial de Países Bajos con el Mundo, en referencia al producto: *060311 Rosas "flores y capullos", cortadas para ramos o adornos, frescas*. El principal objetivo es medir la capacidad de exportación que tiene este país.

Balanza Comercial Países Bajos – Mundo

Producto: 060311 Rosas "flores y capullos", cortadas para ramos o adornos, frescas
Unidad miles dólar americano

Tabla 28. Balanza Comercial Países Bajos – Mundo

Indicador/Año	2016	2017	2018	2019	2020	Tasa de crecimiento
Exportaciones	1.195.073	1.238.495	1.248.515	1.344.856	1.275.809	1%
Importaciones	645.578	636.157	560.045	626.840	689.785	1%
Saldo Comercial	549.495	602.338	688.470	718.016	586.024	

Fuente: Trade Map

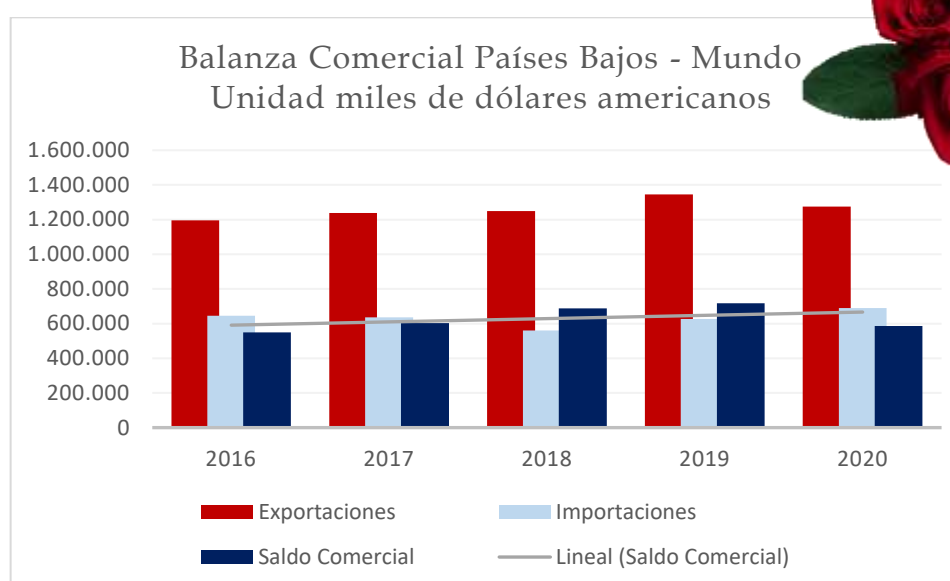


Figura 7. Balanza Comercial Países Bajos – Mundo

Fuente: Trade Map

De acuerdo con los datos, Países Bajos mantiene una balanza comercial a nivel global, en referencia a la comercialización de rosas, pues cabe señalar que, la información es únicamente del nivel de exportaciones e importaciones del producto 060311 Rosas "flores y capullos", cortadas para ramos o adornos, frescas. Como se aprecia en la gráfica sus exportaciones no han dejado de crecer, aunque en 2019 disminuyó una pequeña cantidad de 48.537 USD. Sin embargo, se ha logrado recuperar, sin perder su posición. En este sentido, el mercado neerlandés se ubica como el líder en las exportaciones de flores a nivel mundial; lo que a su vez representa el principal competidor global en este sector, y por supuesto para Ecuador que se posiciona como segundo en el ranking de exportadores, pues le falta superar mucho para alcanzar el nivel de Holanda. Entonces, ¿Qué diferencia a Países Bajos de su competencia?

El creciente número de cultivadores de flores en los países en desarrollo y el desplazamiento de los mayoristas a estos países, representan un desafío para el mercado de la floricultura en los Países Bajos. Sin embargo, el desarrollo del comercio electrónico tiene un impacto positivo en el mercado de la floricultura en Países Bajos, con la oportunidad de completar las ventas directas con los consumidores, en lugar de utilizar un intermediario. La posición logística del país y los vínculos comerciales internacionales, establecidos dentro de la industria de las flores hacen de Europa, el núcleo del mercado de las flores en los Países Bajos. Mercados como Ecuador, Colombia, Kenia y Etiopía son los principales proveedores de árboles, plantas y flores vivos a los Países Bajos. Kenia es el segundo mayor importador de flores de los Países Bajos.

Por lo tanto, Holanda es el mayor exportador de flores cortadas del mundo. El mercado de las flores en los Países Bajos es una industria global dinámica y de rápido crecimiento, definida por tres componentes principales: productores, mayoristas y minoristas. Los Países Bajos son el mayor productor de flores cortadas, así como un importador fundamental de los países en desarrollo.

4.1.2. Competitividad Internacional Demanda

Con el objetivo de determinar el mejor destino de exportación para las rosas ecuatorianas, se desarrolla la Matriz de Oportunidades y Amenazas del Medio, POAM. Este análisis permitirá que, las empresas florícolas conozcan el entorno de los principales países de destino de las flores y los procesos necesarios para exportar, lo cual, a su vez identifica las actividades de la cadena de suministros que se establece para internacionalizar el producto. Con ello, se especifica los medios, documentos, almacenamiento, tipo de transporte, tiempos y barreras de entrada hacia el mercado seleccionado. En este sentido, es importante que, al tener conocimiento del rival para Ecuador en la exportación de rosas, se examine las oportunidades que tiene el país andino para incrementar su flujo comercial, de modo que, en años posteriores pueda llegar a competir con más fuerza con los neerlandeses.

4.1.2.1. Principales mercados importadores de rosas a nivel mundial 2016 – 2020

En la siguiente tabla se indica los datos de los mercados importadores para la partida *060311 Rosas "flores y capullos", cortadas para ramos o adornos, frescas*, para el periodo de cinco años a partir del 2016, los resultados se muestran a continuación.

Lista de mercados importadores de rosas a nivel mundial

Producto: 060311 Rosas "flores y capullos", cortadas para ramos o adornos, frescas

Unidad: miles – dólar americano

Tabla 29. Lista de mercados importadores de rosas a nivel mundial

Ranking	Importadores	2016	2017	2018	2019	2020	Suma	Tasa de crecimiento
1	Estados Unidos	569.544	580.741	636.538	696.393	680.016	3.163.232	3,61%
2	Países Bajos	645.559	636.202	560.039	512.638	586.497	2.940.935	-1,90%
3	Alemania	365.820	370.710	383.278	359.489	338.567	1.817.864	-1,54%
4	Reino Unido	215.968	209.406	225.498	187.657	174.232	1.012.761	-4,20%
5	Rusia	180.682	179.833	192.312	161.670	133.568	848.065	-5,86%
6	Francia	157.493	155.794	157.272	141.753	125.881	738.193	-4,38%
7	Bélgica	31.393	30.759	30.735	24.340	100.848	218.075	26,29%
8	Polonia	29.639	48.185	75.822	95.337	73.371	322.354	19,88%
9	Italia	77.878	76.319	83.200	60.389	64.458	362.244	-3,71%
10	Suiza	68.084	67.401	67.540	63.353	61.906	328.284	-1,88%
	Otros países	624.906	746.626	861.753	918.319	603.204	3.754.808	-0,70%
	Total	2.966.966	3.101.976	3.273.987	3.221.338	2.942.548	15.506.815	

Fuente: Trade Map

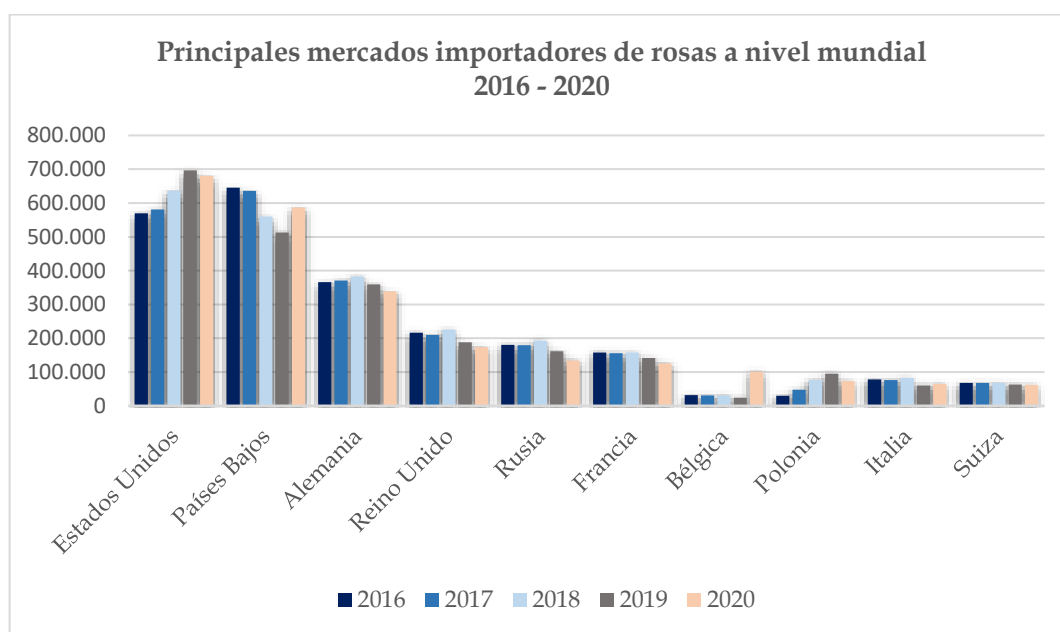


Figura 8. Principales mercados importadores de rosas a nivel mundial

Fuente: Trade Map

En los datos presentados del periodo 2016 – 2020, el principal importador de rosas es Estados Unidos, seguido de Países Bajos y Alemania, con una tasa de crecimiento muy variada de acuerdo con los movimientos comerciales que han producido durante los últimos años. Estos países, a su vez, simbolizan los principales socios comerciales del sector florícola. Las importaciones de Estados Unidos representan un promedio de \$623.646 en los años analizados, en este sentido, el incremento de la productividad debe estar enfocado en satisfacer los

volúmenes requeridos por el consumidor. Del mismo modo, todos los recursos del sector deben orientarse en lograr una ventaja competitiva para alcanzar el posicionamiento en el mercado internacional, con factores como diferenciación y liderazgo en costos.

4.1.2.2. Principales mercados importadores de rosas desde Ecuador 2016 – 2020

Más adelante, se muestran los principales importadores desde Ecuador, de la subpartida arancelaria 0603.11 perteneciente a rosas, producto que se analiza durante todo el trabajo. Con el fin de mostrar datos actuales, se selecciona información en el período 2016 – 2020.

Lista de mercados importadores para un producto exportado por Ecuador
Producto: 060311 Rosas "flores y capullos", cortadas para ramos o adornos, frescas
Unidad: miles – dólar americano

Tabla 30. Principales mercados importadores de rosas desde Ecuador 2016 – 2020

Ranking	Importadores	2016	2017	2018	2019	2020	Tasa de crecimiento
1	Estados Unidos	266.980	275.022	256.229	272.151	208.744	-0,02%
2	Rusia	105.035	124.800	125.153	116.970	99.583	3,88%
3	Países Bajos	44.583	43.365	53.243	52.408	62.326	4,94%
4	Ucrania	11.346	12.879	12.817	20.598	24.521	2,37%
5	Canadá	14.457	15.850	15.685	15.330	22.787	13,46%
6	Italia	22.150	22.452	24.695	23.634	21.176	8,24%
7	España	15.390	18.452	21.327	19.897	16.104	15,43%
8	Kazajistán	11.285	18.743	18.887	19.321	15.862	1,98%
9	Qatar	4.804	4.625	3.824	5.652	8.461	-3,39%
10	Alemania	9.207	8.490	7.466	7.402	7.747	-0,13%
	Otros países	95.332	109.365	96.369	95.626	103.932	4,10%
	Total	562.82	607.916	604.277	619.356	640.084	

Fuente: Trade Map

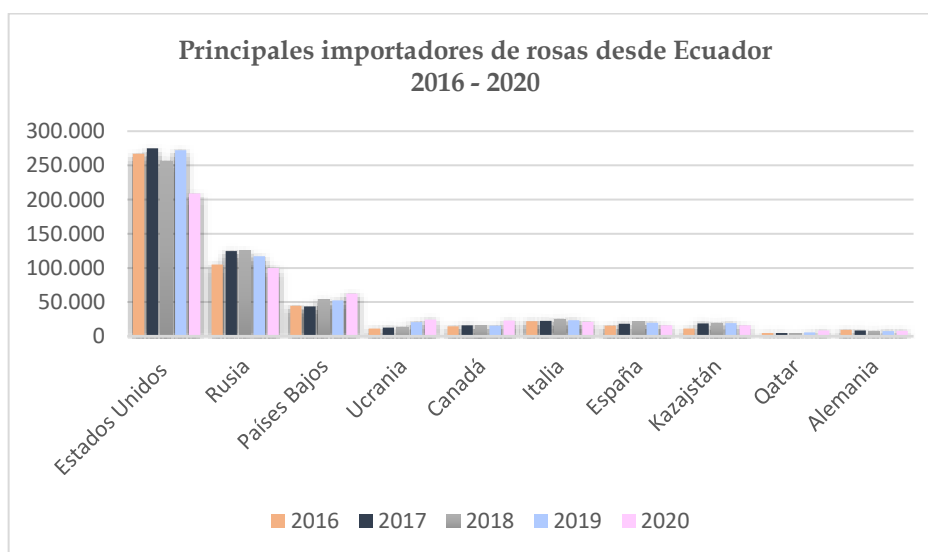


Figura 9. Principales importadores de rosas a nivel mundial
Fuente: Trade Map

4.1.2.3. Análisis e interpretación de datos de los países seleccionados

Con los datos que se han presentado previamente, ahora se pretende comparar el ranking de los países importadores de las rosas ecuatorianas, y por su parte aquellos que importan a nivel mundial. Las listas se presentan con información porcentual, que posiciona a los mercados en el alcance de crecimiento y participación que han tenido en los últimos cinco años, con el objetivo de determinar el país que mejor se ha desempeñado en aspectos sociales, políticos y económicos. Por ello, en la siguiente tabla se justifica los criterios que permitieron seleccionar los países que conforman el estudio.

Tabla 31. Análisis e interpretación de datos de los países seleccionados

No.	Países importadores de rosas a nivel mundial	Tasa de crecimiento	Participación	Países importadores de rosas desde Ecuador	Tasa de crecimiento	Participación
1	Estados Unidos	3,61%	20%	Estados Unidos	-0,02%	52%
2	Países Bajos	-1,90%	19%	Rusia	3,88%	23%
3	Alemania	-1,54%	12%	Países Bajos	4,94%	10%
4	Reino Unido	-4,20%	7%	Ucrania	2,37%	3%
5	Rusia	-5,86%	5%	Canadá	13,46%	3%
6	Francia	-4,38%	5%	Italia	8,24%	5%
7	Bélgica	26,29%	1%	España	15,43%	4%
8	Polonia	19,88%	2%	Kazajstán	1,98%	3%
9	Italia	-3,71%	2%	Qatar	-3,39%	1%
10	Suiza	-1,88%	2%	Alemania	-0,13%	2%

*Países que se repiten en la lista de países importadores de rosas desde Ecuador e importadores mundiales del mismo producto

*Se identifica con el color azul aquellos países que sean igual o superen el 10% de crecimiento y participación

Las diferentes economías que participan en esta selección representan países de destino para el producto *rosas: 0603.11*, los cuales presentan criterios de calificación. Por una parte, se identifican de color amarillo aquellos que se repitan en las listas y, en segundo lugar, el color azul determina el nivel de crecimiento y participación que tenga una ponderación igual o mayor al 10%. En este sentido, como primer país y más importante, se elige a Estados Unidos, pues es el primero en importar flores desde Ecuador y también desde el mundo; cabe resaltar el gran porcentaje que representa en la participación de las importaciones ecuatorianas, con un 52% acumulado desde el 2016 a 2020.

En otra instancia, Rusia es el segundo destino de las rosas ecuatorianas con un 23% de participación, además que ocupa el sexto lugar en la lista de destinos mundiales. Sin duda se ha optado por el mercado ruso, debido al gran poder adquisitivo que ha tenido durante los últimos años en el comercio de flores. Y, por último, se ha considerado como tercer seleccionado a

Países Bajos, pues este mercado ha demostrado gran potencialidad en la participación del flujo comercial de las rosas, así pues, consta en todos los rankings de internacionalización del producto, ubicando el segundo puesto en las importaciones mundiales de flores de corte, con una participación del 19%.

4.1.2.4. Diagnóstico de la Matriz POAM

En base a los resultados de interpretación, la selección arrojó a los mercados factibles para la comercialización de las rosas ecuatorianas, siendo Estados Unidos, Rusia y Países Bajos. Por lo cual el perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM, permite determinar el óptimo para la exportación de rosas, entre los países mencionados, representando de este modo los socios más importantes para Ecuador. En este sentido, es necesario tomar en cuenta indicadores que se constituyen como factores estratégicos en el entorno social, político y económico, para posteriormente realizar un análisis comparativo.

4.1.2.4.1. Indicadores Sociales

Para el análisis del perfil y oportunidades en el medio, es preciso señalar los indicadores sociales de cada país, a fin de conocer la distribución y situación demográfica de cada uno, además de identificar la población económicamente activa, en la siguiente tabla se muestra la información resultante.

Tabla 32. Distribución por edad

Distribución por Edad – 2020			
	Estados Unidos	Rusia	Países Bajos
0 - 14 Años	18,37%	18,36%	15,70%
15 - 64 Años	64,99%	66,13%	64,26%
65 años y más	16,63%	15,51%	20,04%
Población masculina (en %)	49,48%	46,35%	49,82%
Población femenina (en %)	50,52%	53,65%	50,18%
Población Económicamente Activa PEA	165.163.504	71.903.592	9.387.604
Tasa de desempleo (en %)	8,31%	5,73%	4.09%

Fuente: Banco Mundial

En comparación, Rusia dispone de un mayor porcentaje en cuanto a la distribución por edad de 15 a 64 años con el 66,13%, seguido de Estados Unidos y Países Bajos, de igual forma, la población económicamente activa señala el aumento para el 2020, en efecto, la tasa de desempleo ha incrementado considerablemente por la crisis económica que se vive

actualmente, por cuanto, probablemente en un medio o largo plazo afecte al poder adquisitivo de los consumidores.

Tabla 33. Población total

Población Total	Estados Unidos	Rusia	Países Bajos
2016	323.071.755	144.342.397	17.030.314
2017	325.122.128	144.496.739	17.131.296
2018	326.838.199	144.477.859	17.231.624
2019	328.329.953	144.406.261	17.344.874
2020	329.484.123	144.104.080	17.441.139
Tasa de crecimiento 2016 - 2020	0,39%	-0,03%	0,48%

Fuente: Banco Mundial

El crecimiento poblacional figura una gran oportunidad de mercado para la participación del sector florícola en el exterior, en este sentido, tal como indican los datos presentados previamente, Estados Unidos es uno de los mercados atractivos y en el que la adquisición de las rosas se facilita para el consumidor, debido a que, dispone de una mayor población, en comparación con Rusia y Países Bajos, superando el número de personas por más de la mitad.

Tabla 34. Perfil del consumidor Estados Unidos

Perfil del consumidor	EE. UU.				
	2016	2017	2018	2019	2020
Paridad del poder adquisitivo (Unidad monetaria local por USD)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Gastos de consumo de los hogares (Millones de USD)	12.769.962	13.340.354	13.993.281	14.544.601	13.046.417
Gastos de consumo de los hogares (crecimiento anual, %)	2,8%	2,6%	2,7%	2,4%	2,7%
Gastos de consumo de los hogares per cápita (USD)	36.332	37.052	37.856	38.594	39.334
SMI - Salario Mínimo Interprofesional (USD)	1.256	1.256	1.256	1.256	1.256

Fuente: Banco Mundial, Datos Macro

El perfil del consumidor americano es bastante pertinente para el tipo de análisis que se lleva a cabo con el POAM, pues sus datos no muestran mucha variación, lo que indica estabilidad en sus indicadores, uno de ellos resulta interesante es el consumo de los hogares, el cual se encuentra en un promedio del 2,6%, siendo un valor constante. Además, cabe resaltar que su gasto per cápita está en una posición media de 37.834 USD en comparación de su salario que se encuentra entre los 1.256 USD, lo que significa que su nivel de vida es costoso. Aunque sus valores representan al mercado con mayor potencial para la comercialización de rosas.

Tabla 35. Perfil del consumidor Rusia

Perfil de consumidor	Rusia				
	2016	2017	2018	2019	2020
Paridad del poder adquisitivo (Unidad monetaria local por USD)	24,2	24,1	24,7	26,5	26,02
Gastos de consumo de los hogares (Millones de USD)	679.861	832.298	834.729	863.407	733.850
Gastos de consumo de los hogares (crecimiento anual, %)	-2,5%	3,7%	4,2%	3,1%	-8,5%
Gastos de consumo de los hogares per cápita (USD)	5.814	6.023	6.278	6.478	5.936
SMI - Salario Mínimo Interprofesional (USD)	112	131	169	174	195

Fuente: Banco Mundial, Datos Macro

En base a la información recolectada, Rusia presenta un perfil del consumidor que ofrece oportunidades para la exportación de rosas. El gasto de los hogares no presenta un desempeño favorable, pues ha decrecido hasta llegar a su valor más bajo del -8,5% en 2020, lo cual se atribuye a la crisis de la pandemia mundial del COVID-19. Por su parte, el gasto per cápita es mucho mayor al salario mínimo interprofesional, ya que, es el más bajo entre todos los países seleccionados, promediando 156 USD aproximadamente, lo que demuestra que su nivel de vida es mucho más costoso.

Tabla 36. Perfil del Consumidor Países Bajos

Perfil de consumidor	Países Bajos				
	2016	2017	2018	2019	2020
Paridad del poder adquisitivo (Unidad monetaria local por USD)	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Gastos de consumo de los hogares (Millones de USD)	349.589	368.787	403.169	397.124	384.391
Gastos de consumo de los hogares (crecimiento anual, %)	1,1	2,1%	2,2%	1,5%	-6,4%
Gastos de consumo de los hogares per cápita (USD)	22.911	23.261	23.626	23.820	22.163
SMI - Salario Mínimo Interprofesional (USD)	1.701	1.768	1.882	1.831	1.918

Fuente: Banco Mundial, Datos Macro

En el perfil del consumidor de Países Bajos, se presenta cantidades menos atractivas en comparación con los dos países antes analizados, pues su gasto en los hogares ha caído desfavorablemente con una tasa del -6,4% en el último año, a causa del desbalance que ocasionó la epidemia a nivel mundial. Sin embargo, el país neerlandés tiene un consumo per cápita más alto que el de Rusia, y su salario mínimo interprofesional es el más alto entre los tres mercados de estudio, con un promedio de 1.820 USD.

Tabla 37. Empleo por sector

Repartición de la actividad económica por sector	Empleo por sector (en % del empleo total)		
	Agricultura	Industria	Servicios
Estados Unidos	1,40%	19,90%	78,70%
Rusia	5,80%	26,80%	67,40%
Países Bajos	2,10%	16,10%	81,80%

Fuente: Santander Trade

El empleo por sector de los países analizados demuestra que Rusia es competitivo en la agricultura con 5.80%, porcentaje mayor que los datos de Estados Unidos y Países Bajos, siendo entonces una oportunidad para las exportaciones de rosas y posiblemente una alternativa para el acceso a mercados. Por el contrario, en el sector de la industria Estados Unidos ocupa el primer lugar con una participación de empleo del 19,90%; finalmente, la posición de Países Bajos en relación con los servicios es superior a la de los dos países detallados.

4.1.2.4.2. Indicadores Políticos

En los indicadores políticos que se mencionan a continuación, se recalca aspectos como: principales acuerdos o tratados, balanza comercial, estabilidad política y sistema bancario, así como medidas arancelarias y no arancelarias; elementos relevantes en el funcionamiento adecuado en la situación político-económica de un país.

– Acuerdos Comerciales

Tabla 38. Acuerdos Comerciales por país

PAÍSES	Acuerdo comercial o régimen preferencial	Normativa en materia de origen, según acuerdo o régimen preferencial	Sistema de certificación de origen	Criterio de origen	Acceso a mercados
Estados Unidos	Sistema Generalizado de Preferencias-SGP	Manual sobre el esquema de Estados Unidos	Entidades Públicas	Departamento de Comercio	Departamento de Comercio
Rusia	Acuerdo Bilateral Rusia – Ecuador	Normativa EAC (Euro Asiatic Communit)	Rostest GOST Standard SRL	Certificación GOST (estándar estatal)	Departamento de Política Comercial
Países Bajos	Acuerdo Multipartes	Unión Europea	Ministerio de Asuntos Económicos	Prueba de Origen de certificado preferencial y no preferencial	Normas no preferenciales de Origen Requisitos Específicos de Origen

Fuente: Comisión de la Unión Económica Euroasiática, Comisión Europea, Santander Trade

El Sistema Generalizado de Preferencias con Estados Unidos, Acuerdo Bilateral con Rusia y Acuerdo Multipartes con la Unión Europea, del cual Países Bajos forma parte, constituyen una parte fundamental para el crecimiento de la economía ecuatoriana, así como múltiples beneficios para el intercambio comercial, en relación con las preferencias arancelarias y la oportunidad para expandirse a nuevos segmentos de mercados en los países analizados.

– **Balanza Comercial**

Balanza Comercial Ecuador – Estados Unidos
Unidad: miles – dólar americano

Tabla 39. Balanza Comercial Ecuador – Estados Unidos

Indicador/Año	2016	2017	2018	2019	2020	Tasa de crecimiento
Exportaciones	5.436.083	6.056.904	6.671.509	6.732.893	4.786.401	-3%
Importaciones	4.116.538	3.960.209	5.010.621	4.390.602	3.977.717	-1%
Saldo Comercial	1.319.545	2.096.695	1.660.888	2.342.291	808.684	

Fuente: Trade Map

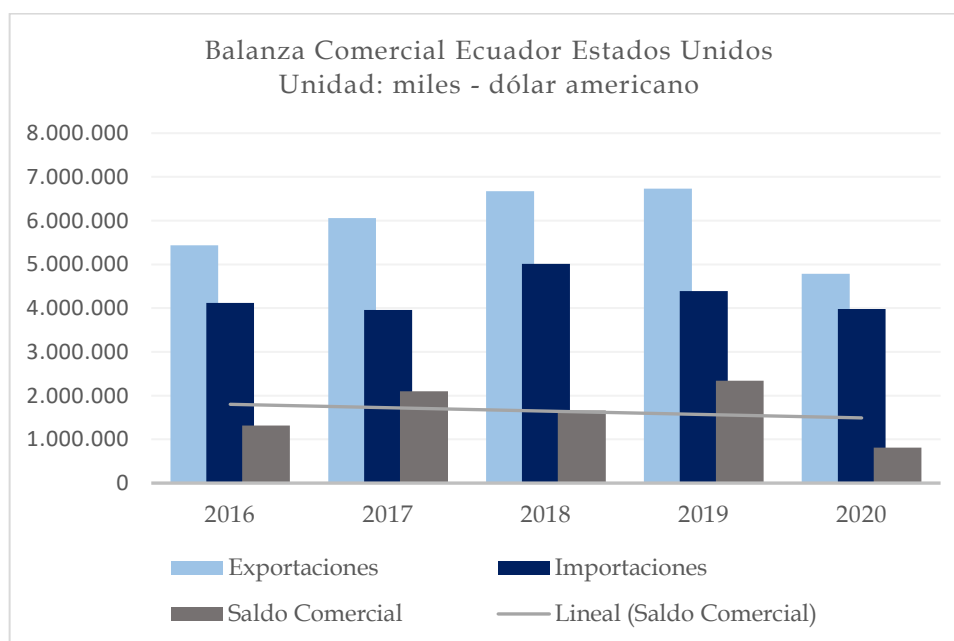


Figura 10. Balanza Comercial Ecuador – Estados Unidos
Fuente: Trade Map

Los valores del saldo comercial con Estados Unidos son positivos para Ecuador, lo que figura un flujo de salida de mercancías más alto del que entra al país desde este destino. Cabe recalcar que, las exportaciones se han incrementado a partir de 2016 hasta 2019. Sin embargo, 2020 no generó el saldo comercial esperado, por la crisis mundial durante la pandemia, habiendo una

diferencia negativa de USD 1.946.492 en comparación con el año anterior. De igual modo, el movimiento de importaciones ha sido constante, y como se puede apreciar la gráfica en 2016 y 2018, el país andino ha requerido más de los americanos, pero este dato no ha variado, es la gran ventaja que tiene Ecuador en el intercambio comercial. Esta racha demuestra que Estados Unidos necesita de los productos que ofrecen las empresas ecuatorianas, lo que a su vez indica una oportunidad para las florícolas carchenses, pues EE. UU es el principal destino de las exportaciones de rosas y de muchos otros productos a los que ofrece libre entrada, razón por la cual se proyecta que el superávit se mantenga para el país.

Balanza Comercial Ecuador – Rusia
Unidad: miles – dólar americano

Tabla 40. Balanza Comercial Ecuador – Rusia

Indicador/Año	2016	2017	2018	2019	2020	Tasa de crecimiento
Exportaciones	769.213	845.311	837.850	879.670	919.618	4%
Importaciones	167.715	170.710	315.538	298.331	171.014	0%
Saldo Comercial	601.498	674.601	522.312	581.339	748.604	

Fuente: Trade Map

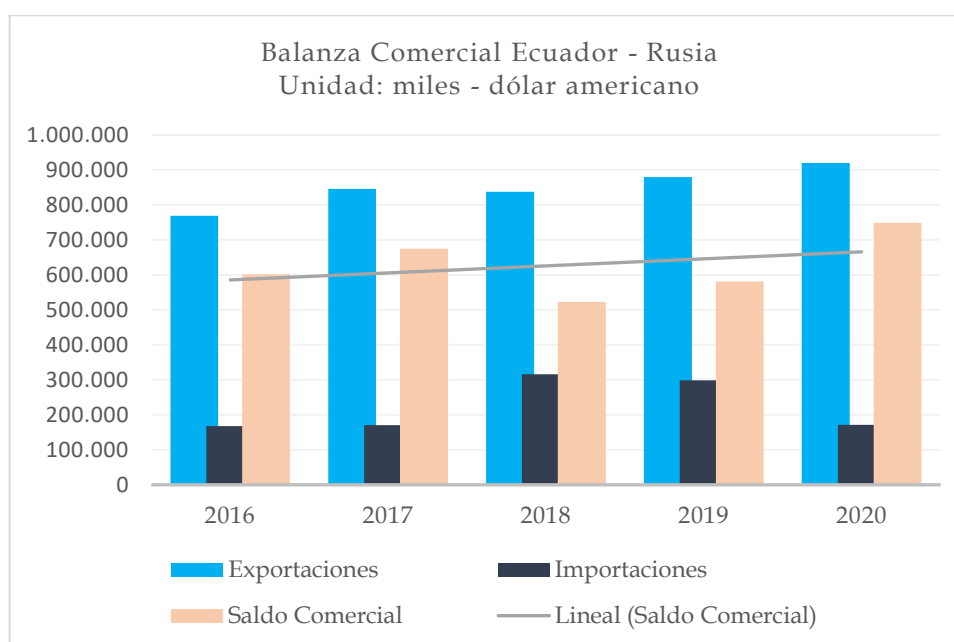


Figura 11. Balanza Comercial Ecuador – Rusia
Fuente: Trade Map

La balanza comercial que Ecuador mantiene con Rusia es la única en la que ha logrado establecer un crecimiento hasta 2020, a pesar de los inconvenientes que trajo la pandemia mundial. Como es visible, además de presentar superávit en su saldo comercial, este sigue creciendo si perder su trayectoria. Así, se hace énfasis en que, las exportaciones incluso

representan más del doble del valor de las importaciones, lo que se identifica en la figura. Se recalca que, el mejor año para las exportaciones ecuatorianas ha sido en 2020, dato muy relevante, dado que, en la mayoría de las estadísticas, el último período ha representado decrecimiento. El mercado ruso se posiciona con gran referencia para las exportaciones ecuatorianas del producto “rosas”, puesto que, presentan un crecimiento acumulado entre 2016 y 2020 del 4%, y por su parte las importaciones no han tenido ningún crecimiento, fijando así un superávit con una ventaja bastante representativa.

Balanza Comercial Ecuador – Países Bajos
Unidad: miles – dólar americano

Tabla 41. Balanza Comercial Ecuador – Países Bajos

Indicador/Año	2016	2017	2018	2019	2020	Tasa de crecimiento
Exportaciones	422.631	472.663	435.614	571.502	565.615	6%
Importaciones	259.372	444.780	447.863	322.545	124.359	-14%
Saldo Comercial	163.259	27.883	-12.249	248.957	441.256	

Fuente: Trade Map

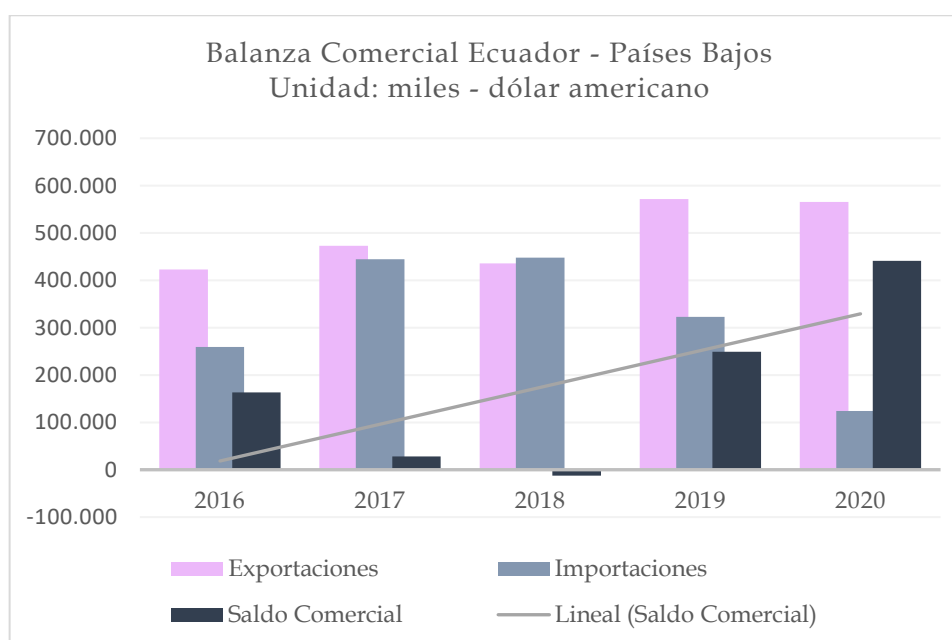


Figura 12. Balanza Comercial Ecuador – Países Bajos
Fuente: Trade Map

En comparación de las otras balanzas comerciales, el caso con Holanda requiere más atención en los movimientos comerciales, en vista de que las importaciones han crecido en gran medida entre 2017 y 2018. Por ello, aunque el país andino ha tenido un saldo comercial positivo en la mayoría de estos últimos cinco años, es notorio que puede caer en déficit, pues en 2018, sin

duda Ecuador experimentó una caída en las exportaciones hacia Países Bajos. Como se ha podido distinguir en la Matriz del Perfil Competitivo MPC, el país neerlandés es el principal rival de Ecuador en las exportaciones de rosas, razón por la cual, también se encuentra dentro de este análisis. Pero a pesar de su gran potencial, se prevé que la industria ecuatoriana siga creciendo y mejorando el intercambio comercial con Países Bajos, debido a su gran potencial en el mercado de flores, además de que su saldo comercial aumentó en 2020, con una diferencia positiva de USD 192.299, en comparación con 2019.

– Estabilidad Política

Para completar el estudio del POAM es indispensable analizar algunos aspectos de la política de cada país, de modo que, permita comprender en qué aspectos se encuentran las oportunidades y amenazas para la exportación de las rosas ecuatorianas, y como este proceso se relaciona con el funcionamiento de la cadena de suministro de las florícolas. De igual modo, se toma como referencia la metodología empleada por *The Global Economy* y *Banco Mundial* para la evaluación de la estabilidad política de cada uno de los países de análisis.

Tabla 42. Estabilidad Política Estados Unidos

Estados Unidos						
Año	Índice de Estado de Derecho	Índice Efectividad Gubernamental	Control de la corrupción	Índice de Calidad Regulatoria	Índice de Estabilidad Política	Índice de percepción de la Corrupción (100 = Sin corrupción)
(-2.5 débil; 2.5 fuerte)						
2016	1,62	1,48	1,37	1,50	0,40	74
2017	1,64	1,55	1,38	1,63	0,30	75
2018	1,51	1,58	1,33	1,62	0,50	71
2019	1,46	1,49	1,22	1,35	0,30	69
2020	1,41	1,54	1,20	1,41	0,35	68
Promedio	1,53	1,53	1,30	1,50	0,37	71,30

Fuente: *The Global Economy, Banco Mundial*

En promedio, la estabilidad política de Estados Unidos indica una posición aceptable dentro del rango de -2,5 y 2,5, al igual que el índice de percepción de la corrupción con un puntaje de 71,30 sobre 100. Esto demuestra que, la influencia del control de este importante elemento con una puntuación correspondiente a 1,30, permite el óptimo funcionamiento de las actividades gubernamentales, a cargo de brindar un buen Estado de derecho, ejercer eficientemente las actividades, regular y proponer leyes pertinentes. Asimismo, incide directamente en el reconocimiento internacional del país.

Tabla 43. Estabilidad Política Rusia

Rusia						
Año	Índice de Estado de Derecho	Índice Efectividad Gubernamental	Control de la corrupción	Índice de Calidad Regulatoria	Índice de Estabilidad Política	Índice de percepción de la Corrupción (100 = Sin corrupción)
(-2.5 débil; 2.5 fuerte)						
2016	-0,79	-0,2	-0,82	-0,42	-0,90	29
2017	-0,79	-0,08	-0,89	-0,48	-0,60	29
2018	-0,82	-0,06	-0,85	-0,55	-0,50	28
2019	-0,72	0,15	-0,83	-0,43	-0,50	28
2020	-0,73	0,22	-0,85	-0,49	-0,30	28
Promedio	-0,77	0,01	-0,85	-0,47	-0,56	28

Fuente: *The Global Economy, Banco Mundial*

La estabilidad política de Rusia es muy débil, pues sus valores se encuentran por debajo del promedio aceptable, demostrando así inestabilidad en sus procesos de gobierno, puesto que los valores son muy cambiantes. En toda la calificación que ha obtenido Rusia en cuanto a su política, se ubica en valores negativos con un promedio aproximado de 0,60 puntos, e incluso en algunos ha decrecido más hasta 0,85 en su estado de corrupción. De igual modo, la percepción de la corrupción en este país es pésima, tan solo obtiene 28 puntos, siendo el máximo 100.

Tabla 44. Estabilidad Política Países Bajos

Países Bajos						
Año	Índice de Estado de Derecho	Índice Efectividad Gubernamental	Control de la corrupción	Índice de Calidad Regulatoria	Índice de Estabilidad Política	Índice de percepción de la Corrupción (100 = Sin corrupción)
(-2.5 débil; 2.5 fuerte)						
2016	1,89	1,83	1,91	1,98	0,90	83
2017	1,83	1,85	1,87	2,05	0,90	82
2018	1,82	1,85	2,01	2,02	0,90	82
2019	1,81	1,80	2,00	1,86	0,90	82
2020	1,78	1,81	2,05	1,88	0,90	82
Promedio	1,82	1,83	1,97	1,96	0,90	82,10

Fuente: *The Global Economy, Banco Mundial*

En los datos presentados, en relación con el periodo que se tomó en cuenta, sitúa al país en una adecuada posición, resaltando el promedio del índice de percepción de la corrupción con 82,10 puntos. Además, los promedios de cada factor se encuentran entre los puntajes de aceptación (-2.5 débil y 2.5 fuerte). Es decir que, la estabilidad política de Países Bajos depende de la efectividad y calidad regulatoria del Gobierno, en aspectos importantes como lo es el control

de la corrupción, en base al respeto de los derechos, transparencia de información, rendición de cuentas y mejora continua de las políticas de Estado.

– **Estabilidad del Sistema Bancario**

Para continuar con el análisis pertinente, es necesario conocer los procesos del sistema bancario de cada país, con la finalidad de obtener datos precisos de sus indicadores en cuanto al entorno del mercado bursátil, sus cotizaciones, tipos de interés, su rentabilidad y otros factores indispensables que califiquen el nivel de eficiencia en cada uno de los mencionados.

Tabla 45. Estabilidad del Sistema Bancario

País	Puntuaciones z de sistemas bancarios	Tipos de interés del crédito bancario al sector privado	Índice de rotación del mercado bursátil	Número de empresas que cotizan en Bolsa	Rentabilidad del mercado bursátil
	Escala de 1 a 100	Porcentaje	Porcentaje	Compañías	Porcentaje
Estados Unidos	29,75	5,98%	90,87%	4380	17,95%
Rusia	7,75	6,89%	22,74%	203	-13,44%
Países Bajos	12,03	0,48%	38,07%	104	18,58%

Fuente: The Global Economy

Los datos han permitido determinar que, Estados Unidos dispone de un valor aceptable en las puntuaciones z de sistemas bancarios, aunque es un factor que debe mejorar constantemente. Ahora bien, el interés del crédito bancario al sector privado de Países Bajos se sitúa en 0,48%; Estados Unidos tiene una mayor puntuación en el índice de rotación del mercado bursátil, seguido del incremento de empresas que cotizan en la bolsa, así como Kenia con 203 empresas registradas y, por último, Países Bajos prioriza en la rentabilidad del mercado bursátil con el 18,58%, de modo que, los tres países disponen de una oportunidad de acceso al mercado para la exportación de rosas.

– **Barreras Arancelarias y No Arancelarias**

A continuación, se muestran las barreras arancelarias y no arancelarias para la entrada del sector florícola a cada uno de los mercados estudiados, con el objetivo de conocer las oportunidades o amenazas al tratar de comerciar con Estados Unidos, Rusia y Países Bajos, respectivamente.

Tabla 46. Barreras Arancelarias

Partida arancelaria	Tributos		
	Ad-Valorem	Liberación	IVA
Estados Unidos	3.5%	Varía de acuerdo al producto	0% - 11.7%
Rusia	7.8%	Varía de acuerdo al producto	18% - estándar 10% - reducido
Países Bajos	4.17%	Varía de acuerdo al producto	21% - estándar 6% - reducido

* Su valor depende del estado

Fuente: Santander Trade

Acorde a los datos obtenidos en cuanto a las barreras arancelarias de los países de estudio, Estados Unidos representa una oportunidad para la exportación de rosas del sector florícola carchense, con un Ad-Valorem de 3.5%, además del bajo porcentaje de IVA de 0% y 11.7%, que por lo general se aplican a la mayoría de los productos negociados en un acuerdo comercial. De igual forma, Países Bajos es un destino atractivo para el producto, por el bajo porcentaje de Ad-Valorem e IVA reducido.

Tabla 47. Barreras No Arancelarias

Subpartida Arancelaria	BARRERAS NO ARANCELARIAS	Total
0603.11		
Estados Unidos	– Licencia de importación	4
	– Medidas ambientales	
	– Certificado de inspección del Servicio de Inspección Sanitaria de Plantas y Animales	
	– Certificado Fairtrade	
Rusia	– Certificación GOST	4
	– Certificado de conformidad (estándar STB, STRK)	
	– Certificado de inscripción estatal	
	– Certificado fitosanitario	
Países Bajos	– Licencia de importación	4
	– Certificado fitosanitario	
	– Medidas ambientales	
	– Certificado Fairtrade	

Fuente: PROECUADOR, Comisión de la Unión Económica Euroasiática, Comisión Europea

A menudo, una barrera no arancelaria es impuesta para evitar que los productos que ingresan del exterior afecten a la economía nacional, en este sentido, es entendido como una regulación a las importaciones, así como una barrera al comercio. Por lo tanto, las medidas no arancelarias

aplicadas a la subpartida 0603.11- rosas, se establece en relación con certificados fitosanitarios, medioambientales y de etiquetado, al igual que licencias de importación.

4.1.2.4.3. Indicadores Económicos

El análisis de los indicadores económicos permite evidenciar la situación competitiva, en relación con el funcionamiento interno de un país, respecto al comportamiento y desarrollo de factores como producto interno bruto, inflación o competitividad.

Tabla 48. Indicadores Económicos Estados Unidos

Estados Unidos						
INDICADORES	2016	2017	2018	2019	2020	Tasa de crecimiento 2016-2020
PIB (billones de USD)	18,745	19,543	20,612	21,433	20,937	2%
PIB per cápita (USD)	58.021	60.109	63.064	65.279	63.543	2%
Tasa de inflación (%)	1,26%	2,13%	2,44%	1,81%	1,23%	-0,48%
Tasa de paro (% de la población activa)	4,87%	4,36%	3,90%	3,67%	8,31%	11%
Índice de Competitividad Global (De 1= bajo a 100= alto)	80,19	83,57	85,64	83,67	86,39	1%
Índice de desempeño logístico (De 1= bajo a 5= alto)	3,99	-	3,89	-	-	

Fuente: Banco Mundial, Datos Macro

En la tabla se aprecia el incremento y disminución de los datos a partir del 2016, en relación con el PIB, la tasa de crecimiento del 2% señala la disminución de la economía debido a la crisis sanitaria del 2020; el PIB per cápita de 60.000 USD aproximadamente, indica el gran poder adquisitivo de la población. Por otro lado, el porcentaje de la tasa de inflación de 1.23% en 2020, muestra el bajo crecimiento de la economía estadounidense. Además, la posición de Estados Unidos frente al índice de competitividad global evidencia el adecuado manejo de factores económicos, así como el alto puntaje del índice de desempeño logístico, factor que se determina cada dos años.

Tabla 49. Indicadores Económicos Rusia

Rusia						
INDICADORES	2016	2017	2018	2019	2020	Tasa de crecimiento 2016-2020
PIB (billones de USD)	1,277	1,574	1,657	1,687	1,483	3%
PIB per cápita (USD)	8.704,8	10.720,3	11.287,3	11.497,6	10.126,7	3%
Tasa de inflación (%)	7,04%	3,68%	2,87%	4,47%	3,38%	-13,65%
Tasa de paro (% de la población activa)	5,56%	5,21%	4,85%	4,60%	5,73%	1%
Índice de Competitividad Global (De 1= bajo a 100= alto)	63,42	66,29	65,62	66,74	67,84	1%
Índice de desempeño logístico (De 1= bajo a 5= alto)	2,57	-	2,76	-	-	

Fuente: Banco Mundial, Datos Macro

Rusia se muestra con una economía estable, pues su PIB y PIB per cápita han tenido un crecimiento acumulado de 3%. Por otra parte, su tasa de inflación para el bien de los consumidores ha decrecido, con un máximo de 7,04% y un mínimo de 3,38% en el último período anual. En lo que respecta a su índice de competitividad global, en comparación con los otros países es el que más bajos niveles representa, aunque no está en una posición desfavorable, pues demuestra más de lo aceptable.

Tabla 50. Indicadores Económicos Países Bajos

INDICADORES	Países Bajos					Tasa de crecimiento 2016-2020
	2016	2017	2018	2019	2020	
PIB (miles de millones de USD)	783.528	831.809	913.597	907.050	912.242	3%
PIB per cápita (USD)	46.007	48.555	53.018	52.295	52.304	3%
Tasa de inflación (%)	0,32%	1,38%	1,70%	2,63%	1,27%	32%
Tasa de paro (% de la población activa)	6,01%	4,84%	3,83%	3,38%	4,09%	-7%
Índice de Competitividad Global (De 1= bajo a 100= alto)	78,64	80,86	82,38	82,39	84,26	1%
Índice de desempeño logístico (De 1= bajo a 5= alto)	4,19	-	4,02	-	-	

Fuente: Banco Mundial, Datos Macro

Los indicadores económicos de Países Bajos señalan su potencial en el mercado internacional, con una tasa de crecimiento acumulada del 3% para el PIB, asimismo, el PIB per cápita denota un aproximado de 50.000 USD demostrando la paridad del poder adquisitivo que tiene el consumidor. En relación con la tasa de inflación se presentó un incremento del 32%, en comparación con los años 2016 y 2020, sin embargo, no es un factor de riesgo para la exportación de productos. Además, el buen puntaje para cada año en el índice de competitividad global permite su estabilidad, indicador en el cual Estados Unidos muestra mayor puntuación, y por su parte el índice de desempeño logístico lo lidera Países Bajos, lo que proyecta su crecimiento comercial.

4.1.2.5. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio POAM

En la tabla que se presenta a continuación se expresa un análisis comparativo de los factores investigados previamente, para facilitar la comprensión de componentes del perfil de oportunidades y amenazas POAM, es decir, indicadores sociales, políticos y económicos. Por lo tanto, a cada elemento se asignó una calificación correspondiente a: alta= 3 puntos; medio= 2 puntos y; bajo=1 punto. De modo que, el país que obtenga una mayor calificación será el mercado adecuado para destinar la exportación de rosas del Carchi, asimismo, facilita las ventajas competitivas para el país y el sector productivo.

Tabla 51. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio POAM

País/ Perfil	ESTADOS UNIDOS						RUSIA						PAÍSES BAJOS						
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			OPORTUNIDAD			AMENAZA			OPORTUNIDAD			AMENAZA			
FACTORES	PESO	NIVEL	CAL	CAL POND.	NIVEL	CAL	CAL POND.	NIVEL	CAL	CAL POND.	NIVEL	CAL	CAL POND.	NIVEL	CAL	CAL POND.	NIVEL	CAL	CAL POND.
FACTORES SOCIALES	0,19		12	0,46					6	0,2		1	0,05		8	0,32			
% gasto alimentación	0,03	MEDIA	2	0,06				MEDIA	2	0,06				BAJA	1	0,03			
Remuneración mínima	0,05	MEDIA	2	0,1							BAJA	1	0,05	ALTA	3	0,15			
Población Económicamente Activa	0,03	ALTA	3	0,09				MEDIA	2	0,06				BAJO	1	0,03			
Perfil de consumidor	0,03	MEDIA	2	0,06				BAJA	1	0,03				MEDIA	2	0,06			
Paridad del poder adquisitivo	0,05	ALTA	3	0,15				BAJA	1	0,05				BAJA	1	0,05			
	0,36		18	0,82		1	0,05		7	0,33		3	0,13		10	0,46		2	0,08
Acuerdo Comerciales	0,05	ALTA	3	0,15				MEDIA	2	0,1				MEDIA	2	0,1			
Tarifas arancelarias	0,03	ALTA	3	0,09							BAJA	1	0,03	MEDIA	2	0,06			
Balanza comercial	0,05	ALTA	3	0,15				MEDIA	2	0,1				BAJA	1	0,05			
Estabilidad Política	0,05	MEDIA	2	0,1							BAJA	1	0,05	MEDIA	2	0,1			

Barreras Arancelarias	0,05	ALTA	3	0,15				BAJA	1	0,05				MEDIA	2	0,1						
Barreras No arancelarias	0,05							BAJA	1	0,05				BAJA	1	0,05			BAJA	1	0,05	
Estabilidad del Sistema Bancario	0,05	ALTA	3	0,15				BAJA	1	0,05		0		BAJA	1	0,05						
Tasa impositiva	0,03	BAJA	1	0,03				BAJA	1	0,03									BAJA	1	0,03	
	<i>PESO</i>	<i>NIVEL</i>	<i>CAL</i>	<i>CAL POND.</i>	<i>NIVEL</i>	<i>CAL</i>	<i>CAL POND.</i>	<i>NIVEL</i>	<i>CAL</i>	<i>CAL POND.</i>	<i>NIVEL</i>	<i>CAL</i>	<i>CAL POND.</i>	<i>NIVEL</i>	<i>CAL</i>	<i>CAL POND.</i>	<i>NIVEL</i>	<i>CAL</i>	<i>CAL POND.</i>	<i>NIVEL</i>	<i>CAL</i>	<i>CAL POND.</i>
FACTORES ECONÓMICOS	0,45		17	0,85		4	0,2		13	0,65		2	0,1		14	0,7		4	0,2			
Producto Interno Bruto (PIB)	0,05	ALTA	3	0,15				MEDIA	2	0,1				MEDIA	2	0,1						
Producto Interno Bruto (PIB) per cápita	0,05	MEDIA	2	0,1				BAJA	1	0,05				MEDIA	2	0,1						
Tasa de desempleo	0,05							MEDIA	2	0,1				BAJA	1	0,05			BAJA	1	0,05	
Tasa de Inflación (precios al consumidor)	0,05	BAJA	1	0,05				MEDIA	2	0,1				BAJA	1	0,05						
Importaciones	0,05							MEDIA	2	0,1									MEDIA	2	0,1	
Exportaciones	0,05	MEDIA	2	0,1				MEDIA	2	0,1				ALTA	3	0,15						
Moneda e idioma	0,05	ALTA	3	0,15										BAJA	1	0,05			BAJA	1	0,05	
Índice de Competitividad Global	0,05	ALTA	3	0,15				MEDIA	2	0,1				ALTA	3	0,15						
Desempeño Logístico	0,05	ALTA	3	0,15				MEDIA	2	0,1				ALTA	3	0,15						
SUMA	1		47,00	2,13		5,00	0,25		26,00	1,18		6,00	0,28		32,00	1,48		6,00	0,28			

La tabla describe las calificaciones respectivas de las oportunidades y amenazas analizadas para Estados Unidos, Rusia y Países Bajos, en relación con los factores sociales, políticos y económicos.

Tabla 52. Ponderación de datos POAM

Indicadores	Estados Unidos		Rusia		Países Bajos	
	OPORTUNIDAD	AMENAZA	OPORTUNIDAD	AMENAZA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
FACTORES SOCIALES	0,46		0,20	0,05	0,32	
FACTORES POLÍTICOS	0,82	0,05	0,33	0,13	0,46	0,08
FACTORES ECONÓMICOS	0,85	0,20	0,65	0,10	0,70	0,20
SUMA	2,13	0,25	1,18	0,28	1,48	0,28
Calificación	1,88		0,90		1,20	

Elaborado por: Grupo de Investigación

Una vez realizada la calificación, los resultados indican el mercado adecuado para la exportación de rosas del sector florícola, el cual es Estados Unidos, con una puntuación de 1.88, superando así a Rusia y Países Bajos, por consiguiente, constituye una oportunidad de acceso y posicionamiento, debido a que, dispone de elementos que redondean los valores aceptables en cada indicador, tal es el caso de los entornos social, político y económico. Además, cabe recalcar que, el país es uno de los principales socios comerciales para Ecuador, como se determina en la balanza comercial del periodo 2016 – 2020, en la cual se observa saldos favorables para las exportaciones ecuatorianas. Esto representa beneficios para el desarrollo de la economía, al igual que el óptimo desempeño en la cadena de suministros de las florícolas, a fin de cubrir la demanda estadounidense y la reducción de tarifas arancelarias por el Sistema Generalizado de Preferencias.

En concordancia con lo mencionado, en el siguiente gráfico se muestra el porcentaje de participación de Estados Unidos en las importaciones de rosas que realiza desde Ecuador.

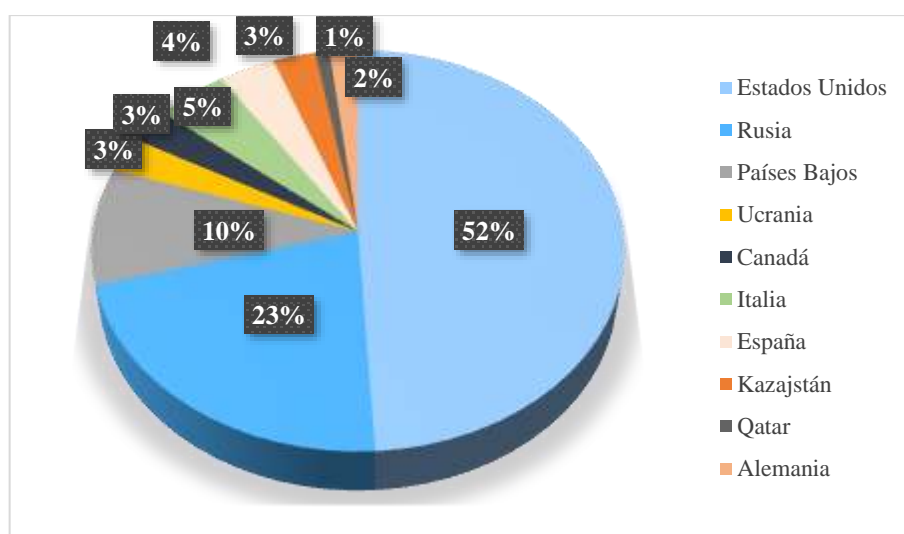


Figura 13. Participación de los mercados
Fuente: Trade Map

Ahora bien, la relación bilateral de los últimos años entre los dos países ha permitido el posicionamiento del mercado ecuatoriano, como se observa en la figura 13, la participación de Estados Unidos se sitúa en 52% y en comparación con los demás, se diferencia en una gran cantidad. Esto se debe principalmente, a los tratados o acuerdos comerciales firmados entre las dos partes, con la finalidad de promover el libre comercio de bienes y servicios, al igual que dinamizar los sectores productivos. En este contexto, en 2020 Ecuador y Estados Unidos fortalecieron sus relaciones comerciales, con la firma del Acuerdo del Consejo de Comercio e Inversiones (TIC), el cual se basa en áreas como la facilitación al comercio y mejoramiento continuo en aduana, prácticas anticorrupción y apoyo a las Pymes; de manera que, es un aspecto positivo que beneficia a la economía ecuatoriana, luego de la afectación que suscitó la pandemia en 2020 (El Telégrafo, 2020).

Así, la oportunidad para el incremento de las exportaciones de rosas es posible gracias al cumplimiento de la normativa establecida en el acuerdo, por lo cual, al tener una población económicamente activa de 165.163.504 personas en Estados Unidos, se favorecen directamente las empresas productoras – exportadoras de rosas del Carchi. Es preciso señalar que, las rosas ecuatorianas se caracterizan por la calidad en cuanto a frescura, tallo y botón, aspectos esenciales que exige el consumidor. En efecto, es necesario el control y gestión de la cadena de suministros para administrar adecuadamente los recursos en la productividad y actividades que se desarrollen en esta área.

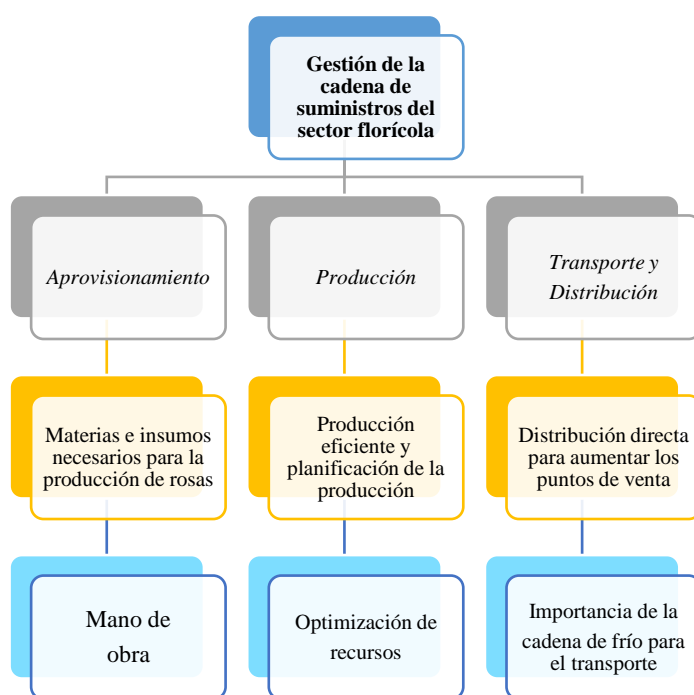


Figura 14. Gestión de la cadena de suministros
Elaborado por: Grupo de Investigación

Con el correcto funcionamiento de la cadena de suministros, se eliminan actividades innecesarias que incurren en tiempo y costos. Además, el incremento de puntos de venta para cumplir con las exigencias del consumidor estadounidense, en cuanto a plazos de entrega brinda facilidades para adquirir el producto, por lo tanto, el cliente realiza su adquisición a través de supermercados, floristerías o incluso mediante páginas web.

4.1.3. Análisis del Sector Florícola

El resultado de la Matriz de Perfil Competitivo ha permitido identificar el mercado más competente a nivel mundial en la comercialización de flores, de igual manera, en el Perfil de Oportunidades y Amenazas en el medio se determinó el mercado factible para la exportación de rosas. Por ello, es necesario analizar el dinamismo del intercambio comercial de este sector, con el objetivo de conocer la evolución que ha tenido Ecuador en la exportación de rosas. Además, es imprescindible examinar el ambiente interno en la participación de empresas que se dedican a este negocio, por tal motivo, se procede a desglosar datos relevantes de este mercado, los cuales serán obtenidos de fuentes secundarias, principalmente Cobus Group, Trade Map, Banco Central del Ecuador y sistemas de análisis nacionales. Para ello, se establece información actual de los últimos cinco años de 2016 a 2020.

4.1.3.1. Evolución de exportación de flores ecuatorianas

*Producto: 060311 Rosas "flores y capullos", cortadas para ramos o adornos, frescas
Valor FOB – Millones de dólares*

Tabla 53. Exportación de rosas ecuatorianas

2016	2017	2018	2019	2020	Tasa de crecimiento
1.933	1.928	2.325	3.355	5.543	23%

Fuente: Cobus Group

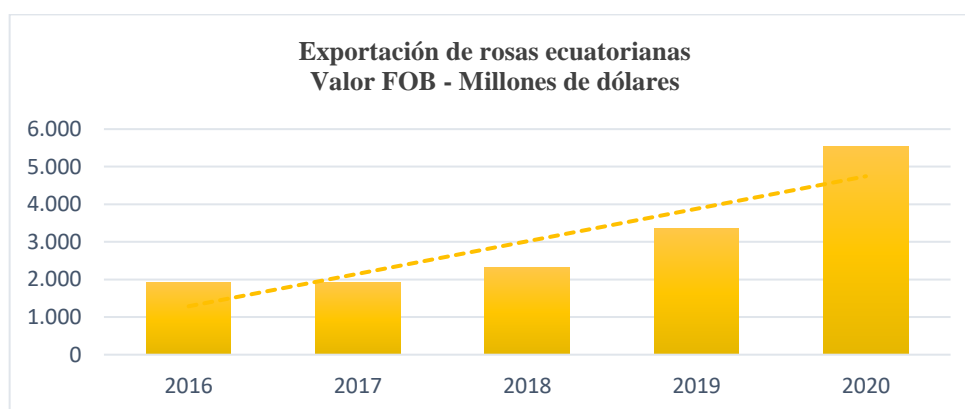


Figura 15. Exportación de rosas ecuatorianas 2016 – 2020

Fuente: Cobus Group

De acuerdo con los datos proporcionados por la plataforma Cobus Group, las exportaciones de rosas ecuatorianas no han dejado de crecer en los últimos años, su aumento oscila entre el 23% durante el periodo señalado. Como muestra claramente la gráfica, los años 2019 y 2020 han sido favorables para el Ecuador, ya que ha demostrado gran eficiencia en su capacidad de negocio con los mercados internacionales. En esta parte, es necesario señalar que, a pesar de la pandemia mundial, las empresas exportadoras no dejaron de comerciar, y más bien lo han tomado como una oportunidad para internacionalizar sus flores en medio de la crisis. Si bien es cierto, el sector floricultor es muy dinámico y se ha demostrado que su inmersión va en ascenso, debido a que, cada vez hay más intervención por parte de pequeñas empresas que optan por dedicarse a la producción y comercialización de rosas.

Exportación total de flores

Producto: 0603 Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos...

Tabla 54. Evolución de exportaciones expresadas en miles USD y toneladas

Indicador/Año	2016	2017	2018	2019	2020
USD Miles	797.962	813.347	835.241	874.335	865.946
Toneladas	143.141	148.096	154.715	158.337	153.675

Fuente: Expoflores

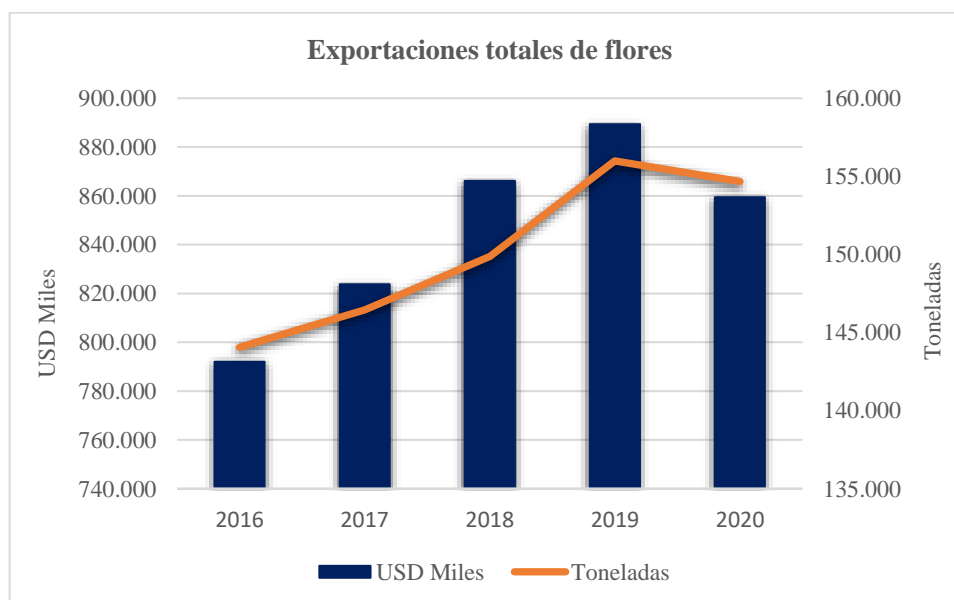


Figura 16. Exportaciones totales de flores en miles USD y toneladas
Fuente: Expoflores

Es posible apreciar que, el sector floricultor ha alcanzado un crecimiento proporcional en los últimos años, pues en 2019 sobresale con más de USD 870 millones en valor FOB,

representando un crecimiento de 4,7% respecto a 2018. Sin embargo, en 2020, como era de esperarse por restricciones y el paro comercial que provocó la pandemia existe un decrecimiento de aproximadamente USD 8 mil en comparación a 2019.

4.1.3.2. Principales destinos de exportación de rosas ecuatorianas

*Producto: 0603.11 Rosas "flores y capullos", cortadas para ramos o adornos, frescas
Valor FOB – Millones de dólares*

Tabla 55. Principales destinos de exportación en valor FOB

País	2016	2017	2018	2019	2020
Estados Unidos	501	610	802	998	871
Rusia	206	176	164	171	286
Países Bajos	120	106	132	131	252

Fuente: Cobus Group

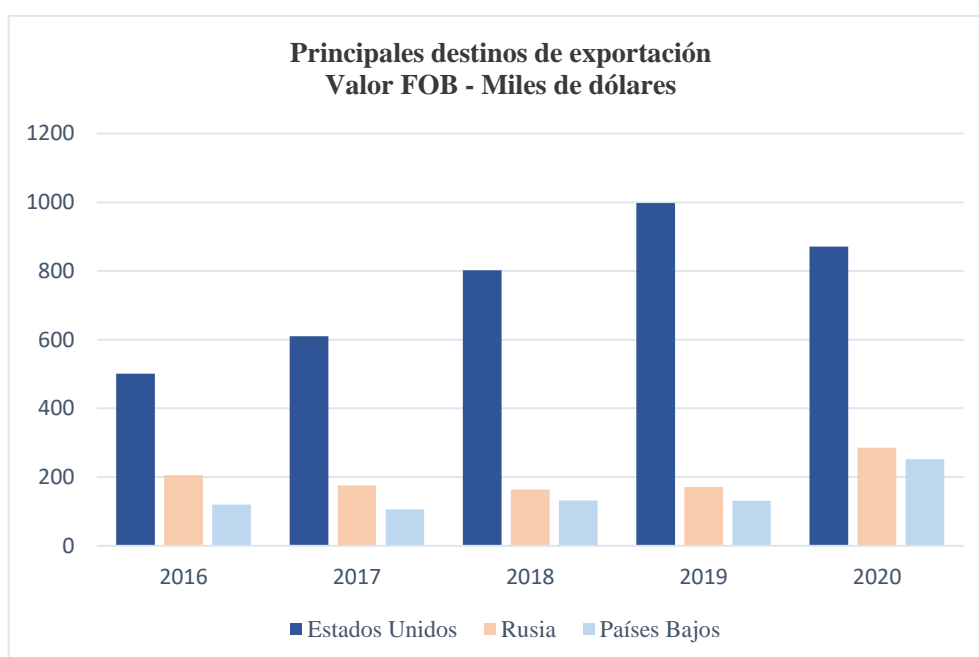


Figura 17. Exportación de rosas ecuatorianas a principales destinos 2016 – 2020

Fuente: Cobus Group

Las fuentes han demostrado confianza al extraer datos para su análisis, pues todas las plataformas muestran que, el principal destino de exportación de rosa nacional es Estados Unidos. Esta gran potencia mundial, es un gran consumidor de flores de calidad, por lo que recientemente ha agregado este producto a sus Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), lo cual, abre grandes oportunidades para las empresas ecuatorianas que tratan con este país, puesto que tendrán entrada libre hacia el mercado americano. En efecto, es de gran beneficio para los consumidores e industrias de EE. UU, de modo que las dos economías crecen conjuntamente.

Del mismo modo, Rusia y Países Bajos no han dejado de preferir las flores ecuatorianas, debido a que, a nivel mundial se han catalogado por su calidad inigualable.

4.1.3.3. Exportaciones por sector primario Ecuador 2016 – 2020

Exportaciones primarias – Valor FOB
USD Millones de dólares

Tabla 56. Exportaciones primarias de Ecuador 2016 – 2020

Producto	2016	2017	2018	2019	2020	Tasa de crecimiento
Banano y plátano	2.273,40	2.552,80	2.630,90	2.695,40	3.109,30	6%
Camarón	2.140,50	2.510,40	2.703,90	3.207,80	3.168,60	8%
Cacao y elaborados	567,6	552,5	589	558,8	708,8	5%
Atún y pescado	212,6	188,4	267,9	267,8	272	5%
Café y elaborados	118,9	98,7	67,6	61,6	56	-14%
Enlatados de pescado	751,7	964,5	1.034,90	1.009,00	988,3	6%
Flores naturales	686,1	756	731,6	744,6	693,3	0%
Otras manufacturas de metal	256,5	304,3	352	285	645,7	20%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Como se puede apreciar en los datos expresados en la tabla, en un séptimo puesto se encuentra las flores naturales, señalando un incremento considerable en cada año, a excepción del 2020, ya que, como es de conocimiento las ventas se paralizaron por la crisis que se presentó durante la pandemia. Además, son productos representativos de las exportaciones no petroleras, que por años han aportado al Producto Interno Bruto, es decir, la base de la economía ecuatoriana, así como el crecimiento de la oferta exportable.

4.1.3.4. Participación por producto en exportaciones Ecuador 2016 – 2020

Tabla 57. Participación por producto de exportación Ecuador 2016 – 2020

Producto	2016	2017	2018	2019	2020
Banano y plátano	24,3%	25,2%	24,7%	24,3%	25,4%
Camarón	22,8%	24,8%	25,4%	28,9%	25,8%
Cacao y elaborados	6,1%	5,5%	5,5%	5,0%	5,8%
Atún y pescado	2,3%	1,9%	2,5%	2,4%	2,2%
Café y elaborados	1,3%	1,0%	0,6%	0,6%	0,5%
Enlatados de pescado	8,0%	9,5%	9,7%	9,1%	8,1%
Flores naturales	7,3%	7,5%	6,9%	6,7%	5,7%
Otras manufacturas de metal	2,7%	3,0%	3,3%	2,6%	5,3%

Fuente: Banco Central del Ecuador

En los valores presentados previamente, se muestra la participación porcentual de las exportaciones, en el cual, las flores naturales disponen de un aproximado de 6,82% señalando la importancia del aporte a la economía del Ecuador, al igual que los otros productos primarios como: banano, camarón, cacao y los demás. Del mismo modo, figura varios beneficios en cuanto a la participación internacional, mejora las relaciones comerciales, contribuye al crecimiento y estabilidad político – económica del país.

4.1.3.5. Exportaciones por tipo de flor 2016 – 2020

Con la finalidad de analizar la participación que tienen las diferentes variedades de flores en las exportaciones ecuatorianas, se presenta un análisis de los movimientos comerciales que han tenido. En este caso, se ha comprobado el gran porcentaje que representa las *rosas*, correspondiente a la subpartida arancelaria: 0603.11, es decir, el producto de análisis de la presente investigación, de este modo, se enfatiza en la dinamización que tiene este sector en el último periodo 2016 – 2020.

Tabla 58. Participación por producto de exportación Ecuador 2016 – 2020

Tipo de flor	2016	2017	2018	2019	2020	Tasa de crecimiento	% PART.
Rosas	221590138	277231239	289976275	313745809	28286743	-34%	70%
Gypsophila	26795673	39328710	39738051	31417825	33663183	5%	11%
Lirios	3512261	3245088	4308755	3424579	4258422	4%	1%
Alstroemeria	1663889	2984757	2568178	2228807	4352167	21%	1%
Claveles	1919923	2548058	1757066	2194272	2082390	2%	1%
Las demás	49950254	47220606	56294234	58501860	67570419	6%	17%
Total	305432138	372558458	394642559	411513152	140213324		

Fuente: Expoflores

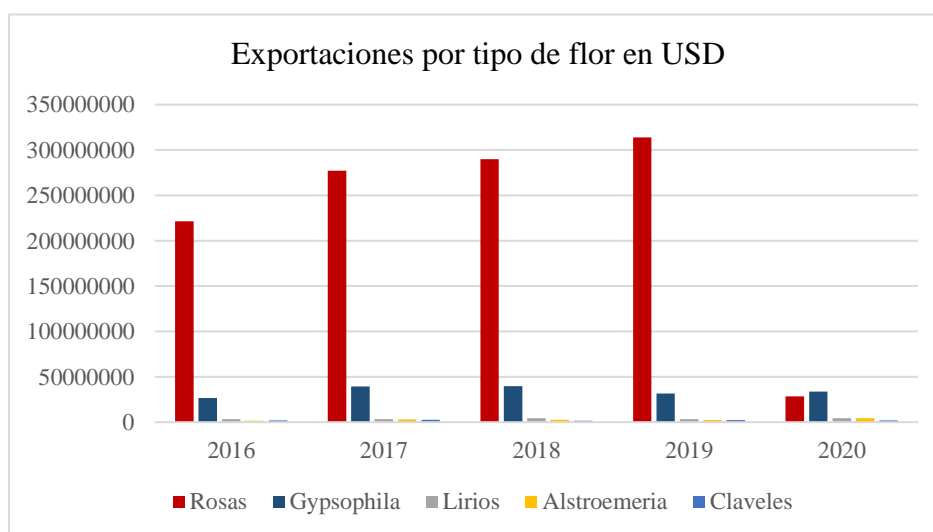


Figura 18. Exportación de flores ecuatorianas 2016 – 2020

Fuente: Expoflores

Como se aprecia en el gráfico de barras, las exportaciones de rosas mantenían un incremento hasta el 2019, pero debido a la situación por la pandemia en 2020, se disminuye considerablemente los envíos del producto. No obstante, con las medidas y precauciones necesarias, las rosas se seguían enviando a fin de evitar cuantiosas pérdidas económicas, ya que siempre se mantiene una cosecha continua.

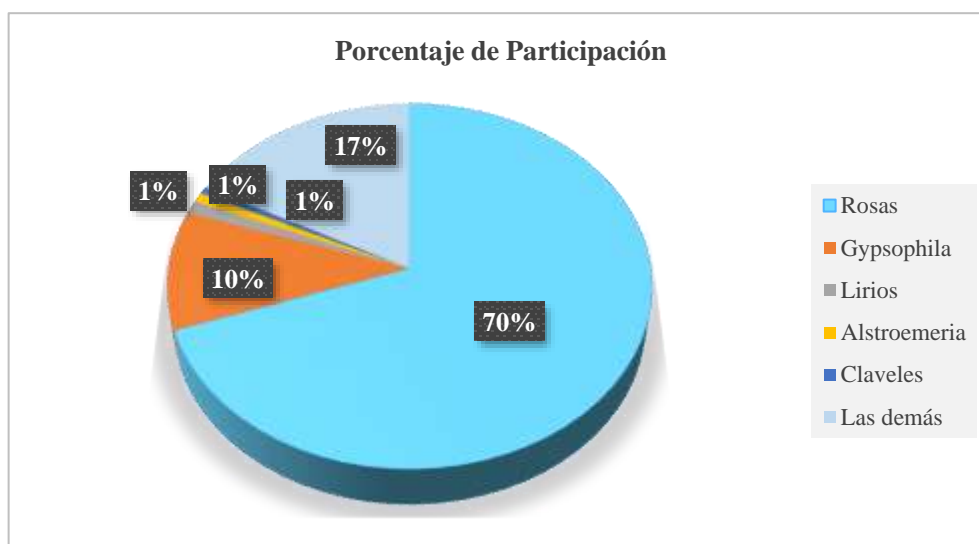


Figura 19. Participación por tipo de flor
Fuente: Expoflores

Ahora bien, el sector florícola es uno de los rubros que aporta al crecimiento económico del país, luego del banano y camarón, de ello, su importancia del acceso a mercados y las relaciones con los socios comerciales para mantener la competitividad. En efecto, la participación de las exportaciones de rosas simboliza el 70% para el periodo analizado desde el 2016 al 2020, seguido de las demás flores como gypsophila, lirios o alstroemerias. En 2020, se esperaba el incremento de las exportaciones para generar rentabilidad en las florícolas, sin embargo, únicamente se logró vender el 40% del producto previsto para el Día de la Madre. Como se aprecia, la tasa de crecimiento acumulada es negativa con un valor de -34%, reducción producida por la crisis económica de la pandemia (Solano, 2020).

4.1.3.6. Precio por KG de exportación de rosas ecuatorianas

Conocer las fluctuaciones que ha tenido el precio de la flor de exportación es fundamental para establecer una relación entre oferta y demanda. Por ello, más adelante se presenta información precisa de los cambios que ha tenido este indicador en los últimos años.

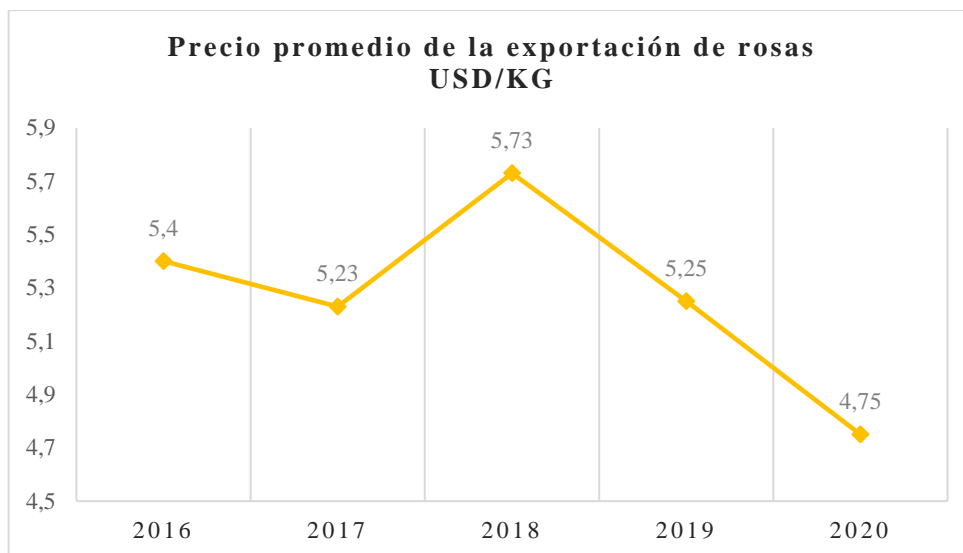


Figura 20. Exportación de rosas ecuatorianas 2016 – 2020
Fuente: Expoflores

Los datos expresados para el precio de las rosas en dólares por kilogramo demuestran las variaciones en cada año a partir del 2016, ocupando el pico más alto en 2018 con 5,73 USD. Mientras que, para 2020 se disminuye la cantidad en un valor de 4,75 USD, esto debido a la cosecha anticipada por los cambios del clima y temperaturas, lo que produjo una sobreoferta. Además, el transporte aéreo elevó sus costos, razón por la cual, las florícolas preferían evitar el envío del producto, o por el contrario utilizar el modo marítimo, tomando en cuenta que los costos incrementan y las rosas tardan más días en llegar hasta el consumidor final (El Comercio, 2020).

4.1.3.7. Participación de empresas florícolas en Ecuador

El movimiento económico de las empresas florícolas del país andino es necesario para posicionar a la provincia del Carchi, como un sector exportador de flores. Por tal motivo, se presenta la aportación que han tenido las diferentes provincias del Ecuador en el sector florícola. Esta actividad económica ha tomado más fuerza en los diferentes territorios nacionales, en vista de que su expansión ha mejorado la estabilidad de muchas familias.

El Sistema SAIKU del SRI ha permitido obtener datos relevantes de la aportación que tienen cada provincia en la floricultura, considerando que es un sector muy dinámico. De acuerdo con su análisis, “422 empresas dedicadas al cultivo de flores en todo el Ecuador registraron valores declarados en base a su actividad económica en el año 2019” (Corporación Ecuatoriana para el Desarrollo y la Academia [CEDIA], 2020, p.1).

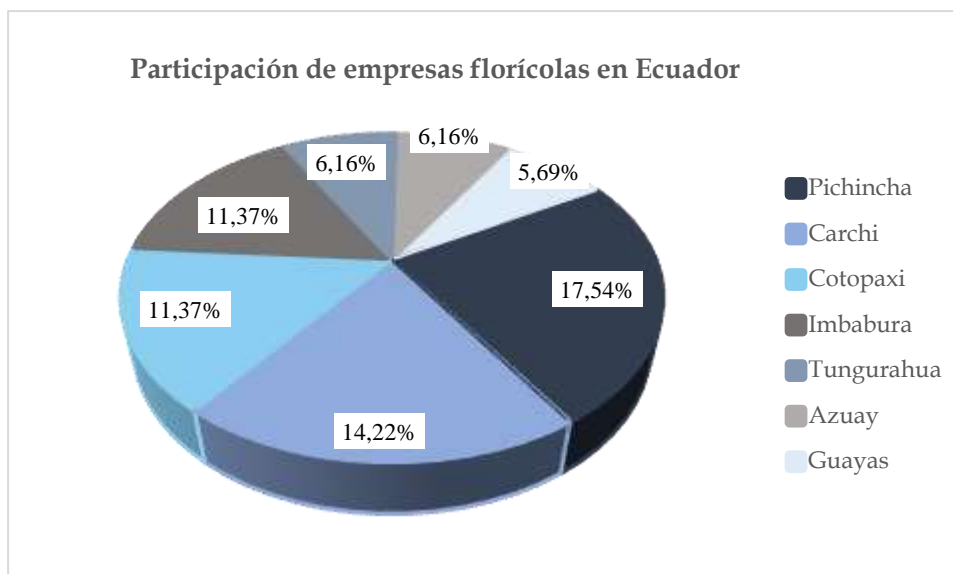


Figura 21. Participación de empresas florícolas en Ecuador
Fuente: CEDIA

La gráfica demuestra que, el Carchi si tiene participación en el sector florícola, ubicándose como la segunda provincia con más empresas que se dedican a este negocio. Como se sabe, Pichincha ha liderado durante mucho tiempo esta actividad, pues es conocida por su oferta de flores, sin embargo, esta competencia interna no ha sido impedimento para Carchi, debido a que, su participación ha crecido a lo largo de los años por las grandes oportunidades climáticas que tiene la zona en sus diferentes cantones y parroquias. Pichincha reporta un 17,54, mientras que Carchi 14,22; teniendo una diferencia de tan solo 3,32%.

Cabe recalcar que, en su mayoría las florícolas ecuatorianas se dedican a exportar su producto final, pues, en base a la información de CEDIA (2019) se estima que, aproximadamente el 96% se destina a exportación y el 4% restante es producción nacional, esto de acuerdo con las declaraciones del IVA realizadas al SRI en el 2019.

Participación en la Zona 1 – Ecuador

Se ha diseñado una gráfica que permita identificar la cantidad de empresas florícolas que hay en la Zona 1 del Ecuador, representado por Carchi, Esmeraldas, Imbabura y Sucumbíos. De acuerdo con los datos proporcionados, este territorio simboliza el 28,9% en la actividad florícola; lo cual a su vez supera el porcentaje de participación de Pichincha, es decir, la Zona 1 destaca con un 11,36% más que esta provincia. Sin duda, el sector florícola ha cobrado más fuerza en aportación a la economía, y sobre todo es fundamental conocer el alcance que su

dinamismo puede llegar a tener, pues Carchi ocupa el primer lugar en el crecimiento de la floricultura.

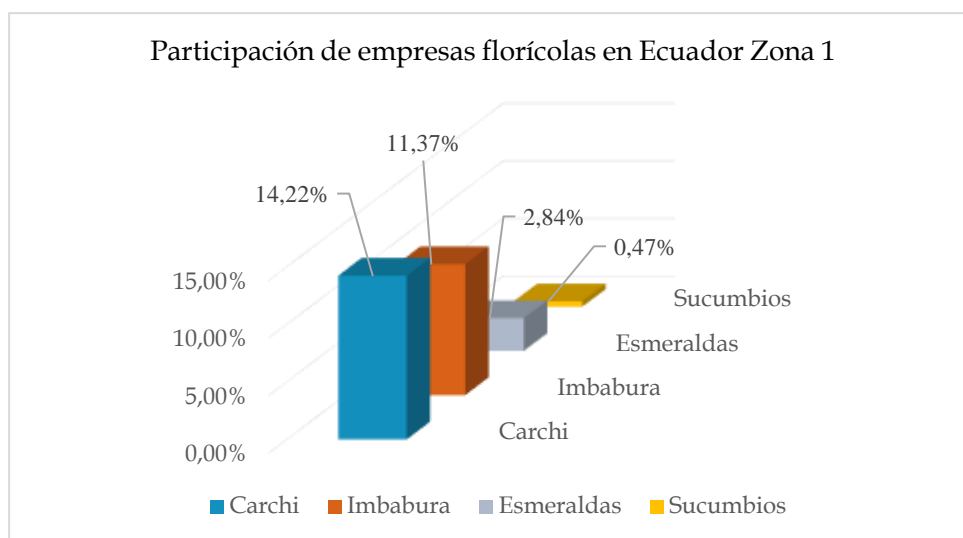


Figura 22. Participación de empresas florícolas en Ecuador Zona 1
Fuente: CEDIA

4.1.4. Análisis del Sector Florícola del Carchi

La provincia del Carchi se encuentra ubicada al norte del país, y posee un clima cálido húmedo con una temperatura promedio de 24°C, dichas características le han permitido aprovechar las grandes oportunidades para producir flores de exportación. Este sector ha sobresalido, pues, a pesar de comenzar sus negocios con pocas hectáreas, las florícolas han registrado exportaciones durante los últimos cinco años de estudio. Por tal motivo, es indispensable analizar el flujo de exportaciones que ha tenido el sector florícola del Carchi, con el fin de medir su nivel de participación en comparación de las otras provincias. Cabe recalcar que, el trabajo de las florícolas ha logrado activar la economía de la provincia, además de ofrecer empleo a varias familias distribuidas en las diferentes parroquias.

4.1.4.1. Exportaciones por provincia 2016 – 2020

Para el pertinente análisis es fundamental revisar los movimientos comerciales que ha realizado el país, por ello, se ha obtenido datos de las exportaciones de la partida 0603.11.00 perteneciente al producto rosas, realizadas desde las diferentes provincias del Ecuador, con la finalidad de determinar la participación que ha logrado el sector florícola carchense en el último período.

EXPORTACIÓN POR PROVINCIA – VALOR FOB

Producto: 060311 Rosas "flores y capullos", cortadas para ramos o adornos, frescas

Dólares Americanos

Tabla 59. Exportaciones por provincia 2016 – 2020

Provincia	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Tasa de crecimiento	% PART.
Azuay	1715561,65	2599984,14	1236741,94	2004133,70	2285224,29	5,90%	0,14%
Bolívar	186800,00	361500,00	204000,00	1490880,00	2539000,00	68,52%	0,07%
Cañar	1880000,00	-	-	-	-		0,028%
Carchi	24893910,25	47120924,25	256760822,41	35815056,95	33430339,50	6,07%	5,85%
Chimborazo	600000,00	4397699,00	2068001,00	4777708,33	2613859,50	34,22%	0,21%
Cotopaxi	42339742,65	102788928,44	111142231,45	160003641,81	204101802,64	36,97%	9,12%
Esmeraldas	-	-	-	-	13809,70		0,00%
Guayas	23089315,44	35731176,88	36055430,46	86774176,95	53209656,28	18,17%	3,45%
Imbabura	20090660,19	14896299,22	6294269,43	18070393,99	36478379,79	12,67%	1,41%
Loja	1734750,00	4916155,00	1652750,00	1828808,70	2596375,77	8,40%	0,19%
Los Ríos	-	-	-	332500,00	896742,25		0,02%
Manabí	332020,80	666677,00	480000,00	1024787,80	1754036,51	39,50%	0,06%
Napo	194937,50	737891,60	570434,66	1269860,81	1446012,60	49,30%	0,06%
Pastaza	51240,00	59212,50	31000,00	65624,75	136430,70	21,64%	0,01%
Pichincha	204665486,23	491233183,44	206626364,00	1229781666,63	3213575549,45	73,46%	78,60%
Tungurahua	7561486,35	9397436,15	3746382,00	7180593,08	14988393,12	14,66%	0,63%
Zamora Chinchipe	640000,00	6101930,50	960664,00	1423500,00	656091,50	0,50%	0,14%
TOTAL	329975911,06	721008998,12	627829091,35	1551843333,50	3570721703,60		100%

La tabla describe las exportaciones de rosas por provincia en los años 2016 al 2020, así como el porcentaje de participación para definir la posición del sector más competitivo.

Ecuador es reconocido a nivel mundial como uno de los mejores países exportadores de rosas de calidad, diversos colores y variedades, debido a la adaptabilidad de los cultivos a las temperaturas y pisos climáticos de las diferentes provincias. En este sentido, como se presenta en los datos de la tabla anterior, Pichincha dispone de una mayor participación en las exportaciones del producto, con un porcentaje de 78.60%, demostrando su capacidad competitiva frente a las demás provincias, ya que es la principal región en donde se cultivan flores, con el aporte de las fincas ubicadas en Cayambe y Tabacundo, de modo que, se desarrolla el ambiente idóneo para la cadena productiva (El Comercio, 2019).

Por otro lado, Cotopaxi sobresale en el listado con el 9.12%, siendo la segunda zona geográfica de cultivo más importante; seguido de Carchi que ocupa el tercer lugar con el 5.85%, de igual forma, cuenta con el clima ideal para la producción de rosas, por lo cual, resalta sus diversos tipos de flor, grandes tallos y botones, además de su larga duración en florero, debido al adecuado funcionamiento de las actividades internas en las florícolas. En efecto, la expansión de las fincas permite cubrir con la demanda externa, con un producto de calidad que se adapta fácilmente a los requerimientos del cliente.

4.1.4.2. Exportaciones por empresa hacia los principales destinos

La flor carchense se ha convertido en un referente de exportación, principalmente por sus colores vistosos, su tallo y duración en florero; características que han despertado el interés de los mercados internacionales. En este caso, los principales destinos de exportación de las rosas representadas por la partida 0603.11.00, como ya se ha revisado anteriormente son: Estados Unidos, Rusia y Países Bajos. Por lo cual, es importante examinar el flujo comercial que han tenido cada una de las empresas que registraron exportaciones durante los últimos cinco años.



Figura 23. Principales destinos de exportación de la flor carchense

4.1.4.2.1. Exportaciones hacia Estados Unidos

EXPORTACIONES ESTADOS UNIDOS – VALOR FOB

*Producto: 060311 Rosas "flores y capullos", cortadas para ramos o adornos, frescas
Dólares Americanos*

Tabla 60. Exportaciones por empresa florícola hacia Estados Unidos

No.	Empresas Florícolas	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Junio 2021	Tasa de crecimiento	% PART.
1	Agroterranorte S.A.	-	-	300.000	275.000	25.000	240.000		3,02%
2	Alta Sierra Rosas Ecuador "Asr-Ec" Cia. Ltda.	-	-	2.700	9022,5	566	500		0,05%
3	Altos del Norte	100.000	25.000	-	75.157,5	25.000	150.000	-24%	1,35%
4	Everbloom Rosas Ecuador	23.800	4.465	16.325	11.427,50	-	-		0,20%
5	Florícola Altas Cumbres C.L.	5.000	15.000	5.000	2.500	14.497,50	37.500	24%	0,29%
6	Florícola Jardín Del Norte-Jardinor	-	25.000	-	-	-			0,09%
7	Florícola Tierra Verde Tierrverd Cia. Ltda.	500.000	325.000	325.000	630.250	250.651,25	440.000	-13%	8,87%
8	Florícola Jardines El Ángel Cia. Ltda.	20.000	180.000	895.000	1.560.485	1.490.516	1.145.000	137%	19,00%
9	Isabella Farms	30.000	255.000	360.000	30.000	240.000	-	52%	3,28%
10	Latina Farms	75.000	150.000	250.000	300.000	452.004	100.000	43%	4,76%
11	Leon Rosas	-	150.000	400.000	150.000	321.516	390.000		5,07%
12	Realflores Ecuadorian Cia. Ltda.	390.000	570.000	542.000	649.796	198.843	390.000	-13%	9,84%
13	Spring Rosas Spriro S.A.	-	-	-	-	-	210.000		0,75%
14	Stampsybox Cia Ltda	60.528	112.066	151.254	478.005	451.091	756.722,58	49%	7,21%
15	Terra Pacific	500.000	3.000.000	3.000.000	1.650.000	1.033.336	880.000	16%	36,13%
16	The Rosario Garden	-	-	-	-	9.090	18.000		0,10%
TOTAL		1.704.328	4.811.531	6.247.279	5.821.643	4.512.110	4.757.723		100%

La tabla describe las exportaciones de rosas por empresa hacia Estados Unidos en los años 2016 a junio de 2021, así como el porcentaje de participación para definir la entidad más competitiva de la provincia del Carchi.

4.1.4.2.2. Exportaciones hacia Rusia

EXPORTACIONES RUSIA – VALOR FOB

*Producto: 060311 Rosas "flores y capullos", cortadas para ramos o adornos, frescas
Dólares Americanos*

Tabla 61. Exportaciones por empresa florícola hacia Rusia

No.	Empresas Florícolas	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Junio 2021	Tasa de crecimiento	%PART.
1	Agroterranorte S.A.	-	-	300.000	355.676	25.000	150.000		2,14%
2	Alta Sierra Rosas Ecuador "Asr-Ec" Cia. Ltda.	-	9.460	113.520	18.939,25	206.522,35	113.635,50		1,19%
3	Altos del Norte	600.000	475.000	300.000	280.002,50	250.972,75	150.000	-16%	5,30%
4	Everbloom Rosas Ecuador	170.085	391.663,75	569.179	350.264	-			3,82%
5	Florícola Altas Cumbres C.L.	120.000	90.000	40.000	49.305,75	51.300,20	15.000	-16%	0,94%
6	Florícola Jardín Del Norte-Jardinor	600.000	475.000	325.000	300.000	271.872	150.000	-15%	5,47%
7	Florícola Tierra Verde Tierrverd Cia. Ltda.	600.000	475.000	325.000	300.000	243.678,75	150.000	-16%	5,39%
8	Florícola Jardines El Ángel Cia. Ltda.	30.000	180.000	4.500	3.000	2.500	1.000	-39%	0,57%
9	Isabella Farms	55.000	362.500	360.000	360.000	360.000	180.000	46%	4,32%
10	Latina Farms	625.000	450.000	300.000	346.003	142.800	5.000	-26%	4,82%
11	Leon Rosas	-	150.000	300.000	300.000	300.383	150.000		3,09%
12	Realflowers Ecuadorian Cia. Ltda.	58.600	84.300	66.100	89.000	34.031	3.000	-10%	0,86%
13	Spring Rosas Spriro S.A.	-	-	-	-	3.236	19.200		0,06%
14	Stampsybox Cia Ltda	304.379	944.717	1.026.780	1.576.248	1.434.714	829.152	36%	15,76%
15	Terra Pacific	6.500.000	4.750.000	3.250.000	1.750.000	1.073.517	600.000	-30%	46,19%
16	The Rosario Garden	-	-	-	-	5.310	27.000		0,08%
TOTAL		9.663.064	8.828.181	6.866.559	5.703.823	4.174.314	2.542.988		100%

La tabla describe las exportaciones de rosas por empresa hacia Rusia en los años 2016 a junio de 2021, así como el porcentaje de participación para definir la entidad más competitiva de la provincia del Carchi.

4.1.4.2.3. Exportaciones hacia Países Bajos

EXPORTACIONES PAÍSES BAJOS – VALOR FOB

Producto: 060311 Rosas "flores y capullos", cortadas para ramos o adornos, frescas
Dólares Americanos

Tabla 62. Exportaciones por empresa florícola hacia Países Bajos

No.	Empresas Florícolas	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Junio 2021	Tasa de crecimiento	% PART.
1	Agroterranorte S.A.	-	-	300.000	275.000	25.000	150.000		2,64%
2	Alta Sierra Rosas Ecuador "Asr-Ec" Cia. Ltda.	-	-	121.991,25	19.029,25	62.695,25	1.500		0,72%
3	Altos del Norte	600.000	475.000	300.000	175.082,50	200.000	75.000		6,42%
4	Everbloom Rosas Ecuador	23.200	100.347,25	159.681	93.147,25	-			1,32%
5	Florícola Altas Cumbres C.L.	-	20.000	35.000	17.626,25	15.110	15.000	-16%	0,36%
6	Florícola Jardín Del Norte-Jardinor	600.000	475.000	300.000	300.000	251.555	150.000	-16%	7,30%
7	Florícola Tierra Verde Tierrverd Cia. Ltda.	475.000	300.000	325.000	250.000	200.332,50	150.000	-35%	5,98%
8	Florícola Jardines El Angel Cia. Ltda.	20.000	180.000	103.250	3.000	2.250	500	62%	1,09%
9	Isabella Farms	32.500	237.500	360.000	360.000	360.000	180.000	-28%	5,38%
10	Latina Farms	600.000	450.000	300.000	300.000	118.314	5.000		6,23%
11	Leon Rosas	-	50.000	25.000	150.000	251.117	150.000	1%	2,20%
12	Realflores Ecuadorian Cia. Ltda.	21.750	44.000	33.300	66.600	23.300	3.000		0,67%
13	Spring Rosas Spiro S.A.	-	-	-	-	3.200	12.800	62%	0,06%
14	Stampsybox Cia Ltda	28.800	103.544	154.568	311.938	319.815	237.912,19	-31%	3,23%
15	Terra Pacific	6.250.000	3.500.000	3.000.000	1.650.000	1.008.543	600.000		56,29%
16	The Rosario Garden	-	-	-	-	4.770	27.000	-20%	0,11%
TOTAL		8.651.250	5.935.392	5.095.799	3.677.394	2.758.305	1.519.800		100%

La tabla describe las exportaciones de rosas por empresa hacia Países Bajos en los años 2016 a junio de 2021, así como el porcentaje de participación para definir la entidad más competitiva de la provincia del Carchi.

4.1.4.3. Participación de principales destinos de exportación de la flor carchense

Mediante la plataforma de Cobus Group, ha sido posible determinar la cantidad de exportaciones en valor FOB, que se han realizado en los últimos cinco años por las diferentes empresas exportadoras de rosas de la provincia del Carchi, hacia los principales destinos de exportación ya establecidos en páginas anteriores. Así, de acuerdo a estos datos se ha identificado el país a donde se envía el mayor flujo de flores carchenses, como se detalla en la figura 24. Es imprescindible mencionar que, en el análisis realizado previamente de la competitividad internacional sobre la demanda, se determinó a Estados Unidos como el mercado óptimo para la comercialización de la flor ecuatoriana, por la diversidad de oportunidades que presenta su sistema.

Ahora bien, a pesar de que el país americano presenta las mejores condiciones para la exportación, el sector florícola del Carchi decide que su producto terminado se envíe hacia Rusia, es decir que, el principal mercado de la flor carchense es el ruso, representando el 41% del total de exportaciones entre Estados Unidos, Países Bajos y por supuesto Rusia. Por su parte, con una diferencia del 12%, Holanda se convierte en el segundo destino más importante de las exportaciones carchenses con un 30%, no siendo tanta la diferencia, Estados Unidos se posiciona con el 29% de participación, en la comercialización internacional de la flor que se exporta desde las empresas florícolas del Carchi.

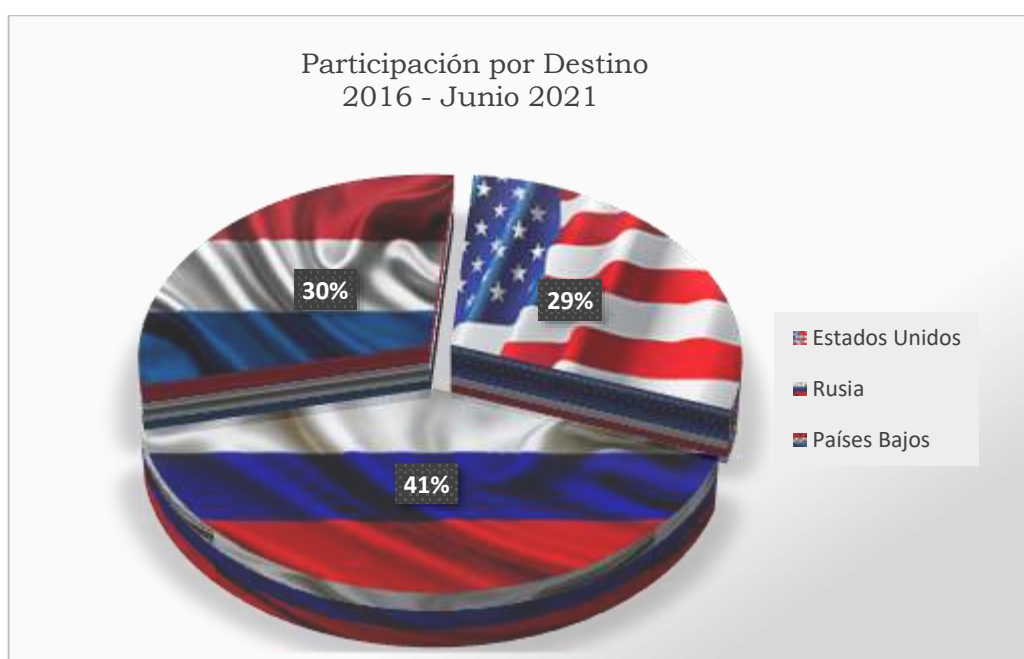


Figura 24. Participación de exportaciones florícolas del Carchi por destino
Fuente: Cobus Group

4.1.4.4. Evolución de las exportaciones del sector florícola del Carchi

Igualmente, con los datos recolectados se realizó el estudio de la evolución que ha tenido el sector durante el último período en las exportaciones de rosas. Más adelante, se muestra dicha proyección correspondiente a cada país, como son: Estados Unidos, Rusia y Países Bajos; lo cual permitió determinar si las florícolas carchenses han crecido o decrecido en sus movimientos comerciales.

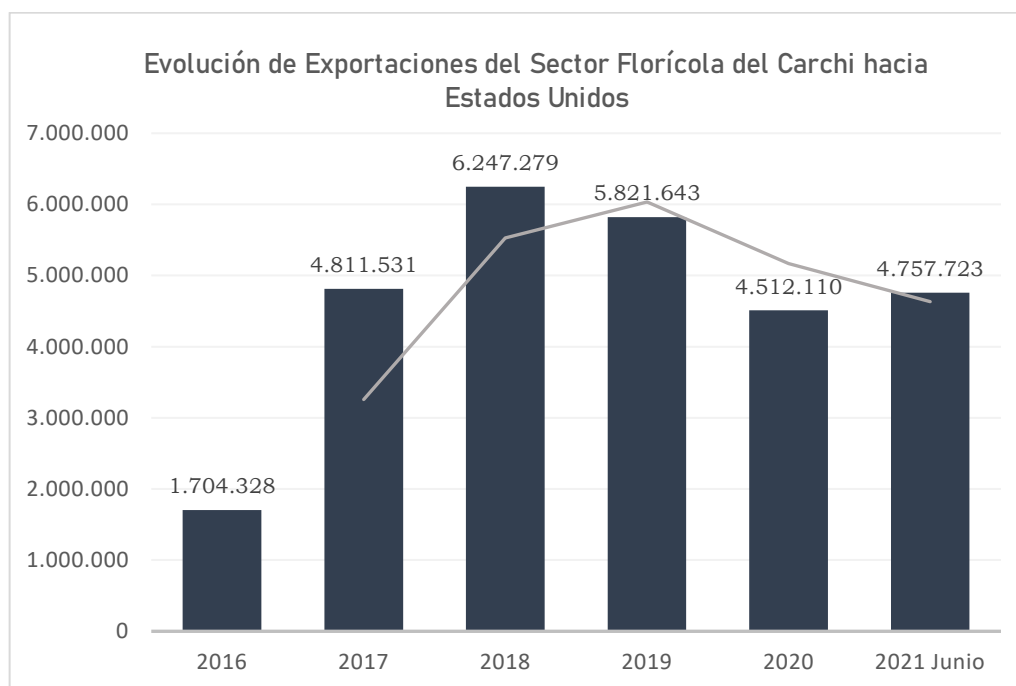


Figura 25. Evolución de las exportaciones del sector florícola carchense hacia Estados Unidos
Fuente: Cobus Group

Estados Unidos es el principal destino de las exportaciones de flores ecuatorianas, y así se demuestra en el sector florícola carchense, dado que, la internacionalización de sus productos ha tenido un crecimiento a lo largo de los años previos. Como se observa en la gráfica, los años que mayor flujo presentan son 2018 y 2019, estando sobre los USD 5 millones, decreciendo en 2019 los USD 426.636. Y por supuesto, para 2020 también hay una caída de las exportaciones con una diferencia del anterior de USD 1.309.533, valor significativo para el nivel que se venía alcanzando en las exportaciones hacia el país americano. El motivo de este desplome se debe a las pérdidas y retrasos que se presentaron durante la pandemia mundial del COVID-19, que afectó a todas las economías en general. Sin embargo, es preciso rescatar que, Estados Unidos es el país con mayores oportunidades para la internacionalización del producto, puesto que, a pesar de ocupar el tercer lugar en la participación de exportaciones carchenses, es el único destino hacia donde han crecido las ventas de las flores en los últimos años, en comparación

con los demás destinos que se analizan posteriormente. Además, el presente año demuestra que el flujo comercial hacia este país seguirá ascendiendo, dado que, tan solo hasta junio de 2021 se proyecta un valor mayor al de 2020, con una diferencia de USD 245.613. Por lo tanto, se estima que en 2021 el sector sea un generador económico en sus exportaciones, debido a que, en la mitad de su ciclo se registra un valor mayor a los USD 4 millones, proyectando un crecimiento de más de USD 8 millones.

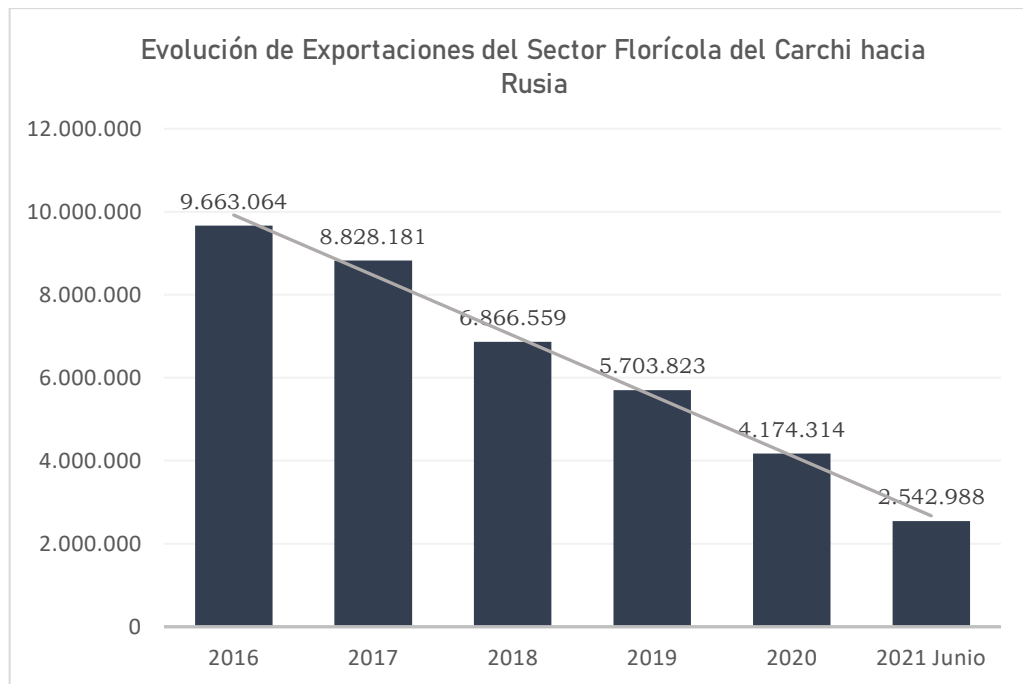


Figura 26. Evolución de exportaciones del sector florícola del Carchi hacia Rusia
Fuente: Cobus Group

Rusia es el principal destino de las exportaciones de flores carchenses, sin embargo el movimiento comercial ha tenido un decrecimiento notable en el último período. El mejor año para este mercado ha sido 2016, con más de USD 9 millones, sin embargo, durante su evolución se presenta una caída notable, separando a cada año una diferencia de aproximadamente USD 2 millones cada año hasta 2019. De igual modo, para 2020 el sector florícola del Carchi sufrió una caída de más de USD 1 millón, debido a las adversidades que atrajo la pandemia mundial. En lo que va del año 2021, el sistema proyecta una cantidad que representa más de la mitad del año anterior con una diferencia de USD 1.631.327, dato favorable para las exportaciones de las empresas carchenses. Por ende, es claro que, las florícolas envían en mayor cantidad su producción hacia el mercado ruso, pero su nivel de exportaciones no es constante, pues presenta una línea de tendencia en declive.

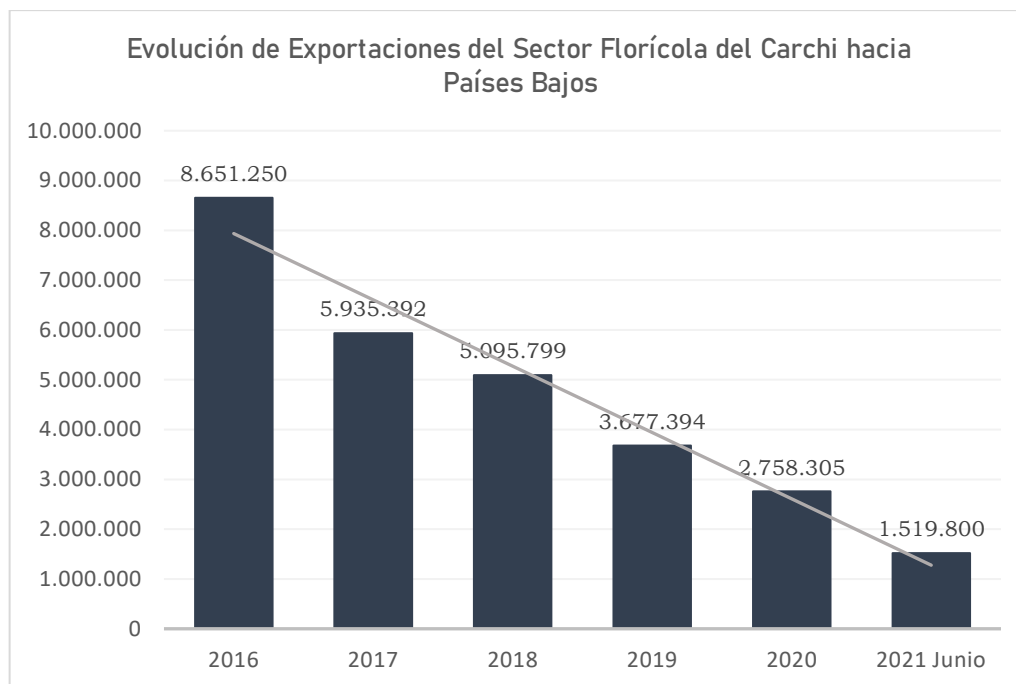


Figura 27. Evolución de exportaciones del sector florícola del Carchi hacia Países Bajos
Fuente: Cobus Group

Países Bajos es el mercado más competitivo en lo que a la producción de rosas se refiere, visto que, así como es el país que encabeza la lista de exportadores mundiales, también se dedica a la importación, demostrando que es una potencia en este sector. Se puede notar que, el mejor año en las exportaciones hacia Holanda es 2016, superando los USD 8 millones, pero su decrecimiento es muy visible figurando una diferencia de más de USD 5 millones entre 2016 y 2020. Para el presente año se proyecta un escenario casi similar al año anterior, ya que, hasta la mitad de 2021 se presenta USD 1.519.800, valor que se complementaría para producir una cantidad semejante.

4.1.4.5. Participación de las principales empresas florícolas del Carchi

Así mismo, conviene destacar la participación que han tenido las empresas florícolas del Carchi hacia los diferentes destinos de exportación analizados previamente, en vista de que, es muy importante reconocer las empresas que destacan en el sector. Cabe señalar que, se ha proyectado en las gráficas aquellos negocios que sobresalen en su participación a lo largo del último período, debido a que, no todas las fincas presentan cantidades sobresalientes en comparación de otras. Por tal motivo, más adelante se detallan las florícolas que más cantidad de exportaciones presentan en base a los tres destinos que se han analizado.

Estados Unidos

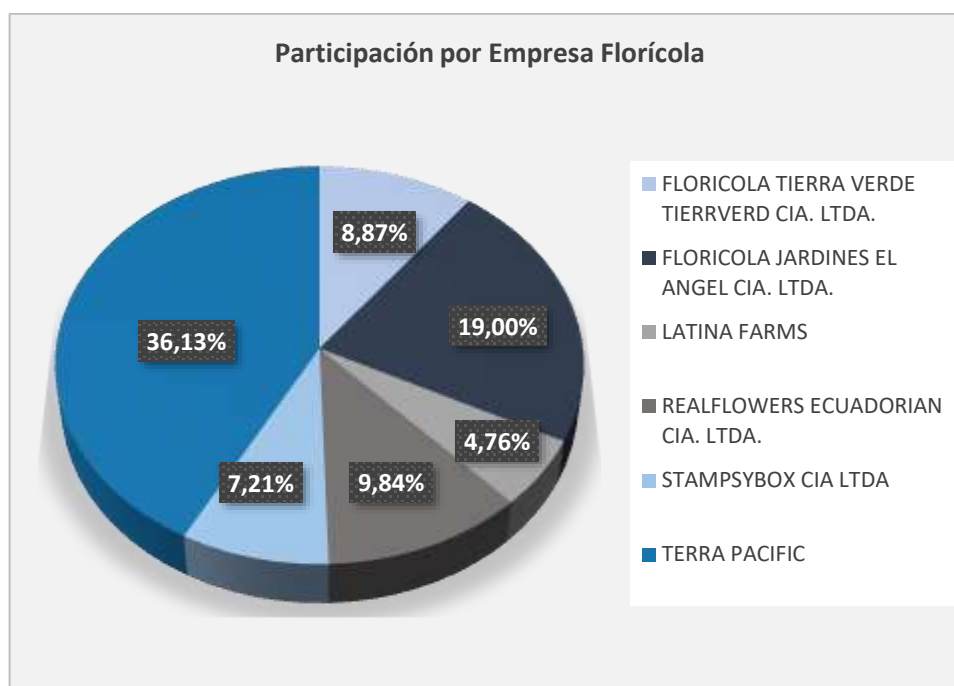


Figura 28. Participación por empresa florícola hacia Estados Unidos

Fuente: Cobus Group

El presente análisis, ha permitido destacar las empresas florícolas que mayor participación han desarrollado en la exportación de sus productos. Es necesario enfatizar que, mediante los datos obtenidos ha sido posible confirmar que el sector sí tiene capacidad competitiva, pues a pesar de ser un territorio pequeño en comparación de las grandes provincias productoras de rosas, Carchi ha demostrado ser tierra fértil para la producción de una flor de exportación. En lo que concierne a Estados Unidos, las fincas que más participación representan son: Terra Pacific con el 36,13%, convirtiéndose en la empresa que más destaca entre las demás, puesto que, haciendo una comparación, este porcentaje es mayor que el de las otras florícolas. Con una diferencia de 17,13%, la Florícola Jardines El Ángel se encuentra en un segundo lugar, representando el 19% de las exportaciones carchenses hacia el mercado americano. Y para posicionar un tercer lugar, en referencia a Terra Pacific que difiere con un 26,29%, RealFlowers Ecuadorian dispone de 9,84% en la participación para la comercialización internacional de sus rosas hacia los Estados Unidos.

Rusia

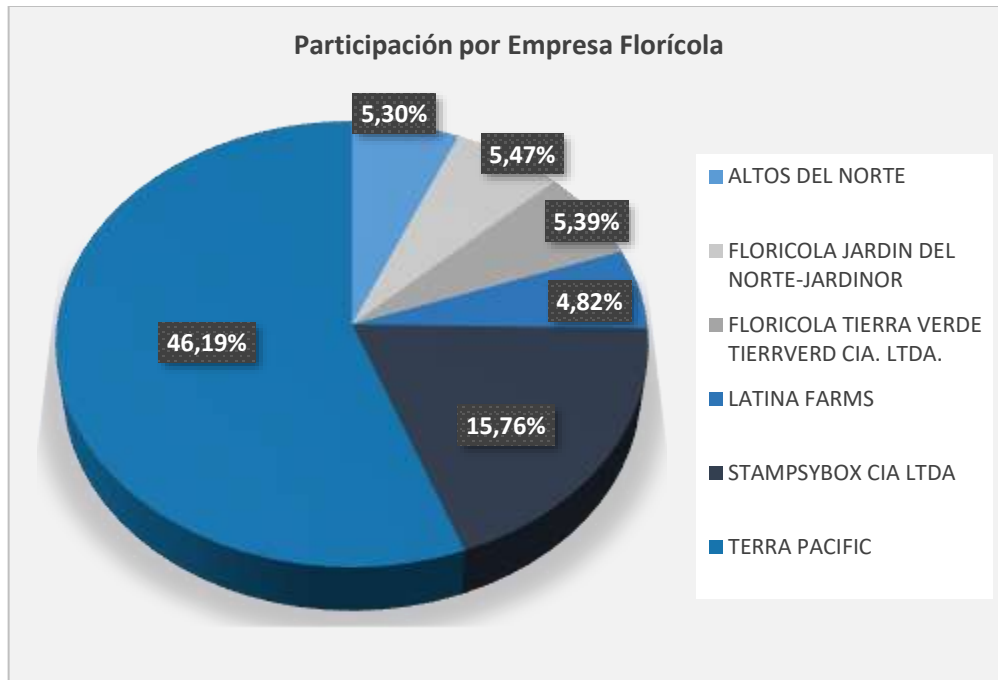


Figura 29. Participación por empresa florícola hacia Rusia
Fuente: Cobus Group

De igual modo, siendo el mercado ruso el principal destino de las exportaciones de rosas de la provincia del Carchi, es indispensable señalar cuáles son las florícolas que más cantidad de flores envían hacia este país. Repitiendo su eficiencia, Terra Pacific se posiciona en primer lugar figurando el 46,19% en participación del total de exportaciones hacia este mercado, porcentaje que separa por mucho a sus rivales en este sector, con una disparidad del 30,34%, en comparación con Stampybox que ha obtenido del 15,76% de participación en este período. Por su parte, las demás empresas que se detallan en el gráfico han puntuado un porcentaje similar, lo que genera una competencia interna dentro del sector florícola del Carchi.

Países Bajos

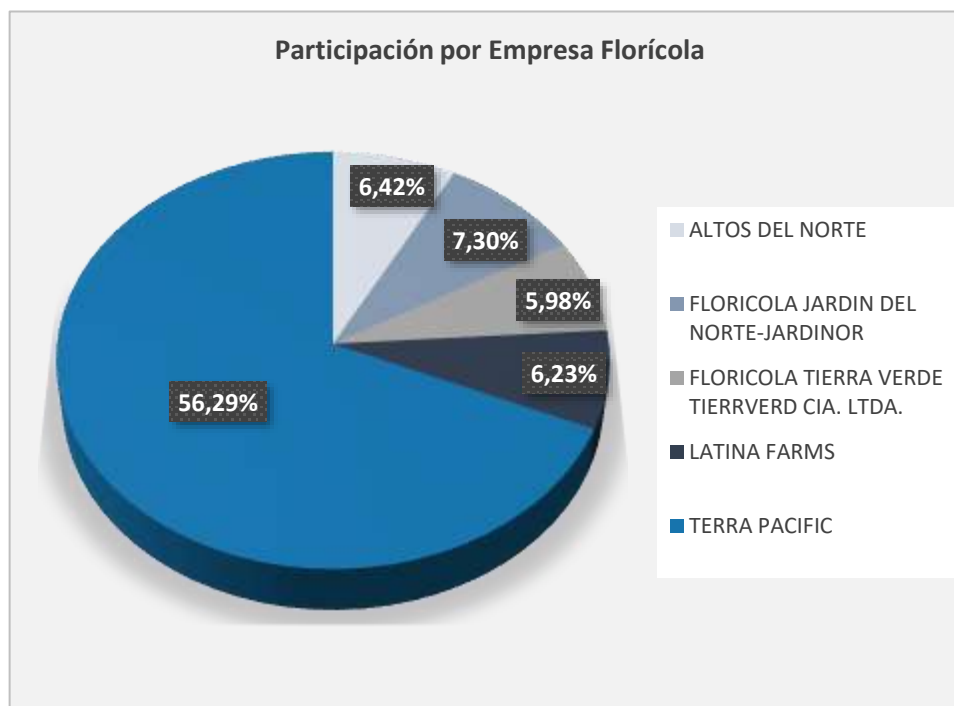


Figura 30. Participación por empresa florícola hacia Países Bajos
Fuente: Cobus Group

En lo que refiere a Países Bajos, la florícola Terra Pacific sigue dominando la capacidad de comercialización de la flor carchense. En este caso, obtiene un porcentaje superior a la mitad de las exportaciones totales hacia Holanda entre 2016 y 2020. Esta vez la empresa participó con el 56,29%, lo que significa que esta finca posee una gran ventaja competitiva a diferencia de sus rivales, ya que, ha sido capaz de superar con más del 50% al segundo lugar que encabeza la lista, en este caso Jardinor con tan solo 7,30%. Este análisis, permitió reconocer la capacidad que tiene el sector florícola del Carchi en las exportaciones, recalcando la participación de algunas de ellas, con lo cual, se pudo definir que las empresas poseen una gran capacidad de producción y puede llegar a ser un referente de exportación de rosas de calidad.

4.1.5. Análisis situacional del sector florícola del Carchi

El análisis situacional de una empresa, sector o cualquier organismo es fundamental. Así, el FODA se convierte en una herramienta importante para comprender la salud de una organización, pues permite a los tomadores de decisiones identificar no solo dónde se encuentra

una organización, sino también que aspecto mejorar. Esto les da la capacidad de ser un actor proactivo en el mercado mientras les ayuda a seguir siendo competitivos.

En este sentido, cabe mencionar que, el análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, o análisis FODA, se está volviendo rápidamente popular entre los líderes empresariales de todo el mundo. Por tal motivo, se pretende examinar la situación real del sector floricultor del Carchi, con el fin de determinar sus puntos débiles y fuertes, a través del direccionamiento estratégico que conforman las diferentes matrices para su desarrollo.



Figura 31. Esquema FODA

4.1.5.1. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite diagnosticar la situación actual de una empresa. Consta de dos secciones, la primera es sobre los factores externos, enfocado principalmente en oportunidades y amenazas existentes en el entorno del sector; la segunda consiste en mencionar los factores internos en relación con las fortalezas y debilidades, permite analizar la situación de las empresas desde un enfoque específico en el que se evaluará posteriormente, como puede mejorar o mantener su competitividad. En este sentido, la implementación de la herramienta permite evidenciar la realidad del sector florícola, tomando en cuenta que dificultades presenta y en qué ámbitos es eficiente, así como identificar las oportunidades y posibles riesgos.

Tabla 63. Matriz FODA

F	Fortalezas	D	Debilidades
1	Carchi mantiene una cosecha continua dentro de sus invernaderos.	1	Costos elevados en los procesos que necesitan tecnología.
2	Disponibilidad de mano de obra.	2	Dependencia de intermediarios entre los centros de acopio y distribuidores.
3	El sector carchense cuenta con certificados de calidad ISO 9000/14001, además de certificaciones internacionales como BASC.	3	Disponibilidad tardía de insumos por la ubicación de las fincas del sector floricultor carchense.
4	Ubicación geográfica adecuada, por las condiciones del clima y suelo.	4	Altos costos de mano de obra y procesos de producción, causando un precio final poco rentable.
5	Utilización de canales de comunicación directa con los socios comerciales.	5	Escaso uso de espacios digitales que permitan reconocer a las empresas por medio de sitios web.
6	Constante innovación en la variedad y colores de rosas adaptados a los gustos y preferencias de los clientes.		
O	Oportunidades	A	Amenazas
1	Alta demanda de parte de Estados Unidos, Rusia y Holanda.	1	Creciente competencia por parte de Holanda, Kenia y Colombia.
2	Prestigio y calidad de la flor ecuatoriana en el mercado internacional.	2	Precios de mercados muy competitivos.
3	Aceptación de la flor ecuatoriana por parte de nuevos mercados.	3	Nuevas regulaciones para la exportación de rosas.
4	Reconocimiento internacional a través del acceso a mercados que facilitan los acuerdos comerciales.	4	Ecuador no dispone de una autonomía monetaria a diferencia de su competencia.
5	Atracción de nuevos clientes mediante la participación en ferias internacionales.	5	Adopción de barreras arancelarias para la importación de rosas.
6	Alta participación de las “rosas” en el total de exportaciones ecuatorianas.	6	Alta competencia a nivel sectorial, principalmente de Pichincha y Cotopaxi.

La tabla describe la situación interna y externa (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) del sector florícola del Carchi.

4.1.5.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI

Tabla 64. Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI

Factores internos (EFI)				
	FORTALEZAS	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1	Carchi mantiene una cosecha continua dentro de sus invernaderos.	15%	4	0,60
2	Disponibilidad de mano de obra.	7%	4	0,28
3	El sector carchense cuenta con certificados de calidad ISO 9000/14001, además de certificaciones internacionales como BASC.	10%	4	0,40
4	Ubicación geográfica adecuada, por las condiciones del clima y suelo.	7%	3	0,21
5	Utilización de canales de comunicación directa con los socios comerciales.	7%	3	0,21
6	Constante innovación en la variedad y colores de rosas adaptados a los gustos y preferencias de los clientes.	9%	4	0,36
Subtotal Fortalezas				2,06
	DEBILIDADES	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1	Costos elevados en los procesos que necesitan tecnología.	8%	2	0,16
2	Dependencia de intermediarios entre los centros de acopio y distribuidores.	14%	2	0,28
3	Disponibilidad tardía de insumos por la ubicación de las fincas del sector floricultor carchense.	8%	1	0,08
4	Altos costos de mano de obra y procesos de producción, causando un precio final poco rentable.	7%	2	0,14
5	Escaso uso de espacios digitales que permitan reconocer a las empresas por medio de sitios web.	8%	1	0,08
Subtotal Debilidades				0,74
TOTAL		100%		2,80

Esta tabla describe los factores internos donde se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), de tal manera que la suma de todos los pesos asignados a los factores sea igual a 1.0. Asimismo, se fijó un grado de calificación entre 1 a 4, calificando de acuerdo con su importancia, siendo 1 menos importante y 4 muy importante.

El sector florícola carchense demuestra que utiliza sus recursos en base a sus necesidades, canalizando la dependencia que tiene en algunos aspectos. En este sentido, su principal fortaleza relacionada con la cosecha continua, le ha permitido abastecer la demanda internacional y

convertirse en el tercer país exportador de rosas. Además, al establecerse como un negocio potencial ha logrado ofrecer empleo a su sector de trabajo. Sin embargo, aunque sus fortalezas tengan más peso, se debe estar activo al entorno cambiante, tanto interno como externo, de modo que, sea capaz de planificar sus estrategias en la gestión logística.

4.1.5.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

Tabla 65. Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

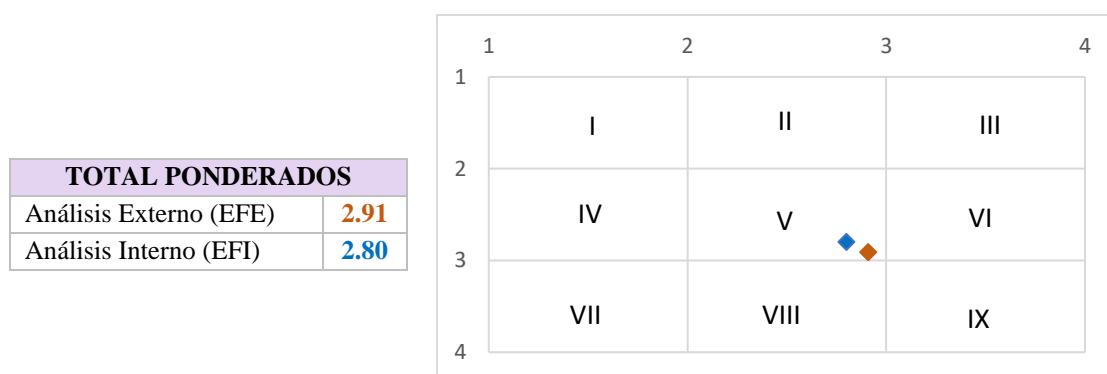
Factores externos (EFE)				
OPORTUNIDADES		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1	Alta demanda de parte de Estados Unidos, Rusia y Holanda.	12%	4	0,48
2	Prestigio y calidad de la flor ecuatoriana en el mercado internacional.	9%	4	0,36
3	Aceptación de la flor ecuatoriana por parte de nuevos mercados.	8%	4	0,32
4	Reconocimiento internacional a través del acceso a mercados que facilitan los acuerdos comerciales.	7%	3	0,21
5	Atracción de nuevos clientes mediante la participación en ferias internacionales.	7%	3	0,21
6	Alta participación de las “rosas” en el total de exportaciones ecuatorianas.	7%	3	0,21
Subtotal Oportunidades				1,79
AMENAZAS		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1	Creciente competencia por parte de Holanda, Kenia y Colombia.	9%	3	0,27
2	Precios de mercados muy competitivos.	11%	3	0,33
3	Nuevas regulaciones para la exportación de rosas.	8%	1	0,08
4	Ecuador no dispone de una autonomía monetaria a diferencia de su competencia.	8%	2	0,16
5	Adopción de barreras arancelarias para la importación de rosas.	7%	1	0,07
6	Alta competencia a nivel sectorial, principalmente de Pichincha y Cotopaxi.	7%	3	0,21
Subtotal Amenazas				1,12
TOTAL		100%		2,91

Esta tabla describe los factores externos donde se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), de tal manera que la suma de todos los pesos asignados a los factores sea igual a 1.0. Asimismo, se fijó un grado de calificación entre 1 a 4, calificando de acuerdo con su importancia, siendo 1 menos importante y 4 muy importante.

La calidad caracteriza al sector florícola, lo cual permite que el posicionamiento y reconocimiento del producto sea posible, mediante las oportunidades de mercado. Además, la demanda por parte de Estados Unidos, Rusia y la Unión Europea representan una oportunidad de crecimiento y prestigio del producto, así como la expansión hacia nuevos mercados como: Chile, Japón y China; países en los que las rosas se adaptan fácilmente a las exigencias del consumidor, en relación con el tallo, botón y colores vivos (Zabala, 2019). Por otro lado, la crisis actual por la pandemia afectó fuertemente al sector florícola, de modo que, representa una gran amenaza y limita el desarrollo de la productividad, debido a las nuevas regulaciones en las exportaciones, así como la creciente competencia a nivel nacional e internacional.

4.1.5.4. Matriz Resultante

Tabla 66. Matriz Resultante



La tabla representa los resultados de la matriz EFI y EFE que se ha realizado previamente, posicionando al sector analizado, de acuerdo con su situación interna y externa.

ESTRATEGIAS	CELDA
Para crecer y construir.	I, II y IV
Para conservar y mantener.	III, V y VII
Para cosechar o enajenar.	VI, VIII y IX

La matriz resultante, en este caso se posiciona en el cuadrante V, lo cual representa un estado neutro, es decir, el sector florícola del Carchi debería desarrollar estrategias que permitan mantener su estado actual. Por lo tanto, los floricultores deben seguir invirtiendo en innovación, de modo que, las empresas puedan atender los requerimientos de los consumidores y cumplir sus expectativas, permitiendo alcanzar un mayor ranking en referencia a la competitividad internacional.

4.1.6. Análisis de la cadena de suministros a través de encuestas

4.1.6.1. Encuestas a empresas del Sector Florícola del Carchi

El propósito de la encuesta es analizar la información recolectada a través de métodos estadísticos, implementada para comprobar una de las hipótesis planteadas previamente, dicha metodología de investigación permite analizar la información proporcionada por los representantes de las florícolas, a fin de definir el comportamiento de las variables. Es decir, determinar la contribución de la cadena de suministros del sector florícola del Carchi en la competitividad internacional.

Para cumplir con el objetivo del presente estudio, se obtuvieron datos directamente de las empresas correspondientes a la población seleccionada, de las cuales el 81.25% respondieron favorablemente a la solicitud y el 18.75% la rechazaron, por lo cual, este último porcentaje se relaciona con datos perdidos de la investigación, correspondiente a 3 empresas, como se detalla más adelante. Cabe destacar que, según los datos recopilados de Cobus Group y la comprobación del estado del Registro Único de Contribuyente en el Servicio de Rentas Internas (SRI), se obtuvo el total de empresas dedicadas a la exportación de rosas en el Carchi, no obstante, debido a la crisis económica por la pandemia, algunas entidades presentaron inconvenientes, viéndose obligadas a suspender sus actividades comerciales.

Tabla 67. Empresas florícolas del Carchi

EMPRESAS FLORÍCOLAS DEL CARCHI		
	Nombre de la Empresa	Encuesta
1	Agroterranorte S.A.	Si
2	Alta Sierra Roses Ecuador "Asr-Ec" Cia. Ltda.	Si
3	Altos del Norte	Si
4	Everbloom Roses Ecuador	Si
5	Florícola Altascumbres C.L.	Si
6	Florícola Jardín Del Norte-Jardínor	Si
7	Florícola Tierra Verde Tierrverd Cia. Ltda.	Si
8	Florícola Jardines El Ángel Cia. Ltda.	No
9	Isabella Farms	Si
10	Latina Farms	No
11	Leon Roses	Si
12	Realflores Ecuadorian Cia. Ltda. (Sede Carchi)	Si
13	Spring Roses Spiro S.A.	Si
14	Stampsybox Cia Ltda	Si
15	Terra Pacific	Si
16	The Rosario Garden	No

La tabla describe la lista de florícolas carchenses, objeto de estudio de la investigación.

4.1.6.2. Tabulación de encuestas

1. ¿Considera que todas las actividades de la cadena de suministros son el aspecto clave para la eficiencia en las exportaciones de rosas?

El 56.3% de los informantes, están totalmente de acuerdo en que las actividades de la cadena de suministros son el aspecto clave para mejorar la eficiencia en las exportaciones de rosas, y el 25% restante considera que, hay otras actividades involucradas dentro de la producción de rosas para mejorar la eficiencia al momento de internacionalizar el producto.

Tabla 68. Resultados pregunta 1

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
En desacuerdo	0	0,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,0%
De acuerdo	4	25,0%
Totalmente de acuerdo	9	56,3%
Datos perdidos	3	18,8%
Total	16	100%

Elaborado por: Grupo de investigación

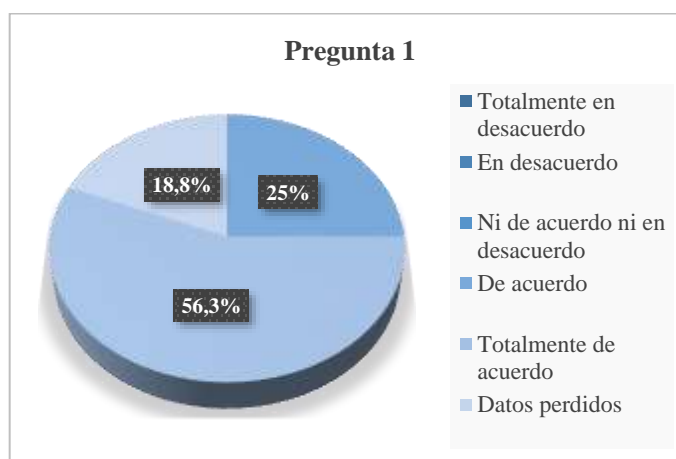


Figura 32. Porcentaje pregunta 1
Elaborado por: Grupo de investigación

2. ¿Cree usted que es necesario optimizar los procesos dentro de la cadena de suministros por medio de equipos calificados para producir rosas de exportación?

El 43.8% de los encuestados dieron una respuesta positiva ante la necesidad de emplear equipos calificados, con el fin de optimizar recursos y mejorar la productividad de las florícolas. Por otro lado, el 31.3% manifestó la utilización de dichos recursos únicamente en ciertas áreas de sus florícolas, debido a que, la mano de obra y la experiencia de los trabajadores complementan las actividades de la cadena de suministros, mientras que tan solo una empresa arrojó una respuesta neutra.

Tabla 69. Resultados pregunta 2

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
En desacuerdo	0	0,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6,3%
De acuerdo	5	31,3%
Totalmente de acuerdo	7	43,8%
Datos perdidos	3	18,8%
Total	16	100%

Elaborado por: Grupo de investigación

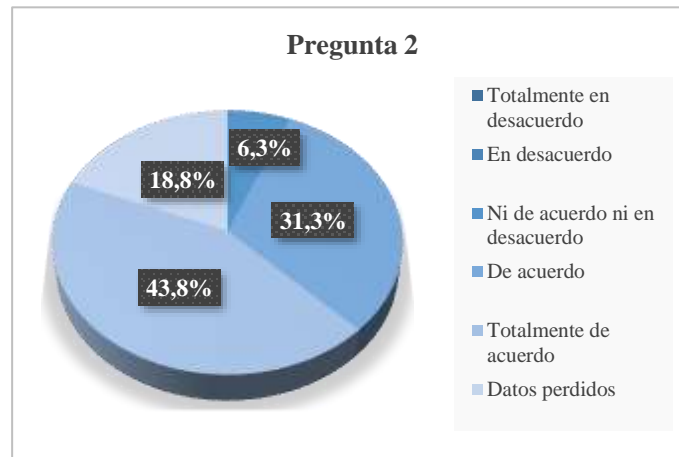


Figura 33. Porcentaje pregunta 2
Elaborado por: Grupo de investigación

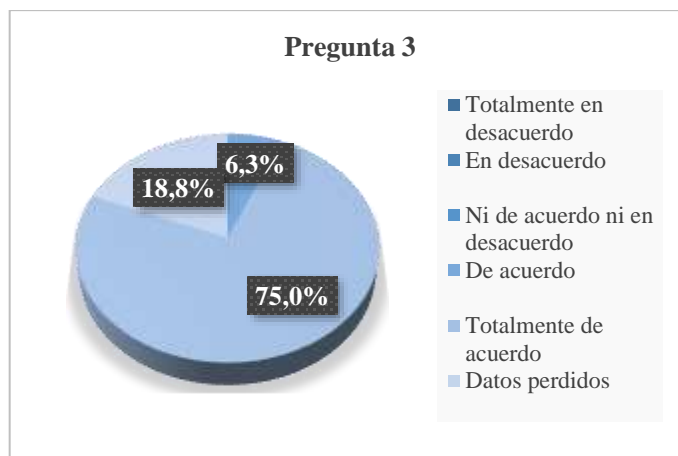
3. ¿Considera usted que es fundamental contar con proveedores cercanos con el fin de optimizar recursos?

El 75% de las empresas aseguran que es indispensable contar con proveedores cercanos a sus fincas, debido a la ubicación de sus instalaciones, puesto que manifestaron que es complicado disponer de contactos directos que faciliten insumos para sus florícolas. Por otro lado, una empresa, correspondiente al 6.3% afirma que contar con proveedores contiguos le permite optimizar recursos y tiempo.

Tabla 70. Resultados pregunta 3

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
En desacuerdo	0	0,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,0%
De acuerdo	1	6,3%
Totalmente de acuerdo	12	75,0%
Datos perdidos	3	18,8%
Total	16	100%

Elaborado por: Grupo de Investigación



*Figura 34. Porcentaje pregunta 3
Elaborado por: Grupo de Investigación*

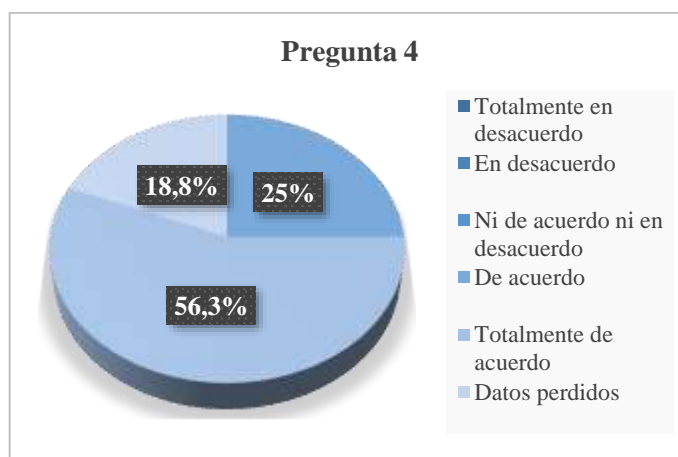
4. ¿El eficiente transporte de las rosas le permite a su florícola ser más competitiva en el mercado internacional?

En su mayoría, el 56.3% de los encuestados valoran el sistema de transporte como un medio primordial para el crecimiento de sus florícolas en el mercado internacional, por su parte el 25% sostiene que, es importante el transporte mientras se mantenga una adecuada manipulación de las cajas al momento de movilizarse a los centros de acopio.

Tabla 71. Resultados pregunta 4

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
En desacuerdo	0	0,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,0%
De acuerdo	4	25,0%
Totalmente de acuerdo	9	56,3%
Datos perdidos	3	18,8%
Total	16	100%

Elaborado por: Grupo de investigación



*Figura 35. Porcentaje pregunta 4
Elaborado por: Grupo de investigación*

5. ¿Qué tan satisfecho está con el servicio de transporte para movilizar el producto hasta el aeropuerto de salida?

El 56.3% de la población encuestada, garantiza estar satisfecha con el servicio que ofrecen las empresas de transporte hasta el aeropuerto. De igual forma, el 18.8% de las empresas asegura recibir un excelente servicio para movilizar el producto, no obstante, siempre es posible que se presenten complicaciones, motivo por el cual, una empresa afirma que en ocasiones los transportistas llegan fuera de los tiempos acordados.

Tabla 72. Resultados pregunta 5

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
En desacuerdo	0	0,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6,3%
De acuerdo	9	56,3%
Totalmente de acuerdo	3	18,8%
Datos perdidos	3	18,8%
Total	16	100%

Elaborado por: Grupo de investigación

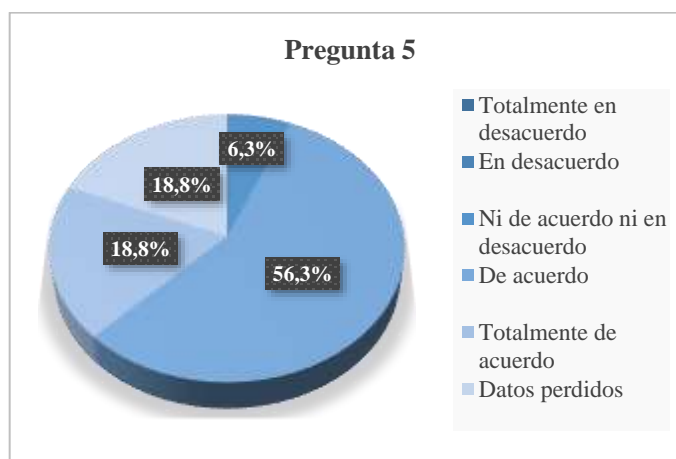


Figura 36. Porcentaje pregunta 5
Elaborado por: Grupo de investigación

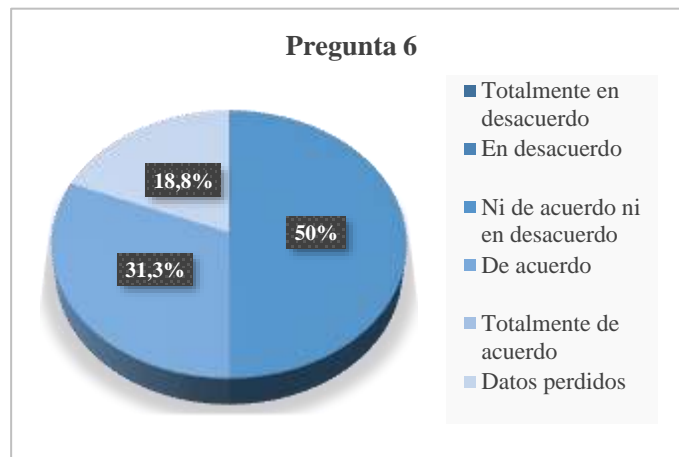
6. ¿Qué tan probable es que se presenten complicaciones en la cadena de frío y esto afecte la eficiencia y productividad de la florícola?

El 50% de los informantes, proyecta un resultado neutral, pues estima que la cadena de frío determina la calidad de las rosas, mas no la productividad de sus florícolas, aseverando que no existe relación. Desde otro punto de vista, el 31.3% afirma que, la cadena de frío es una de las actividades que complementa el proceso productivo de las flores, por lo cual, es posible disponer de riesgos que compliquen la eficiencia de la empresa.

Tabla 73. Resultados pregunta 6

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
En desacuerdo	0	0,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	50,0%
De acuerdo	5	31,3%
Totalmente de acuerdo	0	0,0%
Datos perdidos	3	18,8%
Total	16	100%

Elaborado por: Grupo de investigación



*Figura 37. Porcentaje pregunta 6
Elaborado por: Grupo de investigación*

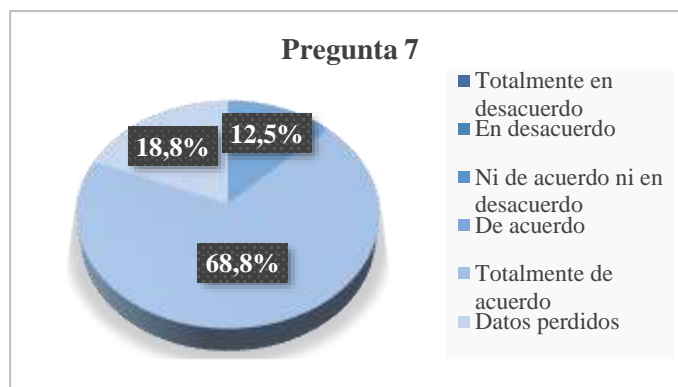
7. Si se presentan devoluciones por errores en el despacho del producto, ¿su empresa entregará un mal servicio al cliente y, por ende, se ve afectada su capacidad competitiva?

En su totalidad el 68.8% de encuestados testifica que, es primordial la planificación del despacho diario, así como comprobar que cada pedido se justifique con la documentación correspondiente, de modo que, no se presente el riesgo de sufrir devoluciones por parte de sus clientes. De igual forma, el 12.5% equivalente a dos empresas, están de acuerdo en que si se presentan inconvenientes de seguro su capacidad competitiva se verá afectada, y añaden que, en caso de devoluciones se debe retirar el producto en un tiempo estimado de 48 horas.

Tabla 74. Resultados pregunta 7

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
En desacuerdo	0	0,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,0%
De acuerdo	2	12,5%
Totalmente de acuerdo	11	68,8%
Datos perdidos	3	18,8%
Total	16	100%

Elaborado por: Grupo de investigación



*Figura 38. Porcentaje pregunta 7
Elaborado por: Grupo de investigación*

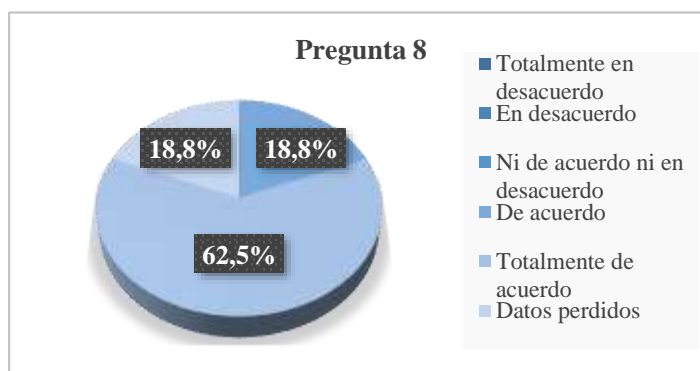
8. Cree usted que, si su empresa entrega un producto de calidad, donde se note la eficiencia en sus procesos, ¿el cliente se sentirá satisfecho con su pedido?

El 62.5% de los representantes apoyan la idea de que, cada proceso dentro de la cadena de suministros debe mantener una coordinación eficiente, debido a que cada etapa refleja la condición del producto final, enfatizando en que, las actividades en la cosecha y postcosecha garantizan un producto de calidad. Además de lo mencionado previamente, el 18.8% de la población encuestada manifiesta que, es de gran importancia el piso climático para el cultivo de las rosas, ya que de esto depende el tamaño del tallo y botón, así como la duración en florero, aspectos primordiales que el cliente toma en cuenta.

Tabla 75. Resultados pregunta 8

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
En desacuerdo	0	0,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,0%
De acuerdo	3	18,8%
Totalmente de acuerdo	10	62,5%
Datos perdidos	3	18,8%
Total	16	100%

Elaborado por: Grupo de investigación



*Figura 39. Porcentaje pregunta 8
Elaborado por: Grupo de investigación*

9. ¿Cree usted que la retención de clientes es más accesible cuando la cadena de frío cumple correctamente su función y mantiene en perfecto estado las rosas?

El 68.8% de los informantes señala que, mantener los clientes fijos es posible cuando no se rompe la cadena de frío, debido a que, mantiene en perfecto estado las rosas hasta llegar a su destino en un plazo aproximado de 10 días. Mientras que el 12.5% define que, para mantener adecuadamente las rosas y asegurar la retención de los clientes, influye directamente la hidratación del producto, que por lo general es de 24 horas, así como el correcto empaque de las cajas y el pertinente funcionamiento de la cadena de frío.

Tabla 76. Resultados pregunta 9

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
En desacuerdo	0	0,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,0%
De acuerdo	2	12,5%
Totalmente de acuerdo	11	68,8%
Datos perdidos	3	18,8%
Total	16	100%

Elaborado por: Grupo de investigación

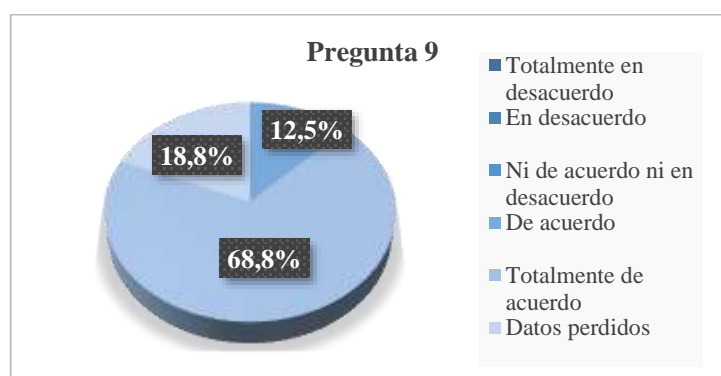


Figura 40. Porcentaje pregunta 9

Elaborado por: Grupo de investigación

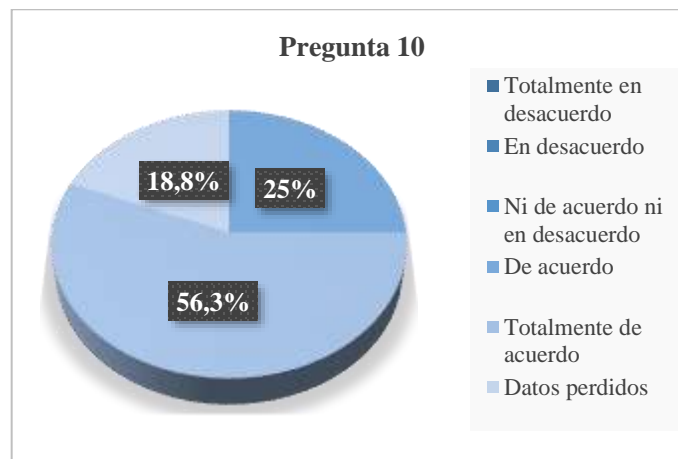
10. Si los procesos de distribución y transporte se manejan con personal calificado, ¿se obtendrá mayor satisfacción en el cliente?

El 56.3% de las personas interrogadas asegura que, contar con personal calificado en los procesos de distribución y transporte garantiza el cumplimiento de las necesidades o requerimientos de los clientes, además de optimizar tiempo y costos. Desde otra perspectiva el 25% manifestó que, debe existir adecuados canales de comunicación con el personal, a fin de establecer correctamente las actividades a desempeñar en dicho proceso.

Tabla 77. Resultados pregunta 10

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
En desacuerdo	0	0,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,0%
De acuerdo	4	25,0%
Totalmente de acuerdo	9	56,3%
Datos perdidos	3	18,8%
Total	16	100%

Elaborado por: Grupo de investigación



*Figura 41. Porcentaje pregunta 10
Elaborado por: Grupo de investigación*

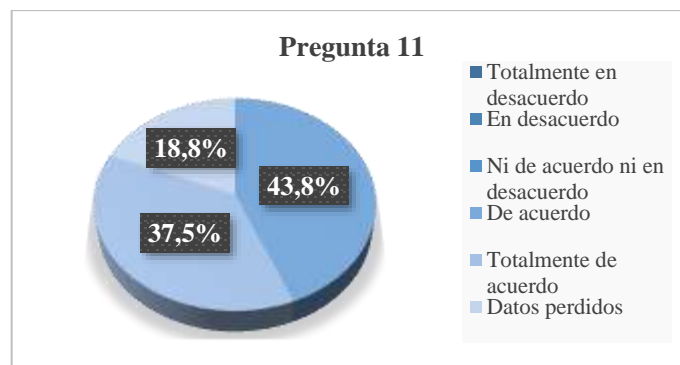
11. ¿Considera que la planificación logística permite mejorar la eficiencia y competitividad de las florícolas?

El 43.8% de las empresas considera que, además de la planificación logística es necesario contar con el recurso humano que sea capaz de estructurar una eficiente cadena productiva. Por otro lado, el 37.5% reafirma que la planificación logística les permite coordinar adecuadamente los procesos desde el aprovisionamiento; hasta la entrega del producto, asegurando la eficiencia y competitividad de la florícola en el mercado internacional.

Tabla 78. Resultados pregunta 11

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
En desacuerdo	0	0,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,0%
De acuerdo	7	43,8%
Totalmente de acuerdo	6	37,5%
Datos perdidos	3	18,8%
Total	16	100%

Elaborado por: Grupo de investigación



*Figura 42. Porcentaje pregunta 11
Elaborado por: Grupo de investigación*

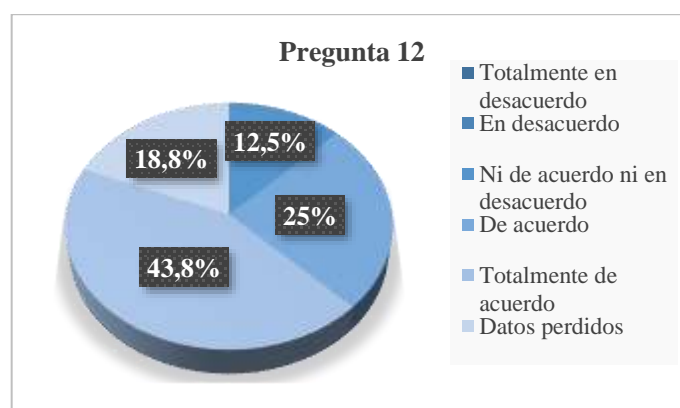
12. ¿Qué tan importante considera la influencia de la cadena de suministros de las florícolas en la competitividad internacional?

El 43.8% de los encuestados aseguran que, cada etapa de la cadena de suministros es determinante para la entrega de un producto que favorezca su capacidad de competir fuera del territorio nacional. El 25% añade que, el reconocimiento de su empresa se obtiene mediante el crecimiento sectorial de sus fincas, pues este factor les permite alcanzar más oportunidades en la producción de diferentes variedades de rosas para la oferta exportable; y por último el 12.5% considera de mayor importancia el proceso de cultivo, el cual asegura la calidad del producto y, por ende, beneficia su nivel competitivo.

Tabla 79. Resultados pregunta 12

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
En desacuerdo	0	0,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	12,5%
De acuerdo	4	25,0%
Totalmente de acuerdo	7	43,8%
Datos perdidos	3	18,8%
Total	16	100%

Elaborado por: Grupo de investigación



*Figura 43. Porcentaje pregunta 12
Elaborado por: Grupo de investigación*

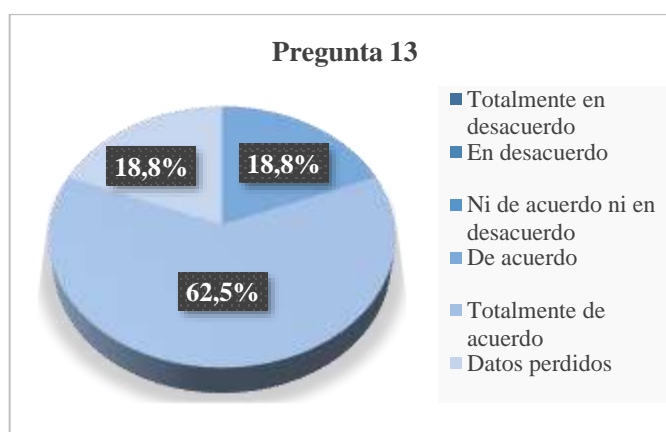
13. ¿La capacidad de respuesta para los clientes es relevante para potenciar las ventajas competitivas?

La gran mayoría de la población en mención, es decir, el 62.5% reconocen la exigencia de sus clientes, por consiguiente, se aseguran de satisfacer la demanda a través de estrategias que distingan su trabajo en comparación con el de su competencia. De igual forma, el 18.8% respondieron que es relevante mantener un contacto directo con sus clientes, con el objetivo de responder eficazmente los requerimientos.

Tabla 80. Resultados pregunta 13

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
En desacuerdo	0	0,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,0%
De acuerdo	3	18,8%
Totalmente de acuerdo	10	62,5%
Datos perdidos	3	18,8%
Total	16	100%

Elaborado por: Grupo de investigación



*Figura 44. Porcentaje pregunta 13
Elaborado por: Grupo de investigación*

14. Si optimiza sus recursos y tiempo dentro de la cadena de suministros ¿la empresa obtendrá mayor competitividad internacional?

El 43.8% de encuestados declara que, cada actividad de la cadena de suministros debe cumplir el tiempo estimado y utilizar eficientemente los recursos, para obtener una respuesta positiva por parte de sus clientes, de modo que, les permita potencializar su competitividad. El 31.3% agrega que, también se debe contar con buenas prácticas y planificación en la gestión de abastecimiento, almacenamiento y transporte. Mientras que el 6.3% admite que, todas las actividades de la cadena de suministros deben estar enlazadas, sin embargo, se hace énfasis en optimizar recursos en el área de producción.

Tabla 81. Resultados pregunta 14

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
En desacuerdo	0	0,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6,3%
De acuerdo	5	31,3%
Totalmente de acuerdo	7	43,8%
Datos perdidos	3	18,8%
Total	16	100%

Elaborado por: Grupo de investigación

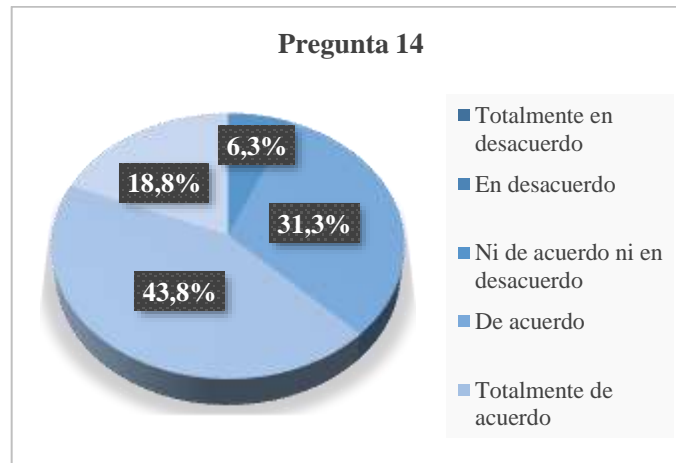


Figura 45. Porcentaje pregunta 14
Elaborado por: Grupo de investigación

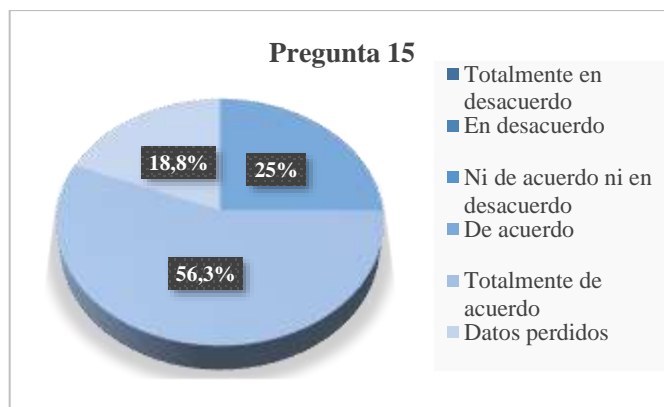
15. Para obtener diferenciación en el proceso productivo de las rosas, ¿cree que es importante contar con capacidad tecnológica e innovación?

El 56.3% de la población encuestada afirma que, es de gran importancia contar con capacidad tecnológica e innovación en el proceso productivo, ya que de esto depende la diferenciación del producto en el mercado, así como el reconocimiento. Por el contrario, el 25% deduce que, la implementación de tecnología se debe realizar en fincas de mayor capacidad productiva, para manejar adecuadamente el control de calidad, a través de aplicaciones móviles, monitoreos infrarrojos o drones.

Tabla 82. Resultados pregunta 15

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
En desacuerdo	0	0,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,0%
De acuerdo	4	25,0%
Totalmente de acuerdo	9	56,3%
Datos perdidos	3	18,8%
Total	16	100%

Elaborado por: Grupo de investigación



*Figura 46. Porcentaje pregunta 15
Elaborado por: Grupo de investigación*

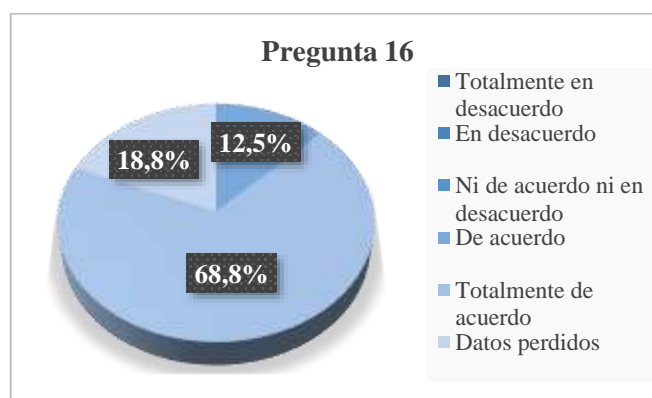
16. Considera que cumplir con los requerimientos de la demanda y estándares de calidad, ¿favorece en el desempeño de la competitividad internacional?

El 68.8% de los informantes considera que, el cumplimiento de estándares de calidad, a través de controles aduaneros, es fundamental para mantener el estado de las rosas durante el envío del producto al consumidor final. El 12.5% añade que, no hay mejor mecanismo que el trabajo que realizan los encargados de las plantaciones para asegurar que el cultivo conserve las condiciones adecuadas, de modo que, se adquieran productos con valor agregado y marquen diferencia en el desempeño de la competitividad internacional.

Tabla 83. Resultados pregunta 16

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
En desacuerdo	0	0,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,0%
De acuerdo	2	12,5%
Totalmente de acuerdo	11	68,8%
Datos perdidos	3	18,8%
Total	16	100%

Elaborado por: Grupo de investigación



*Figura 47. Porcentaje pregunta 16
Elaborado por: Grupo de investigación*

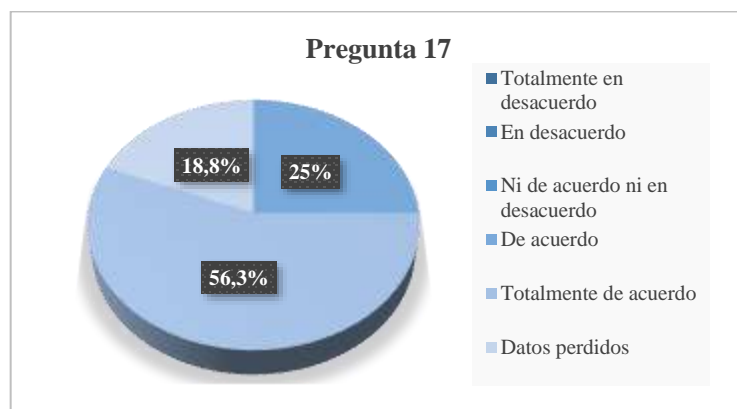
17. Si su empresa mantiene una coordinación eficiente en el departamento de comercialización, ¿adquirirá mayores oportunidades de competir dentro del mercado internacional?

El 56.3% de las florícolas encuestadas plantea que, el personal a cargo del área comercial es uno de los factores primordiales para efectuar negociaciones a largo plazo, lo cual abre oportunidades con nuevos socios comerciales, además, es importante reclutar personas capacitadas para el proceso que conlleva el despacho de pedidos. Desde otra perspectiva el 25% de las empresas enfatiza la relevancia del departamento de finanzas, pues su función permite realizar el cobro de las ventas.

Tabla 84. Resultados pregunta 17

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
En desacuerdo	0	0,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,0%
De acuerdo	4	25,0%
Totalmente de acuerdo	9	56,3%
Datos perdidos	3	18,8%
Total	16	100%

Elaborado por: Grupo de investigación



*Figura 48. Porcentaje pregunta 17
Elaborado por: Grupo de investigación*

18. Cree usted que los factores de desempeño de la cadena de suministros: transporte, control de inventarios, información e instalaciones, ¿permiten el aumento de la competitividad internacional?

El 56.3% de las florícolas coinciden en que, los factores mencionados inciden en la competitividad internacional, ya que se involucran directamente en el proceso productivo de las rosas. En cambio, el 25% consideran también la gestión logística y operatividad como aspectos esenciales para obtener un mejor rango de competitividad.

Tabla 85. Resultados pregunta 18

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
En desacuerdo	0	0,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,0%
De acuerdo	4	25,0%
Totalmente de acuerdo	9	56,3%
Datos perdidos	3	18,8%
Total	16	100%

Elaborado por: Grupo de investigación

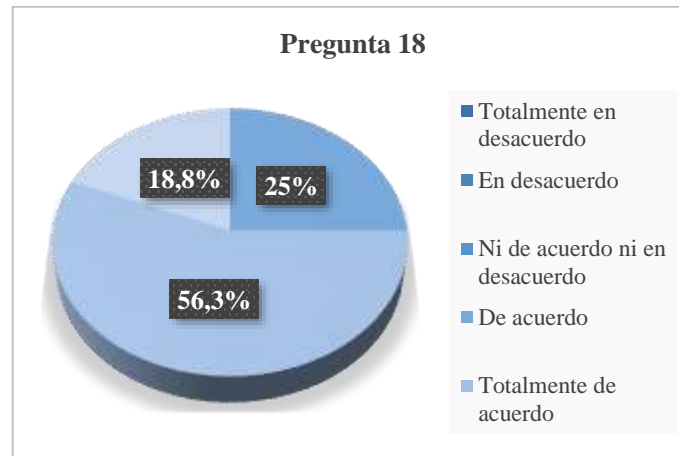


Figura 49. Porcentaje pregunta 18
Elaborado por: Grupo de investigación

19. ¿Considera importante que sus clientes reciban su pedido en el tiempo y cantidades requeridas con el objetivo de ganar prestigio en los mercados internacionales?

El 62.5% de la población aprueba que, el servicio al cliente es un factor decisivo para el consumidor, pues si se cumple la entrega del producto en base a lo acordado, la posibilidad de obtener una cartera de clientes permanente será más accesible, lo cual influenciará directamente en el prestigio que reciba de su demanda. Mientras que un 18.8% afirma que, para obtener prestigio en el mercado, además de los factores tiempo y cantidad, es importante asegurar la calidad del producto y la duración en florero.

Tabla 86. Resultados pregunta 19

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
En desacuerdo	0	0,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,0%
De acuerdo	3	18,8%
Totalmente de acuerdo	10	62,5%
Datos perdidos	3	18,8%
Total	16	100%

Elaborado por: Grupo de investigación

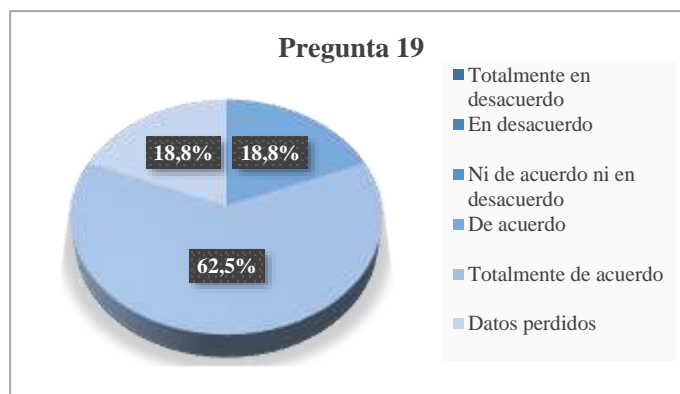


Figura 50. Porcentaje pregunta 19
Elaborado por: Grupo de investigación

20. ¿Considera importante la comunicación entre su empresa y los agentes de distribución logística encargados de la internacionalización de sus productos?

El 68.8% de los encuestados recalca que, es importante mantener una coordinación eficiente entre los encargados del despacho del producto en la empresa, con los agentes responsables de colocar la mercancía en el transporte internacional, con el fin de evitar riesgos en la cadena de suministros. Asimismo, el 12.5% de las empresas estima que, además de la interacción es indispensable mantener contacto con el transportista interno, de modo que, le permita distribuir el producto a las cargueras correspondientes de acuerdo con los pedidos.

Tabla 87. Resultados pregunta 20

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
En desacuerdo	0	0,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,0%
De acuerdo	2	12,5%
Totalmente de acuerdo	11	68,8%
Datos perdidos	3	18,8%
Total	16	100%

Elaborado por: Grupo de investigación

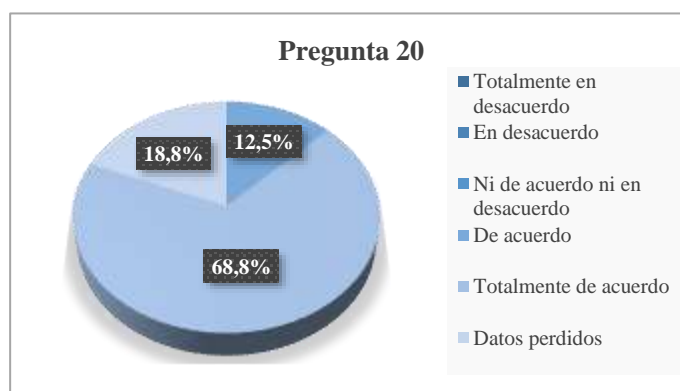


Figura 51. Porcentaje pregunta 20
Elaborado por: Grupo de investigación

4.1.6.3. Comprobación de hipótesis mediante el coeficiente de Kendall

4.1.6.4. Análisis de la correlación de Kendall

Para llevar a cabo el proceso del método en mención, fue necesario realizar encuestas a la población que representa la presente investigación. Las preguntas se plantearon de acuerdo con las dos variables, a fin de definir la relación entre la cadena de suministros y la competitividad internacional. De modo que, se estableció una codificación para cada opción de respuesta, tal como indica la siguiente tabla.

Tabla 88. Opciones de respuesta

Opción de respuesta	Calificación	Codificación
Totalmente en desacuerdo	1	-2
En desacuerdo	2	-1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	0
De acuerdo	4	1
Totalmente de acuerdo	5	2

Elaborado por: Grupo de investigación

Ahora bien, una vez que se obtuvo la información requerida, se ingresaron los datos en el SPSS para codificar cada pregunta, de acuerdo con las respuestas obtenidas de la población encuestada. A continuación, se estableció un promedio por cada empresa, donde la suma de las preguntas 1 a 10 representan a la cadena de suministros, y por su parte, la suma de las interrogantes 11 a 20, señalan la competitividad internacional. En efecto, el promedio de cada variable dio como resultado su correlación, utilizando el análisis que facilita el programa estadístico SPSS.

Tabla 89. Relación de variables para el método de Kendall

Relación entre preguntas			
	Pregunta 1		Pregunta 11
	Pregunta 2		Pregunta 12
	Pregunta 3		Pregunta 13
	Pregunta 4		Pregunta 14
Cadena de Suministros	Pregunta 5	↔	Competitividad Internacional Pregunta 15
	Pregunta 6		Pregunta 16
	Pregunta 7		Pregunta 17
	Pregunta 8		Pregunta 18
	Pregunta 9		Pregunta 19
	Pregunta 10		Pregunta 20

Elaborado por: Grupo de investigación

Seguidamente, se seleccionó la opción de Analizar > Correlacionar > Bivariadas, en donde se ingresa las variables para correlacionarlas mediante el Coeficiente Tau-b de Kendall.

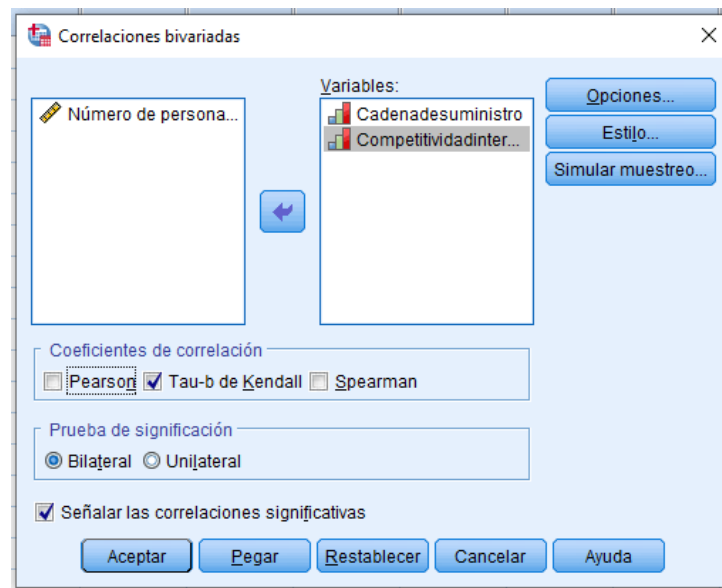


Figura 52. Correlaciones bivariadas
Fuente: SPSS

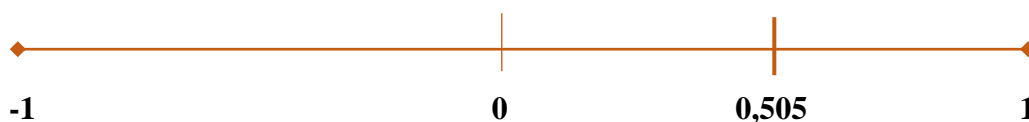
Al aceptar la correlación bivariada, se produce el coeficiente entre variables de acuerdo con el grado de relación que se ha efectuado mediante la codificación empleada.

Tabla 90. Coeficiente de correlación

Correlaciones				
			Variable Independiente	Variable Dependiente
Tau b de Kendall	Cadena de suministros	Coeficiente de correlación	1,000	,505*
		Sig. (bilateral)	.	,012
		N	16	16
	Competitividad internacional	Coeficiente de correlación	,505*	1,000
		Sig. (bilateral)	,012	.
		N	16	16

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

El nivel de correlación resultante equivale a 0,505, es decir que, si hay influencia entre la cadena de suministros y la competitividad internacional, debido a que se encuentra dentro del rango de aceptabilidad.



4.1.6.5. Comprobación de hipótesis

El análisis de la metodología de Kendall ha permitido comprobar si existe correlación entre la variable dependiente e independiente, correspondientes al presente estudio, haciendo posible la prueba de hipótesis.

Planteamiento de Hipótesis

Hi. El adecuado funcionamiento de la cadena de suministros del sector florícola del Carchi genera mayor competitividad internacional.

Ho. El adecuado funcionamiento de la cadena de suministros del sector florícola del Carchi no genera competitividad internacional.

Resultados	
Nivel de significancia	Nivel de correlación
0,012	0,505

¿Por qué se acepta la hipótesis alternativa?

Se acepta esta hipótesis debido a que, el nivel de correlación se encuentra dentro del margen de aceptación 0,505. Además, la metodología de Kendall indica que al obtener un nivel de significancia menor al planteado es posible rechazar la hipótesis nula.

Hi. El adecuado funcionamiento de la cadena de suministros del sector florícola del Carchi genera mayor competitividad internacional

De acuerdo con la interpretación del resultado, el valor 0,505 significa que hay una moderada correlación, es decir que, hay otros factores que influyen en la competitividad internacional además de las actividades de la cadena de suministros, pues no hay una correlación absoluta. Así, se definen elementos como: innovación, tecnificación, infraestructura o tamaño del mercado. En este sentido, es importante proyectar el resultado mediante el análisis de la cadena de suministros de las florícolas, haciendo énfasis en los procesos que se encuentran directamente vinculados al nivel de competitividad internacional, que pueden alcanzar las empresas carchenses.

4.1.6.6. Funcionamiento de la cadena de suministros en las florícolas

El funcionamiento de la cadena de suministros se gestiona en base a determinadas actividades, que deben cumplir con el tiempo estimado en la planificación logística previamente establecida, el correcto orden en cada proceso permite llevar a cabo adecuadamente la exportación de rosas,

de modo que, es indispensable tomar en cuenta cada una de las actividades, operaciones y el flujo de información para desempeñar apropiadamente la cadena de suministro. Por consiguiente, es de vital importancia conocer su desempeño y funcionamiento implementado dentro de las florícolas del Carchi, a través de un diagrama de procesos que engloba la cadena productiva de las rosas.

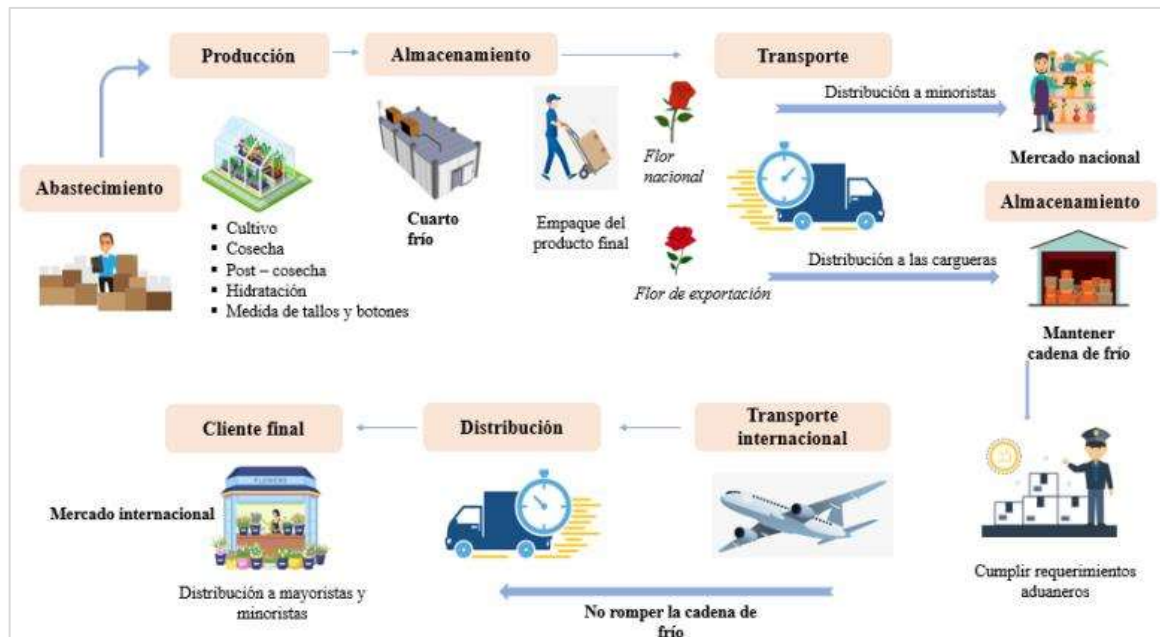


Figura 53. Funcionamiento de la cadena de suministro en las florícolas
Elaborado por: Grupo de Investigación

El flujo que se muestra en la Figura No. 53, describe las actividades principales de la cadena de suministros de una florícola. Por ello, dicho esquema se ha diseñado con la finalidad de describir de manera precisa, cada una de las etapas que se deben cumplir para llegar al producto final. En este sentido, las empresas del sector florícola del Carchi, al estar dedicadas a la exportación de rosas, tienen claro que sus acciones dentro de la cadena de suministro determinan la calidad de su producto. A su vez, este sector se caracteriza por ser dinámico, lo cual conduce a establecer estrategias para mantener una cadena de suministros eficiente en cada uno de sus ciclos. Por consiguiente, la estrategia de la cadena de suministros determina la naturaleza de la adquisición de materias primas, transporte de insumos hacia la empresa, producción del producto, servicio y distribución del producto final al cliente; con el objetivo de alcanzar un mejor nivel de competitividad. Así pues, se puede asegurar que, el funcionamiento de la cadena de suministro de las florícolas se gestiona en concordancia con su demanda, es decir que, cada una de las etapas de este flujo, directa o indirectamente se reflejan en la satisfacción que se obtenga de sus clientes.

Con esta apertura, se pretende identificar las conexiones de cada una de las etapas de la cadena de suministro para mantener una coordinación eficiente.

Abastecimiento y producción

Como se había mencionado antes, la adquisición de insumos y materias primas es una tarea fundamental dentro del funcionamiento de las florícolas, mientras mejor posicionada esté la empresa adquirirá con rapidez sus materiales. En este mismo orden, es indispensable contar con proveedores cercanos para asegurar la producción, pues sin la presencia de insumos, se retrasan todos los procesos, enfatizando en que, no se puede empezar la siembra dentro de los invernaderos.

Almacenamiento y transporte

En otro sentido, al hablar de calidad del producto, el dinamismo del sector florícola es muy complejo, puesto que, al ser un producto perecedero deben cumplir ciertas especificaciones para mantener su frescura y estado natural. Para ello, las actividades que se ven inmersas dentro de este desafío son principalmente el almacenamiento y el transporte, pues de su eficiencia depende la rapidez, temperatura y la habilidad para entregar flores que superen las expectativas del consumidor.

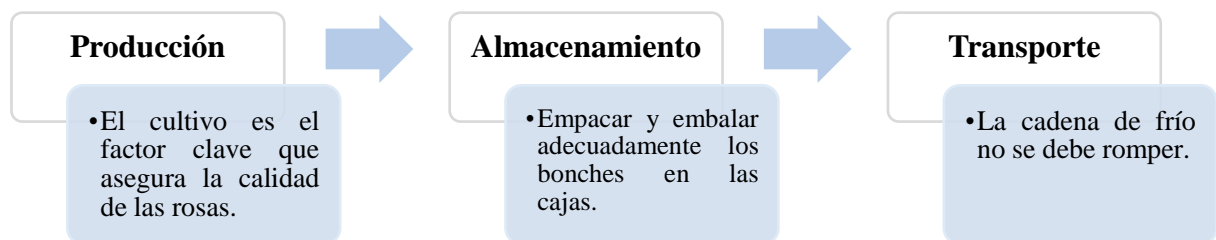
Distribución y servicio al cliente

La distribución se hace posible solo si se ha cumplido con el despacho correspondiente, es decir, del servicio que ofrecen los encargados de ventas depende la eficacia con la que se realice la recepción de los pedidos. Una vez que se haya embalado los bonches en las cajas, se procede a cargar y hacer efectivo el transporte para distribuir la mercancía en los espacios correspondientes para su internacionalización. Por lo general, las florícolas utilizan la tercerización de cargueras que permiten almacenar el producto, hasta que el vuelo despegue. De este modo, las empresas florícolas del Carchi se encargan de enviar el producto hacia los mercados internacionales, de modo que, desde su arribo la responsabilidad se transfiere al comprador. Cabe recalcar que, las florícolas se aseguran al 100% de entregar rosas de calidad a los mercados internacionales, por ello las flores que producen las clasifican en flores de exportación y la flor de desecho, correspondiente a la distribución en el territorio nacional.

4.1.6.7. Actividades que influyen en la competitividad internacional

Luego de estructurar el flujograma sobre el funcionamiento de la cadena de suministros de las florícolas del Carchi, en base a los resultados de las encuestas y opiniones recabadas de los

representantes, es importante identificar las actividades que inciden o permiten mejorar la competitividad internacional, partiendo del proceso de producción, factor esencial para asegurar la calidad de las rosas. En otras palabras, el cultivo es la parte principal de la cadena de suministros, debido a que, a través de dicho proceso y con la experiencia de las personas encargadas de las plantaciones, se brinda un mejor cuidado a las rosas, con lo cual es posible identificar a tiempo las plagas o enfermedades. No obstante, se pueden presentar riesgos que afecten el cultivo, por lo cual, es importante contar con equipo especializado, o en su defecto disponer de un plan de mitigación en caso de encontrar inconvenientes, para saber cómo actuar en dichas circunstancias.



*Gráfico 2. Actividades clave de la cadena de suministros
Elaborado por: Grupo de Investigación*

Por consiguiente, las actividades que influyen en la competitividad internacional son: la producción, almacenamiento y transporte, ya que de ello depende obtener un producto que se adapte a los requerimientos de la demanda, así como certificar que es de calidad y es entregado en el tiempo y cantidades correctas. Cabe mencionar que, en la etapa de producción interviene el cultivo, cosecha y postcosecha, en donde se planifica las variedades y colores a obtener, brindando los cuidados necesarios a las plantaciones, y seleccionar las mejores rosas destinadas a la exportación. Además, las actividades restantes son el complemento de todo el proceso productivo, en relación con mantener adecuados canales de comunicación con los proveedores, transportistas, personal y el cliente. De igual manera, garantizan el enlace de la cadena de suministros desde el cultivo hasta que el producto llegue al consumidor final.

Es importante señalar que, para obtener un producto diferenciado y distinguido en el mercado, las actividades de la cadena de suministros que se han considerado como los puntos clave y las acciones complementarias, deben estar enlazadas entre sí. De igual forma, se involucra las variedades o tipos de flor que caracterizan a la provincia y la forma de empacar el producto, ya

que esto asegura que las rosas lleguen en perfectas condiciones y, por ende, generar ventajas competitivas en base a la calidad que dispone la rosa ecuatoriana. A continuación, se detalla lo antes mencionado.

– **Características de la flor carchense para exportación**



Figura 54. Características de la flor carchense para exportación

Los pisos climáticos y las temperaturas permiten cultivar rosas de excelente calidad, y por supuesto, cumple con los estándares exigidos por los clientes. Las características presentadas previamente pueden variar en cada finca, no obstante, se cumplen parámetros similares para las rosas de exportación.

Por consiguiente, si el producto se envía con las especificaciones necesarias, se cumple el objetivo de la cadena de suministros de asegurar que la mercancía llegue en las condiciones adecuadas, en el tiempo y cantidad requerida.

4.1.6.8. Diagrama SIPOC del sector florícola del Carchi

En base a los resultados de las encuestas realizadas a los representantes de las empresas, se ha diseñado el diagrama SIPOC o Proveedores – Ingresos – Procesos – Salidas y Clientes, del sector florícola del Carchi, el cual permite reconocer la gestión logística de los procesos internos

que se llevan a cabo en las fincas, tomando en cuenta el flujo de información para emplear los recursos y materiales necesarios para producir rosas de exportación. Además, se considera las actividades más importantes de la cadena de suministros como: el cultivo, cosecha, postcosecha y almacenamiento.

En este contexto, se toma como referencia las preguntas más relevantes relacionadas con el diagrama SIPOC, las mismas que se formularon en la primera sección de la encuesta acerca de la cadena de suministros.

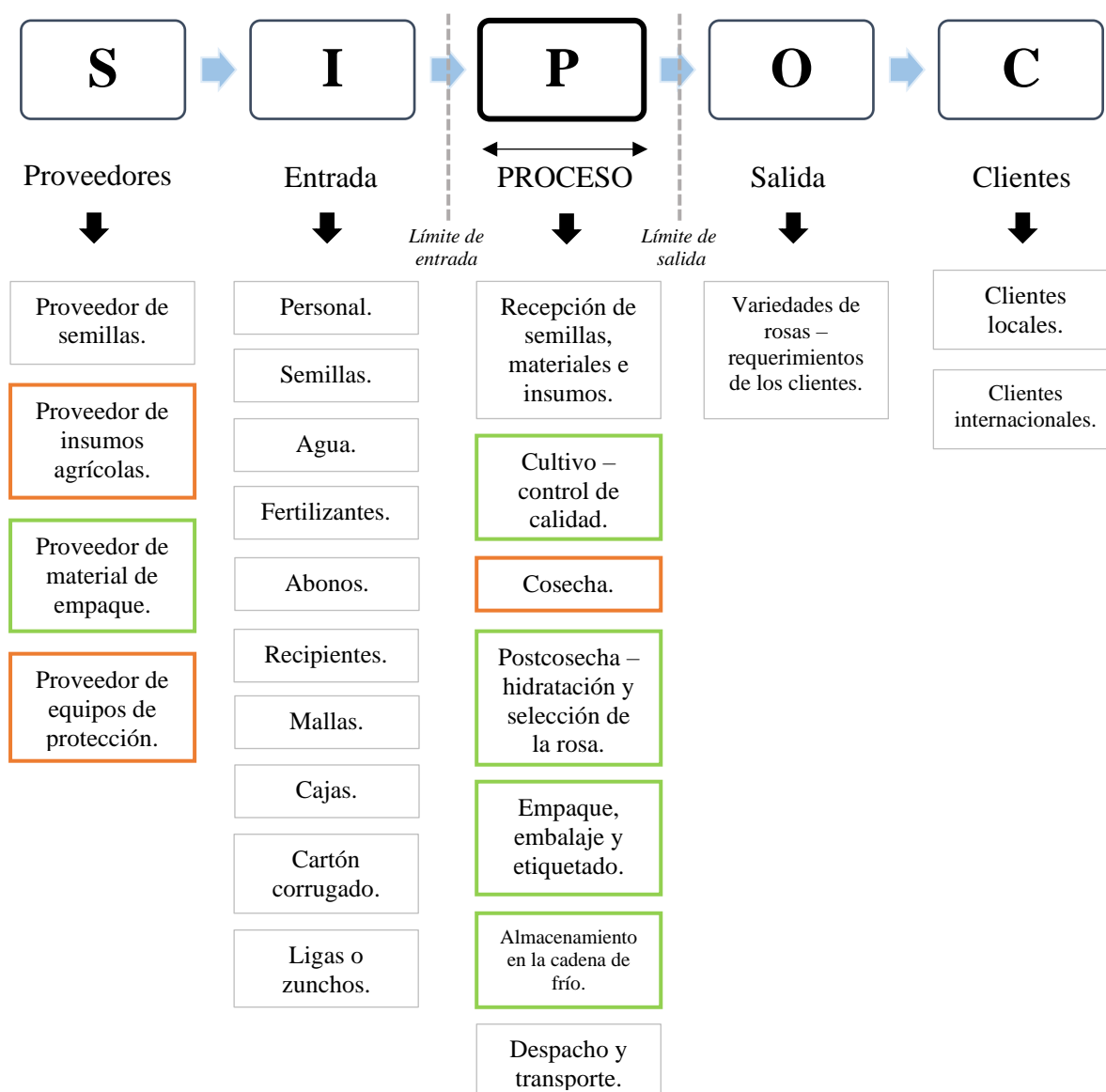
Tabla 91. Referencia de preguntas

Pregunta	Porcentaje de respuesta
¿Considera que todas las actividades de la cadena de suministros son el aspecto clave para la eficiencia en las exportaciones de rosas?	56.3%
¿Considera usted que es fundamental contar con proveedores cercanos con el fin de optimizar recursos?	75%
¿El eficiente transporte de las rosas le permite a su florícola ser más competitiva en el mercado internacional?	56.3%
¿Qué tan probable es que se presenten complicaciones en la cadena de frío y esto afecte la eficiencia y productividad de la florícola?	31.3%
¿Cree usted que la retención de clientes es más accesible cuando la cadena de frío cumple correctamente su función y mantiene en perfecto estado las rosas?	68.8%

Elaborado por: Grupo de Investigación

En tal sentido, el porcentaje de respuesta indica que, la actividad primordial es contar con proveedores cercanos, seguido del correcto funcionamiento de la cadena de frío o área de almacenamiento. No obstante, el diagrama ha permitido identificar las actividades clave dentro de la cadena de suministros del sector florícola carchense, es decir, aquellas que prevalecen y se manejan de forma similar en cada empresa, haciendo énfasis en los procesos de cultivo, postcosecha, empaque y almacenamiento, ya que de ello depende obtener rosas de calidad y que satisfagan los requerimientos del cliente final.

Diagrama SIPOC del sector florícola del Carchi



- Actividades que prevalecen en las empresas del sector florícola del Carchi.
- Actividades críticas por mejorar en las empresas del sector florícola del Carchi.
- Actividades estándar que manejan las empresas del sector florícola del Carchi.

Figura 55. Diagrama SIPOC del sector florícola de Carchi

Se precisa las actividades críticas para mejorar la gestión interna de las empresas del sector florícola, las cuales describen a los proveedores de insumos agrícolas, debido a que, en su mayoría implementan fertilizantes químicos, que a largo plazo afectan los suelos y al personal a cargo. Por lo cual, para evitar este tipo de complicaciones, es necesario la utilización de abonos orgánicos elaborados a partir de las rosas desechadas. Por otro lado, se debe seleccionar

adecuadamente los insumos y equipos para actividades como cosecha y postcosecha, con el único fin de brindar un óptimo clima laboral. En este contexto, se hace especial énfasis, en adecuar el material de protección a las condiciones de los cultivos, área de empaque y cuarto frío.

Asimismo, se determina las actividades que se manejan de forma similar en cada finca, tales como: selección de semillas; insumos, materiales y recursos; tipos o variedades de rosas adaptadas a los gustos y preferencias del consumidor; y el buen servicio a los clientes con la oferta de la producción nacional e internacional.

4.1.7. Análisis de la cadena de suministros a través de entrevistas

4.1.7.1. Entrevista Everbloom Roses Ecuador

Con la finalidad de conocer el funcionamiento y los procesos inmersos dentro de la cadena de suministros del sector florícola del Carchi, se realizó entrevistas a expertos en el tema. En primer lugar, a Everbloom Roses Ecuador, florícola ubicada en la parroquia La Libertad – El Ángel, la cual es una de las empresas más representativas en la producción y comercialización de flores. Por otra parte, “Alianza Logística”, la consolidadora y desconsolidadora de flores más grande del país, la cual trabaja con las instalaciones de Tabacarcen S.A. Además, “Alianza Logística” dispone de sucursales en Estados Unidos, China, Colombia, Rusia y Holanda, con el objetivo de dinamizar su gestión y generar mayor competitividad para su empresa.

1. ¿Qué es y qué proceso comprende la cadena de suministros en la comercialización internacional de flores?

Al hablar de manera interna, primero nos abastecemos de insumos para la producción, donde está inmerso todo el proceso que conlleva el cultivo en referencia a cosecha y post cosecha y posterior nos encargamos del empaquetado. De manera externa, nosotros para poder abastecer a los clientes hacemos uso de un furgón refrigerado, donde el producto ya empacado viaja 4 días por semana al sector del aeropuerto en Quito, directamente a las cargueras, aquí acopian la producción de varias fincas y la organizan por cliente. Más adelante, las cargueras trasladan el producto a las paletizadoras y se organiza la carga de los diferentes clientes, se acopla por línea aérea y por vuelo. Luego de las paletizadoras se lleva las cargas al avión, el cual viaja a los destinos de cada una de las florícolas, y una vez que arriba se organiza en tráiler refrigerado y ellos se encargan de distribuir la mercancía, que en su mayoría es al continente europeo y en mi caso Rusia y Holanda.

2. ¿Qué tan importante es el adecuado funcionamiento de la cadena de suministros para el sector florícola? ¿Cuál considera usted es el proceso más importante?

Bueno, en general como en cualquier proceso, todo debe funcionar de manera óptima, porque si hay algún error se detiene la cadena, entonces, la parte más importante en nuestro caso es la cadena de frío porque es la que asegura la vida útil del producto, o sea cuanto van a durar las rosas en el destino final. En nuestro caso, nos abastecemos de insumos cada 15 días con la finalidad de tener un stock adecuado, en teoría se planifica la producción para mantenerla constante para la estacionalidad de fechas importantes de nuestro mercado. Por ello, es fundamental contar con una planificación que asegure la producción constante y por lo tanto las ventas. Como les mencionaba lo más importante es la cadena de frío, procurar que se mantenga, no es 100% efectiva porque hay momentos donde se corta la cadena de frío, antes de cargar al avión y al descargar en destino.

3. Dentro de la administración de la cadena de suministros ¿cómo evalúa usted el proceso que realizan los proveedores de insumos y materias primas a las empresas florícolas?

En general es muy bueno porque nos interesa que se comercialicen nuestros productos, por ello trabajar con ellos ha sido muy efectivo, pues todo el año se abastecen de insumos y materiales para proveernos. Por una parte, está la cartonera trabajando para proveernos las cajas y separadores, en general es muy bueno, ya se sabe cuándo son las épocas pico, es decir cuando hay una mayor necesidad de insumos, en el caso de material de proceso y empaque, diciembre y enero son clave para el abastecimiento de empaque y capuchones, porque ellos saben que entre esas fechas nosotros nos vamos a abastecer para la exportación que se da entre enero y febrero, donde hay un incremento de entre el 40% y 50%.

Obviamente los proveedores se encuentran alejados de las fincas, pero conforme se ha desarrollado el sector florícola en el Carchi se ha mejorado el servicio. Hace 10 años cuando nosotros empezamos era mucho más difícil, debido a que no había muchos proveedores y era necesario pagar un flete. Hoy en día, 15 años después los proveedores llegan directamente a las fincas en su mayoría, ya que hay algunos que no lo hacen, entonces a ellos es a quienes les falta desarrollarse en ese sentido. Incluso tenemos proveedores de la Costa que son los que nos entregan la cartonería, pero se han desarrollado y llegan a donde se encuentre el cliente.

4. Al ser las rosas mercancías perecederas ¿Cómo deberían manejar las florícolas la distribución del espacio físico y almacenamiento de manera óptima?

Como les mencionaba antes, a nosotros nos interesa producir y vender todo el año, entonces al mercado, nuestros clientes también les interesa lo mismo. Uno planifica el espacio para tener ocupado el 70% de la capacidad en cuartos fríos y bodegas. No es posible planificar tenerlo al 100% todo el año, porque en Valentín y Día de la Madre, dicho espacio no nos alcanzaría. Entonces, siempre se deja un espacio adicional durante casi todo el año, con el objetivo de disponer de ese espacio en las épocas pico, siempre es necesario tener más producción. Es una lucha constante la distribución del espacio físico, por ello en algunas ocasiones se han presentado daños que no se alcanzaron a medir, eso representa el porcentaje de flor nacional, lo que se le llama flor de descarte, es decir aquellas que no cumplen con las características para ser exportadas, probablemente en el tiempo que sufrimos fallos en el cuarto frío incidió el 1% de flor de descarte. Las temperaturas adecuadas para el cuarto frío están entre 1°C a 4°C, en el furgón se procura que se mantenga. A las cargueras en el aeropuerto de Quito llega a una temperatura de entre 6°C y 8°C; es decir que en el transcurso se pierde 2°C.

5. ¿Cómo plantea usted asegurar la logística del transporte para entregar el producto de acuerdo con la planificación de tiempos y costos para la comercialización internacional de flores?

En este caso, se ha trabajado en conjunto para cumplir las expectativas de los clientes y así lo hemos logrado a lo largo de los años, por ello se planifica el transporte para todo el año, pero siempre se requiere de furgones y vuelos adicionales en épocas altas y de igual modo en destino para la distribución. Es complicado mantener un transporte todo el año, es decir en fechas especiales es muy difícil encontrar camiones disponibles, prácticamente es un mes entre enero y febrero. Hay una demanda tan alta, en la cual, o no se puede abastecer el producto o no se puede abastecer el servicio de transporte. Sin embargo, con el objetivo de satisfacer a los mercados, incluso se han utilizado vuelos comerciales para destinar la exportación de la flor. No obstante, tanto las florícolas como el cliente final comprenden que, probablemente no lograrán abastecer el 100% de la demanda en cada caso.

6. ¿Cómo deben las empresas florícolas gestionar los envíos para que las flores lleguen en óptimas condiciones a su destino en el mercado internacional?

En este caso, como les mencioné, tenemos programado los envíos 4 días a la semana, en temporada alta utilizamos el furgón 6 o 7 días en una o dos semanas, por lo general, el mes en

el que incrementa la demanda es enero, entonces, el servicio que subcontratamos es exclusivo, es decir, que está disponible para la finca todos los días de la semana, todo el mes o todo el año, a pesar de que sólo lo empleamos cuatro días a la semana. Siempre estamos pendientes de que los envíos lleguen en óptimas condiciones, ya sea en épocas altas o bajas, por lo que, mediante el proceso de empaque nos aseguramos que las rosas lleguen en perfecto estado, del mismo modo, gestionamos el transporte interno para que el furgón se movilice desde la finca al aeropuerto máximo a las 14h00 de la tarde, para que alcance a entregar la carga a las 20h00 o 21h00 de la noche, entonces en el proceso interno procuramos que la flor esté bien hidratada y a la temperatura adecuada.

7. ¿Qué recursos considera que son necesarios para optimizar la cadena de suministros en la comercialización internacional de flores?

Para la optimización de la cadena de suministros, de acuerdo con el proceso de cultivo, empleamos los plaguicidas o fungicidas adecuados para evitar enfermedades en las plantas. En el caso de las rosas para mejorar el proceso productivo y optimizar la cadena de suministros existen mejoras en el sistema de riego; inyección de fertilizantes o abonos más eficientes; diferentes moléculas químicas para producir un buen botón; implementación de nanotecnología para poder inyectar de mejor manera el calcio. Por lo cual, los proveedores de insumos están innovando en nuevos métodos para combatir plagas y enfermedades en las rosas. A nivel de proceso, existen algunas fincas que implementan ozono en los cuartos fríos o extractores de etileno para darle más vida útil al producto. Es posible que, en un largo plazo, utilicemos este avance de tecnología en nuestra florícola para optimizar la cadena de suministros.

8. En caso de presentarse errores en el despacho del producto ¿Qué acciones toma su empresa para dar una pronta solución?

En nuestro caso, la alternativa que tomamos es la devolución del dinero, en caso de presentarse cualquier tipo de controversia, ya que para dar una solución se tardaría 8 o 10 días después por el tiempo que se tarda en llegar el producto al cliente final, básicamente cuando hay algún error en el despacho, o problemas como maltrato del producto, enfermedad en las rosas, caída del follaje, enfermedad en el botón, o un caso extremo en el que al cliente no le gustó el producto, pero es muy poco común. Por lo que, cuando hay reclamos, se debe documentar fotografías del producto dañado, usualmente los reclamos se hacen por el daño de 50 tallos de 300 que van en una caja, de igual forma se presentan daños por el mal manejo de la carga; en pocas ocasiones por enfermedad en la planta, debido a que para evitar este tipo de inconvenientes manejamos

de forma correcta los procesos. Cuando el cliente envía las evidencias, se hace la devolución del dinero o el descuento en caso de que sea una factura por pagar.

9. Debido a la situación actual por la pandemia ¿Qué medidas se han empleado para que el proceso de exportación de las rosas se cumpla en los tiempos establecidos con los clientes?

La pandemia en el caso del sector florícola duró aproximadamente tres meses (abril, mayo y junio del 2020), ya que las ventas redujeron considerablemente, en nuestra empresa pasamos de vender 50.000 tallos semanales a enviar 2.000. Sin embargo, hubo un incremento en la demanda, por lo cual, se presentaron problemas logísticos porque no encontrábamos vuelos para exportar las rosas, ya que en ese momento únicamente se transportaban insumos médicos, en nuestra posición como productores tuvimos que esperar a que el servicio estuviera disponible para poder abastecer a los clientes, por tanto, disponíamos de las rosas en todo momento en caso de que la demanda incrementara.

¿Qué acciones deberían tomar las empresas florícolas en caso de presentarse nuevamente las condiciones similares de aislamiento total de marzo – agosto 2020?

Una de las medidas que podemos tomar es acercarnos a la demanda para cubrir sus requerimientos y aprender más sobre nuestro producto, en esa época cometimos varios errores, uno de ellos fue descuidar las plantas. De modo que, en caso de presentarse este escenario lo primordial es cuidar nuestro activo, es decir, las plantas.

10. ¿Cuáles son los principales riesgos que pueden presentarse en las empresas florícolas a lo largo de la cadena de suministros en la comercialización internacional de flores?

Existen varios riesgos, entre los que puedo mencionar, el tema de los paros que complicó el despacho de las flores hasta el aeropuerto, para lo cual debemos estar preparados y conocer rutas alternas, en casos extremos, disponer de otro furgón para realizar trasbordos; el cierre de fronteras por la pandemia; riesgos locales que siempre se pueden presentar como la época de lluvias, debido a que produce mayor riesgo de enfermedades, ante esta situación debemos estar atentos en la sanidad de los cultivos, mediante una adecuada fertilización; con el cierre de carreteras debemos abastecernos con mayor stock. Otro riesgo que se puede presentar y que está fuera de nuestro alcance, son las nevadas en Europa, una alternativa a dicho problema podrían ser las rutas alternas aéreas.

4.1.7.2. Entrevista “Alianza Logística”

1. En base al funcionamiento de su empresa ¿Qué actividades se realizan en “Alianza Logística” relacionadas a la cadena de suministro para la comercialización internacional de las flores?

Nuestra responsabilidad empieza desde que nosotros recibimos el producto de los exportadores y termina al momento que se le entrega el producto, luego consolidamos la carga y posterior se lleva a las paletizadoras, en este caso, una paletizadora es el lugar donde la carga es transportada directamente en el avión y posterior a ser embarcada en el destino. Somos una agencia de carga internacional de importaciones y exportaciones y también actuamos como consolidador y desconsolidador, son las dos actividades que manejo.

2. ¿Cómo se direcciona un adecuado funcionamiento de la cadena de suministros para el sector florícola? ¿Cuál considera usted, es el proceso más importante?

En el tema logístico, considerando que la actividad que tiene mayor riesgo en esto al ser un producto perecible, nosotros manejamos certificaciones de seguridad como es BASC, entonces el tema de BASC está enfocado en la cadena de suministro en la seguridad física, dado que al ser un producto perecible nosotros enviamos lo más pronto a destino. Considerando que esto para el narcotraficante es muy importante, que llegue el producto a su destino de manera urgente. Entonces la importancia como agencia de carga de mantener esta certificación BASC, nos da básicamente la parte de seguridad en todos los procesos que manejamos, esto quiere decir garantizándole al exportador florícola que su producto vaya monitoreado, tenga un seguimiento y control y tenga la total seguridad que su producto llegará de manera correcta al destino. Con esta garantía nosotros manejamos de manera segura la cadena de suministros.

Nuestra responsabilidad es garantizar al exportador que su producto llegará a destino como se ha planificado. Entonces en el proceso del transporte desde Alianza Logística hasta las paletizadoras nos cercioramos de que tengan certificaciones, es decir, controles de BASC y certificaciones de calidad, como la Norma ISO 9001 2015, certificaciones en cuanto a los controles que tienen los Termo King, en este caso los camiones y principalmente que nuestro producto tenga acuerdos de seguridad en cuanto al transporte que contratamos. Básicamente, así nos manejamos con los exportadores, ya que les exigimos un estricto cumplimiento en temas de control de nuestro producto para los clientes.

3. Al ser las rosas mercancías perecederas ¿Cómo manejan la distribución del espacio físico y almacenamiento de manera óptima?

Nosotros tenemos dos instalaciones de los cuartos fríos, contamos con una instalación ubicada en Oyambarillo y otra en Tabacarcen, son puntos estratégicos para nosotros poder recibir con mayor prioridad la carga de todos los exportadores. Contamos con 4 cuartos fríos en Oyambarrillo y 3 en Tabacarcen, mismos que son centralizados por la carga y el control lo hacemos a través de las coordinaciones de embarque. ¿Cómo funciona este tema? El cliente compra la flor y nos indica el número de cajas que van a llegar, entonces nosotros ya tenemos estratégicamente analizado en que cuarto frío y que cantidad ingresa. Entonces nosotros de esa manera acoplamos la carga, la organizamos y tenemos el despacho posterior en los camiones contratados para llegar a las paletizadoras. Entonces, básicamente el control que nosotros hacemos es por medio de una plataforma web, las coordinaciones de embarque. Nosotros ya sabemos el abastecimiento de los cuartos fríos, por eso planificamos la cantidad que alcanza a diario, de esa manera abastecemos el espacio para recibir la carga de los exportadores.

En cuanto a la temperatura para las flores, el rango que nosotros manejamos es de 2 °C a 8°C, esa es la temperatura estándar que consideramos aceptable para poder recibir el producto. En cuanto a nuestros cuartos fríos, los mantenemos de 2°C a 4°C, ya que no es lo mismo la temperatura que recibo de la finca de la que mantengo el producto. Posterior a esto, en el transporte debe mantenerse en las mismas temperaturas, pero yo me cercioro de que dentro de mi responsabilidad se mantengan de 2°C a 4°C.

4. ¿Cómo gestiona su empresa los envíos para que las flores lleguen en óptimas condiciones a su destino en el mercado internacional?

En cuanto a los exportadores, para trabajar conmigo tienen ciertas exigencias en temas logísticos porque nosotros tenemos convenios con las aerolíneas, quienes son los que llevan el producto y lo dejan en el destino final. Entonces, las aerolíneas que es el posterior proceso de la cadena logística tienen acuerdos con nosotros para ser contemplados los lineamientos de control en cuanto a temperaturas, a tiempos de entrega, pues, es muy importante para el cliente que le llegue el producto en óptimas condiciones y en los tiempos requeridos. Al ser como ustedes entienden, un producto perecible necesita agilizar el proceso. Para nosotros poder garantizar el servicio, exigimos a las aerolíneas procesos de control y en caso de que no se cumplan por cualquier imprevisto, la parte técnica de los aviones, problemas como los que se viven de pandemia entre otros que se pueden presentar.

5. ¿Qué recursos considera que son necesarios para optimizar la cadena de suministros en la comercialización internacional de flores?

Como estrategia, los recursos que nosotros consideramos principalmente es la infraestructura y la tecnología, porque tratándose de este tipo de producto, necesita estar en adecuadas condiciones en nuestros cuartos fríos. En este sentido, nosotros tenemos procesos de mantenimiento, cronogramas de mantenimiento, evaluaciones periódicas porque poseemos una certificación de calidad y da un enfoque a que nuestros procesos deben estar más controlados a la cadena de suministros. El segundo punto es la tecnología, porque nosotros al tener la información a tiempo, al tener los documentos que requieren tanto clientes, como exportadores y aerolíneas, la tecnología es fundamental, en vista de que la información que llegue a nuestro software. Los controles que nosotros realizamos siempre van a ser a través de monitoreo, eso es informática y lo que es mantenimiento que es infraestructura. Entonces, básicamente esa es nuestra estrategia de como nosotros nos enfocamos en el tema de la logística.

6. En caso de presentarse inconvenientes en el incumplimiento de formalidades aduaneras o problemas en la seguridad física de la mercancía ¿Qué acciones toma su empresa para dar una pronta solución?

Volviendo al tema de la seguridad física, como les comentaba somos parte de una certificación en temas de seguridad BASC. En caso de presentarse inconvenientes como el narcotráfico, la acción inmediata que tomamos es la comunicación con la policía antinarcóticos, disponemos de convenios con ellos para actuar de manera inmediata en caso de suscitarse este hecho; si se diera el caso, al encontrar alguna sustancia ilícita esta carga es requisada por la policía antinarcóticos. En cuanto, al incumplimiento de formalidades aduaneras, como parte del trabajo que nosotros realizamos, disponemos de convenios con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), por lo que, en temas aduaneros, previo al embarque, solicitamos los documentos pertinentes al exportador, para asegurar que todo se encuentre en orden, en relación con la mercancía y la documentación, a través de la Declaración Aduanera de Exportación (DAE), con ello, cercioramos que el producto puede ser embarcado y enviado al exterior.

Ahora bien, cuando el producto está dañado nosotros no lo podemos evaluar, como agencia de carga no tenemos autorización para abrir ninguna caja de flores que llega a nuestras instalaciones. De modo que, el reclamo se produciría cuando el cliente reciba en el destino su producto, la comunicación se hace directamente entre el cliente y el exportador. Para evitar estos casos, contamos con un control riguroso en la manipulación y lo cercioramos a través de

las cámaras de seguridad, y cuando se envía al destino, durante el trayecto colocamos termógrafos dentro de las cajas, con lo cual, verificamos la trazabilidad de las condiciones en las que llegó el producto, así nos aseguramos de que la flor va en buen estado.

7. Debido a la situación actual por la pandemia ¿Qué medidas se han empleado para realizar el proceso de exportación de rosas de acuerdo a los tiempos establecidos con el cliente final?

En el tema pandémico, como Alianza Logística siempre vamos a considerar como el primer punto, el recurso humano, nuestro personal es lo más importante. Consideramos que el factor riesgo que ha generado la pandemia ha sido caótico e inseguro. Sin embargo, nosotros empezamos por el factor humano, nuestro personal es lo fundamental en la compañía, sin el personal no podríamos generar las actividades que desarrollamos, entonces en este proceso hemos visto con las aerolíneas y los exportadores, distintos mecanismos que se acoplen a las medidas de bioseguridad, porque si bien es cierto, el objetivo fundamental es seguir exportando la carga, pese a la situación por la pandemia. Hubo momentos en los que las fincas no disponían de producto, se cancelaron los vuelos por las restricciones a nivel mundial, que tuvo como consecuencia la reducción de la demanda en el producto, no obstante, como empresa hemos considerado seguir trabajando, pero cumpliendo a cabalidad las medidas de bioseguridad con nuestro personal, implementando el uso de mascarillas, alcohol, cambios en la infraestructura de lavabos, baños, se ha hecho un minucioso trabajo con el fin de proteger a nuestra gente. Como Alianza Logística, hemos hecho lo posible por solventar los requerimientos de nuestros clientes, nos ha ido bastante bien con todos los procesos que aplicó nuestro departamento de seguridad, salud ocupacional, médico ocupacional, gerencia general, presidencia y las estrategias que tomamos han sido oportunas para continuar realizando nuestra labor.

8. ¿Qué acciones debería tomar “Alianza Logística” y las empresas florícolas en caso de presentarse condiciones similares de aislamiento total de marzo-agosto 2020?

La estrategia que tomamos para asumir alguna eventualidad como la que pasamos, es alinearnos a las medidas del Gobierno, en este caso, el COE cantonal y nacional nos ha regularizado en el tema de movilidad, por lo que, aplicamos al pie de la letra todas las indicaciones del COE. Además, como acción preventiva si se volviera a dar algún inconveniente como el que se presentó el año pasado, contamos con un grupo de directorio, el cual hace reuniones para hacer análisis de riesgos, a través de ello, evaluamos que probabilidad tenemos de estar expuestos a un riesgo, ya sea natural, socioeconómico o laboral. Dependiendo la situación, el grupo de

directorio nos da los lineamientos que debemos seguir, de esta manera, manejamos la estrategia para solventar cualquier tipo de eventualidad con las aerolíneas o exportadores.

9. ¿Cuáles son los principales riesgos que puede identificar en la comercialización internacional de flores?

En relación directa con la cadena logística, se considera principalmente como un riesgo, los tiempos de entrega, ya que el producto es perecible, si no se entrega a tiempo se puede dañar y esto a su vez genera pérdidas para el exportador como para la agencia de carga. En tal sentido, debemos alinearlos a la optimización del tiempo para entregar a nuestros clientes el producto.

10. ¿Qué recomendaciones daría usted para que las empresas florícolas del Carchi puedan realizar una correcta administración de la cadena de suministros?

Es importante mencionar que Alianza Logística trabaja con varias empresas productoras ubicadas en Cayambe, Cotopaxi y Carchi, en el caso carchense trabajamos con la consolidación de carga de las florícolas Terra Pacific, Everbloom, Alta Sierra Roses, Agroterranorte, entre otras. La recomendación principal es, cumplir con los tiempos de entrega en las instalaciones de nuestra empresa, mientras el exportador entregue la carga a tiempo y en buenas condiciones, para nosotros es un placer realizar el trabajo, debido a que dependemos de ellos para enviar el producto a tiempo hasta la aerolínea, de este modo, agilizamos el proceso del despacho inmediato.

Otra recomendación relevante para mejorar la competitividad del sector florícola es la disminución de los trámites o documentaciones. En comparación, como parte del mejoramiento en los tiempos, otros países disponen de agilidad en los documentos de aduana, registros, controles sanitarios y certificados de origen, todos estos factores se pueden considerar como un punto débil para Ecuador, en relación con los temas de burocracia. En este sentido, otros países generan en menor tiempo la documentación, cuentan con mejor infraestructura y monitoreo.

Cabe recalcar que, una ventaja que nosotros tenemos en el sector florícola es sin duda el clima. A nivel de Latinoamérica, Colombia y Ecuador son los países que tienen el mejor clima para la producción de flores, es una gran ventaja porque nos ayuda a mejorar el proceso productivo, por lo cual, Ecuador se encuentra en el segundo nivel de exportación de flores. Además, la rosa ecuatoriana es preferida por los clientes del extranjero, debido a las características que le

diferencian de los competidores, como el tipo de flor producida en las diferentes zonas del país, ya sea costa o sierra, o la variedad de colores.

4.1.7.3. Matriz de riesgos de la cadena de suministros del sector florícola del Carchi

Una vez que se realizó las entrevistas a los expertos, se logró identificar la dependencia que hay entre las etapas que conforman la cadena de suministros, asumiendo que, en cada una de ellas hay la posibilidad de presentarse riesgos que afectan directamente su gestión. En este sentido, es indispensable realizar un diagnóstico de evaluación de riesgos, mediante una matriz que mide el impacto y la probabilidad que afecta el funcionamiento de las empresas florícolas.

Como primer paso se identificaron las variables de probabilidad e impacto de acuerdo con el nivel de riesgo que se presenta en la cadena de suministro, con su respectiva codificación.

Tabla 92. Nivel de probabilidad

PROBABILIDAD		
Improbable	Sucede una vez por año	1
Posible	Sucede una vez por semestre	2
Ocasional	Sucede una vez por trimestre	3
Probable	Sucede una vez por mes	4
Frecuente	Sucede cada semana	5

Elaborado por: Grupo de Investigación

Tabla 93. Nivel de impacto

IMPACTO		
Insignificante	Generaría pérdida de tiempo de 1 a 2 horas	1
Menor	Generaría pérdida de tiempo de 3 a 4 horas	2
Moderado	Generaría pérdida de tiempo de 4 a 5 horas	3
Mayor	Generaría pérdida de tiempo de 1 o más días	4
Catastrófico	Generaría pérdidas de tiempo de 1 a 3 meses	5

Elaborado por: Grupo de Investigación

Más adelante, en base a la administración de la cadena de suministros se determinó sus procesos mediante la descripción de las etapas, con la finalidad de direccionar los riesgos, acorde a las actividades internas que desarrollan las florícolas para la exportación de sus productos.

Tabla 94. Procesos de la cadena de suministros

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
• Abastecimiento	Recepción de materiales e insumos para la producción de flores
• Producción	Cultivo, cosecha y post cosecha de las flores en estado natural
• Almacenamiento	Distribución del espacio físico en zona de hidratación y el cuarto frío
• Transporte	Movilización y manipulación del producto en estado empaquetado hasta la consolidadora
• Distribución	Envío del producto hasta su destino en el mercado internacional
• Cliente final	Recepción del producto y atención post venta
• Comercialización internacional	Procedimientos enfocados en la dinámica de la exportación del producto

Elaborado por: Grupo de Investigación

Mediante la implementación de la herramienta de evaluación, se identificó 15 riesgos que pueden presentarse en el desarrollo de la cadena de suministros del sector florícola del Carchi, mencionando principalmente eventualidades en las áreas de producción o almacenamiento; controversias con los proveedores; desastres naturales, entre otros. Los mismos que se relacionan con el proceso, probabilidad e impacto que pueden causar, ya sea a nivel interno o externo, de acuerdo con la gestión que se maneja en las fincas productoras, para luego de ello, medir su nivel de riesgo mediante la ponderación que se estableció previamente.

De modo que, se procedió a distribuir los riesgos, acorde al proceso de la cadena de suministros. Es decir, abastecimiento, producción, almacenamiento, distribución, cliente y la comercialización; el periodo de tiempo en el que se podría presentar y el impacto que ocasionaría. En efecto, la calificación del riesgo se planteó mediante la relación de la probabilidad e impacto, dando como resultado el nivel de ubicación ya sea este bajo, medio o alto.

Tabla 95. Calificación de riesgos

Riesgo	NOMBRE DEL RIESGO	PROCESO AL QUE ESTA ASOCIADO	¿CADA CUANTO PODRÍA SUCEDER?	¿QUÉ IMPACTO PODRÍA CAUSAR?	PROBABILIDAD	IMPACTO	CALIFICACIÓN DE RIESGO	NIVEL DE RIESGO
R1	Retrasos de proveedores para abastecer a las florícolas	Abastecimiento	Sucede una vez por año	Generaría pérdida de tiempo de 1 a 2 horas	1	1	1:1	Bajo
R2	Presencia de plagas o enfermedades en los cultivos	Producción	Sucede una vez por trimestre	Generaría pérdida de tiempo de 1 o más días	3	4	3:4	Alto
R3	Inadecuada hidratación de las rosas	Almacenamiento	Sucede una vez por semestre	Generaría pérdida de tiempo de 1 a 2 horas	2	1	2:1	Bajo
R4	Daños técnicos en los cuartos fríos	Almacenamiento	Sucede una vez por semestre	Generaría pérdida de tiempo de 1 o más días	2	4	2:4	Medio
R5	Falta de espacio físico en épocas de alta demanda	Almacenamiento	Sucede una vez por semestre	Generaría pérdida de tiempo de 3 a 4 horas	2	2	2:2	Bajo
R6	Paralización del transporte por huelgas y paros nacionales	Transporte	Sucede una vez por año	Generaría pérdida de tiempo de 1 o más días	1	4	1:4	Medio
R7	Desperfectos en la temperatura de los camiones	Transporte	Sucede una vez por semestre	Generaría pérdida de tiempo de 3 a 4 horas	2	2	2:2	Bajo
R8	Deslaves o desastres naturales en las rutas de movilización hacia el aeropuerto	Transporte	Sucede una vez por semestre	Generaría pérdida de tiempo de 4 a 5 horas	2	3	2:3	Medio
R9	Retrasos en los vuelos para internacionalizar el producto	Distribución	Sucede una vez por trimestre	Generaría pérdida de tiempo de 4 a 5 horas	3	3	3:3	Medio
R10	Pérdida de la cadena de frío durante la manipulación de la carga	Distribución	Sucede una vez por trimestre	Generaría pérdida de tiempo de 3 a 4 horas	3	2	3:2	Medio
R11	Errores en la recepción y despacho de pedidos	Cliente final	Sucede una vez por trimestre	Generaría pérdida de tiempo de 1 o más días	3	4	3:4	Alto
R12	Incumplimiento de los tiempos acordados con el cliente	Cliente final	Sucede una vez por semestre	Generaría pérdida de tiempo de 1 o más días	2	4	2:4	Medio
R13	Presencia de actos ilícitos en la seguridad física de la mercancía	Comercialización internacional	Sucede una vez por mes	Generaría pérdida de tiempo de 1 o más días	4	4	4:4	Alto
R14	Restricciones por pandemias mundiales (COVID-19)	Comercialización internacional	Sucede una vez por trimestre	Generaría pérdidas de tiempo de 1 a 3 meses	3	5	3:5	Alto
R15	Rebrotos de nuevas cepas del virus COVID-19	Comercialización internacional	Sucede una vez por semestre	Generaría pérdidas de tiempo de 1 a 3 meses	2	5	2:5	Alto

La tabla describe las controversias que se pueden presentar en la cadena de suministros del sector florícola del Carchi, el proceso al que pertenecen, impacto que produce y el nivel de riesgo al que están asociados.

Se puede apreciar la relación que determina la calificación de riesgo, expresando el nivel alto, medio y bajo; con los colores rojo, amarillo y verde, respectivamente. De esta manera, la matriz resultante se proyecta mediante la correlación de impacto y probabilidad que posee cada uno de los riesgos descritos.

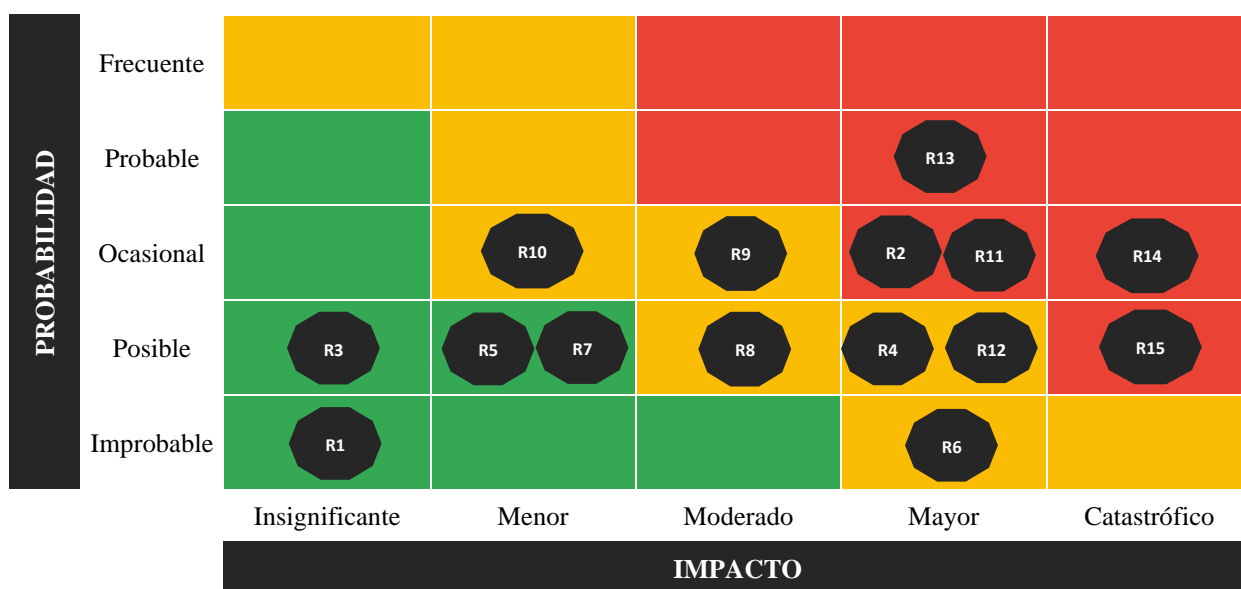


Figura 56. Matriz de riesgos de la cadena de suministros del sector florícola del Carchi

Por consiguiente, al haber riesgos de bajo, medio y alto impacto a lo largo de la cadena de suministros del sector florícola carchense, se generan problemas que van desde errores internos relacionados con la operatividad, administración e incumplimiento de formalidades, hasta situaciones críticas que están fuera del control de las empresas.

4.1.7.4. Estrategias aplicadas a la cadena de suministros del sector florícola del Carchi

Es preciso señalar que, las florícolas del Carchi requieren de una adecuada planificación y dirección en cada una de sus actividades, en vista de que ningún negocio es inmune de sufrir riesgos. Por ello, se hace necesario plantear estrategias que contengan un plan de contingencia ante la probabilidad de los errores diarios que se pueden ocasionar, recalando que están enfocadas, en dar solución a los riesgos que se han planteado mediante los procesos de la cadena de suministros para la comercialización de flores. La intención es desarrollar una directriz con la cual, las empresas del sector florícola puedan disminuir el impacto o estar preparadas ante posibles eventualidades que afecten directamente sus funciones internas y externas.

Tabla 96. Estrategias – Riesgo bajo

	RIESGO	ESTRATEGIAS
BAJO	Retrasos de proveedores para abastecer a las florícolas	Establecer un cronograma con los proveedores para la recepción de materiales e insumos de acuerdo con el pronóstico de producción de cada florícola.
	Inadecuada hidratación de las rosas	Inspeccionar el proceso de hidratación de las rosas cada 24 horas.
	Falta de espacio físico en épocas de alta demanda	Subcontratar instalaciones adicionales que se adecúen al alcance de producción en temporadas de alta demanda.

Elaborado por: Grupo de Investigación

Tabla 97. Estrategias – Riesgo medio

	RIESGO	ESTRATEGIAS
MEDIO	Daños técnicos en los cuartos fríos	Aprovisionar de equipos especializados para el control de los niveles de humedad que preserven la transferencia energética que necesitan los cuartos fríos.
	Paralización del transporte por huelgas y paros nacionales	Diseñar un plan de movilización para las florícolas del Carchi que contengan rutas alternas para optimizar los plazos de entrega.
	Deslaves o desastres naturales en las rutas de movilización hacia el aeropuerto	
	Retrasos en los vuelos para internacionalizar el producto	Trabajar con diferentes aerolíneas, que dispongan de vuelos comerciales 24/7 y además manejen vuelos con escala para cumplir con la exportación del producto a tiempo.
	Pérdida de la cadena de frío durante la manipulación de la carga	Controlar el nivel de temperatura mediante termógrafos instalados en las cajas para el envío internacional.
	Incumplimiento de los tiempos acordados con el cliente	Instalar un sistema de comunicación eficiente, para coordinar los plazos en el transcurso de la cadena de suministros entre los diferentes operadores involucrados.

Elaborado por: Grupo de Investigación

Tabla 98. Estrategias – Riesgo alto

RIESGO	ESTRATEGIAS
Presencia de plagas o enfermedades en los cultivos	Equipar las florícolas con aplicaciones móviles y sistemas de infrarrojos para el control de calidad en los cultivos.
Errores en la recepción y despacho de pedidos	Adquirir tecnología que permita receptar y dar seguimiento a los pedidos desde el momento que se despacha de las florícolas.
Presencia de actos ilícitos en la seguridad física de la mercancía	Establecer convenios con agentes de seguridad y control como la Policía Antinarcóticos y el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE). Implementar certificaciones orientadas a la seguridad física de la mercancía, seguridad de la cadena de suministros y gestión de calidad en todos los procesos, tales como: BASC, ISO 28000 e ISO 9000.
Restricciones por pandemias mundiales (COVID-19)	Consolidar la mercancía de todas las fincas del sector florícola del Carchi para abaratar costos de transporte interno e internacional. Crear convenios con los proveedores de insumos para establecer plazos de pago semestrales. Adquirir equipos de análisis para detectar muestras del virus en el producto. Implementar medidas de bioseguridad que preserven la integridad del producto y del recurso humano.
Rebrotos de nuevas cepas del virus COVID-19	Diseñar un manual de contingencia para tomar las medidas necesarias ante posibles escenarios del COVID-19 en base a las restricciones del gobierno.

ALTO

Elaborado por: Grupo de Investigación

Se ha comprobado que, la adecuada dirección de la cadena de suministros solo se logra a través de una planificación y coordinación entre todas las actividades y actores directos en la misma. De acuerdo con las declaraciones del representante de “Alianza Logística”, el mayor riesgo para el sector floricultor es el tiempo. Por ello, la evaluación del impacto se ha realizado en base a la pérdida de tiempo que pueden ocasionar la variedad de problemas que se presentan en la gestión logística. En este sentido, se plantearon estrategias que pueden enfocarse hacia un corto, mediano y largo plazo, de acuerdo con la organización de cada empresa, según los procesos

que manejen. Es preciso señalar que, los riesgos de alta probabilidad se encuentran en la etapa de la comercialización internacional, en su mayoría, pues una realidad es el impacto negativo que ha tenido la pandemia mundial COVID-19. Según el Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG] (2020):

El sector florícola estima pérdidas por alrededor del 60% de su producción, debido a que se redujeron las exportaciones de flores hacia Europa y Estados Unidos por la emergencia sanitaria generada por la presencia de Covid-19 en el país y el mundo, que determinó una restricción en el tránsito por vías terrestre y aérea. (párr. 2)

Ante la situación crítica que sufrió el sector florícola, es indispensable considerar un plan de contingencia que permita tomar medidas enfocadas a disminuir el riesgo de pérdidas económicas y sobre todo el paro comercial de flores. Por lo mismo, al encontrarse asociado a diferentes entidades que ayudan en su gestión de exportación, como son la Federación Ecuatoriana de Exportadores, Expoflores y Agrocalidad, principalmente, han desarrollado protocolos de bioseguridad y lineamientos que les ha permitido trabajar de manera desacelerada, pero sin dejar sus funciones. Cabe recalcar la gran labor que han realizado en conjunto, debido a que se han regido a un marco legal de acuerdo con las necesidades de las empresas florícolas, entre los que se podrían nombrar como fundamentales a:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo.
- Código de Trabajo.

Así pues, es notable el equipo que han formado para fortalecer la producción nacional de flores ante el COVID-19 y por supuesto, estos lineamientos también se acogen ante posibles rebrotes a futuro. Por ende, dichos protocolos han sido aprobados por el COE Nacional, de modo que, brindan respaldo y seguridad considerando que, es una guía para el trabajo diario que realizan en las fincas. Además, es importante tomar en cuenta las medidas o protocolos implementados por el gobierno, a fin de lograr la reactivación económica del sector florícola. De igual forma, con el plan de vacunación 9/100, la situación laboral puede mejorar la crisis que ocasionó la pandemia en 2020. De modo que, a través de la adaptabilidad a las normas instauradas, el sector productivo tendrá una pronta recuperación, la cual dependerá del estado económico de los principales socios comerciales de Ecuador, es decir, Estados Unidos, Rusia y Países Bajos.

4.1.7.4.1. Certificaciones aplicadas a la cadena de suministros de las empresas florícolas del Carchi

Para el correcto direccionamiento de las estrategias orientadas a las florícolas del Carchi, es importante la implementación de certificaciones internacionales, con el objetivo de, asegurar los procesos de la cadena de suministros y la comercialización internacional. Debido a que, la adopción de certificaciones garantiza el compromiso de las entidades carchenses para promover el prestigio y la calidad de las rosas de exportación, así, se genera credibilidad y confianza en la relación con los clientes. Por ello, las matrices propuestas anteriormente permitieron identificar las normativas orientadas directamente a garantizar la seguridad en la cadena de suministros y de las mercancías, además de la gestión de calidad, tales como: BASC, ISO 28000 e ISO 9000.

IMPLEMENTACIÓN DE CERTIFICACIONES INTERNACIONALES EN LA CADENA DE SUMINISTROS DEL SECTOR FLORÍCOLA DEL CARCHI

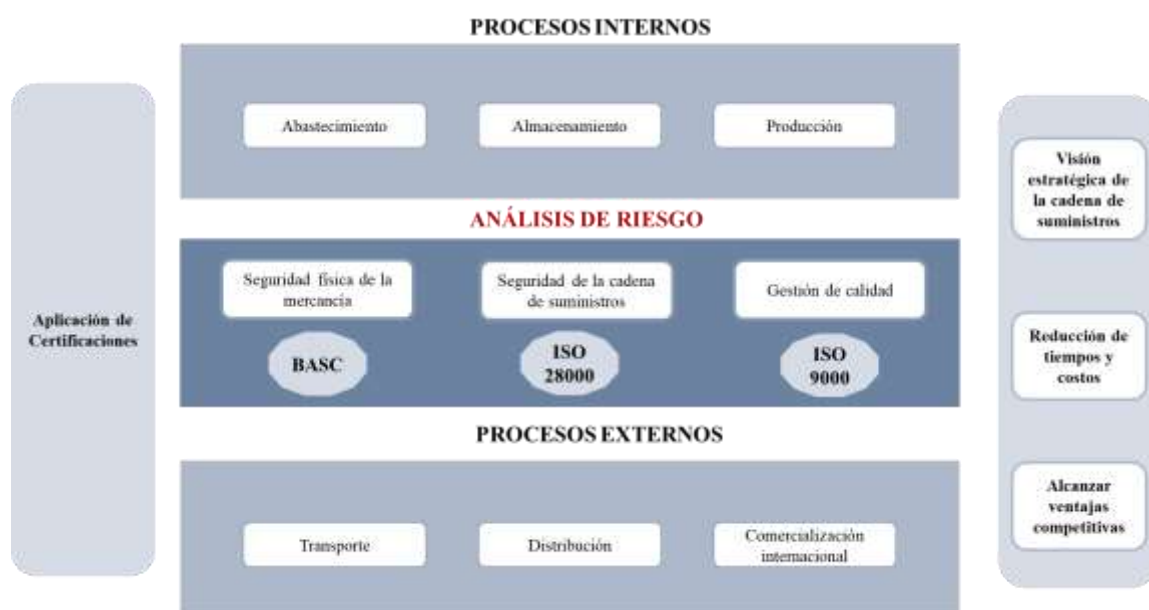


Figura 57. Mapa de procesos certificaciones internacionales BASC, ISO 28000, ISO 9000

En base al esquema planteado, el principal objetivo es establecer las medidas de aplicación de cada una de estas certificaciones, de modo que, el sector florícola asegure su visión estratégica mediante la eficiencia y calidad en sus procesos.

Tabla 99. Medidas de certificaciones BASC, ISO 28000, ISO 9000

CERTIFICACIÓN	¿QUÉ MEDIDAS APLICA?	TIPO DE BENEFICIO
BASC	Disminución de riesgos en las empresas del sector florícola en relación con prácticas desleales que afectan la seguridad física de la mercancía, por medio de contaminación por drogas.	Seguridad de la mercancía
	Certificación en el sistema de control y seguridad interno de las florícolas.	
	Mejor cumplimiento de procesos y regulaciones aduaneras.	
	Inclusión de las empresas florícolas en la base de datos de otras entidades que cuenten con certificación BASC.	
	Proceso de cruce de frontera rápido y predecible para la comercialización de flores.	
ISO 28000	Reducción de la vulnerabilidad en la cadena de suministros.	Seguridad y eficiencia en la cadena de suministros
	Identificación de riesgos que se presentan en las florícolas para gestionarlas y tratarlas a tiempo.	
	Mejora la eficiencia de la cadena de suministros debido al adecuado control y trazabilidad, y ahorro de costos indirectos en sus procesos.	
	Implementación de sistemas de seguridad a través de video vigilancia, GPS para el seguimiento de transporte y SNOR para ordenadores.	
	Inspección de contenedores y vehículos en almacenamiento.	
ISO 9000	Mejoramiento de la imagen y credibilidad de las empresas florícolas.	Gestión de calidad en las empresas
	Aplicación de un sistema de gestión de calidad en las empresas florícolas para el aumento de su productividad y reducción de costos.	
	Integración de las actividades de la cadena de suministros como abastecimiento, producción y distribución para mejorar la gestión interna de las florícolas.	
	Verificación de la eficacia del sistema de control de calidad de las empresas a través de auditorías.	

Elaborado por: Grupo de investigación

Las exportaciones florícolas representan uno de los rubros más importantes para el Ecuador, por lo cual se ha convertido en una actividad diaria. En este sentido, es indispensable que las empresas florícolas del Carchi aseguren la integridad del producto, desde la salida de sus fincas, durante el transporte interno, almacenamiento, hasta su transporte internacional, de modo que puedan garantizar sus envíos. Por tal motivo, se ha propuesto la adopción de certificaciones internacionales que permitan manejar sus procesos de manera óptima, para gestionar su comercialización por medio de BASC, que principalmente brinda un control más eficiente y reducción de riesgos principalmente como fraude aduanero, contrabando, terrorismo y tráfico ilícito de drogas en el comercio legítimo.

Dichos riesgos no están alejados de la realidad del sector florícola ecuatoriano, debido a que en una reciente publicación realizada por el diario EL UNIVERSO (2020), informaron que:

El sábado 15 de agosto de 2020, tras un registro visual y manual a 15 cajas de flores se encontró en el interior de los diferentes bonches 224 separadores (cartones) los cuales contenían una bolsa en un doble fondo con una sustancia polvorienta presumiblemente droga, la misma que al ser sometida a las respectivas pruebas de campo utilizando el reactivo químico dio como resultado preliminar positivo para cocaína. (párr. 5)

Ante este tipo de contingencias es indispensable el aporte de la certificación BASC, pues al implementarla, el sector florícola carchense cuenta con una planificación conjunta para asegurar los procedimientos en la comercialización internacional de sus productos. Cabe mencionar que, la aportación de la ISO 28000 actuaría como una complementación a esta gestión, puesto que, ofrece una mayor visibilidad de la cadena de suministros proporcionando ayuda en la mitigación de riesgos, respecto a la seguridad potencial dentro del área logística, enfocándose en amenazas como el fraude y la piratería.

Finalmente, a estas diligencias se suma la adopción de una certificación que se enfoque en su administración interna, como es la ISO 9000, que principalmente se enfoca en la gestión de calidad, que asegura la producción y oferta exportable de rosas de calidad a los mercados exteriores.

Así, la aplicación de este tipo de certificaciones se enfoca de modo primordial para el sector florícola carchense, debido a que, el resultado se genera en la disminución de tiempos y costos; lo que a su vez intensifica sus ventajas competitivas, notándose en la seguridad de sus procesos a lo largo de la cadena de suministros.

4.2. DISCUSIÓN

Mediante el desarrollo de la problemática planteada, que representa el desarrollo del análisis de la cadena de suministro del sector florícola del Carchi y la competitividad internacional, se ha dado cumplimiento a los objetivos específicos, de los cuales se encontró los siguientes resultados.

De acuerdo con el primer objetivo específico, que era fundamentar bibliográficamente la cadena de suministros y la competitividad internacional de las florícolas del Carchi, se amplió a través de la recolección de información relevante, a fin de resumir los aspectos importantes relacionados con las exportaciones del sector florícola ecuatoriano y del Carchi. Por lo que, se logró definir la situación de la oferta y demanda, esto según datos del Banco Central del Ecuador y Cobus Group; así como también los factores esenciales que son parte de las actividades de la cadena de suministros y que permiten una mejor administración en las fincas.

En el mismo contexto, para complementar el objetivo y dentro del marco teórico se tomó como referencia las teorías del comercio tales como: teoría de la Ventaja Comparativa de David Ricardo, la cual resume que una empresa dispone de mayor ventaja cuando emplea un menor costo de producción, en comparación con otra compañía de la misma particularidad (Riquelme, 2018). La teoría en mención permite el desarrollo de la investigación ya que el sector florícola del Carchi dispone de los recursos necesarios para reducir sus costos de producción y obtener el producto de buena calidad como el de sus competidores.

Por otro lado, la teoría de la Ventaja Competitiva de Michael Porter se basa directamente en generar competitividad tomando los recursos de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (Quintana, 2020). Dicho de este modo, el sector florícola del Carchi dispone de las ventajas competitivas necesarias para generar rentabilidad en el mercado. Así, se define principalmente la diferenciación por la gran variedad y gama de rosas que se producen en las fincas, los costos accesibles y la adaptabilidad a los requerimientos del cliente en el exterior. Y, por último, la Nueva Teoría del Comercio Internacional planteada por Paul Krugman, hace alusión a la importancia de las economías de escala y el impacto que esto causa en la productividad de un país, al igual que un sector específico de la economía (Moreno, Narváez & Sancho, 2016). De manera que, gracias a la ventaja comparativa que dispone el sector florícola del Carchi, es posible la producción de rosas en mayor cantidad y a menores costos, permitiendo así, la oportunidad de generar la economía de escala para el sector floricultor.

Para la ejecución del segundo objetivo específico, se separó el estudio en dos partes. En primera instancia se analizó la oferta por medio de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), es decir, los principales mercados exportadores de rosas a nivel mundial, con la finalidad de medir su crecimiento y participación dentro de este mercado. Posterior, se determinó aquellos países con mayor participación en exportaciones de flores a nivel mundial, los cuales se posicionan de este modo: Países Bajos 40%, Ecuador 21%, Kenia 15% y Colombia 11%. De tal manera, se midió su potencial por medio de un diagnóstico en sus indicadores sociales, políticos, económicos y la parte logística, con la finalidad de ponderarlos en la MPC. Al final, se definió el principal rival para el mercado ecuatoriano de flores, obteniendo una calificación de 2,53 sobre 4 puntos, demostrando su capacidad y eficiencia en este sector, razones que lo ha llevado a catalogarse como el país exportador de flores más famoso del mundo, con las mayores cantidades exportadas.

En la segunda parte, se desarrolló la situación de la demanda, por medio de la Matriz POAM que es el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio. En esta sección se obtuvo los principales destinos para la exportación de la flor, mediante un diagnóstico riguroso de indicadores que formaron el perfil de cada país. Así, se identificó que, Estados Unidos, Rusia y Países Bajos poseen oportunidades de clientes para el sector florícola ecuatoriano, estableciendo su capacidad mediante una calificación por puntos, donde el mayor puntaje lo adquirió el país americano con 1,88 sobre 3; de este modo, se enfatiza el crecimiento que ha logrado Ecuador en el flujo comercial que mantiene con dicho mercado.

Por consiguiente, estos dos análisis permitieron evaluar el sector florícola del Carchi, mediante datos estadísticos que enfocan la capacidad que tiene en sus exportaciones. Dentro de la participación nacional, Carchi se posiciona en un tercer lugar con el 5,85%; precedido por Pichincha con el 78,60%, valor que por supuesto ocupa casi la totalidad de todas las provincias; y Cotopaxi con el 9,12%. Sin embargo, las fincas carchenses han demostrado gran potencial en los últimos años, pues durante 2016 – 2020 ha tenido un crecimiento aproximado del 6%, con exportaciones de flores de calidad que ocupan destinos principales a Rusia, Holanda y Estados Unidos.

En el tercer objetivo, se identificó el funcionamiento de las actividades de la cadena de suministros del sector florícola del Carchi y la relación con la competitividad internacional. De manera que, en base a los resultados obtenidos de las encuestas, se obtuvo una correlación moderada, es decir que, existen otros procesos que permiten mejorar las ventajas competitivas

del sector florícola, tales como: implementación de tecnología y adecuada infraestructura. No obstante, luego del análisis de datos cualitativos de la técnica mencionada y con la utilización de la herramienta SIPOC, se determinó que las actividades clave dentro de la cadena de suministros en relación con la competitividad internacional son: el proceso de cultivo, empaque y cadena de frío, ya que, de ello depende obtener un producto de calidad para la distribución al mercado de destino.

Asimismo, con la entrevista a expertos se precisó que, el factor tiempo es el determinante para alcanzar las ventajas competitivas de las empresas del sector florícola del Carchi. Con referencia a lo mencionado, en el manejo logístico de la cadena de suministros, se señalaron los posibles riesgos que afectan directamente el funcionamiento interno y externo de las fincas. Por tanto, con la herramienta de gestión denominada matriz de riesgos, se puntualizó los inconvenientes en los procesos de: abastecimiento; producción; almacenamiento; transporte; distribución; cliente final y el escenario de la comercialización internacional. Además, para contrarrestar los riesgos, se planteó estrategias de aplicación a las empresas florícolas del Carchi, destacadas en el nivel de riesgo bajo, medio y alto.

En este contexto, para asegurar el desempeño apropiado de la cadena de suministros, es importante la disposición de certificaciones que avalen la seguridad física de las mercancías y la correcta gestión de calidad en los procesos productivos. Por tal motivo, se propuso la adopción de certificaciones BASC – Seguridad Física de la mercancía; ISO 28000 – Sistema de Gestión de Seguridad para la Cadena de Suministro e ISO 9000 – Sistemas de Gestión de la Calidad. Así, los clientes en el mercado internacional reciben un producto que cumple con el adecuado proceso de producción y altos estándares de calidad.

Como se ha analizado a lo largo de la investigación, la cadena de suministros se ha convertido en un factor relevante para medir la competitividad de una empresa, por ello, es indispensable el desarrollo de su contexto. Por medio de estas dos variables, se ha determinado una correlación moderada, es decir que, el adecuado funcionamiento de la cadena de suministros del sector florícola de Carchi incide en la capacidad competitiva que adquieran dichas empresas, recalcando el flujo de actividades y conexiones que existe a lo largo de la cadena de suministro, con el fin de entregar un producto final de calidad. En tal sentido, se han concertado algunos estudios que se relacionan directamente con el tema de investigación en curso, con el fin de disertar entre sus hallazgos y los que se han encontrado en el presente tema.

En el año 2013 la autora Andrea Gonzáles desarrolló un estudio titulado, “*El caso de la cadena de suministros de la flor fresca cortada colombiana para la exportación*”, donde concluyó que, para que una cadena de suministros sea eficiente en todos sus procesos, se debe invertir en tecnología adecuada para que cada una de las etapas lleven su curso de manera óptima. Además, agregó que, la participación del gobierno es indispensable para potenciar las exportaciones mediante incentivos que permitan asociarse con nuevos mercados en el medio internacional. Por su parte, el presente análisis obtuvo resultados similares, pues en las encuestas realizadas a las florícolas carchenses, el 43.8% acertó en que si es necesario la adopción de equipos calificados que permitan optimizar recursos para mejorar la productividad a lo largo de la cadena de suministros. Asimismo, el 31.3% afirmó que se deberían implementar mecanismos tecnológicos, pero solo en ciertas actividades que de verdad necesitan la adaptación de tecnificación, debido que para ellos es más importante el capital humano y como ellos se desempeñen en su área. En lo que refiere a los incentivos y facilidades que proporciona el Ecuador para el crecimiento de medianas y pequeñas empresas, no ha sido del todo accesible. Igualmente, su política, se ha visto afectada por el vencimiento del Sistema General de Preferencias (SGP) el pasado 20 de diciembre de 2020, lo que deja en expectativa a los floricultores ecuatorianos, puesto que, las rosas son uno de los productos que se incluye en su lista de preferencias, recalando que Estados Unidos es el principal destino de exportaciones de las flores ecuatorianas. Este dato es contrario a lo que refiere la autora, ya que, su país es más accesible para incentivar a las pequeñas empresas a su crecimiento.

En 2016, Karen Ospina y Jennifer Morales realizaron el estudio *sobre “Cómo superar los desafíos logísticos en el sector floricultor”*, quienes mediante un estudio cuantitativo definieron las principales fallas logísticas a lo largo de la cadena de suministros: en la distribución y entregas, excesivos trámites burocráticos e infraestructura; los cuales, incrementan los costos de producción y procedimiento para llevar a cabo la exportación. A lo que responden la pregunta de su investigación, es decir que, para superar dichos inconvenientes en la cadena logística es vital la presencia de equipos tecnológicos y mano de obra calificada dentro de cada proceso.

Mientras tanto, la investigación que se lleva a cabo infirió por medio de su estudio de campo, que la mayoría de las empresas florícolas del Carchi representando el 43.8%, afirmaron que, además de una adecuada planificación logística, es fundamental la presencia de personal capacitado dentro de cada área que influya en el sistema productivo de rosas de exportación, con el fin de asegurar la eficiencia en cada ciclo y a su vez su competitividad internacional.

En el año 2017 Eduar Niño investigó *“La importancia de la trazabilidad de la cadena de suministros para las empresas exportadoras del sector floricultor”*, quien mantiene la postura de que asegurar la cadena de suministros es indispensable para coordinar cada etapa, desde el abastecimiento de materias primas hasta la entrega del producto final. En otras palabras, Niño considera que las empresas exportadoras del sector floricultor deben manejar eficientemente sus actividades mediante un flujo que les permita sostener toda la cadena logística de manera segura y eficiente.

En lo que concierne al análisis en curso, se ha obtenido datos de que el 68.8%, de las empresas encuestadas dentro de la provincia del Carchi, respondió positivamente en cuanto a que si consideran importante la comunicación entre sus florícolas y los agentes de distribución logística para la internacionalización de sus productos. De ese modo se puede sostener que, las dos investigaciones tienen un cierto nivel de concordancia entre sus exploraciones, puesto que, el autor mantiene la idea de asegurar la cadena de suministros hasta el envío final. Y por su parte, las autoras del actual estudio infieren en lo mismo, debido a que, el hecho de no perder contacto con sus distribuidores es la manera de asegurar la red que ocupa cada una de las actividades inmersas en el supply chain.

En 2017 la Revista Ciencias Estratégicas, con los autores María Agustina Calderón, Geraldina Roark, Silvia Urrutia, Diana Paravié y Claudia Rohvein, publicó la temática *“Metodología para la clasificación y diagnóstico de cadenas de suministro”*, lo que atrajo la atención fue la metodología que utilizaron, dado que, establecieron niveles de actividades claves para diagnosticar las cadenas de suministro. Entonces, el modelo de gestión permitió posicionar a la empresa y de acuerdo con ese rango definir estrategias que permitan obtener cadenas de suministros eficientes. Los principales rangos de eficiencia que identificaron fueron características como: producción y variedad de productos, nivel de competidores e innovación, que se centran en atender la demanda al menor costo posible.

Por el contrario, en la presente investigación se ha utilizado el modelo SIPOC, el cual permitió determinar las actividades que inciden directamente en la competitividad internacional, identificadas por medio de su estructura que consiste en describir las etapas: proveedores, entradas, proceso, salidas y clientes; donde la actividad que influye directamente en la capacidad competitiva es dentro del proceso, haciendo énfasis en el área de cultivo.

En 2018 Sandra Brasales investigó el tema: *“La Gestión Logística y la Competitividad en el Sector Florícola”*, quien recalca que, para lograr optimizar la productividad en el sector

florícola es importante detectar las falencias internas que pueden presentarse. De este modo, se encontró fallas en las etapas de la cadena de suministros, es decir, abastecimiento, producción “cultivo y postcosecha” y transporte; para lo cual proponen la adecuada gestión de la logística interna, que les permitan adquirir una ventaja competitiva.

En otro contexto, el análisis que se consiguió mediante las encuestas del presente estudio, al mencionar si la cadena de frío determina la eficiencia y productividad de sus florícolas, se recibió una respuesta neutral del 50%, al decir que no estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo, pues aseguraron que el factor que define la calidad de sus rosas está dentro del proceso productivo, específicamente en el cultivo. Ahora bien, haciendo una comparación entre los dos hallazgos, Brasales asegura que se debe hacer énfasis en la logística interna para ganar competitividad internacional. En cambio, el resultado actual hace énfasis en que, el proceso que mayor cuidado debe atribuirse es en la producción (cultivo), pues es el que asegura la calidad de las flores y por consiguiente su exportación, lo que lo lleva a ganar prestigio y capacidad competitiva.

En 2019 Patricio Alcocer y José Knudsen, realizaron un estudio, el cual trata sobre “*Desempeño integral de los procesos logísticos en una cadena de suministros*”, donde concluyeron que, los factores de desempeño para lograr estabilidad en la cadena logística principalmente se encuentran inmersos en la entrega de pedidos a tiempo, calidad de facturación, capacidad de los medios de transporte y recepción de suministros. En este sentido, se centraron en la capacidad de respuesta de la empresa hacia los clientes por medio de la evaluación del servicio al cliente, transporte interno y compras; de lo cual se obtuvieron calificaciones negativas, obteniendo una valoración “no eficaz” dentro de su método.

Al realizar una comparación con la presente investigación, dentro del trabajo de campo por medio de las encuestas, fue posible determinar la calidad del servicio de transporte, obteniendo que, el 56.3% de las florícolas del Carchi se encuentran totalmente satisfechos con la tercerización del transporte para sus empresas, el resto asegura que en muchas ocasiones se han presentado dificultades para la distribución de sus productos. Además, se infirió acerca de la importancia que tiene el servicio al cliente para el sector, donde la mayoría con 68.8%, aseguraron que, es indispensable manejar un adecuado despacho del producto, con la finalidad de no presentar devoluciones y asegurar que el cliente se sienta satisfecho con su entrega en el tiempo y cantidades correctas.

En el 2020 la Revista Espacios, por medio de la indagación de Mónica Gallegos, Ligia Beltrán, Luis Calderón y Vinicio Guerra, publicaron “*La diferenciación como estrategia de*

competitividad en el sector florícola del cantón Cayambe (Ecuador)”, el principal interés al realizar la discusión con este análisis, fue la utilización de datos estadísticos para la recolección de información referente al sector florícola, con el fin de mantener un sistema actualizado sobre el dinamismo de las exportaciones de rosas. Además, mencionan por medio del método de Porter la aplicabilidad de la diferenciación como una estrategia de competitividad, lo cual es favorable para las empresas que se dedican a la internacionalización de flores ecuatorianas. En este sentido, su aporte resultó de gran provecho para el curso del presente análisis, puesto que, la utilización de plataformas fue primordial para el levante de datos que permitieron analizar la situación del sector florícola ecuatoriano, y la evolución de exportaciones que ha tenido durante el periodo de los últimos cinco años. A su vez, permitió precisar cuáles son los países con los que compite Ecuador en el sector floricultor, con la finalidad de medir su competitividad para establecer estrategias de diferenciación en el sector florícola del Carchi, considerando la investigación realizada por los autores.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Ante la dimensión de la presente investigación, se ha utilizado diferentes técnicas y metodologías que permitieron cumplir con los objetivos planteados, tales como la correlación “Tau-b” de Kendall y el análisis estadístico, de los cuales se obtuvo la evaluación de datos cualitativos y cuantitativos, resultando un estudio novedoso. De este modo, es posible concluir y establecer recomendaciones de manera clara y precisa.

El comercio internacional de flores ecuatorianas se ha vuelto muy dinámico durante los últimos años, así lo ha demostrado el flujo de exportaciones que ha alcanzado Ecuador frente a sus competidores, posicionándose como el segundo país exportador a nivel mundial, superado por la gran potencia de Países Bajos, seguido de Kenia y Colombia. De acuerdo con los datos obtenidos, Ecuador representa el 21% de las exportaciones de rosas en la totalidad del mundo, durante el periodo 2016 – 2020, lo que lo separa de Países Bajos con un 19%, pues el mercado neerlandés ha logrado mantener su posición con el 40%. De este modo, se rescata la participación que ha tenido Países Bajos durante este período, dado que, en base al análisis de la Matriz del Perfil Competitivo MPC, figura como el principal competidor para el sector florícola ecuatoriano.

Una de las mejores razones para explicar el alcance competitivo que tiene este mercado en el sector florícola, es la calidad en su sistema logístico, pues ningún rival se asemeja a la eficiencia de su infraestructura al momento de comercializar. Por lo tanto, Países Bajos se ha posicionado estratégicamente en la comercialización de las rosas, pues lidera como el primer exportador mundial de rosas con valores superiores a 1 millón de USD cada año. Su capacidad y eficiencia en este sector lo ha llevado a catalogarse como el país exportador de flores más famoso del mundo, con las mayores cantidades exportadas.

Se ha definido al sector florícola como uno de los rubros más importantes para la economía ecuatoriana, por lo tanto, los principales destinos de exportación de rosas del sector son, Estados Unidos, Rusia y Países Bajos, con una participación porcentual acumulada de 52%, 23% y 10%, respectivamente. Destacando así, a los principales socios comerciales del país. Del mismo modo, se determinan como una oportunidad de acceso al mercado para la provincia del Carchi, por lo cual, la capacidad económica de dichos países respecto a su poder adquisitivo y perfil

del consumidor, con un salario básico de \$1.256 y una población económicamente activa de 165 millones, aproximadamente, representa una alternativa para la exportación de rosas. Asimismo, es posible el aumento progresivo de la competitividad debido a que, el enfoque del sector económico es cubrir la demanda internacional y posicionarse en el mercado. Por consiguiente, la relación comercial con Estados Unidos permite distinguirlo como el mercado objetivo para el ingreso de las rosas, de acuerdo con la información obtenida en el Perfil de Oportunidades y Amenazas en el medio, POAM, el cual define la aceptabilidad en los factores social, político y económico, indicadores primordiales entorno a una negociación.

El crecimiento del sector florícola del Carchi ha generado grandes ingresos para la economía ecuatoriana, así lo demuestran sus estadísticas durante el último periodo 2016 – 2020, posicionándose como el tercer exportador a nivel nacional con el 5,85% de participación. En un primer lugar, liderando el ranking del sistema floricultor ecuatoriano está Pichincha con el 78,60%, pues, es el sector donde se concentra la comercialización de rosas, tanto a nivel local como internacional. Por su parte, la segunda provincia que encabeza las exportaciones de flores ecuatorianas es Cotopaxi con el 9,12% de participación. El liderazgo de Pichincha demuestra la autonomía de su eficiencia logística a la hora de enviar sus productos a los mercados internacionales, añadiendo la ubicación estratégica que poseen, tanto para la productividad como para el almacenamiento, transporte y distribución, por la facilidad de reducir tiempos en los medios de transporte utilizados para la comercialización internacional.

A nivel sectorial, Carchi cuenta con 16 empresas florícolas establecidas como exportadoras, las cuales demuestran día a día el gran potencial que tiene la provincia andina. Al analizar cómo han evolucionado durante los últimos cinco años, se nota el arduo trabajo de cada una de las fincas, por lo cual resultó indispensable analizar su flujo comercial a través de los principales importadores de sus rosas. Se determinó que, el primer país que ocupa la participación de este sector es Rusia, pues el 41% de sus exportaciones se envían a dicho mercado, sin embargo, la cantidad de estas salidas ha decrecido un 15% entre 2016 y junio 2021. Por su parte, Estados Unidos y Países Bajos con el 29% y 30%, respectivamente, participan de las exportaciones carchenses. Cabe mencionar que, aunque el país americano ocupa el tercer lugar, es el único en el cual han evolucionado las ventas durante los últimos cinco años, con un crecimiento del 21%. Si bien es cierto, es Rusia quien más participa en el mercado de rosas carchenses, no obstante, Estados Unidos es el mercado que se ha mantenido constante en el nivel de exportaciones desde este sector.

En síntesis, la correlación entre la cadena de suministros y competitividad internacional es positiva, con una puntuación de 0.505, es decir que, el correcto funcionamiento y adecuada gestión interna en actividades como: aprovisionamiento, almacenamiento, transporte, distribución y atención al cliente, contribuyen para mejorar las ventajas competitivas del sector florícola del Carchi, ya que de ello depende obtener un producto de calidad que se adapte fácilmente a las exigencias del consumidor. En dicho caso, y según las encuestas realizadas a las empresas productoras de rosas, se toma en cuenta la calidad, tamaño del tallo y botón, y duración en florero. No obstante, la correlación positiva baja, indica que existen otros elementos importantes que contribuyen al mejoramiento de la competitividad internacional, resaltando la innovación, tecnología, infraestructura, amplios espacios físicos para las fincas y relaciones comerciales con nuevos socios; sin embargo, las actividades que forman parte de la cadena de suministros representan un aporte relevante para el cumplimiento de estrategias que caracterizan a la competitividad, es decir, diferenciación, liderazgo en costos y enfoque.

En última instancia, la ejecución de las entrevistas determinó que, uno de los factores clave para el correcto desempeño de la cadena de suministros es el mantenimiento de la cadena de frío y el tiempo, pues al ser productos perecederos de alta demanda requieren de requisitos severos para su comercialización internacional. Además, se permitió formular estrategias que se enfocan en los procesos de la cadena logística, con la finalidad de minimizar los inconvenientes que puedan presentarse en su administración, resaltando el gran riesgo que representa la pandemia COVID-19 para la producción y exportación de flores desde la provincia del Carchi. Se recalca que, las certificaciones BASC, ISO 28000, ISO 9000 aplicadas a las empresas del sector florícola del Carchi, representan una gran oportunidad para acceder a los mercados que son el principal destino de las exportaciones florícolas de la provincia, es decir, Rusia, Países Bajos y Estados Unidos. Esto a su vez les permitirá diferenciarse de la competencia, logrando el reconocimiento en el mercado internacional, al contar con normativas que aseguran la adecuada gestión en los procesos productivos de la cadena de suministros. En tal sentido, al invertir en este tipo de recursos los beneficios se ven reflejados en mejorar la eficiencia en las actividades internas, cumplir con los objetivos estratégicos de cada empresa y el aumento de la rentabilidad.

5.2. RECOMENDACIONES

Una vez concluido el tema de investigación, se considera importante proponer alternativas que permitan mejorar el funcionamiento de la cadena de suministros del sector florícola del Carchi, a fin de obtener ventajas competitivas. En este contexto, se recomienda la optimización de procesos y actividades a través de la implementación tecnológica para monitorear los cultivos, mediante un sistema de riego automático, la utilización de aplicaciones móviles para detectar enfermedades en las plantas, así como el control de la temperatura en la cadena de frío a través de un dispositivo.

Además, conviene enfatizar en el desarrollo de estrategias de marketing, en conjunto con un estudio de factibilidad para posicionar en el espacio digital al sector florícola del Carchi, en el cual se pueda identificar fácilmente a las empresas productoras – exportadoras de dicha zona, mediante anuncios publicitarios en páginas web o redes sociales. De este modo, los clientes acceden a la información disponible de manera rápida y eficaz, con lo cual, el sector florícola adquiere reconocimiento en el mercado, ya que ofrece un servicio diferenciado de la competencia, dispone de un direccionamiento claro y aprovecha los recursos eficientemente.

Se recomienda a las florícolas carchenses trabajar en conjunto con los diferentes entes del comercio exterior, considerando la asociatividad que tiene el sector con diferentes entidades públicas como Agrocalidad y Expoflores. Así, se abre la posibilidad de conseguir nuevos aliados estratégicos para generar el crecimiento de las empresas florícolas del Carchi. En este mismo sentido, los gobiernos autónomos que conforman la provincia deberían caracterizarse por ser facilitadores de apoyo en la gestión comercial del sector floricultor, pues durante los últimos años el número de empresas que se dedican a este negocio han crecido, permitiendo la accesibilidad de empleo para muchas familias.

En base a la investigación, se identificó la escasez de artículos, que se relacionen directamente con la importancia de generar cadenas de suministro competitivas en los diferentes sectores productivos del país, por lo cual, se recomienda seguir analizando con mayor énfasis la temática.

Además, se recomienda para futuros estudios la aplicación de nuevas metodologías que permitan evaluar el desenvolvimiento de la cadena de suministro, en aquellas empresas que utilizan procesos más dinámicos, y necesitan de la contratación de personal capacitado para la

logística de sus exportaciones. Se puede recalcar que, en las grandes potencias, consideran de gran importancia el flujo de la cadena de suministro, pues en la actualidad se ha convertido en un calificador de competitividad; considerando la calidad de sus procesos, que van desde el abastecimiento de materias primas, hasta los sistemas estructurales y de infraestructura que utilizan para dinamizar sus economías mediante el comercio internacional.

Finalmente, es indispensable que el sector florícola del Carchi cuente con una planificación dentro de cada uno de los procesos de la cadena de suministros, enfatizando en los riesgos que se pueden presentar en su gestión. Por ello, se recomienda a las empresas direccionar su funcionamiento por medio de estrategias y la adopción de certificaciones de calidad, tales como BASC, ISO 28000 e ISO 9000, que permitan mitigar los peligros en la seguridad e integridad de su producción. En tal sentido, la realidad a la que se enfrenta el sector florícola requiere garantizar sus procesos, pues en la internacionalización de este tipo de productos están inmersos riesgos de actos ilícitos que requieren atención prolongada, que aseguren su gestión. Además, cabe señalar los inconvenientes de la pandemia COVID-19, que paralizó el flujo comercial a nivel mundial, recalando que el sector floricultor es continuo y es una de las actividades económicas más importantes para las exportaciones ecuatorianas.

IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcocer, P & Knudsen, J. (2019). *Desempeño integral de los procesos logísticos en una cadena de suministro*. Scielo. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362019000100078
- Banco Central del Ecuador. (2021). *Indicadores Económicos*. Recuperado de: <https://www.bce.fin.ec/>
- Banco Mundial. (2021). *Indicadores Económicos*. Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/indicador>
- Bolsa de Valores de Quito. (2021). *Mercado Bursátil*. Recuperado de: <https://www.bolsadevaloresguayaquil.com/index.asp>
- Ballou, R. H. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro*. México, DF: PEARSON EDUCACIÓN.
- Brasales, S. (2018). *La gestión logística y la competitividad en el sector florícola* [Tesis de maestría]. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28260/1/016%20GMC.pdf>
- Cabrera, D. & Maldonado, J. (2016). *Diseño de un modelo de gestión por procesos de la empresa Procostura CIA. LTDA*. [Tesis de pregrado]. Universidad del Azuay, Ecuador. Recuperado de: <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/5883/1/12203.pdf>
- Calderón, M., Roark, G., Urrutia, S., Paravié, D., & Rohvein, C. (2018). *Metodología para la clasificación y diagnóstico de cadenas de suministro*. Recuperado: <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151354939002.pdf>
- Cámara Marítima de Ecuador [CAMAEE]. (2020). *BID: Como mejorar en 4 pasos la resiliencia de las cadenas logísticas de la región*. Recuperado de: <http://www.camae.org/aapa/bid-como-mejorar-en-4-pasos-la-resiliencia-de-las-cadenas-logisticas-de-la-region/>
- Cano, J., Panizo, C., García, F., & Rodríguez, E. (2015). *Estrategias para el mejoramiento la cadena de suministro del carbón en Norte de Santander, Colombia*. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/1695/169540415008.pdf>
- Calatayud, A & Katz, R. (2019). *Cadena de suministro 4.0: Mejores prácticas internacionales y hoja de ruta para América Latina*. Recuperado de: https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Cadena_de_suministro_4.0_Mejores_pr%C3%A1cticas_internacionales_y_hoja_de_ruta_para_Am%C3%A9rica_Latina_es.pdf

Cauas, D. (2015). *Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación*. Biblioteca electrónica de la Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.

Chrinos, C. & Rosado, J. (2016). *Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales*. Redalyc. No. 36. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3374/337450992008.pdf>

Comisión de la Unión Económica Euroasiática. (2021). *Los certificados EAC y GOST*. Recuperado de: <http://www.eurasiancommission.org/en/Pages/default.aspx>

Comisión Europea. (2021). *Reglas de Origen*. Recuperado de: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/rules-origin-0>

Consejo Nacional de Competitividad. (2018). *Índice de desempeño Logístico en América Latina y el Caribe*. Recuperado de: <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2018/07/%C3%8Dndice-de-Desempe%C3%B1o-Log%C3%ADstico-2018-Final.pdf>

Corporación Ecuatoriana para el Desarrollo y la Academia [CEDIA]. (2020). *Diagnóstico Sector Florícola Ecuador*. Recuperado de: <https://blogs.cedia.org.ec/obest/wp-content/uploads/sites/7/2020/06/Diagn%C3%B3stico-sector-flor%C3%ADcola-Ecuador.pdf>

Cruz, A. & Gualaja. (2016). *Diagnostico situacional del sector floricultor en el Ecuador: Estrategias competitivas para la comercialización de flores en los EE. UU* [Tesis de pregrado]. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/5070/1/T-UCSG-PRE-ESP-CFI-202.pdf>

Datos Macro. (2021). *Indicadores Económicos*. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/>

Díaz, G. & Guambi, D. (2018). *La innovación: baluarte fundamental para las organizaciones*. INNOVA Research, Vol.3. Recuperado de: <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/843>

El Comercio. (2019). *17 000 toneladas de rosas producidas en Ecuador se exportaron para San Valentín*. Recuperado de: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/rosas-ecuador-exportacion-san-valentin.html>

El Comercio. (2020). *Ecuador vende mil toneladas más de flores, pero a menor precio*. Recuperado de: <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-flores-exportacion-precios-oferta>

El Universo. (2020). *Policía Nacional incauta 19 kilogramos de cocaína en el aeropuerto internacional Mariscal Sucre de Quito*. Recuperado de:

<https://www.eluniverso.com/noticias/2020/08/16/nota/7944268/policia-nacional-incautacion-droga-ecuador-aeropuerto-mariscal/>

Escuela de Negocios [ESPAE]. (2020). *Competitividad Global: Resultados 2020*. Recuperado de: <https://www.espae.edu.ec/noticias/competitividad-global-resultados-2020>

Expoflores. (2016). *Análisis sectorial rosas frescas*. Recuperado de: <https://docplayer.es/71121722-Analisis-sectorial-rosas-frescas.html>

Expoflores. (2020). *Exportaciones Sector Florícola*. Recuperado de: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMTg5YjM5MmEtZmE0MC00YzliLTg4NjgtNWU0MjcyN2Y2YzAzIiwidCI6IjNmMmE4MmYxLTY4NWQtNDVhZi1hMDBmLWJjN2U4Y2Y4ZGIwZSIsImMiOiR9>

Expoflores. (2021). *Exportaciones de rosas ecuatorianas*. Recuperado de: <https://expoflores.com/inteligencia-de-mercados/>

Fontalvo, T. De La Hoz, E. & Morelos, J. (2017). *La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional*. Dimensión Empresarial, Vol.2. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6233008>

Gallegos, M., Beltrán, L., Calderón, L., & Guerra, V. (2020). *La diferenciación como estrategia de competitividad en el sector florícola del Cantón Cayambe (Ecuador)*. Recuperado de: <https://revistaespacios.com/a20v41n10/a20v41n10p02.pdf>

García, A. (2016). *Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente*. TeloS, vol. 18, núm. 3, pp. 381-398. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99346931003.pdf>

Gil, M. (2018). *La selección de proveedores, elemento clave en la gestión de aprovisionamiento*. Recuperado de: http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/47803/3/TFM_MargaritaGilTorrijos.pdf

Gómez, J. M. (2013). *Gestión logística y empresarial*. España: Mc Graw Hill Education. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/mariamariquilla79/gestion-logisticaycomercial2013mc-grawhillgradosuperiorredacted>

González, A. (2013). *“El caso de la cadena de suministros de la flor fresca cortada colombiana para la exportación”*. CEPAL- Serie Comercio Internacional. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4350/1/LCL3705_es.pdf

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2018). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill Education

Hurtado, M. (2019). *Análisis de Riesgos según la metodología FMEA, basado en el sistema de Gestión de Calidad*. Universidad de Santiago de Cali. Recuperado de: <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/2526/AN%C3%81LISIS%20DE%20RIESGOS%20SEG%C3%9AN%20LA%20METODOLOG%C3%8DA%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Izquierdo, D., Mosquera, M. F., Roble, G. & Rosales, F. (2018). *Competitividad en las exportaciones florícolas del Ecuador*. Ciencia Digital, Vol. 2, pp. 320-333. Recuperado de: <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v2i2.95>

Jaramillo, R. (2016). Una mirada a la competitividad. *Dialnet*. No. 20. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6154126>

Jáuregui, M. (2018). *Análisis del comercio ecuatoriano desde el año 2000 hasta el 2015 con base en el modelo Heckscher-Ohlin*. (Tesis de pregrado), Universidad San Francisco de Quito, Quito, Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/8105/1/140367.pdf>

Lozano, Á. García, A. & Moyano, J. (2018). *Optimización de la red de distribución de rosas para exportación*. Revista Caribeña de Ciencias Sociales. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/02/distribucion-rosas-exportacion.html>

Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG]. (2020). *Cotopaxi: MAG y sector florícola buscan alternativas para comercializar la producción*. Recuperado de: <https://www.agricultura.gob.ec/cotopaxi-mag-y-sector-floricola-buscan-alternativas-para-comercializar-la-produccion/>

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca [AGROCALIDAD]. (2017). *Lista oficial de empresas certificadas en el protocolo para el control obligatorio de ácaros en lugares y/o sitios de producción de rosas de exportación*. Recuperado de: <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/pdf/Lista-Oficial-Protocolo-Acaros.pdf>

Ministerio de Educación. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Recuperado de: <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Constitucion.pdf>

Ministerio de Transporte y Obras Públicas. (2014). *Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial*. Recuperado de: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/LEY-ORGANICA-DE-TRANSPORTE-TERRESTRE-TRANSITO-Y-SEGURIDAD-VIAL.pdf>

Ministerio de Transporte y Obras Públicas. (2016). *Plan Estratégico de Movilidad*. Recuperado de: https://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/04/Plan_Estrategico-de-Movilidad.pdf

Mondragón, C. (2002). *Lo práctico de la tercerización*. Recuperado el 17 de diciembre de 2019 de: <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/3792-lo-practico-la-tercerizacion>

Moreno, A., Narváez, D., & Sancho, S. (2016). *Teorías del Comercio Internacional*. Recuperado de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/doctec11.pdf>

Morocho- Aguirre, N., Cisneros Alega, M., & Soto-González, C. (2021). *EL COVID 19 y su impacto financiero en el sector florícola ecuatoriano. Análisis comparativo*. Recuperado de: https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/553/675

Mousalli-Kayat, G. (2015). *Métodos y diseños de investigación cuantitativa*. Revista Researchgate. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/303895876_Metodos_y_Disenos_de_Investigacion_Cuantitativa.

Niño, E. (2017). *La importancia de la trazabilidad de la cadena de suministros para las empresas exportadoras del sector floricultor*. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16068/Ni%c3%b1oVillamilEduarYesid2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Ospina, Y., & Morales, J. (2016). *Algunas estrategias para mejorar la competitividad: Cómo superar los desafíos logísticos en el sector floricultor*. Editorial EAN. Recuperado de: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9018/EstrategiasCompetitividad2016.pdf>

Parra, M. (2017). *Gestión de la cadena de suministro Supply Chain Management y logística en Colombia*. (Tesis de Especialista en Alta Gerencia), Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15825/ParraOrtegaMarioWilson2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pinheiro de Lima, O., Breval, S., Rodríguez, C., & Follmann, N. (2017). *Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma*. Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, 25(2), 264-276.

PROECUADOR. (2019). *Guía de Estados Unidos*. Recuperado de PROECUADOR Negocios sin Fronteras: <https://www.proecuador.gob.ec/guia-comercial-de-estados-unidos/>

Quintana, C. (2020). *Ventaja Competitiva*. Recuperado de OBERLO: <https://cl.oberlo.com/blog/ventaja-competitiva>

Riquelme, M. (2018). *Ventaja Comparativa: La teoría de importancia en el comercio*. Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/ventaja-comparativa/>

Robles, B. (2019). *Población y muestra*. Revista Pueblo Continente (30). Recuperado de: <http://200.62.226.189/PuebloContinente/article/view/1269/1099>

Sáenz, K. & Tamez, G. (2014). *Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación en Ciencias Sociales*. [EPub], México. Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/8625/1/7.%20Metodolog%C3%ADa%20cap%2019%20solo%20cap%C3%ADtulo.pdf>

Santander Trade. (2021). *Trámites Aduaneros*. Recuperado de: <https://santandertrade.com/es/portal>

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2010). *Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones*. Recuperado de: <https://www.aduana.gob.ec/codigo-organico-copci/>

Solano, G. (2020). *COVID agrava escenario de exportación de flores ecuatorianas*. Recuperado de AP News: <https://apnews.com/article/d1323142adf13663e8bd07ea3965516d>

The Global Economy. (2021). *Indicadores económicos*. Recuperado de: <https://es.theglobaleconomy.com/>

Trade Map. (2021). *Datos de importaciones y exportaciones*. Recuperado de: <https://www.trademap.org/>

Tucker, J. (2019). *Análisis de competitividad económica del sector floricultor del Ecuador en el periodo 2015 – 2018* [Tesis de pregrado]. Universidad de Guayaquil, Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/41389/1/T-TUCKER%20YEPEZ%20JORDY%20JAIR.pdf>

Ventura-León, J. (2017). *¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria*. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S086434662017000400014&script=sci_arttext&tlng=en

Vitti, J. (2018). *Logística y seguridad. Guía de Seguridad*. Recuperado de: <https://www.seguridadenamerica.com.mx/noticias/articulos/15421/logistica-y-seguridad>

V. ANEXOS

Anexo 1. Acta de Predefensa



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACION, ADMINISTRACION Y ECONOMIA EMPRESARIAL
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

ACTA

DE LA SUSTENTACIÓN DE PREDEFENSA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN DE:

NOMBRE:	María José Guerrero Pineda	CÉDULA DE IDENTIDAD:	0401786777
NIVEL/PARALELO:	EGRESADA	PERIODO ACADÉMICO:	2021A

TEMA DE INVESTIGACIÓN: "Análisis de la cadena de suministros del sector florícola de la provincia del Carchi y la competitividad internacional"

Tribunal designado por la dirección de esta Carrera, conformado por:

PRESIDENTE:	Msc. José Arauz
LECTOR:	Msc. Julio López
ASESOR:	Msc. Jimmy Valdivieso

De acuerdo al artículo 21: Una vez entregados los requisitos para la realización de la pre-defensa el Director de Carrera integrará el Tribunal de Pre-defensa del informe de investigación, fijando lugar, fecha y hora para la realización de este acto:

EDIFICIO DE AULAS:	0	AULA:	VIRTUAL
FECHA:	viernes, 3 de septiembre de 2021		
HORA:	12H00		

Obteniendo las siguientes notas:

1) Sustentación de la predefensa:	6,30
2) Trabajo escrito	2,90
Nota final de PRE DEFENSA	9,20

Por lo tanto: **APRUEBA CON OBSERVACIONES** ; debiendo acatar el siguiente artículo:

Art. 24.- De los estudiantes que aprueban el Plan de Investigación con observaciones. - El estudiante tendrá el plazo de 10 días laborables para proceder a corregir su informe de investigación de conformidad a las observaciones y recomendaciones realizadas por los miembros Tribunal de sustentación de la pre-defensa.

Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el **viernes, 3 de septiembre de 2021**

 JOSE ALEJANDRO ARAUZ RIVADENEIRA Msc. José Arauz PRESIDENTE	 JIMMY ALEXANDER VALDIVIESO ALLALENA Msc. Jimmy Valdivieso TUTOR	 JULIO IVAN LOPEZ CADENA Msc. Julio López LECTOR
--	--	--

Adj.: Observaciones y recomendaciones

Anexo 2. Certificado del Abstract



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL
DEL CARCHI

ABSTRACT- EVALUATION SHEET				
NAME: Dayra Alejandra Chalia Velásquez – María José Guerrero Pineda				
DATE: 7 de septiembre de 2021				
TOPIC: " Análisis de la cadena de suministros del sector florícola de la provincia de Carchi y la competitividad internacional"				
REMARKS AWARDED		QUANTITATIVE AND QUALITATIVE		
VOCABULARY AND WORD USE	Use new learnt vocabulary and precise words related to the topic <input type="checkbox"/>	Use a little new vocabulary and some appropriate words related to the topic <input type="checkbox"/>	Use basic and simplistic words related to the topic <input type="checkbox"/>	Limited vocabulary and inadequate words related to the topic <input type="checkbox"/>
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
WRITING COHESION	Clear and logical progression of ideas and supporting paragraphs. <input type="checkbox"/>	Adequate progression of ideas and supporting paragraphs. <input type="checkbox"/>	Some progression of ideas and supporting paragraphs. <input type="checkbox"/>	Inadequate ideas and supporting paragraphs. <input type="checkbox"/>
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
ARGUMENT	The message has been communicated very well and identify the type of text <input type="checkbox"/>	The message has been communicated appropriately and identify the type of text <input type="checkbox"/>	Some of the message has been communicated and the type of text is little confusing <input type="checkbox"/>	The message hasn't been communicated and the type of text is inadequate <input type="checkbox"/>
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
CREATIVITY	Outstanding flow of ideas and events <input type="checkbox"/>	Good flow of ideas and events <input type="checkbox"/>	Average flow of ideas and events <input type="checkbox"/>	Poor flow of ideas and events <input type="checkbox"/>
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
SCIENTIFIC SUSTAINABILITY	Reasonable, specific and supportable opinion or thesis statement <input type="checkbox"/>	Minor errors when supporting the thesis statement <input type="checkbox"/>	Some errors when supporting the thesis statement <input type="checkbox"/>	Lots of errors when supporting the thesis statement <input type="checkbox"/>
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
TOTAL/AVERAGE	9 - 10: EXCELLENT 7 - 8,9: GOOD 5 - 6,9: AVERAGE 0 - 4,9: LIMITED		TOTAL 9	



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL
DEL CARCHI**

Informe sobre el Abstract de Artículo Científico o Investigación.

Autor: Dayra Alejandra Chalias Velásquez – María José Guerrero Pineda

Fecha de recepción del abstract: 7 de septiembre de 2021

Fecha de entrega del informe: 7 de septiembre de 2021

El presente informe validará la traducción del idioma español al inglés si alcanza un porcentaje de: 9 – 10 Excelente.

Si la traducción no está dentro de los parámetros de 9 – 10, el autor deberá realizar las observaciones presentadas en el ABSTRACT, para su posterior presentación y aprobación.

Observaciones:

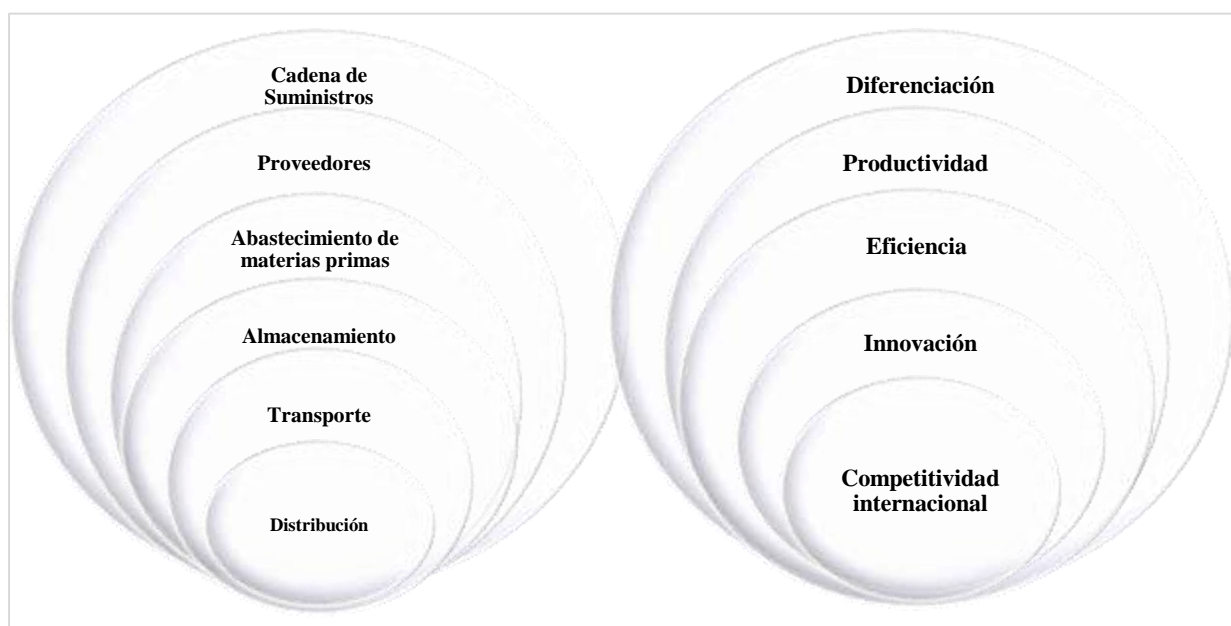
Después de realizar la revisión del presente abstract, éste presenta una apropiada traducción sobre el tema planteado en el idioma inglés. Según los rubrics de evaluación de la traducción en inglés, ésta alcanza un valor de 9, por lo cual se valida dicho trabajo.

Atentamente



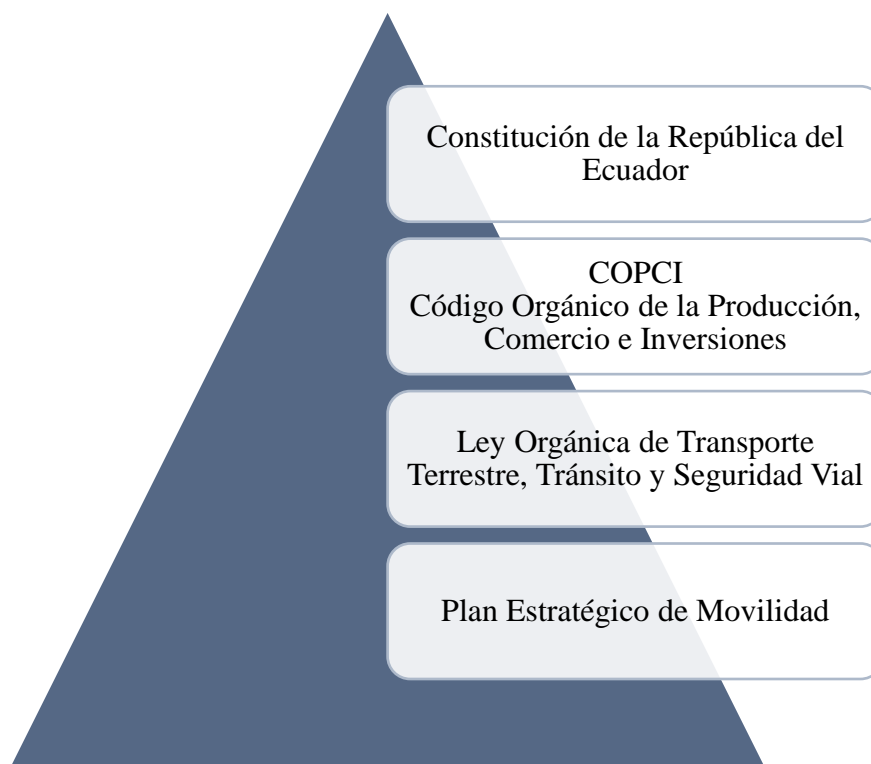
Ing. Edison Peñafiel Arcos MSc
Coordinador del CIDEN

Anexo 3. Fundamentación Conceptual



Fundamentación de variables independiente y dependiente

Anexo 4. Fundamentación Legal



Pirámide de Kelsen

Anexo 5. Especificaciones del producto



Zona de hidratación



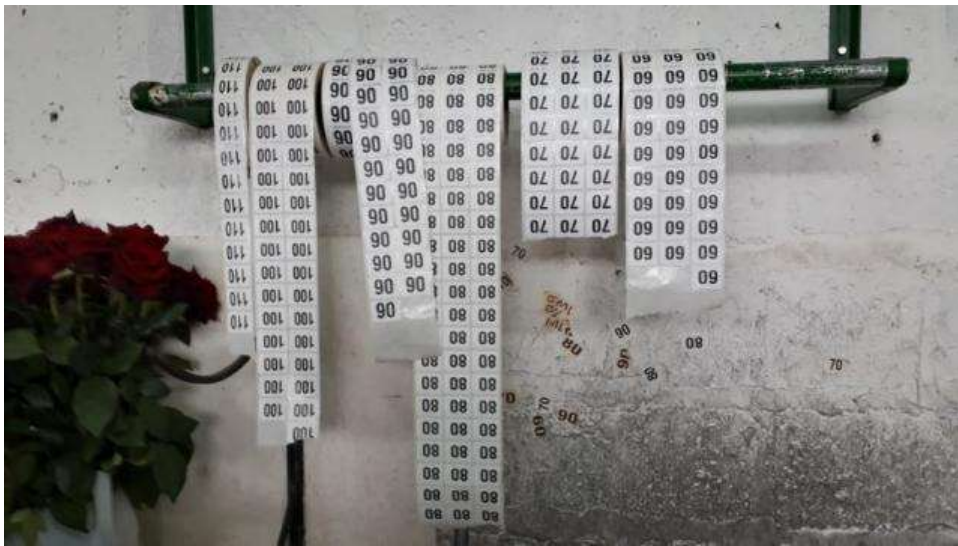
Selección – medidas de tallo y botón



Máquina para cortar los tallos



Material de empaque



Etiquetas para las medidas del tallo



Cuarto frío

Anexo 6. Solicitud de Encuesta



Memorando Nro. UPEC-CE-2021-405-M
Tulcán, 7 de junio de 2021

PARA: Sra. María Fernanda Yépez Moncayo
REPRESENTANTE DE AGROTERRANORTE S.A.

ASUNTO: Solicitud autorización aplicación de encuesta

De mi consideración:

Reciba un atento y cordial saludo deseándole éxitos en sus funciones.

Por medio del presente me permito solicitar de la manera más cordial se autorice a las señoritas CHALIAL VELÁSQUEZ DAYRA ALEJANDRA con cédula de identidad 0450234208 y GUERRERO PINEDA MARÍA JOSÉ con cédula de identidad 0401786777, egresadas de la carrera de Comercio Exterior aplicar una encuesta que les permitirá desarrollar el proyecto de investigación de tesis denominado : "Análisis de la cadena de suministros del sector florícola de la provincia del Carchi y la competitividad internacional"

En virtud de lo antes mencionado me permito indicar que la información obtenida se utilizará con fines estrictamente académicos.

Por la atención que se digne dar al presente, agradecemos su atención y comprensión.

Atentamente,



OFELIA BEATRIZ
REALPE DELGADO

Msc. Beatriz Realpe D.

DIRECTORA DE LA CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR
"Educamos para transformar el mundo"

AGROTERRANORTE S.A.

1791339967001

08-06-2021

Recibido

Anexo 7. Modelo Encuesta



Instrumento de Investigación: Formulario de Encuesta 001

Objetivo: Establecer cuál es la contribución de la cadena de suministros del sector florícola del Carchi en la competitividad internacional.

Indicaciones: Los resultados de esta encuesta serán utilizados únicamente para fines académicos.

Nombre de la empresa:

Agrotécnica S.A

Nombre del informante:

Dr. Fernando Yápez Horayo

Cargo:

Representante Legal

Firma:

En una escala del 1 al 5, evalúe la influencia de la cadena de suministros en la competitividad internacional. En dónde, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione una opción.

1. ¿Considera que todas las actividades de la cadena de suministros son el aspecto clave para la eficiencia en las exportaciones de rosas?

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo ✓

2. ¿Cree usted que es necesario optimizar los procesos dentro de la cadena de suministros por medio de equipos calificados para producir rosas de exportación?

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo ✓

3. ¿Considera usted que es fundamental contar con proveedores cercanos con el fin de optimizar recursos?

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo ✓

4. ¿El eficiente transporte de las rosas le permite a su florícola ser más competitiva en el mercado internacional?

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo ✓

5. ¿Qué tan satisfecho está con el servicio de transporte para movilizar el producto hasta el aeropuerto de salida?

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo ✓



6. ¿Qué tan probable es que se presenten complicaciones en la cadena de frío y esto afecte la eficiencia y productividad de la florícola?

- | | | | | |
|-----------------------------|------------------|-----------------------------------|---------------|--------------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo |
|-----------------------------|------------------|-----------------------------------|---------------|--------------------------|

7. Si se presentan devoluciones por errores en el despacho del producto, ¿su empresa entregará un mal servicio al cliente y, por ende, se ve afectada su capacidad competitiva?

- | | | | | |
|-----------------------------|------------------|-----------------------------------|---------------|--------------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo |
|-----------------------------|------------------|-----------------------------------|---------------|--------------------------|

8. Cree usted que, si su empresa entrega un producto de calidad, donde se note la eficiencia en sus procesos, ¿el cliente se sentirá satisfecho con su pedido?

- | | | | | |
|-----------------------------|------------------|-----------------------------------|---------------|--------------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo |
|-----------------------------|------------------|-----------------------------------|---------------|--------------------------|

9. ¿Cree usted que la retención de clientes es más accesible cuando la cadena de frío cumple correctamente su función y mantiene en perfecto estado las rosas?

- | | | | | |
|-----------------------------|------------------|-----------------------------------|---------------|--------------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo |
|-----------------------------|------------------|-----------------------------------|---------------|--------------------------|

10. Si los procesos de distribución y transporte se manejan con personal calificado, ¿se obtendrá mayor satisfacción en el cliente?

- | | | | | |
|-----------------------------|------------------|-----------------------------------|---------------|--------------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo |
|-----------------------------|------------------|-----------------------------------|---------------|--------------------------|

11. ¿Considera que la planificación logística permite mejorar la eficiencia y competitividad de las florícolas?

- | | | | | |
|-----------------------------|------------------|-----------------------------------|---------------|--------------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo |
|-----------------------------|------------------|-----------------------------------|---------------|--------------------------|

12. ¿Qué tan importante considera la influencia de la cadena de suministros de las florícolas en la competitividad internacional?

- | | | | | |
|-----------------------------|------------------|-----------------------------------|---------------|--------------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo |
|-----------------------------|------------------|-----------------------------------|---------------|--------------------------|

13. ¿La capacidad de respuesta para los clientes es relevante para potenciar las ventajas competitivas?

- | | | | | |
|-----------------------------|------------------|-----------------------------------|---------------|--------------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo |
|-----------------------------|------------------|-----------------------------------|---------------|--------------------------|



14. Si optimiza sus recursos y tiempo dentro de la cadena de suministros ¿la empresa obtendrá mayor competitividad internacional?

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo ✓
-----------------------------	------------------	-----------------------------------	---------------	----------------------------

15. Para obtener diferenciación en el proceso productivo de las rosas, ¿cree que es importante contar con capacidad tecnológica e innovación?

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo ✓
-----------------------------	------------------	-----------------------------------	---------------	----------------------------

16. Considera que cumplir con los requerimientos de la demanda y estándares de calidad, ¿favorece en el desempeño de la competitividad internacional?

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo ✓
-----------------------------	------------------	-----------------------------------	---------------	----------------------------

17. Si su empresa mantiene una coordinación eficiente en el departamento de comercialización, ¿adquirirá mayores oportunidades de competir dentro del mercado internacional?

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo ✓
-----------------------------	------------------	-----------------------------------	---------------	----------------------------

18. Cree usted que los factores de desempeño de la cadena de suministros: transporte, control de inventarios, información e instalaciones, ¿permiten el aumento de la competitividad internacional?

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo ✓
-----------------------------	------------------	-----------------------------------	---------------	----------------------------

19. ¿Considera importante que sus clientes reciban su pedido en el tiempo y cantidades requeridas con el objetivo de ganar prestigio en los mercados internacionales?

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo ✓
-----------------------------	------------------	-----------------------------------	---------------	----------------------------

20. ¿Considera importante la comunicación entre su empresa y los agentes de distribución logística encargados de la internacionalización de sus productos?

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo ✓
-----------------------------	------------------	-----------------------------------	---------------	----------------------------

Anexo 8. Solicitud de entrevista Everbloom Roses Ecuador



Oficio N° UPEC-FCIAEE-2021-0089-Of
Tulcán, 12 de agosto de 2021

Asunto: Solicitud de información para desarrollar proyecto de tesis, CHALIAL y GUERRERO (CE)

Ingeniero
Federico Santacruz
EVERBLOOM ROSES ECUADOR
Presente

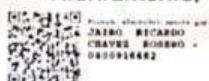
De mi consideración:

Reciba un atento y cordial saludo de quienes conformamos la comunidad universitaria de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi UPEC, a la vez que le deseamos éxitos en las funciones que usted acertadamente desempeña.

Por medio del presente me permito solicitar de la manera más cordial se autorice a las señoritas CHALIAL VELASQUEZ DAYRA ALEJANDRA portadora de la cédula de ciudadanía n° 0450234208 y GUERRERO PINEDA MARÍA JOSÉ portadora de la cédula de ciudadanía n° 0401786777, estudiantes egresadas de la Carrera de Comercio Exterior; a realizar entrevistas y obtener información que le permitan desarrollar el proyecto de investigación de tesis denominado "Análisis de la cadena de suministros del sector florícola de la provincia del Carchi y la competitividad internacional". En virtud de lo antes mencionado me permito indicar que la información obtenida se utilizará con fines estrictamente académicos.

Por la atención que se digne dar al presente, reciba mis agradecimientos.

Atentamente,



MSc. Jairo Chávez Rosero

**DECANO DE LA FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**



"Educamos para transformar el mundo"

Sandra P.
12/08/2021

Anexo 9. Solicitud de entrevista Tabarcaren S.A



Oficio N° UPEC-FCIIAEE-2021-0086-Of
Tulcán, 12 de agosto de 2021

Asunto: Solicitud de información para desarrollar proyecto de tesis, CHALIAL y GUERRERO (CE)

Señor
Santiago Gómez de la Torre
DIRECTOR
TABARCARCEN S.A.
Presente

De mi consideración:

Reciba un atento y cordial saludo de quienes conformamos la comunidad universitaria de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi UPEC, a la vez que le deseamos éxitos en las funciones que usted acertadamente desempeña.

Por medio del presente me permito solicitar de la manera más cordial se autorice a las señoritas CHALIAL VELASQUEZ DAYRA ALEJANDRA portadora de la cédula de ciudadanía n° 0450234208 y GUERRERO PINEDA MARÍA JOSÉ portadora de la cédula de ciudadanía n° 0401786777, estudiantes egresadas de la Carrera de Comercio Exterior; a realizar entrevistas y obtener información que le permitan desarrollar el proyecto de investigación de tesis denominado "Análisis de la cadena de suministros del sector florícola de la provincia del Carchi y la competitividad internacional". En virtud de lo antes mencionado me permito indicar que la información obtenida se utilizará con fines estrictamente académicos.

Por la atención que se digne dar al presente, reciba mis agradecimientos.

Atentamente,



Vinculo: info@upec.edu.ec
JAIRO RICARDO
CHAVEZ ROSERO -
0400916482



MSc. Jairo Chávez Rosero
**DECANO DE LA FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

"Educamos para transformar el mundo"

Sandra P.
12/08/2021



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

Carrera de Comercio Exterior

Instrumento de Investigación: Formulario de Entrevista 001

Objetivo: Conocer el funcionamiento y los procesos inmersos en la cadena de suministros del sector florícola del Carchi.

Indicaciones: Los resultados de esta entrevista serán empleados únicamente para fines académicos.

Datos Personales

Nombre: Federico Santa Cruz.

Institución: Everbloom Roses Ecuador.

Cargo: Gerente de Ventas.

1. ¿Qué es y qué proceso comprende la cadena de suministros en la comercialización internacional de flores?
2. ¿Qué tan importante es el adecuado funcionamiento de la cadena de suministros para el sector florícola? ¿Cuál considera usted es el proceso más importante?
3. Dentro de la administración de la cadena de suministros ¿cómo evalúa usted el proceso que realizan los proveedores de insumos y materias primas a las empresas florícolas?
4. Al ser las rosas mercancías perecederas ¿Cómo deberían manejar las florícolas la distribución del espacio físico y almacenamiento de manera óptima?
5. ¿Cómo plantea usted asegurar la logística del transporte para entregar el producto de acuerdo con la planificación de tiempos y costos para la comercialización internacional de flores?
6. ¿Cómo deben las empresas florícolas gestionar los envíos para que las flores lleguen en óptimas condiciones a su destino en el mercado internacional?



7. ¿Qué recursos considera que son necesarios para optimizar la cadena de suministros en la comercialización internacional de flores?
8. En caso de presentarse errores en el despacho del producto ¿Qué acciones toma su empresa para dar una pronta solución?
9. Debido a la situación actual por la pandemia ¿Qué medidas se han empleado para que el proceso de exportación de las rosas se cumpla en los tiempos establecidos con los clientes?
10. ¿Cuáles son los principales riesgos que pueden presentarse en las empresas florícolas a lo largo de la cadena de suministros en la comercialización internacional de flores?

Anexo 11. Entrevista Alianza Logística



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL
Comercio Exterior

Instrumento de Investigación: Formulario de Entrevista 002

Objetivo: Conocer el funcionamiento y los procesos inmersos en la cadena de suministros del sector florícola del Carchi.

Indicaciones: Los resultados de esta entrevista serán empleados únicamente para fines académicos.

Datos Personales

Nombre: Raúl Cevallos

Institución: Alianza Logística

Cargo: Gerente de Seguridad y Salud Ocupacional.

1. En base al funcionamiento de su empresa ¿Qué actividades se realizan en "Alianza Logística" relacionadas a la cadena de suministro para la comercialización internacional de las flores?
2. ¿Cómo se direcciona un adecuado funcionamiento de la cadena de suministros para el sector florícola? ¿Cuál considera usted, es el proceso más importante?
3. Al ser las rosas mercancías perecederas ¿Cómo manejan la distribución del espacio físico y almacenamiento de manera óptima?
4. ¿Cómo gestiona su empresa los envíos para que las flores lleguen en óptimas condiciones a su destino en el mercado internacional?
5. ¿Qué recursos considera que son necesarios para optimizar la cadena de suministros en la comercialización internacional de flores?
6. En caso de presentarse inconvenientes en el incumplimiento de formalidades aduaneras o problemas en la seguridad física de la mercancía ¿Qué acciones toma su empresa para dar una pronta solución?



7. Debido a la situación actual por la pandemia ¿Qué medidas se han planteado para realizar el proceso de exportación de rosas de acuerdo a los tiempos establecidos con el cliente final?
8. ¿Qué acciones debería tomar “Alianza Logística” y las empresas florícolas en caso de presentarse condiciones similares de aislamiento total de marzo-agosto 2020?
9. ¿Cuáles son los principales riesgos que puede identificar en la comercialización internacional de flores?
10. ¿Qué recomendaciones daría usted para que las empresas florícolas del Carchi puedan realizar una correcta administración de la cadena de suministros?

Anexo 12. Investigación de campo

Encuestas



Representante de Altas Cumbres C.L





Administradora de Spring Roses Spiro S.A



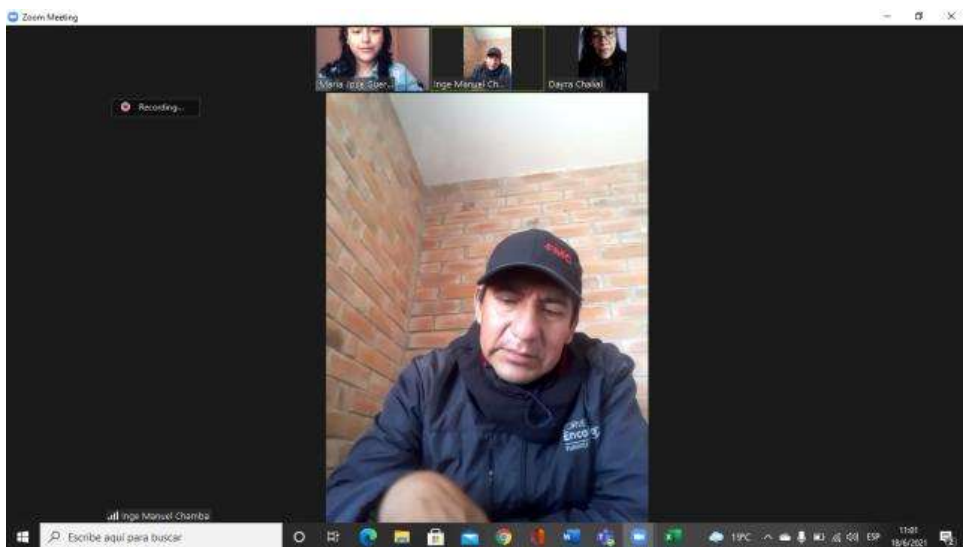
Administrador de Jardín del Norte JARDINOR



Administradora de Altos del Norte



Representante de Alta Sierra Roses Ecuador



Representante de Stampsybox CIA. LTDA

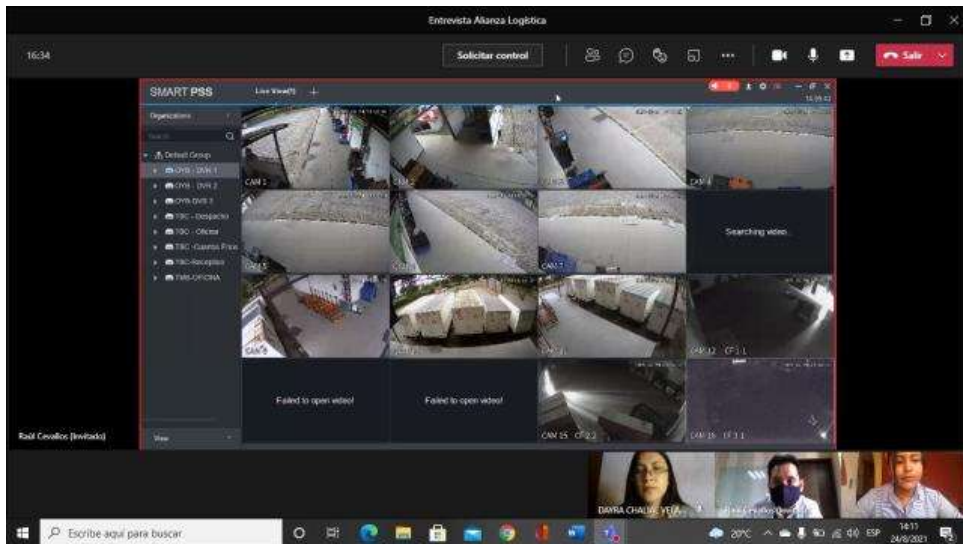
Entrevistas



Representante de Everbloom Roses Ecuador



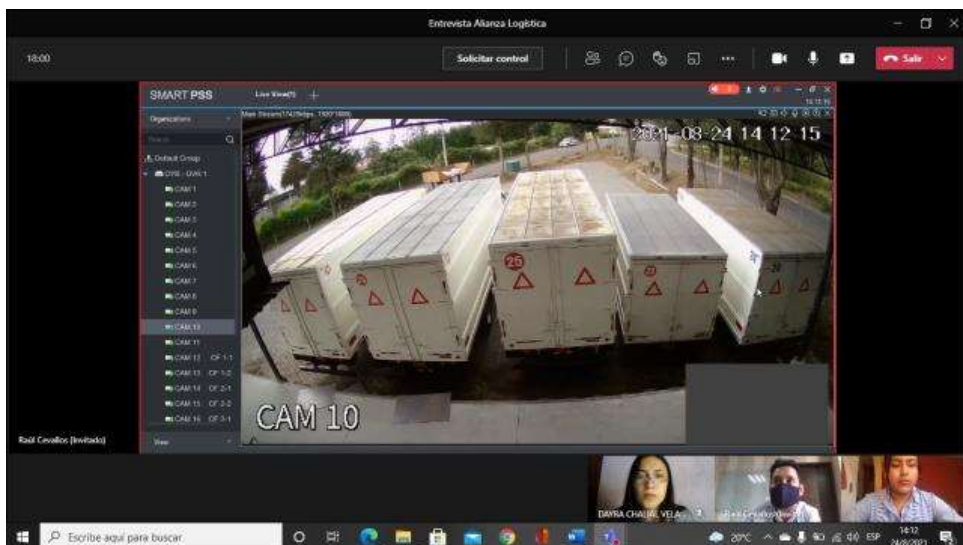
Representante de Alianza Logística



Cámaras de instalaciones de Alianza Logística



Cuartos fríos – Alianza Logística



Camiones refrigerados - Transporte de Alianza Logística