

Análisis de los componentes de la cadena de valor de rosas
ecuatorianas para la realización de una política pública que
permita aumentar su comercialización en el mercado
internacional

Proyecto Integrador realizado por:

CASTAÑEDA JÁCOME MARÍA JOSÉ

SANTANA ALVARADO GEAN CARLOS

**Presentado a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Escuela
Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)**

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Director de Proyecto: Ms. Milton Paredes

2017

RESUMEN

El presente proyecto integrador realiza un análisis de la cadena de comercialización de las rosas ecuatorianas y proyecta una propuesta de política pública que pretende impulsar la competitividad del producto en el mercado internacional. Para lograr este análisis la metodología utilizada se basó en la investigación científica, específicamente la descriptiva, ya que se realizó un caso de estudio enfocado en la cadena de valor donde se recopiló y evaluó información primaria y secundaria alcanzando los objetivos específicos del proyecto.

La investigación realizada identificó a los principales agentes que intervienen en la cadena de comercialización; de igual forma determinó las fases y sub-fases presentes a lo largo de la misma. Luego de que éstas se evaluaron individualmente se pudo notar aquellos procesos que mostraban falencias e inconvenientes, resultando ser las fases de siembra, distribución, apertura de mercados y ventas los que más afectaban a la cadena.

La política propuesta pretende tecnificar los procesos de siembra y distribución de la cadena de comercialización con el fin de: incrementar la producción de hectáreas dedicadas al cultivo de rosas, disminuir el costo de producción por medio del uso de técnicas eficientes de siembra y cuidado, fortalecer la asociación de pequeños productores para que dejen de depender de intermediarios y empiecen a negociar como asociaciones o grupos.

El resultado de la aplicación de esta política pública a corto plazo beneficiaría principalmente a los pequeños agricultores de rosas ecuatorianos dado que son estos los que concentran el 60% de la producción nacional. A mediano plazo con el incremento en el nivel de exportaciones y los ingresos económicos generados por las mismas, no solo los productores estarían beneficiándose sino toda la economía nacional.

Con esto la Academia busca generar proyectos públicos enfocados en sectores específicos que terminen beneficiando a la sociedad en su conjunto, por eso la importancia de que el Gobierno acoja y aplique proyectos públicos como el presente.

DEDICATORIA

Le dedico este proyecto de titulación a mis padres y hermanos por todo su apoyo brindado durante mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida, pero en especial a mi madre Zaida que, aunque ya no está con nosotros en vida, sé que estaría orgullosa de mi por haber culminado con éxito esta etapa de mi vida estudiantil.

También a mis amigos y amigas que me brindaron su apoyo y me animaron a continuar durante todo el proyecto.

María José Castañeda Jácome

DEDICATORIA

A la estrella de mi vida. Por ella soy, fui y seré. Mi amada madre.

A mi padre quien siempre pintó en mi mente la curiosidad, la honestidad y el trabajo.

A mis perfectos padres. Los amo.

Gean Carlos Santana Alvarado

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia y amigos por motivarme a cumplir con esta meta, a nuestro tutor MSc. Milton Paredes por la guía brindada durante la elaboración del proyecto y a mis demás maestros por haber compartido su conocimiento y experiencias durante estos años.

María José Castañeda Jácome

AGRADECIMIENTOS

A todos aquellos involucrados en este largo viaje quienes contribuyeron para que fuera una experiencia maravillosa.

A Prisca, Gaby, Yui, Xavi y Ande gracias por soportarme.

Gean Carlos Santana Alvarado

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad y la autoría del contenido de este Trabajo de Titulación, nos corresponden exclusivamente; y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual.

María José Castañeda Jácome

Gean Carlos Santana Alvarado

SIGLAS

ACD	Acuerdos Comerciales para el Desarrollo
ACR	Association for Consumer Research Conference
ACE	Acuerdo de Complementación Económica
AGROCALIDAD	Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro
APHIS	Animal and Plant Health Inspection Service
ATPDEA	Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act
BCE	Banco Central del Ecuador
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CATS	Certificados de Abonos Tributarios
COMEX	Comité de Comercio Exterior
COPCI	Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión
DAE	Declaración Aduanera de Exportación
EU-LAC	Europea-América Latina y el Caribe
EXPOFLORES	Asociación de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador
FOB	Free On Board
GAD	Gobierno Autónomo Descentralizado
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
IVA	Impuesto al Valor Agregado
MAGAP	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca
MIPYMES	Micro, pequeñas y medianas empresas
NANDINA	Nomenclatura Común de Designación y Codificación de Mercancías de los Países Miembros de la Comunidad Andina
OEA	Organización de Estados Americanos
OMC	Organización Mundial del Comercio
PIB	Producto Interno Bruto
PNBV	Plan Nacional del Buen Vivir
PROECUADOR	Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones
RUC	Registro Único de Contribuyentes

SENPLADES	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
SINAGAP	Sistema de Información Nacional de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca
SICA	Sistema de Integración Centroamericano
UE	Unión Europea

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
DECLARACIÓN EXPRESA.....	iii
SIGLAS	iv
TABLA DE CONTENIDO	vi
LISTADO DE FIGURAS.....	x
LISTADO DE TABLAS	xi
1. INTRODUCCIÓN.....	12
1.1 Definición del problema.....	12
1.2 Justificación.....	14
1.3 Objetivos.....	17
1.3.1 Objetivo General.....	17
1.3.2 Objetivos Específicos	17
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
3.1 Marco Teórico	23
3.1.1 Sistema de Negocio.....	23
3.1.2.1 Actividades Primarias.....	24
3.1.2.2 Actividades secundarias o de apoyo.....	25
3.1.2.3 El margen.....	26
3.1.3 Generadores de valor y de costos	26
3.1.3.1 Generadores de valor.....	27
3.1.3.2 Generadores de costos	27
3.1.3.2.1 Generadores de costos estructurales.....	28
3.1.4 Ventaja Competitiva.....	28
3.1.4.1 Ventaja competitiva de costos	29

3.1.5 Sistemas de Valor	30
3.1.5.1 Cadena de valor para los proveedores	30
3.1.5.2 Cadena de valor para los canales	30
3.1.5.3 Cadena de valor para los compradores	31
3.1.6 Formulación de estrategias de cadena de valor	31
3.1.6.1 Liderazgo en costos	32
3.1.6.2 Diferenciación	32
3.1.6.3 Concentración	32
3.1.6.3.1 Concentración basada en costos	32
3.1.6.3.2 Concentración basada en diferenciación	32
3.1.7 Reingeniería de procesos	33
3.2 Marco Jurídico	34
3.2.1 La Constitución del Ecuador	35
3.2.2 Plan Nacional del Buen Vivir	36
3.2.3 Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión (COPCI).....	38
3.2.4 Resoluciones	40
3.2.4.1 Comité de Comercio Exterior (COMEX).....	40
3.2.4.2 Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP)	41
4. OBJETO DE ESTUDIO	43
4.1 Descripción e información de producto.....	43
4.1.1 Descripción, especies y funciones del producto	43
4.1.2 Características del cultivo (siembra, crecimiento, amenazas).....	44
4.1.3 Condiciones geográficas y climáticas para el cultivo.....	44
4.1.4 Temporadas de producción.....	45
4.1.5 Exportación del producto.....	45
4.1.5.1 Importancia histórica del producto en el país	47
4.1.5.2 Producción nacional total y peso en la balanza comercial. Comparación con las exportaciones petroleras	47
4.1.5.2.1 Principales empresas, asociaciones y zonas productoras.	48
4.1.5.3 Participación internacional	51
4.1.5.3.1 Principales mercados para Ecuador	52

4.1.5.3.2 Principales competidores.....	56
4.1.5.3.3 Tratados económicos que involucran la comercialización del producto.....	59
4.1.5.3.4 Apoyo gubernamental para la producción y comercialización del producto.	59
4.1.5.3.4.1 Entidades gubernamentales directamente involucradas.	60
4.1.5.3.4.2 Estructura arancelaria del producto	60
4.1.5.3.5 Instrumentos de promoción	62
4.1.5.3.5.1 Ferias y eventos para el sector de flores	62
4.1.5.3.5.2 Revistas especializadas.....	63
5. ANÁLISIS DE LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN	64
5.1 Producción	¡Error! Marcador no definido.
5.1.1 Actores involucrados.	65
5.1.2 Componentes de las Sub-fases de la producción.....	66
5.2 Empaquetado	69
5.2.1 Requisitos de AGROCALIDAD para el empaquetado	69
5.2.2 Tipos de empaque.....	69
5.2.3 Actores involucrados	70
5.2.4 Componentes de las Sub-fases de embalaje	70
5.3 Comercialización	72
5.3.1 Actores involucrados:	72
5.3.2 Componentes de las Sub-fases de comercialización	73
5.4 Análisis macroeconómico PEST	74
5.5 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	76
5.5.1 Poder de negociación de los consumidores	77
5.5.2 Poder de negociación de los proveedores.....	77
5.5.3 Amenaza de productos sustitutos	78
5.5.4 Amenaza de nuevos competidores	78
5.5.5 Rivalidad entre competidores	80
5.6 Matriz de evaluación	80
6. ANÁLISIS CUALITATIVO COMPLEMENTARIO.....	83
6.1 Tipo de herramienta a utilizar.....	83
6.2 Selección del informante	83

6.3 Información necesaria.....	84
6.4 Estructura de la entrevista.....	84
6.5 Formato de la entrevista	84
6.6 Resultados.....	84
6.7 Comparación.....	84
7. POLÍTICA PÚBLICA	85
7.1 Política pública	85
7.2 Matriz de causalidad.....	86
7.2.1 Objetivo	87
7.2.2 Insumo	87
7.3.3 Producto.....	88
7.3.4 Relaciones intermedias	88
7.3.5 Impacto	89
8. CONCLUSIONES.....	87
9. LIMITANTES	92
10. RECOMENDACIONES	93
BIBLIOGRAFÍA	94
ANEXOS	98

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1 Exportación de Flores en Valor FOB.....	45
Figura 2 Exportación de Flores en toneladas.....	46
Figura 3 Participación de mercado internacional de flores 2016	52
Figura 4 Participación de mercado de flores Ecuador 2015	53
Figura 5 Participación de mercado Sudamericano 2015	55
Figura 6 Participación de mercado de rosas sudamericano 2015	56
Figura 7 Principales países exportadores del 2015.....	58
Figura 8 Listado de ferias internacionales de floricultura y horticultura 2016	62
Figura 9 Diagrama de la cadena de comercialización de rosas	64
Figura 10 Sub fases de la producción.....	66
Figura 11 Sub fases del empaquetado	70
Figura 12 Sub fases de la comercialización.....	73
Figura 13 Matriz de análisis PEST.....	75
Figura 14 Cadena de causalidad	85

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Ranking de fincas certificadas FLOREcuador a agosto del 2016	50
Tabla 2 Participación de mercado internacional de flores 2016.....	51
Tabla 3 Participación de Mercado Ecuador 2015.....	53
Tabla 4 Participación de mercado sudamericano 2015	54
Tabla 5 Participación de mercado de rosas sudamericano 2015	55
Tabla 6 Principales países exportadores 2015	58
Tabla 7 Aranceles cobrados por los principales países que compran a Ecuador	61
Tabla 8 Clasificación de los actores en la fase de producción	65
Tabla 9 Clasificación de los actores en la fase de empaquetado	70
Tabla 10 Clasificación de los actores en la fase de comercialización	72
Tabla 11 Matriz de evaluación de componentes	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 12 Selección del informante por método de entrevista	83
Tabla 13 Información requerida de cada elemento	84
Tabla 14 Estructura de la entrevista	84
Tabla 15 Formato de la entrevista	84
Tabla 16 Comparación de resultados de las entrevistas	84
Tabla 17 Matriz de causalidad.....	86

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Definición del problema

A lo largo de la última década, la economía de Ecuador ha presentado variaciones positivas y negativas en su entorno económico. Entre el año 2006 y 2014, debido al incremento en los precios del petróleo, el gobierno fue capaz de realizar mayores inversiones en sectores como educación, energía y transporte generando avances en la erradicación de la pobreza según indican informes presentados por el Banco Mundial (2016b).

Sin embargo, en los últimos dos años se ha experimentado una contracción económica nacional que se debe principalmente a la caída en los precios del petróleo a nivel mundial y a la apreciación del dólar cuyos efectos se han visto reflejados en las variaciones negativas en los distintos ámbitos de la economía ecuatoriana. Entidades monetarias como el Banco Mundial (BM) y el Banco Central del Ecuador (BCE), esperaban para el 2016 un decrecimiento inter-anual del Producto Interno Bruto (PIB) de 3.0%. Además, la tasa de pobreza registrada a nivel nacional experimentó una variación positiva de 1.69% por encima de la tasa registrada en junio anterior. Por otro lado, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) espera un crecimiento del 0.9% aproximadamente en la tasa de desempleo (Dirección Nacional de Síntesis Macroeconómica & Banco Central del Ecuador, 2016) (Erratas et al., 2016).

Entidades multilaterales también indican que los componentes del PIB que se verán más afectados son el consumo, el gasto público y la balanza comercial (De Presupuesto, 2015).

La balanza comercial entre enero y julio del 2016 registró un superávit de \$963.8 millones, comportamiento que es explicado por una disminución de las importaciones como indica Spurrier (2016) quien agrega que las salvaguardias aplicadas en marzo de 2015 a la importación de bienes de capital, vigentes hasta junio de 2017, han afectado gravemente la producción nacional ocasionando el encarecimiento de los insumos para las exportaciones.

Desde el 2014, los precios del petróleo a nivel internacional presentaron tendencias a la baja debido, principalmente, al exceso de oferta del crudo en el mercado internacional. Esta

situación es alarmante a nivel global especialmente para países con un modelo primario exportador y dependiente del petróleo como lo es Ecuador.

Productos como el banano, cacao, camarón y flores naturales, entre otros tuvieron grandes pérdidas en el sector a causa de la apreciación del dólar, la falta de mercados internacionales y el ingreso de nuevos proveedores de productos similares como Colombia y Perú que son los socios y competidores más importantes del país, al depreciar sus respectivas monedas en más del 50%, encarecieron los productos ecuatorianos provocando una disminución en las exportaciones del país (Banco Mundial, 2016a).

Las estadísticas macroeconómicas presentadas por el BCE (Dirección Nacional de Síntesis Macroeconómica & Banco Central del Ecuador, 2016) en lo que respecta a las exportaciones petroleras, hasta julio del mismo año fueron de 3.7% menos con relación al mismo mes del 2015 y representó para el país un total de \$421 millones de dólares FOB, aproximadamente. Esto es explicado por la caída en el valor unitario promedio del barril de petróleo.

Por otra parte, las exportaciones no petroleras registradas entre enero y julio del 2016 fueron inferiores en -6.2% con respecto al mismo periodo del año anterior. Los productos tradicionales y no tradicionales que más se exportan son el banano y plátano, camarón, cacao y elaborados, atún y pescado; y, flores y plantas.

Ahora bien, enfocando esta investigación en las exportaciones del sector agrícola, especialmente flores y plantas, de acuerdo a la publicación del diario El Telégrafo (2014) el sector generó hasta el 2014 cerca de 103 mil plazas de trabajo en las diferentes fincas ubicadas en la región sierra y que producen más de 400 variedades de rosas. Pero a partir de este año, debido a la crisis mundial y demás factores mencionados anteriormente, se registró una disminución en el volumen de exportaciones de flores en 2015 de alrededor de 100 mil millones de dólares FOB (Banco Central del Ecuador, 2016).

De acuerdo a las estadísticas de las exportaciones no petroleras de sectores por destino, publicadas por PRO Ecuador, Estados Unidos es el país al que se exporta la mayor cantidad de toneladas de flores y plantas (62,280 ton) generando \$360.68 millones, seguido por Rusia (26,284 ton) alcanzando \$122.70 millones de dólares FOB en 2015 (PROECUADOR, 2016a).

Sin embargo, Rusia está atravesando una de las recesiones más graves de la últimas dos décadas. La caída del petróleo ocasionó una devaluación de la moneda rusa (rublo) disminuyendo el poder adquisitivo de los ciudadanos rusos (La Vanguardia, 2016).

A causa de esto durante el periodo 2014-2015 se registraron variaciones negativas de -35.41% en el volumen de toneladas exportadas a este país, de igual forma, mostro una variación de -41.46% con respecto los ingresos por precio FOB (PROECUADOR, 2016b).

Varios productores se sienten alarmados por estos sucesos, ya que, debido al encarecimiento del dólar, las flores ecuatorianas aumentaron de precio en el mercado ruso y europeo. Además, los costos de producción son muy elevados en comparación con los bajos costos de su principal competidor, Colombia.

El motivo del presente proyecto integrador es realizar un análisis del sector floricultor con el fin de dar a conocer propuestas de políticas públicas que mejoren la competitividad de las rosas ecuatorianas en los distintos mercados extranjeros. Por último, el Banco Mundial señala que Ecuador está atravesando un periodo complejo en el que es fundamental adaptarse a los cambios internacionales en especial para proteger los avances logrados durante el periodo de bonanza petrolera (Banco Mundial, 2016b) (ACR, 2016).

1.2 Justificación

A pesar de los esfuerzos y las medidas políticas que se han tomado para el cambio de la matriz productiva, hasta ahora el Ecuador se ha caracterizado por ser un país primario exportador. Los ingresos obtenidos por las exportaciones, regularmente, han sido un pilar principal para el avance de la economía ecuatoriana. El sector de la agricultura es el segundo, después de la construcción, que más contribuyó al crecimiento de la tasa del Producto Interno Bruto (PIB) para el 2014 (Banco Central del Ecuador [BCE], 2016).

En los últimos 10 años las exportaciones agrícolas han crecido en un 54%; debido principalmente a la implementación de técnicas modernas que han permitido el incremento de la productividad de las cosechas, así como también a los favorables precios internacionales de los últimos años, lo cual ha permitido incrementar el monto exportable en el periodo 2012-2014 (Sistema de Información Nacional de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca [SINAGAP], 2016).

Las flores son el tercer producto agrícola de mayor exportación, sus ingresos solo son superados por las exportaciones de banano y camarón respectivamente; las mismas representan alrededor del 12% del total de las exportaciones de productos primarios, sin incluir al petróleo crudo (Banco Central del Ecuador [BCE], 2014).

Este sector ha ingresado al país más de \$600.000 millones de dólares anuales por concepto de exportaciones; sin embargo, en los últimos años las exportaciones se han reducido considerablemente debido a dificultades económicas que el Ecuador atravesó en los últimos años, lo que ocasionó el encarecimiento de las flores ecuatorianas, permitiendo que competidores como Colombia o Costa Rica incrementaran su oferta y ganaran terreno en el mercado europeo y norteamericano. Ecuador ha dejado de exportar alrededor de \$100.000 millones de dólares desde el 2014 afectando directamente a la economía del país debido a la reducción de empleos que ha enfrentado el sector (Banco Central del Ecuador [BCE], 2014).

En base a la importancia y a toda la problemática económica que se ha presentado en los últimos años, se considera necesario realizar un trabajo investigativo que permita analizar los componentes de la cadena de comercialización de este producto para presentar una propuesta de política pública que tenga como finalidad mejorar la participación de las flores ecuatorianas en el mercado internacional.

Este proyecto pretende examinar la cadena de comercialización de la producción agrícola de flores de exportación, enfocándose en las rosas ya que, en el caso del Ecuador, estas representan más del 60% del volumen exportado.

Un estudio a la cadena de comercialización del sector florícola podría permitir analizar los aspectos productivos, con los relacionados a la transferencia de la propiedad de los productos, articulándose así con el sistema agroindustrial y, fundamentalmente, con el consumidor de estos productos, de forma directa o indirecta (Chiodo, 1996)

Es decir, que un adecuado análisis de la cadena de comercialización de un producto, en este caso de las rosas, podría ayudar a entender la coordinación de las transferencias entre los distintos integrantes de la cadena productor-consumidor; y ayudaría a determinar qué factores están afectando el proceso, lo que se podría traducir como un encarecimiento del precio o una merma en la calidad del producto final.

El análisis de la cadena de comercialización implica considerar: 1) los subsistemas de los productos, mismos que constituyen un conjunto completo de actividades realizadas en la producción, acopio, procesamiento, distribución y consumo de un producto en particular; 2) los canales de distribución, compuestos por la serie de instituciones u organismos que manejan un determinado producto o un grupo de productos desde la producción hasta el consumidor final; 3) las leyes, normas y reglamentaciones que tiene como sujeto a los productos agrícolas, su flujo y su comercio y 4) las políticas, programas y actividades gubernamentales y no gubernamentales vinculadas con la comercialización de los productos agrícolas (Cattaneo, s.f.).

De acuerdo a lo expuesto por Cattaneo (s.f.) es de suma importancia realizar un análisis profundo y detallado de componentes y sectores de la cadena de comercialización, ya que es una de las maneras más eficientes de localizar inconvenientes precisando exactamente a qué parte de la cadena pertenecen.

Es fundamental reconocer la importancia del desarrollo y tecnificación del sector florícola en el Ecuador, dado que es uno de los sectores más productivos y con mayor potencial en el mercado internacional. De acuerdo a la Constitución del Ecuador es un objetivo estratégico y una obligación del Estado el impulsar el desarrollo, transformación y difusión de conocimientos y tecnologías orientadas a mejorar los procesos de producción agropecuarios. (Constitución del Ecuador, 2008). Así también se menciona como un objetivo: el incremento, la mejora y la diversificación de la oferta exportable de bienes y servicios, con la incorporación o no de nuevos actores (Plan Nacional del Buen Vivir [PNBV], 2013-2017).

A pesar de todas las políticas públicas existentes se considera que la participación de la Academia en éste tipo de trabajos es de gran ayuda ya que permite plantear propuestas y nuevas alternativas para mejorar los sectores productivos claves del país. Es por eso la importancia de incentivar al análisis y la investigación científica que promuevan propuestas de políticas públicas que beneficie al sector agrícola, y en este caso a las rosas de exportación.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

- Analizar la cadena de comercialización de las rosas ecuatorianas, en base a parámetros de productividad y competitividad realizando una propuesta de política pública que permita mejorar la comercialización del producto en el mercado internacional.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar los componentes y actores involucrados en la cadena de comercialización de las rosas ecuatorianas.
- Evaluar los procesos de la cadena de comercialización que afectan directa o indirectamente en la disminución del volumen de exportaciones de rosas en el Ecuador.
- Proponer una política pública que permita incentivar el aumento en la producción nacional de rosas y mejorar la competitividad de precios en el mercado internacional.

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Como se explicó en la sección anterior, el objetivo de esta investigación es realizar una propuesta de política pública que permita incentivar el desarrollo de la producción nacional, la cual se realizará mediante el análisis de la cadena de comercialización del sector exportador ecuatoriano con el fin de cumplir con los objetivos específicos mencionados anteriormente. El desarrollo del proyecto está basado en la investigación científica la cual es definida por Hugo Garcés como una tarea sistemática y organizada mediante la cual se trata de hallar una respuesta a un problema planteado y que aún no la tiene. Para llevar a cabo esta investigación es importante analizar las diferentes fuentes de información que existen para que, luego de ser evaluadas se pueda proponer posibles soluciones al problema planteado inicialmente (Garcés, 2006).

En base a esto, Bayarre, Rubén y Saing (s.f.) consideran que la metodología para el desarrollo de este trabajo de titulación es la investigación científica, ya que, aporta un conjunto de categorías, leyes y procedimientos que aseguran la solución de problemas con un máximo de eficiencia.

Adicionalmente, en la investigación científica existen diferentes métodos que van a ser utilizados en nuestro trabajo, entre los cuales podemos destacar la investigación documentada, la investigación etnográfica y la investigación descriptiva.

La investigación documentada se refiere al análisis de documentos que contienen información acerca del objeto de estudio. Para el capítulo de objeto de estudio se recopilará información se documentos impresos, electrónicos o audiovisuales. Los documentos impresos como libros, enciclopedias, periódicos, revistas, diccionarios, tesis, monografías u otros documentos son las fuentes comúnmente frecuentadas por los investigadores (Mogalakwe, 2006).

Actualmente, los documentos electrónicos son más populares, ya que, a través de los buscadores de internet se tiene acceso a páginas web, reportes, bases de datos, escritos e informes en línea. La información secundaria a recolectar serán documentos, reportes, informes oficiales y datos de entidades públicas como el Banco Central del Ecuador, PROECUADOR, Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, entre otros para poder identificar tendencias y variaciones que ha sufrido el mercado de las rosas durante los últimos años y en base esa información histórica poder analizar la situación actual del sector exportador ecuatoriano y conocer cuáles han sido los factores que han afectado en su desempeño (Morales, s.f.).

Creswell (2013) argumenta que la investigación etnográfica tiene como intención obtener una imagen holística del sujeto de estudio con énfasis en retratar las experiencias diarias de los individuos al observarlos y entrevistarlos, así también como a otros relevantes.

Este tipo de investigación puede ser utilizada para el análisis de la cadena de comercialización de rosas en Ecuador, ya que, se observará de qué manera influyen los diferentes actores y componentes que participan en el proceso. Esta información será recolectada por medio de entrevistas, observación de la situación actual del mercado e información obtenida de empresas exportadoras del producto.

La investigación descriptiva, como su nombre lo dice, describe e interpreta lo que es; se preocupa por las condiciones o relaciones que existen, opiniones que se crean, procesos que se llevan a cabo, efectos que son evidentes o tendencias que se desarrollan; y, está principalmente enfocada en el presente aunque a veces considera eventos o influencias pasadas y su relación con las condiciones actuales (Best & Kahn, 1995).

Para poder analizar y evaluar el sector exportador ecuatoriano, este tipo de investigación es una herramienta de gran ayuda, ya que, permite medir la relación entre variables, probar hipótesis, desarrollar teorías y propuestas de mejora.

La razón por la que este método es tan utilizado, es porque los datos no son generalizados, es decir, no se espera el mismo resultado, aunque el objeto de estudio sea similar (Best & Kahn, 1995).

La investigación descriptiva a diferencia de la experimental, no manipula el comportamiento de las variables, ni influye en el desarrollo de los eventos (Best & Kahn, 1995). Debido a que se trabajará en un escenario en el que solo se observará el desenvolvimiento de la cadena de comercialización del sector, este tipo de investigación se ajusta a las necesidades del proyecto.

Existen 2 tipos de investigación descriptiva (Garcés, 2006):

- Estudio de caso, es cuando el investigador se enfoca exclusivamente en un sujeto, a fin de estudiarlo más detalladamente.
- Estudios de conjuntos, es cuando la investigación se lleva a cabo a más de un sujeto de estudio.

Los casos de estudios se utilizan para investigar temas del individuo, organizacionales, económicos, políticos, entre otros. Lo que todas estas situaciones tienen en común y el motivo por el cual los casos de estudio son tan utilizados, es porque permiten entender el complejo fenómeno social (Yin, 2006).

Los casos de estudio nacen del deseo de buscar respuestas a una serie de interrogantes, por ejemplo: “quién”, “qué”, “cuándo”, “cómo” y “por qué” los individuos se comportan de la manera en la que lo hacen y los efectos que tendrá ese comportamiento sobre el sujeto de estudio. Dependiendo del tipo de pregunta que se quiera responder, se definirá cuál es la mejor estrategia a seguir para el desarrollo de la investigación.

Dado que el proyecto integrador solo estará enfocado en analizar una fase en particular de la cadena de comercialización de rosas ecuatorianas y buscará por medio de la observación y entrevistas responder “cómo” y “por qué” ciertos componentes afectan de forma directa o indirecta en el volumen de ventas de este producto se cree que un caso de estudio es la estrategia más apropiada a seguir, con el fin de proponer una política pública que incentive el aumento en la producción del sector exportador de dicho producto (Yin, 2006).

Se dividirá la información a recolectar para la investigación en cualitativa y cuantitativa. John W. Best (1995) señala que los datos cuantitativos sirven para probar

hipótesis, ya sea que estas se aprueben o rechacen, permitirán al investigador reportar resultados objetivos.

Para el desarrollo del trabajo se realizará un estudio cualitativo donde se obtendrá información primaria a través del uso de técnicas como descripción de eventos, entrevistas, recopilación y análisis de documentos para realizar un estudio a cada uno de los componentes que influyen en el proceso de la cadena de valor del sector exportador de rosas para determinar las acciones que realizan e identificar los agentes involucrados.

Se planea realizar una entrevista con un especialista en el sector de las flores de una entidad pública o privada y así poder identificar los componentes y actores que están involucrados en el proceso de la cadena de valor para este sector en específico.

Para utilizar el método de caso de estudio efectivamente, John W. Best (1995) recomienda tener conocimientos teóricos básicos y estar familiarizado con el campo de interés. Además, es importante tener la habilidad de separar las variables significativas de las irrelevantes durante el desarrollo de la investigación para asegurar la validez de las conclusiones.

Se realizará una valoración a cada uno de los componentes y agentes con el propósito de asignarles una calificación y en base a eso priorizar y enfocar en tales elementos una política pública que mejore la competitividad en los mercados internacionales e incentive la producción de las rosas en Ecuador. Para la presentación de los resultados se prevé utilizar tablas, infografías y gráficos. Finalmente, la presentación de las conclusiones estará basada en los hallazgos más importantes que se obtuvieron durante la investigación.

Adicional a la metodología, el proyecto integrador también cuenta con el marco referencial, el cual está compuesto por: marco teórico y marco jurídico o institucional.

El marco teórico, según la definición de Alonso (2004):

Es el conjunto de elementos conceptuales (teorías, leyes, principios, categorías, axiomas, formalizaciones matemáticas, paradigmas, modelos...) que se refieren de forma directa al problema de investigación focalizado y que define, explica y predice lógicamente los fenómenos del universo al que éste pertenece. Dichos elementos deben estar, en lo posible, relacionados lógicamente entre sí y constituir una estructura o varias unidades estructurales identificables.

También, se puede resumir como la recolección de conceptos y teorías que se relacionan directamente con el objeto de estudio, esto será de ayuda para desarrollar un mayor

entendimiento de los conceptos a tratar y aporta información para la interpretación de los resultados.

Por otro lado, el marco jurídico o institucional estará compuesto por la recopilación de leyes, reglamentos, regímenes, normas, decretos y resoluciones expuestos en la Constitución de la República del Ecuador u otros organismos públicos y como estas afectan al sector y al producto a exportar.

3. MARCO REFERENCIAL

3.1 Marco Teórico

El desarrollo del presente proyecto estará basado en la recopilación de diversos conceptos y teorías que serán de ayuda para entender a fondo el funcionamiento de la cadena de comercialización de un producto, lo cual permitirá realizar un análisis del sector exportador de rosas y facilitará el alcance de los objetivos planteados anteriormente.

3.1.1 Sistema de Negocio

De acuerdo a Berrozpe (2012) el concepto de “sistema de negocios” fue utilizado por primera vez en 1980 por la empresa norteamericana McKinsey & Co. Fue esta consultora global dedicada a solucionar problemas de administración estratégica la primera en desarrollar un concepto bastante parecido al de la “cadena de valor” según afirma Payne & Holt (2001).

McKinsey & Co sostenía que la mayoría de empresas trabajaba desarrollando una serie de funciones tales como: I+D, Mercadotecnia, Logística, Producción. La ventaja competitiva se alcanzaba a través de un análisis de la competencia y de acuerdo a éste, se modificaban las funciones para mejorar el sistema (Berrozpe, 2012).

Michael Porter (1985) se basa en éste sistema para desarrollar su concepto de la “cadena de valor” en su libro “Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior”.

3.1.2 Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta metódica que permite desarrollar una ventaja competitiva para el beneficio de la empresa. Esta ventaja se basa, principalmente, en añadir valor agregado al producto a través de las distintas actividades que la empresa desempeñe, desde obtener la materia prima hasta poner el producto final en manos del consumidor (Berrozpe, 2012).

Cope (2002) también menciona que la cadena de valor establece las distintas actividades y funciones que se requieren para llevar un producto o servicio al mercado; desde el diseño hasta la extracción de materias primas y adicionalmente todos los procesos necesarios para desarrollar el producto hasta su forma de venta.

Martínez & Milla (2005) puntualizan que no todas las organizaciones ejercen las mismas actividades en sus cadenas de valor. Cada industria otorga mayor relevancia a funciones específicas de acuerdo a su tipo de estructura. Es por esto que cada compañía pondrá más atención a unos procesos que a otros.

De acuerdo a France (2001) la cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier compañía. Estas actividades se clasifican en:

1. Actividades primarias
2. Actividades secundarias o de apoyo
3. El margen

3.1.2.1 Actividades Primarias

Dess, Lumpkin y Eisner (1984) señalan que las actividades primarias son los procedimientos o funciones centrales de cualquier organización. Guardan relación directa con la creación del producto, las gestiones de marketing, la política de ventas, la logística de entrega y el servicio al cliente.

Aunque no siempre son las mismas, Martínez & Milla (2005) detallan las siguientes como las más comunes:

1. Logística de adquisición o de entrada: Actividades relacionadas con la recepción, acopio y distribución de la materia prima hacia otros procesos productivos. Entre estos puede constar también el control de inventarios, retorno a proveedores, el planeamiento del transporte, entre otros. Es importante evaluar que los procesos de esta actividad sean eficientes, puesto que es aquí donde un error puede retrasar la producción entera.

2. Producción o fabricación: Actividades asociadas con la transformación de la materia prima en el producto final. Entre estas se encuentran las operaciones de mecanizado, embalaje, ensamble, pintura, pruebas, entre otros.

3. Logística de distribución o externa: Actividades involucradas con la recolección, almacenamiento y distribución física del producto final a los consumidores. Entre estas actividades se encuentran inventario de productos

terminados, mantenimiento, planeación de transporte de entrega, procesamiento de órdenes y la programación

4. Marketing y ventas o comercialización: Estas actividades están relacionadas enteramente con el producto o servicio final y la compra por parte de los consumidores. Entre las actividades más relevantes constan: la publicidad, promoción, ventas, canales de distribución, relaciones con los canales y determinación de precios.

5. Servicios o prestaciones postventa: Con estas actividades la organización busca otorgar un buen servicio al cliente, ya que con esto se mantiene o incrementa el valor agregado de los productos o servicios. Entre estas actividades se destacan la instalación, reparación, mantenimiento, asesoramiento, suministro de componentes, atención personalizada y ajuste del producto.

3.1.2.2 Actividades secundarias o de apoyo

Weele (2005) estima a las actividades de apoyo como aquellas que participan de manera indirecta en la creación del valor agregado de la compañía.

El modelo genérico de Porter está formado de cuatro actividades principalmente, y Carrión (2007) las expone de la siguiente manera:

1. Compras o aprovisionamiento: funciones relacionadas con la compra de insumos usados en la cadena de valor de la organización. Entre ellos materias primas, suministros, maquinaria, equipos, edificios. A pesar de que estos factores puedan estar relacionados tanto a las actividades primarias como a las secundarias, es conveniente resaltar que Porter estableció el aprovisionamiento como una actividad de apoyo.

2. Desarrollo de la tecnología: Cada proceso en la cadena de valor utiliza tecnologías que a su vez utilizan sub-tecnologías pertenecientes a campos disciplinarios tan diversos como la informática o la logística. Esta actividad de apoyo se basa en la creación, incremento y administración de tecnologías desarrolladas para mejorar tanto el producto como los procesos.

3. Gestión de recursos humanos: a esta actividad convergen todos los procesos concernientes al reclutamiento, capacitación, desarrollo, motivación,

compensación y despedido de todo el personal inmerso en la empresa, involucrado tanto en las actividades primarias como en las de soporte.

4. Infraestructura: la finalidad de estas actividades es respaldar al conjunto completo de procesos de la cadena de valor de la compañía. Estas actividades incluyen la planeación, la administración, la contabilidad, las finanzas, los sistemas de información, el control de calidad, la reglamentación, asuntos legales, entre otras.

McLeod (2000) recalca que cada actividad está formada por tres componentes involucrados: las entradas adquiridas, los recursos humanos y la tecnología, así mismo cada actividad usa y crea información.

3.1.2.3 El margen

Cada actividad de la cadena de valor debe ser ejecutada de tal forma que el valor generado por la compañía sea mayor que la suma de sus costos. Cariola (2006) define como margen a la diferencia resultante entre el valor generado por las actividades de la Cadena de Valor y el Costo incurrido en ejecutar las mismas. Es decir, la relevancia de su superficie estará directamente relacionada con la ventaja competitiva de cada una de las nueve actividades de la cadena de valor.

Carrillo (2005) sostiene que la cadena de valor del proveedor al igual que la del canal incluyen un margen que es relevante para la comprensión de las fuentes de la posición en cuanto a costes de una firma, dado que el margen del canal, al igual que el del proveedor forman parte total del margen dado al comprador.

Guerra (2002) define al margen como la diferencia existente entre el precio que el cliente paga por un producto o servicio, y el valor en el que haya incurrido el productor.

3.1.3 Generadores de valor y de costos

Se detalla como generadores a todos aquellos factores envueltos en las actividades de la cadena de valor que pueden influir directamente sobre los costos o a su vez afectar el valor generado por la organización (Porter, 1986).

Se clasifican en dos tipos:

1. generadores de valor, y

2. generadores de costos

3.1.3.1 Generadores de valor

De acuerdo a Knight (1998) se identifican como generadores de valor a todos aquellos factores operativos que provocan mayor incidencia en los resultados financieros y operativos de la firma.

Según Sánchez & Quintero (2006) los generadores de valor son las causas primordiales dentro de la cadena de valor de una compañía de por qué una actividad es única y exclusiva. Algunos generadores de valor podrían ser: las políticas de la organización, las relaciones entre las actividades de la cadena, el aprendizaje, las políticas públicas, la localización, entre otras.

Pérez-Carballo (1998) explica que los generadores de valor no afectan a un área específica, sino que repercuten en más de un área al mismo tiempo, por esto deben ser administrados con la finalidad de que sean compartidos.

Dada la inmensa cantidad de generadores de valor que se pueden encontrar en una organización, la administración del valor deberá gestionarse desde las distintas áreas involucradas, sin que sea posible atribuirse exclusivamente a un área específica a pesar de que sea esta la que lo calcule, controle y utilice como criterio fundamental para la gestión de la empresa (Pérez-Carballo & Pérez-Carballo, 1998).

3.1.3.2 Generadores de costos

Quintero & Sánchez (2006) precisan a estos generadores como las causas estructurales de costos de una actividad en la cadena de valor, las mismas que pueden o no, ser controladas por la organización.

Cokins & Căpuşneanu (2010) declaran a los factores de costos como la lógica económica que permite explicar el nivel de costo para una actividad y un cierto nivel de funcionamiento.

Porter (1986) también añade que el comportamiento del costo depende del número de factores estructurales relacionados.

Entre los generadores de costo más comunes se puede mencionar: las economías de escala, el aprendizaje, el patrón de uso de capacidad, la vinculación entre las diversas

actividades, las relaciones entre unidades organizacionales, grado de integración, el *timing* o actuación a tiempo, las políticas de la empresa, la ubicación, políticas de gobierno.

Porter (1986) especifica que las actividades primarias generan costos de ejecución mientras que las actividades de soporte generan costos estructurales.

Barreiro (2010) expresa que los generadores de costos pueden clasificarse como:

1. Generadores de costos estructurales
2. Generadores de costos de ejecución

3.1.3.2.1 Generadores de costos estructurales

Son aquellos que relacionan las decisiones estratégicas con las características económicas fundamentales. Entre las áreas en las que se pueden encontrar los generadores de costos estructurales resaltan: Escala, Extensión (nivel de integración vertical), Experiencia, Tecnología, Complejidad (cantidad de productos o servicios distintos ofertados).

3.1.3.2.2 Generadores de costos de ejecución

Permiten la relación entre la capacidad de la empresa para expedir el producto o servicio final a los consumidores de manera exitosa. Es de relevancia considerar, entre otras: la gestión de la Calidad Total, el uso de la capacidad, la relación proveedor-cliente.

El mismo autor también alienta acerca del manejo eficiente de los generadores de costo; menciona tres distintas alternativas para controlar los generadores de manera más eficiente que nuestros competidores. Lo cual se puede conseguir a través de:

1. disminuir costos de la cadena conservando el valor agregado,
2. generar mayor valor en las diversas actividades o procesos;
3. eliminar activos relacionados a las actividades mientras se conserva constante el valor agregado.

3.1.4 Ventaja Competitiva

En el mundo de los negocios existen empresas competidoras en el mismo sector que generan más utilidades que otras; este hecho ha llevado a los analistas a buscar la razón de aquella diferencia. Y aunque muchos señalan que se debe al tipo de industria en el que se trabaje, otros consideran que la razón se esconde en los factores internos de las compañías

(Rumelt, 1991; McGahan, 1999). A la vez que se realizaron dichos análisis se detalló que las empresas podían generar rendimientos categorizados en inferiores, normales y superiores.

Michael Porter (1980) menciona que una empresa consigue una ventaja comparativa cuando alcanza rendimientos superiores; es decir, cuando sus ingresos superan los costos de oportunidad de los recursos empleados en la producción del bien o servicio.

Ghemawat (2001) considera como ventaja competitiva a la condición de conseguir la mayor diferencia entre la disposición a pagar del consumidor y el costo de producir el bien o servicio.

Una ventaja competitiva consiste en todas las características o atributos de un producto o servicio que le dan cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos; esta superioridad puede estar sujeta a sus características materiales, servicios añadidos o procesos productivos (Quintero & Sánchez, 2006).

El objetivo de la ventaja competitiva es posicionar al producto en la mente de los consumidores; así lo definía Porter (1985) en su siguiente escrito:

Crear una imagen de la empresa que debe sustentarse en sus actividades, en forma creativa, diferenciándose en la manera de hacer sus negocios, de modo que la imagen refleje lo que la empresa es capaz de hacer. (p.45)

Porter sostenía que la superioridad de una organización se basaba en el control de las fuerzas competitivas, (fuerzas de Porter) las cuales hasta la actualidad forman parte de la gestión moderna. Es decir que la compañía consigue una ventaja competitiva cuando puede desarrollar sus actividades de mejor forma o más económica que sus competidores (Berrozpe, 2012).

De acuerdo a Porter (1986) las ventajas competitivas podían ser clasificadas como:

1. Ventaja competitiva de costos, o
2. Ventaja competitiva de valor

3.1.4.1 Ventaja competitiva de costos

Esta ventaja competitiva estaba asociada a la superioridad de la compañía en procesos tales como producción o administración del producto o servicio; de modo que se consigue un costo unitario inferior al de la competencia. Ventaja competitiva de valor

Este tipo de ventaja competitiva se apoya en uno de los atributos exclusivos del producto, el cual generaba un valor adicional para el consumidor, poniendo a la empresa en condiciones de cobrar un mayor precio que sus rivales.

3.1.5 Sistemas de Valor

Carrión (2007) señala que la cadena de valor es un elemento de un conjunto extenso, denominado sistema de valor, el cual integra las cadenas de valor tanto de los proveedores como de los consumidores. Es decir, esto permite la creación de interconexiones entre las actividades de las cadenas de valor propias y ajenas, por lo que es posible conseguir ventajas competitivas optimizando o gestionando tales enlaces.

Porter (1986) establece que la cadena de valor de una empresa forma parte de una red mayor de complejas actividades realizadas por diferentes actores y conocida como “sistema de valor”. Este señala que existen tres cadenas de valor interrelacionadas:

1. Cadena de valor para los proveedores
2. Cadena de valor para los canales
3. Cadena de valor para los consumidores

3.1.5.1 Cadena de valor para los proveedores

La cadena de valor de la organización constantemente requiere suministros, estos son producidos y despachados por los proveedores que al hacerlo incurren en costos. Son estos costos y la calidad de los suministros los que determinan los costos de la empresa; pudiendo influir también en sus capacidades de diferenciación.

3.1.5.2 Cadena de valor para los canales

Es el modo por medio del cual la compañía realiza el envío de sus productos o servicios hasta el consumidor final; al efectuar esta acción los distribuidores incurren en costos que deben incluirse en el precio final al cliente, de este modo las actividades que los entreguistas realizan terminan afectando la satisfacción del producto.

3.1.5.3 Cadena de valor para los compradores

Son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente.

Mayo (2004) explica el concepto del valor como la sumatoria de los beneficios que el cliente percibe al usar o adquirir un producto o servicio.

De esta forma se evidencia que la competitividad de las empresas no está relacionada exclusivamente a los costos de las actividades que realiza, sino también a los costos generados por las actividades de las cadenas de valor de sus proveedores, canales y consumidores (mayo, 2004).

Dicho esto, sería conveniente realizar un análisis estratégico de los costos de las actividades claves, para con esto hacer una comparativa acerca de la competitividad de costos de una empresa con sus rivales y lograr así evidenciar las prácticas más eficientes.

3.1.6 Formulación de estrategias de cadena de valor

Es posible desarrollar una estrategia efectiva a partir de una eficiente sincronización de la cadena de valor operante, desde los proveedores de los proveedores, hasta los clientes de los clientes. Cualquier empresa que pretenda conseguir la capacidad de generar valor de forma sostenida, debe enfocarse en desarrollar una ventaja competitiva a largo plazo.

Berrozpe (2012) estima que en primera instancia es primordial realizar un exhaustivo análisis a la cadena de valor de la compañía, para luego detectar las fuentes de ventaja competitiva más prometedoras. La formulación de la estrategia debe desarrollarse en congruencia con la misión de la compañía y también la evolución del entorno de la misma.

Las posibles estrategias a adoptarse estarán enfocadas de diferente manera sobre la base de la ventaja competitiva; ambas perseguirán el aumento de la ganancia con la diferencia de que una estará dirigida a la reducción de costos por medio de la mejora de procesos productivos, y la otra buscará desarrollar un atributo de diferenciación por el cual cobrar un mayor precio.

Es así que Porter (1986) define tres estrategias genéricas que son capaces de aplicarse a compañías de cualquier industria:

1. Liderazgo en Costos

2. Diferenciación
3. Concentración

3.1.6.1 Liderazgo en costos

Esta estrategia se enfoca en la oferta del producto o servicio al precio más bajo a comparación de la competencia, para esto es necesario una gestión enfocada a la reducción de costos productivos buscando conseguir materia prima a menor costo, incremento de la productividad y/o tecnología.

3.1.6.2 Diferenciación

Con esta estrategia la empresa persigue la peculiaridad en su industria y para conseguirla desarrolla un desempeño superior en uno o varios atributos de su producto/servicio (que el consumidor valora), por lo cual luego pretende cobrar más que sus competidores. En esta estrategia se requiere materia prima superior, servicio al cliente distintivo, diseño exclusivo, entre otros.

3.1.6.3 Concentración

Esta estrategia permite a la empresa seleccionar un nicho de mercado dentro de un sector competitivo en donde se ofertará el mejor producto o servicio enfocado únicamente a los clientes miembros del segmento o grupo de segmentos objetivos. Entre ellos pueden constar especiales compradores, una zona geográfica específica, segmento particular de productos o servicios. Es posible enfocar la estrategia de concentración en dos variantes:

1. Concentración basada en costos, y
2. Concentración basada en diferenciación

3.1.6.3.1 Concentración basada en costos

La firma busca reducir más que la competencia los costos de producción en un segmento determinado del mercado. Esta estrategia también coloca los productos o servicios de la compañía favorablemente en comparación con las ofertas sustitutivas de los competidores del segmento.

3.1.6.3.2 Concentración basada en diferenciación

La estrategia busca diferenciar los servicios u ofertas de la empresa en algún sentido; de este modo al enfocarse en el desarrollo de cualidades atractivas para los consumidores del segmento, será probable que perciba beneficios superiores dado que los clientes toleran un mayor precio.

Esta estrategia requiere inversiones importantes en muchas actividades como desarrollo, investigación, diseño, servicio al cliente, entre otras. Sin embargo, es importante reconocer que, a diferencia de la estrategia de liderazgo en costos, esta estrategia permite a varias empresas competir enfocadas en diferentes atributos del mismo bien o servicio.

Con este enfoque se consiguen altas tasas de participación con respecto al segmento del mercado escogido, ocurriendo lo contrario con la estrategia de costos.

Debe considerarse que la sostenibilidad de la ventaja competitiva se mantendrá siempre que pueda asegurarse una reacción eficaz del mercado a las estrategias mencionadas. Dado el caso de que los competidores afecten la ventaja competitiva de la empresa, será mejor cambiar la estrategia o sus términos en pro de que la firma mantenga su liderazgo (Porter, 1986).

3.1.7 Reingeniería de procesos

La reingeniería de procesos está considerada como una herramienta de mucho valor para la gestión empresarial en los últimos años, con esta se busca solucionar los desafíos que representan los clientes, los obstáculos que representan los competidores y también los riesgos que implica el cambio profundo y fugaz de la realidad empresarial (Sáez, García, Palao, & Rojo, 2003).

Hammer y Champy (1993) en su libro “Rediseñando la Corporación: Un manifiesto para la Revolución de Negocios” mencionaba la necesidad de reestructurar las organizaciones, abandonando las practicas obsoletas y modelos conocidos hasta ese momento.

Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (Hammer & Champy, 1993)

Otra definición menciona que “la reingeniería de procesos comprende un análisis y diseño de los flujos de trabajo y procesos dentro y entre organizaciones” (Davenport, 1998).

El proceso de reingeniería debe aplicarse cuando los procesos perdieron capacidad de generar valor, si existe capacidad, pero hay una amenaza en el futuro o si se cuenta con capacidad, pero el objetivo es liderar la industria; con la ejecución de la reingeniería se debería corregir deficiencias en los procesos de las actividades, reestructurar la firma en respuesta a un cambio externo, mantener una mejora continua o estructurar un nuevo proceso.

De acuerdo al Manual para el análisis, evaluación y reingeniería de procesos en la Administración Pública (2006) la reingeniería de procesos consta de tres etapas:

1. Plan estratégico: este paso involucra el análisis de la actual estrategia de la compañía, donde se debe analizar las posibles ventajas y desventajas en las que se podría incurrir de aplicarse la reingeniería.

2. Análisis de los procesos y propuestas de rediseño o reingeniería: En este paso es importante verificar que los procesos de la reingeniería sean congruentes con los objetivos específicos previamente establecidos por la organización, ya que aquí es donde se definen cambios posteriores significativos.

3. Implementación: esta parte es la más difícil de cumplir, dado que requiere del compromiso de directivos y responsables de los procesos, de un apropiado ambiente estructural, así como de una cultura organizacional adecuada.

En esta etapa debe comunicarse a los distintos miembros de la organización acerca de los cambios que se efectuarán, como también el planeamiento de estos cambios y su posterior evaluación de resultados.

A pesar de las complicaciones que podría llevar la realización de una reingeniería, cualquier compañía que se busque optimizar sus procesos debería considerar entre sus opciones la puesta en marcha de un rediseño de procesos. A pesar de que muchos autores advierten acerca de los cambios drásticos en realidad muchos tienen que ver los objetivos que proponga la compañía, así como también los resultados que desee obtener al rediseñar sus procesos.

3.2 Marco Jurídico

Como se mencionó en secciones anteriores, la realización de este proyecto estará sustentada por un conjunto de leyes, normas y reglamentos que se relacionen con el objeto de estudio, con el fin de proporcionar una base legal para la investigación. Entre los tópicos a tratar en esta sección, se darán a conocer las normas jurídicas, declaraciones y resoluciones

emitidas por las distintas entidades públicas, así como las leyes establecidas en la constitución Nacional.

3.2.1 La Constitución del Ecuador

Todos los ciudadanos ecuatorianos desde el momento de su nacimiento tienen derechos y obligaciones que cumplir los cuales están establecidos en la constitución, cuyas bases jurídicas son indispensables para guiar el país.

La constitución en el Art. 1 al Ecuador como un estado constitucional, democrático, soberano y laico que se gobierna de forma descentralizado, cuya soberanía radica en el pueblo, siendo este el fundamento de autoridad y que se rige por los órganos públicos y otras formas de participación establecidas en la constitución (2008, p. 16).

Como uno de los deberes primordiales del estado, el Art.3 numeral 5 dicta que el gobierno debe promover el desarrollo sustentable, planificar el desarrollo nacional y la redistribución equitativa de recursos y la riqueza para asegurar que todos los ciudadanos accedan a un buen vivir (CONSTITUCION DEL ECUADOR, 2008).

Así mismo, debido a que el fin principal de este proyecto integrador es la propuesta de una política pública, el Art. 61 en los numerales 2 y 3 menciona que los todos los ecuatorianos y ecuatorianas tienen derecho a la participación en los asuntos de interés público y a presentar proyectos de iniciativa popular normativa (CONSTITUCION DEL ECUADOR, 2008).

Las disposiciones previstas en el capítulo segundo Art. 85 sobre políticas y servicios públicos, así como la participación ciudadana son las siguientes:

1. Las políticas públicas y la prestación de bienes y servicios públicos se orientarán a hacer efectivos el buen vivir y todos los derechos, y se formularán a partir del principio de solidaridad.
2. Sin perjuicio de la prevalencia del interés general sobre el interés particular, cuando los efectos de la ejecución de las políticas públicas o prestación de bienes o servicios públicos vulneren o amenacen con vulnerar derechos constitucionales, la política o prestación deberá reformularse o se adoptarán medidas alternativas que concilien los derechos en conflicto.
3. El Estado garantizará la distribución equitativa y solidaria del presupuesto para la ejecución de las políticas públicas y la prestación de bienes y servicios públicos (CONSTITUCION DEL ECUADOR, 2008).

Además, el Art.284 trata sobre los sistemas y políticas económicas cuyo numeral 2 alude que el objetivo del estado es: Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistemática, la acumulación de conocimiento científico y tecnológico, la

inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional (CONSTITUCION DEL ECUADOR, 2008).

En lo que respecta a política comercial, el Art. 304 de la sección séptima establece 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.
6. Evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados (CONSTITUCION DEL ECUADOR, 2008).

Dentro de esta misma sección también se establece en el Art. 305 que la creación de aranceles y la fijación de sus niveles son competencias exclusivas de la Función Ejecutiva. En los que respecta a las exportaciones y las importaciones, el Art. 306 alude que:

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. El Estado propiciará las importaciones necesarias para los objetivos del desarrollo y desincentivará aquellas que afecten negativamente a la producción nacional, a la población y a la naturaleza (CONSTITUCION DEL ECUADOR, 2008).

3.2.2 Plan Nacional del Buen Vivir

El tercer plan nacional para el desarrollo del Ecuador 2013-2017 consta de doce objetivos estratégicos para impulsar la mejora y el desarrollo del país. Debido a que esta investigación se centra en la cadena de comercialización para las exportaciones de productos no tradicionales, estará enfocada en dos objetivos principalmente (SENPLADES, 2013).

Uno de los objetivos planteados en el proyecto es incentivar el aumento en la producción de rosas ecuatorianas. El objetivo 10 del plan del buen vivir se basa en impulsar la transformación de la matriz productiva, dentro de ese objetivo el punto 10.1 consiste en diversificar y generar un mayor valor agregado en la producción nacional.

10.1.a. Impulsar y fortalecer las industrias estratégicas claves y sus encadenamientos productivos, con énfasis en aquellas que resultan de la reestructuración de la matriz energética, de la gestión soberana de los sectores estratégicos y de las que dinamizan otros sectores de la economía en sus procesos productivos (SENPLADES, 2013).

El punto 10.4 planteado dentro de este mismo objetivo es impulsar la producción y la productividad de forma sostenible y sustentable, fomentar la inclusión y redistribuir los factores y recursos de la producción en el sector agropecuario, acuícola y pesquero. Enfocándose en el sector agropecuario, los siguientes numerales mencionan:

10.4.a. Fortalecer la producción rural organizada y la agricultura familiar campesina, bajo formas de economía solidaria, para incluirlas como agentes económicos de la transformación en matriz productiva, promoviendo la diversificación y agregación de valor y la sustitución de importaciones, en el marco de la soberanía alimentaria.

10.4.b. Fortalecer la institucionalidad y establecer mecanismos para viabilizar el tránsito progresivo hacia patrones de producción agrícola basados en principios agroecológicos, que contribuyan a aumentar la productividad y los niveles de ingreso, así como la diversificación productiva y generación de valor agregado.

10.4.c. Impulsar la experimentación local, el desarrollo y acceso al conocimiento, el intercambio de técnicas y tecnologías, la capacidad de innovación social, la sistematización de experiencias e inter-aprendizaje, para mejorar los procesos productivos, especialmente de la agricultura familiar campesina, de la Economía Popular y Solidaria y las Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en el sector rural (SENPLADES, 2013).

El punto 10.6 busca potenciar procesos comerciales diversificados y sostenibles en el marco de la transformación productiva. Esto se quiere lograr mejorando y diversificando la oferta de bienes y servicios con la incorporación de nuevos actores, especialmente de las MIPYMES. También, asegurando los procesos de negociación de acuerdos comerciales y de protección a inversiones, que eviten una competencia desleal entre proveedores ecuatorianos e internacionales, y promuevan una prestación justa y de calidad en los servicios (SENPLADES, 2013).

Por último, el punto 10.9.b. menciona:

Fomentar la inversión en logística, transporte e infraestructura y telecomunicaciones, para fortalecer la comercialización de la producción nacional, fomentar las actividades encadenadas a las industrias básicas y crear condiciones locales a nivel tecnológico y organizacional, con pertinencia

cultural y ambiental, garantizando la inclusión y sostenibilidad (SENPLADES, 2013).

En los que respecta a las exportaciones y como estas se han visto afectadas por la crisis mundial, el plan nacional en el objetivo 12 alude garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.

El punto 12.2.d busca fomentar alianzas estratégicas para garantizar los intereses de la política exterior ecuatoriana (SENPLADES, 2013).

Adicionalmente, para incentivar las exportaciones y posicionar los productos ecuatorianos en los mercados extranjeros los siguientes puntos son importantes de recalcar:

12.3.a. Promover negociaciones comerciales en condiciones de comercio justo y en uso de los Acuerdos Comerciales para el Desarrollo (ACD), la Cláusula de Habilitación de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y demás instrumentos que permitan el cumplimiento de las políticas nacionales.

12.3.d. Impulsar la participación de pequeños productos tanto de las MIPYMES, así como del sector de la Economía Popular y Solidaria en las exportaciones a través de asociatividad o identificando segmentos de mercado mundial para sus productos.

12.3.e. Consolidar los mercados externos existentes, con énfasis en los países de la región e impulsar la promoción de productos no tradicionales, con valor agregado y los pertenecientes a la transformación de matriz productiva.

12.3.f. Promocionar a nivel internacional la oferta de servicios ecuatorianos dando énfasis a los sectores priorizados como el turismo, transporte y logística, servicios ambientales y software.

12.3.g. Fomentar la apertura de nuevos mercados de destino, identificando socios estratégicos, productos y nichos de mercado, aprovechando la estructura arancelaria y económica de los diferentes países.

12.3.j. Utilizar medidas arancelarias, no arancelarias, salvaguardias u otras, en el marco de los acuerdos internacionales, para contribuir con la transformación de la matriz productiva (SENPLADES, 2013).

3.2.3 Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión (COPCI)

El COPCI establece en el Art. 4, literales o y p que tiene como fin fomentar y diversificar las exportaciones y facilitar las operaciones de comercio exterior (2010, p. 4).

Así mismo, el Art. 5 del COPCI dice que el estado incentivara la inversión productiva fomentando lo siguiente:

e. La implementación de una política comercial al servicio del desarrollo de todos los actores productivos del país, en particular, de los actores de la economía popular y solidaria y de la micro, pequeñas y medianas empresas, y

para garantizar la soberanía alimentaria y energética, las economías de escala y el comercio justo, así como su inserción estratégica en el mundo;

f. La profundización del acceso al financiamiento de todos los actores productivos, a través de adecuados incentivos y regulación al sistema financiero privado, público y popular y solidario, así como del impulso y desarrollo de la banca pública destinada al servicio del desarrollo productivo del país;

g. La mejora de la productividad de los actores de la economía popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas empresas, para participar en el mercado interno, y, eventualmente, alcanzar economías de escala y niveles de calidad de producción que le permitan internacionalizar su oferta productiva (Asamblea Nacional, 2010).

En lo que respecta a cómo el Estado fomenta el incremento de producción nacional mediante incentivos y leyes que lo respaldan, el capítulo I habla sobre las Normas generales sobre Incentivos y Estímulos de Desarrollo Económico. El Art. 24 del COCPCI clasifica los tipos de incentivos en 3: Generales, sectoriales y zonas deprimidas.

El segundo es el que afecta directamente al sector agropecuario y los incentivos que ofrecen son los siguientes:

Sectoriales y para el desarrollo regional equitativo: Para los sectores que contribuyan al cambio a la matriz energética, a la sustitución estratégica de importaciones, al fomento de las exportaciones, así como para el desarrollo rural de todo el país, y las zonas urbanas según se especifican en la disposición reformativa segunda (2.2), se reconoce la exoneración total del impuesto a la renta por cinco años a las inversiones nuevas que se desarrollen en estos sectores (Asamblea Nacional, 2010).

Adicional, en el Art. 93 estipula que el estado fomentará la producción orientada a las exportaciones y las promoverá mediante los siguientes mecanismos de orden general:

- a. Acceso a los programas de preferencias arancelarias, u otro tipo de ventajas derivadas de acuerdos comerciales de mutuo beneficio para los países signatarios, sean estos, regionales, bilaterales o multilaterales, para los productos o servicios que cumplan con los requisitos de origen aplicables, o que gocen de dichos beneficios;
- b. Derecho a la devolución condicionada total o parcial de impuestos pagados por la importación de insumos y materias primas incorporados a productos que se exporten, de conformidad con lo establecido en este Código;
- c. Derecho a acogerse a los regímenes especiales aduaneros, con suspensión del pago de derechos arancelarios e impuestos a la importación y recargos aplicables de naturaleza tributaria, de mercancías destinadas a la exportación, de conformidad con lo establecido en el libro V de este Código;

- d. Asistencia o facilitación financiera prevista en los programas generales o sectoriales que se establezcan de acuerdo al programa nacional de desarrollo;
- e. Asistencia en áreas de información, capacitación, promoción externa, desarrollo de mercados, formación de consorcios o uniones de exportadores y demás acciones en el ámbito de la promoción de las exportaciones, impulsadas por el Gobierno nacional; y,
- f. Derecho a acceder a los incentivos a la inversión productiva previstos en el presente Código y demás normas pertinentes (Asamblea Nacional, 2010).

3.2.4 Resoluciones

Ahora examinaremos las resoluciones emitidas por los siguientes organismos públicos y de control que afectan al objeto de estudio de nuestra investigación.

3.2.4.1 Comité de Comercio Exterior (COMEX)

La resolución número 43 emitida por el COMEX, resuelve aprobar los requisitos y procedimientos para la aplicación de salvaguardias, especificando el Art. 1 literal f a las partes interesadas, siendo estas:

- f.1 Los exportadores, los productores extranjeros, los importadores de un producto objeto de investigación, o las asociaciones mercantiles, gremiales o empresariales, en las que la mayoría de sus miembros sean productores, exportadores o importadores de ese producto;
- f.2 El gobierno del país o de los países de origen o procedencia de los productos que son objeto de investigación;
- f.3 Los productores del producto similar o directamente competidor en el Ecuador;
- f.4 Los usuarios industriales y los consumidores domésticos, en la medida que sean representativos y siempre que sea factible su determinación; y,
- f.5 Los que a criterio de la Autoridad Investigadora considere que deban ser parte interesada (COMEX, 2012).

La Resolución No. 0424-24014 trata sobre el Protocolo de Adhesión del Ecuador al Acuerdo Comercial entre la Unión Europea (UE) el cual se prevé incrementalmente el comercio y mejore la producción nacional, el Art. 1 establece que no se introducirán nuevos derechos arancelarios, cargas que tengan efecto equivalente, nuevas restricciones cuantitativas o medidas que tengan ese efecto para las importaciones originarias de la Unión Europea, así como incrementos de los niveles de los derechos arancelarios o cargas existentes.

Art. 2.- El tratamiento previsto en el artículo 1 estará sujeto a:

- a) Que la Unión Europea mantenga los derechos arancelarios preferentes aplicados a la fecha a productos ecuatorianos, no incrementalmente y no

introduzca nuevos derechos arancelarios a los existentes o medidas que tengan efecto equivalente para las importaciones a su territorio procedentes de Ecuador, ni nuevas restricciones cuantitativas o medidas con efectos equivalentes; y,

- b) Que la UE realice esfuerzos conducentes a la aprobación del Protocolo de Adhesión del Ecuador al Acuerdo Comercial entre la UE y Colombia y Perú (COMEX, 2014).

3.2.4.2 Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP)

En la política Agropecuaria Ecuatoriana I parte del MAGAP se establecen los siguientes lineamientos a seguir por la institución:

1.1 Promover una agricultura sostenible responsable con el medio ambiente y el desarrollo rural, privilegiando las prácticas agroecológicas en las diferentes escalas de la producción agrícolas, que contribuya a aumentar la productividad y los niveles de ingreso. 1.2 Establecer sistemas de producción pecuaria eficiente y sostenible que asegure un incremento en la productividad con estándares de calidad, sanidad e inocuidad.

1.3 Fortalecer la cadena productiva acuícola, integrando principalmente a la producción artesanal, a través de incentivos para la producción que permitan impulsar emprendimientos con valor agregado.

1.4 Fomentar la sostenibilidad productiva del sector pesquero, priorizando nuevas pesquerías bajo regulación apropiadas aplicando tecnología, responsabilidad social, ambiental y económica.

1.5 Fomentar plantaciones forestales sostenibles y sistemas Agroforestales que reduzcan la dependencia de importaciones de productos forestales maderables y no maderables.

1.6 Desarrollar una base unificada de productores del sector que permita caracterizar los sujetos de la política pública agraria (2015, bk. 79).

Además, la política sectorial MAGAP alude: Incrementar la disponibilidad y el uso de productos e insumos agropecuarios, acuícola y pesqueros de origen nacional que permita la sustitución selectiva de importaciones.

Otros lineamientos del MAGAP incluyen:

3.1 Fortalecer la redistribución, regularización y legalización de la tierra a nivel nacional en beneficio de pequeños productores asociados, organizaciones campesinas, minifundista, familias agricultoras incluyendo a los territorios ancestrales y comunas, vinculado con iniciativas de productividad que dinamicen el sector rural.

3.2 Impulsar el uso y aprovechamiento agrícola y productivo del recurso hídrico con un enfoque participativo y privilegiando a la producción campesina

3.3 Garantizar el libre acceso a las semillas fortaleciendo los procesos de mejoramiento de calidad, asegurando su disponibilidad, promoción, y con

énfasis en la producción nacional de semillas y demanda preferencial en el mercado local para viabilizar la soberanía alimentaria (MAGAP, 2015).

Entre los problemas identificados por el MAGAP, se puede citar la débil información y escasas estrategias de identificación y acceso al mercado nacional e internacional. Para solucionar esto la política sectorial pretende generar mecanismos de fortalecimiento a las redes de comercialización directa entre productores y consumidores.

11.1 Crear y fortalecer encadenamientos justos de la pequeña y mediana producción del sector agropecuario, acuícola y pesquero favoreciendo los circuitos cortos de comercialización a nivel local y nacional.

11.2 Fomentar el desarrollo de los servicios de apoyo a la comercialización (logística, transporte, embalaje, financiamiento, etc.).

11.3 Desarrollar una intervención estatal y pertinente con suficiente capacidad para regular los mercados, mantener un equilibrio en los balances alimentarios y manejar las reservas estratégicas del país.

11.4 Impulsar estrategias de articulación comercial con los actores públicos y privados que prioricen la compra de productos de los pequeños y medianos productores del multisector.

11.5 Fomentar la asociatividad de los pequeños y medianos productores mediante estrategias adecuadas de fortalecimiento organizativo, liderazgo y desarrollo de las capacidades comerciales.

11.6 Fomentar estrategias conjuntas con el Ministerio de Comercio y PROECUADOR para el intercambio de información en productos agrícolas con oferta exportable e inteligencia de mercados.

11.7 Fortalecer AGROCALIDAD e INP en el Análisis de Riesgos de Plagas, que permitan el ingreso de productos del multisector a los mercados internacionales (MAGAP, 2015).

4. OBJETO DE ESTUDIO

4.1 Descripción e información de producto

Ecuador es considerado como el exportador de las mejores flores del mundo debido en gran parte a su ubicación geográfica afortunada y sus variados climas; esto le permite producir una variedad inmensa de flores, entre ellas: claveles, crisantemos, gypsófilas, rosas, astromelias, liatris, flores de verano, margaritas, especies de limonium, entre otras.

Las variedades de claveles que cultiva el país son: la “Norla Barlo”, “Charmeur”, “Dallas” y “Dark Organe Telster”; sin embargo, el producto más representativo en las exportaciones son las rosas; con una gama de más de 60 especies, Ecuador está considerado como el exportador con mayor variedad de rosas producidas a nivel mundial.

Los tipos de rosas rojas que más se venden al mundo son: “First Red”, “Classi”, “Mahalia”, “Dallas”, “Royal Velvet” y “Madame del Bar”; también se comercian rosas de otras tonalidades como amarillas, de las cuales son las “Allsmer Gold” y “Skyline” las más destacadas; las púrpuras “Ravel” y “Greta”.

4.1.1 Descripción, especies y funciones del producto

Del total de flores exportadas, un 65% corresponde a la categoría de “Rosas” mientras que la categoría de “Flores de verano” presenta un 25% y el 10% restante pertenece a las categorías de “Flores tropicales” entre otras

Las flores de verano y flores tropicales representan variedades exóticas muy apetecidas en el mercado internacional debido a su tamaño superior, colores atractivos, pétalos vistosos, así como sus formas no tradicionales que llaman la atención de los consumidores.

Según explica Estrella (2011) se puede clasificar las flores de acuerdo a sus propiedades físicas, potencial comercial y facilidad de obtener, entre las que se puede mencionar: Heliconias, Maracas, Ave del Paraíso, Gladiolas, Rosas, Anthurium, Bastón del Emperador, Gingers, entre otras.

Todas las flores mencionadas se caracterizan por crecer en condiciones muy específicas, tales como: áreas tropicales húmedas con precipitaciones de 3000 mm¹ al año.

4.1.2 Características del cultivo (siembra, crecimiento, amenazas)

El Ecuador es un país idóneo para el cultivo de flores dado que posee climas virtuosos propicios para el desarrollo de distintas plantas. Dependiendo del tipo de cultivo se pueden escoger entre zonas tropicales, subtropicales, húmedas o subhúmedas y lluviosas. La altitud propicia para el cultivo podría encontrarse entre la altitud 0 y los 700 msnm². El promedio de la temperatura anual es de 22-25°C³; sin embargo, esta característica puede ser controlada en el sistema de cultivo a través de invernaderos donde se pueda regular la humedad o calidez del cultivo. También es recomendable una humedad relativa de entre el 90-95%. (Corpei, 2015)

El promedio de precipitaciones (lluvia) para un cultivo de las zonas tropicales suele estimarse aproximadamente en 3000 mm, los cuales deberían estar distribuidos en todo el año. El suelo más adecuado para el tipo de cultivo florar puede ser el suelo de textura franco-arcillo-arenosa el cual se caracteriza por tener buen material orgánico y de estructura fiable. Así mismo, el pH⁴ concentrado en el suelo debe rondar entre 5 y 6 a neutro.

También se tiene en consideración la cantidad de plantas por cosecha, que en las hectáreas ecuatorianas se pueden conseguir. De acuerdo a datos de PROECUADOR (2012) se estima un total de entre 1700 a 2400 matas y así mismo del total de hectáreas destinadas a la producción de flores, un 73.6% de flores permanentes y un 26.4 de flores transitorias.

4.1.3 Condiciones geográficas y climáticas para el cultivo

La sierra ecuatoriana cuenta con numerosas zonas que han sido identificadas como lugares idóneos para el cultivo de flores; destacan las provincias de: Azuay, Cañar, Carchi, Cotopaxi, Guayas, Imbabura y Pichincha.

El Ecuador cuenta con una aventajada posición geográfica que ha permitido el auge de numerosos microclimas que han influido de manera positiva en el sector florícola. Algunas investigaciones señalan a la luminosidad que perciben los cultivos de rosas en las provincias serranas, como la responsable de que éstas desarrollen botones de mayor tamaño a

¹ En pluviometría, los milímetros son equivalentes a los litros de agua que han caído por metro cuadrado.

² Metros sobre el nivel del mar.

³ Grado Celsius (conocido como centígrado).

⁴ Coeficiente que indica el grado de acidez o basicidad de una solución acuosa.

comparación con rosas producidas en otros sectores. Otras características distintivas de las flores ecuatorianas son: tallos largos, gruesos y verticales; pétalos con colores intensos, flores de gran tamaño y mayor longevidad de las mismas en floreros.

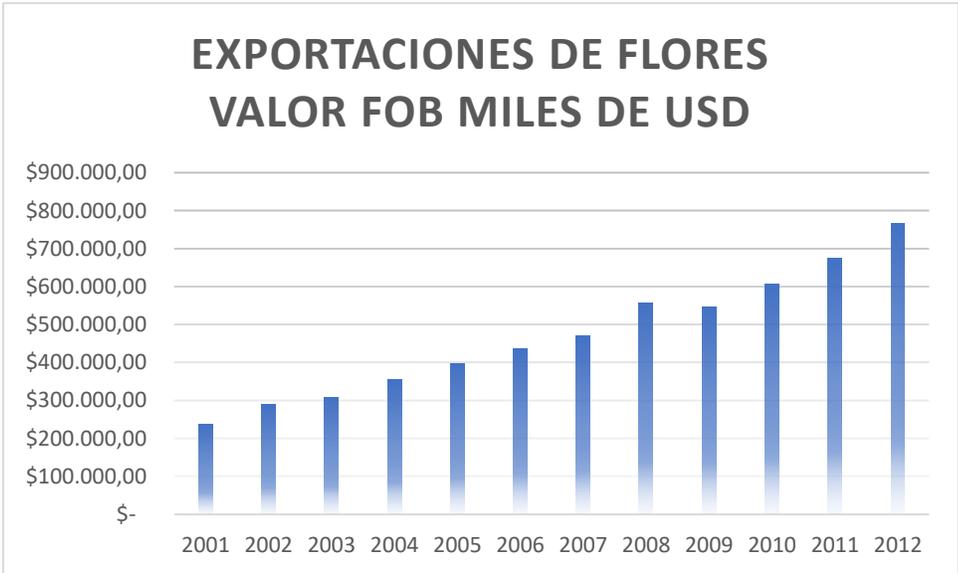
Diversos estudios señalan que las condiciones luminosas de la sierra del país permiten el desarrollo de rosas de un mayor tamaño que las rosas promedio (PROECUADOR, 2016).

4.1.4 Temporadas de producción

Según datos del Sistema de Integración Centroamericano SICA (2012) las provincias más involucradas en la floricultura son: Pichincha, Cotopaxi, Azuay, Imbabura y Guayas, teniendo Guayas un 66% de representación con respecto a las otras provincias. Dado que el Ecuador posee un impacto solar constante a lo largo del año, la producción no presenta graves variaciones durante temporadas específicas.

4.1.5 Exportación del producto

Figura 1 Exportación de Flores en Valor FOB



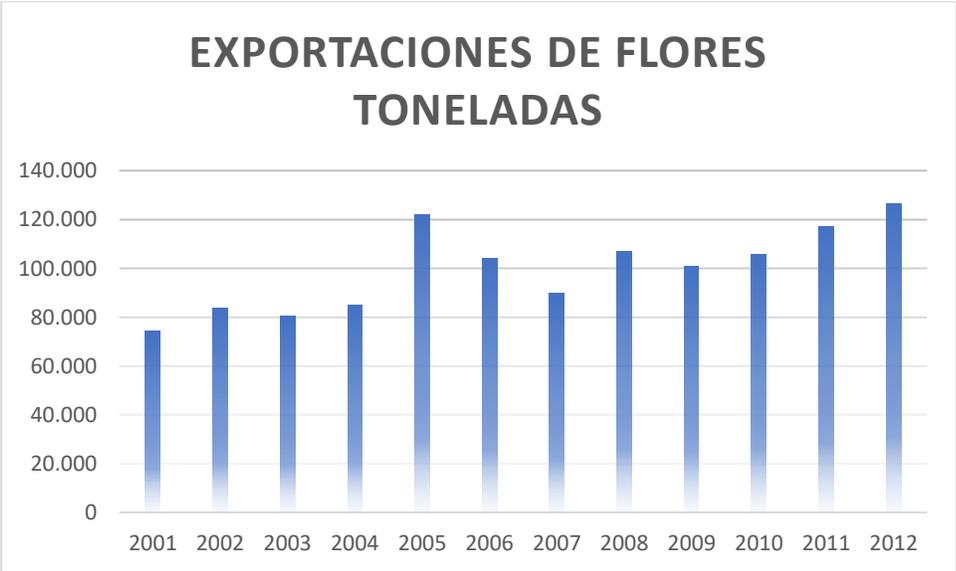
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por Autores de este documento

El crecimiento en millones de dólares de las exportaciones de flores ecuatorianas ha experimentado un incremento anual de aproximadamente 12% a partir del año 2001; a pesar de que la variación registrada es de más del 10%, en el mismo periodo de tiempo el aumento en toneladas de flores exportadas solamente creció a una tasa anual del 5% lo que significa

que la variación corresponde a un incremento de valor en la comercialización de las flores (BCE, 2013).

Las exportaciones del Ecuador están dominadas por 2 tipos de flores principalmente: las rosas y las gypsófilas. A pesar de que la mayor parte de los ingresos obtenidos en las exportaciones de flores pertenecen a las rosas, en el periodo 2008-2012 las gypsófilas incrementaron en casi un 70% los ingresos, congruentemente con el crecimiento del 65% de toneladas exportadas.

Figura 2 Exportación de Flores en toneladas



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por Autores de este documento

De acuerdo al BCE (2015) en el 2008 las exportaciones de rosas eran más del 96% del total de exportaciones, sin embargo, 4 años más tarde solo el 74% corresponde a las exportaciones de rosas; situación que demuestra la consolidación de otras variedades de flores ecuatorianas en el mercado internacional. La variación de exportación de otras flores en el mismo periodo es de más del 1000%.

4.1.5.1 Importancia histórica del producto en el país

Los inicios del Ecuador como país exportador de flores se remontan 20 años atrás cuando el país empezaba a competir en los mercados internacionales; poco a poco la calidad y belleza del producto ecuatoriano permitieron que las flores pasaran a formar parte de los productos exportables más importantes en el Ecuador, superando a otros productos tradicionales como el café.

A medida que se desarrollaba la floricultura en el Ecuador, ésta empezó a provocar una gran demanda de mano de obra que asistiera los cultivos lo cual generó una demanda de empleos en las provincias donde se encontraban los cultivos; llegando a necesitar muchas veces hasta el doble de personal para asistir las producciones de flores.

Las exportaciones de flores le han generado al país cuantiosos ingresos, los mismos que han venido evolucionando positivamente a lo largo de los últimos años. En el país también se han creado asociaciones que buscan mejorar las relaciones entre los productores y los posibles compradores.

4.1.5.2 Producción nacional total y peso en la balanza comercial. Comparación con las exportaciones petroleras

De acuerdo a datos de EXPOFLORES (2012) en el país estaban registradas un total de 571 haciendas dedicadas a la floricultura sumando un total de alrededor de 4000 hectáreas cultivadas, lo que equivale a un promedio de más de 7 hectáreas correspondientes a cada finca. En las mencionadas fincas destinadas a la siembra y posterior cosecha de flores se plantan cerca de 33000 variedades diferentes de flores comercializables dentro y fuera del país.

Según investigaciones de la Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones PROECUADOR (2012) en el Ecuador solamente el 10% de las fincas registradas presenta un promedio mayor a 35 hectáreas. La gran mayoría de fincas presentan un promedio de entre 6 y 7 hectáreas dedicadas al cultivo de flores de exportación.

Los ingresos por exportaciones de flores de acuerdo al reporte del Banco Central ascendieron a un total de \$586.399 en el periodo de enero-agosto del 2015, representando el 5,735% del total de exportaciones de productos primarios. Estos ingresos superaron a los percibidos por exportaciones de otros productos tradicionales como el café y el cacao. Entre los productos no tradicionales las flores ecuatorianas son las que más ingresos generan por conceptos de exportación.

Las flores son el tercer producto agrícola de mayor exportación, sus ingresos solo son superados por las exportaciones de banano y camarón respectivamente; representando alrededor del 12% del total de las exportaciones de productos primarios (excluyendo el petróleo crudo).

De acuerdo a datos del Banco Central para el año 2014. Si se toma como referencia lo antes mencionado se debe comprender que, es fundamental reconocer la importancia del desarrollo y tecnificación del sector florícola en el Ecuador, dado que es uno de los sectores más productivos y con mayor potencial en el mercado internacional.

Ecuador es reconocido como un importante exportador de flores tropicales en el mundo; sin embargo, en los últimos años las exportaciones se han reducido considerablemente. En el periodo enero-agosto del 2014 los ingresos por exportaciones florícolas habían alcanzado un valor de \$658.561 millones de dólares; cifra que para el mismo periodo del año actual solamente reportaba un monto de \$557.304 millones. Una diferencia de más de \$100.000 millones que representa una variación negativa para el Ecuador del -15,375% a comparación del 2014.

4.1.5.2.1 Principales empresas, asociaciones y zonas productoras.

En Ecuador hasta el 2012 se registraron 571 fincas productoras de flores ubicadas en 13 provincias: Guayas, Esmeraldas, Los Ríos, Cañar, Santa Elena, Pichincha, Tungurahua, Chimborazo, Carchi, Azuay, Imbabura, Cotopaxi y Santo Domingo de los Tsáchilas. Las rosas se producen principalmente en la Sierra en provincias como Pichincha, Cotopaxi y Cayambe (PROECUADOR, 2013).

En 1984 se fundó la Asociación de productores y exportadores de flores, EXPOFLORES con el fin de representar a los productores del sector floricultor ecuatoriano ante los organismos autoritarios nacionales en temas como impuestos, beneficios sociales, incrementos sectoriales, reglamentos, tasas, multas, sanciones, entre otros temas relevantes para el sector. Además, promueve la responsabilidad social y ambiental, satisface las necesidades de los socios y ayuda a crear valor agregado a los negocios (EXPOFLORES, 2016g).

Los organismos certificadores avalados por EXPOFLORES (2016c).y acreditados ante el Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE), de acuerdo a la guía ISO/IEC 17065:2012 “Evaluación de la conformidad - Requisitos para organismos que certifican productos, procesos y servicios” son: Bureau Veritas, SGS, ICEA Ecuador y CERES Ecuador. El *FlorEcuador Certified* es la certificación otorgada a las empresas dedicadas al cultivo y/o exportación de flores siempre y cuando cumplan con los parámetros establecidos en la lista de chequeo de los organismos mencionados anteriormente.

A continuación, en la tabla 1 se presenta la lista de las treinta principales fincas certificadas presentada por la Asociación de productores y exportadores de flores del Ecuador.

No.	FINCAS
1	FLORELOY S.A.
2	JARDINES PIAVERI CIA. LTDA.
3	ROSAS DEL MONTE ROSEMONTE S.A.
4	HOJA VERDE CIA. LTDA.
5	AAASACORPORATION S.A.
6	FLORICOLA LAS MARIAS "FLORMARE" S.A.
7	FLORICULTURA JOSARFLOR S.A.
8	PLANTACIONES EL TREBOL PLANTREB CIA. LTDA.
9	ROSADEX CIA. LTDA.
10	ALKAVAT CIA. LTDA. - VALLE VERDE
11	E.Q.R EQUATOROSES C.A.
12	GROWERFARMS S.A. (DALI ROSES)
13	AGROCOEX S.A., AGROPROMOTORA DEL COTOPAXI
14	SANDE ECUADOR CIA. LTDA.
15	VALLEFLOR FLORES DEL VALLE CIA. LTDA.
16	INVERSIONES PONTE TRESA S.A.
17	JOYGARDENS CIA. LTDA.
18	FLORES LATITUD CERO CIA. LTDA.
19	AGRITAB AGRICOLA TABACUNDO CIA. LTDA.
20	FIorentina FLOWERS S.A.
21	PLANTACIONES MALIMA CIA. LTDA.
22	NARANJO ROSES ECUADOR S.A.
23	EDENROSES CIA. LTDA.
24	FLORES EQUINOCCIALES S.A.
25	AGRIROSE AGRICOLA EL ROSARIO CIA. LTDA.
26	CAMPO Y TECNOLOGIA CAMPTEC S.C.C
27	FLORICOLA LA HERRADURA S.A.
28	ROSAS DE PERUGACHI ROSASPE S.A.
29	HISPANOROSES CIA. LTDA.
30	GENEROS ECUATORIANOS ECUAGENERA CIA. LTDA.

Tabla 1 Ranking de fincas certificadas FLOREcuador a agosto del 2016

Fuente: EXPOFLORES (2016f)
Elaborado por: Autores de este documento

4.1.5.3 Participación internacional

El negocio de las flores es muy lucrativo a nivel mundial, generando alrededor de siete mil millones de dólares cada año. En la Tabla 2 se observa que el principal país importador de flores a nivel mundial es Estados Unidos representando el 16% de la participación de mercado internacional, seguido de Alemania con 15%, Reino Unido con el 13% y demás países con el 20%.

Tabla 2 Participación de mercado internacional de flores 2016

Países	Participación Mundial
Estados Unidos	16%
Alemania	15%
Holanda	13%
Reino Unido	13%
Rusia	6%
Francia	5%
Japón	4%
Italia	2%
Suiza	2%
Bélgica	2%
Canadá	2%
Los demás	20%
Total	100%

Fuente: EXPOFLORES (2016a)
Elaborado por: Autores de este documento

En la figura 3 se muestra la participación de mercado internacional que representan los principales importadores.

Figura 3 Participación de mercado internacional de flores 2016



Fuente: EXPOFLORES (2016a)
Elaborado por: Autores de este documento

4.1.5.3.1 Principales mercados para Ecuador

Actualmente la flor ecuatoriana llega a más de 103 destinos alrededor del mundo. Es reconocida por su exclusividad, por la larga duración en el florero, botones grandes y tallos largos, lo cual la convierte en un producto de alta calidad en el mercado internacional.

Desde los inicios del sector floricultor ecuatoriano, Estados Unidos se ha posicionado como el principal comprador de flores. El segundo comprador principal hasta el año 2014 era Rusia, pero debido a la crisis que atraviesa el país cayó a ocupar el cuarto puesto como mercado relevante para nuestras exportaciones. Ahora el segundo puesto lo ocupa la Unión Europea, seguido de otros destinos.

Según registra el Informe Anual de Exportaciones de flores (2015b) emitido por EXPOFLORES, Ecuador exportó flores en un 44% a Estados Unidos, el cual es el principal socio comercial de este producto, 21% a países de la Unión Europea, 15% a Rusia y 20% a otros destinos incluido Sudamérica como se muestra en la tabla #3.

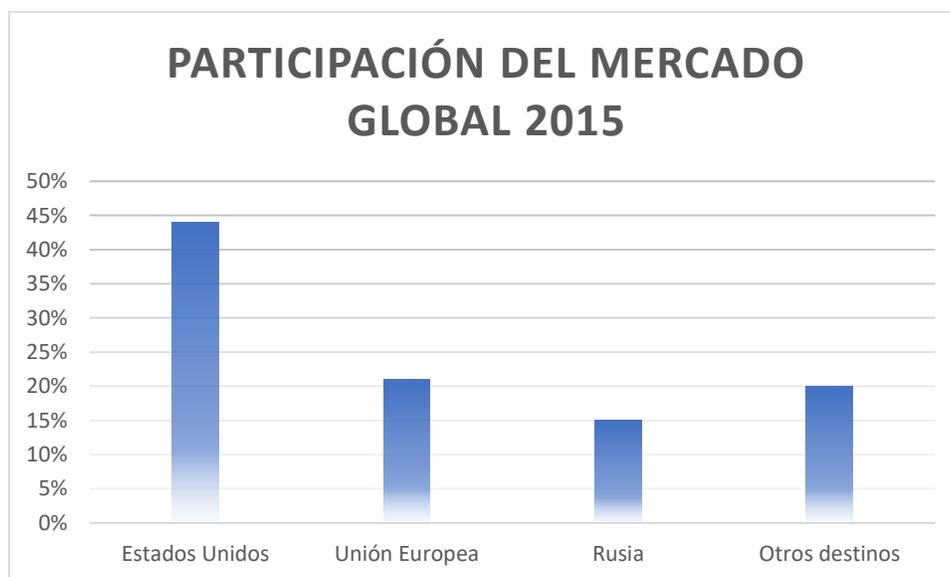
Tabla 3 Participación de Mercado Ecuador 2015

Países	Participación de mercado 2015
Estados Unidos	44%
Unión Europea	21%
Rusia	15%
Otros destinos	20%
Total	100%

Fuente: Informe Anual de Exportaciones de Flores (2015b)
Elaborado por: Autores de este documento

A continuación, en la figura 4 se ilustra la participación de mercado de las flores ecuatorianas durante el año 2015.

Figura 4 Participación de mercado de flores Ecuador 2015



Fuente: Informe Anual de Exportaciones de Flores (2015b)
Elaborado por: Autores de este documento

Los principales países de la unión europea a los cuales se exporta son: Italia, España, Países Bajos, Ucrania, Alemania, Suiza, Francia, Republica Checa, Lituania, Portugal, entre otros. Entre los otros destinos de exportación se incluyen países como: Australia, China, Etiopia, Brasil, Chile, Perú, Colombia, Argentina, República Dominicana, Rumania, Arabia Saudita, puerto Rico, Guam, Panamá, Filipinas, Hong Kong, Indonesia, Cuba, entre otros (PROECUADOR, 2016a).

En la tabla 4 se muestra que, durante el año 2015, el principal mercado sudamericano fue Chile representado el 47%, seguido de Brasil con el 12%, Perú 10%, Colombia 11%, Argentina con el 7% y los demás países con el 13%.

Tabla 4 Participación de mercado sudamericano 2015

Países	Participación de mercado sudamericano
Chile	47%
Brasil	12%
Perú	10%
Colombia	11%
Argentina	7%
Otros	13%
Total	100%

Fuente: EXPOFLORES Informe Trimestral Primer Trimestre (2016e)
Elaborado por: Autores de este documento

En la figura 5 se ilustra la participación de mercado de Ecuador para los países sudamericanos.

Figura 5 Participación de mercado Sudamericano 2015



Fuente: EXPOFLORES Informe Trimestral Primer Trimestre (2016e)
Elaborado por: Autores de este documento

En lo que respecta a las rosas específicamente, en la tabla 5 se observa que el principal mercado sudamericano sigue siendo Chile con un 54%, seguido de Perú con el 13%, Brasil con 11%, Argentina con el 10%, Paraguay y Uruguay con el 5% y los demás países con el 2%.

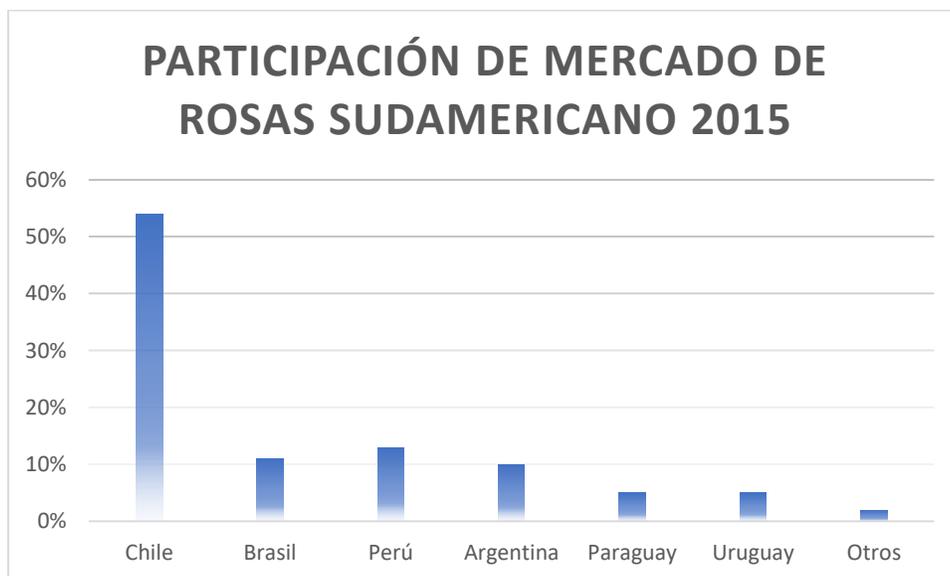
Tabla 5 Participación de mercado de rosas sudamericano 2015

Países	Participación de mercado de rosas 2015
Chile	54%
Brasil	11%
Perú	13%
Argentina	10%
Paraguay	5%
Uruguay	5%
Otros	2%
Total	100%

Fuente: EXPOFLORES Informe Trimestral Primer Trimestre (2016e)
Elaborado por: Autores de este documento

Por último, en la figura 6 se observa la participación de rosas en el mercado sudamericano durante el año 2015.

Figura 6 Participación de mercado de rosas sudamericano 2015



Fuente: EXPOFLORES Informe Trimestral Primer Trimestre (2016e)

Elaborado por: Autores de este documento

4.1.5.3.2 Principales competidores

Los principales competidores directos de Ecuador en el sector floricultor son Colombia, Etiopía y Kenia. Holanda es el país que lidera el mercado mundial de las flores actualmente.

Colombia

Colombia es el competidor más fuerte, entre los principales productos que exporta este país están los *bouquets* o arreglos florales, los cuales son exportados al mercado norteamericano. Gracias al Tratado de Libre Comercio (TLC) firmado por el país, las flores colombianas ingresan sin pagar arancel, lo cual aumenta la ventaja competitiva de la flor colombiana, otra ventaja que presenta este rival es que se beneficia de la devaluación de su moneda, volviendo su producto más atractivo para los compradores a nivel de precios en comparación con la flor ecuatoriana (EXPOFLORES, 2016d).

Etiopía

Para este país cuyas tierras son propiedad de los campesinos de la localidad, la actividad floricultora es relativamente nueva, pero ha ido tomando fuerza en los últimos años, debido a que las tierras son arrebatadas de sus dueños para entregar en arriendo a grandes empresas internacionales que cultivan productos para exportación, entre ellos flores. El clima de Etiopía es beneficioso para el cultivo de flores, además otra ventaja que tiene el país es la ubicación, ya que al encontrarse a menor distancia de los mercados principales como son Rusia, Europa y Asia, disminuye costos logísticos y por ende se oferta a menor precio (EXPOFLORES, 2016d).

Kenia

El clima de Kenia es favorable para la producción de flores, por esta y otras razones que mencionaremos a continuación, Kenia se posiciona como el cuarto país exportador de flores del mundo. La eliminación de aranceles a la importación de insumos, incentivos tributarios, entre otros son las ayudas que presta el gobierno de Kenia para el desarrollo del sector. Otra ventaja es la cercanía con Europa, o cual también le permite reducir sus costos de transporte. La fuerte inversión en desarrollo tecnológico para este sector por parte de países como Holanda e Inglaterra contribuyen a convertir a Kenia en unos de los principales competidores a nivel internacional en los próximos años (EXPOFLORES, 2016d).

En la tabla 6 se listan los cinco principales países exportadores de flores de nivel mundial durante el 2015, Holanda se posiciona en primer lugar con una participación del 40,25%, el país europeo disminuyó sus exportaciones en 8% en comparación al año 2014 en el cual tuvo una participación del 48%. La participación de Colombia fue de 16,5%. Ecuador con un 10,44%, Kenia con 8,43% y Etiopía con 8,43%.

Tabla 6 Principales países exportadores 2015

Países	Principales Exportadores
Holanda	40,25%
Colombia	16,50%
Ecuador	10,44%
Kenia	8,43%
Etiopía	8,44%
Otros	15,94%
Total	100%

Fuente: Principales Competidores (2016d)

Elaborado por: Autores de este documento

A continuación, en la figura 5 se muestra la distribución de las exportaciones de los países mencionados anteriormente.

Figura 7 Principales países exportadores del 2015



Fuente: Principales Competidores (2016d)

Elaborado por: Autores de este documento

4.1.5.3.3 Tratados económicos que involucran la comercialización del producto.

Actualmente Rusia es el país con el que Ecuador mantiene los principales tratados sobre la comercialización de rosas, ya que al ser el cuarto país de destino para las exportaciones no petroleras y al mantener relaciones bilaterales exitosas durante los últimos años, ambos países se han convertido en socios estratégicos. El acuerdo firmado entre Ecuador y Belarús es un Memorándum para el Establecimiento de la Comisión de Comercio y de Cooperación Económica Ecuatoriano-Belarus (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, s.f.).

Adicionalmente, Ecuador al formar parte de la Comunidad Andina (CAN) y del Mercado Común Del Sur (MERCOSUR) goza de una zona de libre comercio viéndose beneficiadas las exportaciones de rosas a países asociados como lo son Chile, Perú y Argentina. Las relaciones comerciales con Brasil se manejan bajo el marco del Acuerdo de Complementación Económica ACE 59 mientras que con Chile se firmó el Acuerdo de Complementación Económica ACE 65, permitiendo ambos acuerdos impulsar la libre movilización de bienes y servicios, salvo las excepciones (Ministerio de Comercio Exterior [MCE] , 2014).

Por otra parte, Ecuador propone la firma del Acuerdo para evitar la doble tributación con países como Suiza, Japón y Singapur con el fin de afianzar las relaciones comerciales y políticas con estos países (Ministerio de Comercio Exterior, 2014). Así mismo, se espera que el acuerdo comercial firmado con la Unión Europea el pasado 11 de noviembre del 2016 mejore la competitividad de los productos ecuatorianos en este bloque comercial ya que entraran en zona de libre comercio con 0% de arancel. El convenio se espera entre en vigencia en enero del 2017 y algunos de los productos de exportación no petrolera que se verán beneficiados de la firma de este acuerdo son las rosas, frutas frescas, cacao, café, atún, camarón textil, maderas, entre otros (Vicepresidencia de la República del Ecuador, 2016).

4.1.5.3.4 Apoyo gubernamental para la producción y comercialización del producto.

El gobierno Nacional para la comercialización del producto a Estados Unidos ofrece incentivos tributarios por medio de los Certificados de Abonos Tributarios (CATS), ya que al no existir acuerdos firmados con este país como el Sistema Generalizado de Preferencias SGP o el Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act (ATPDEA) espera incentivar las exportaciones de productos como flores, atún y otros pescados en conserva al mercado

norteamericano. El presupuesto aprobado para los CATS durante el 2015 fue de 65 millones de dólares (Ministerio de Comercio Exterior, 2014).

Por otra parte, el Ministerio de Comercio Exterior (2014) apoya las gestiones de AGROCALIDAD y busca reducir las barreras no arancelarias para la entrada de productos como frutas y plantas a Estados Unidos por medio del Servicio de Inspección de Salud Animal y Vegetal (APHIS). Además, en el Informe de Gestión (2015) el ministerio presento el Proyecto Fomento al Sector Exportador, el cual tiene como objetivo: Minimizar la caída del flujo de divisas de las exportaciones no petroleras afectadas por la crisis de los mercados internacionales, esto se logrará a través un mecanismo estructural y coyuntural. Para el mecanismo estructural se otorgará un incentivo a cualquier producto exportado a cualquier destino que no estén incluidas en la subpartidas del Anexo de la Resolución 013-2015 del COMEX, mientras que para el mecanismo coyuntural el incentivo se otorgará dependiendo de las condiciones internacionales de apreciación del dólar en países como Rusia, UE y China, también dependerá de las diferencias que existan en las barreras de acceso arancelarias del bloque de la UE y de los distintos precios del flete para productos como flores, banano y enlatados los cuales se exportan en mayor volumen. Otros proyectos destacables durante el 2015 fueron el Programa de inversión “Marca País” y el Proyecto Polos de Competitividad realizado con la Fundación EU-LAC

4.1.5.3.4.1 Entidades gubernamentales directamente involucradas.

Al sector floricultor ecuatoriano lo asiste en conjunto con la gestión que realiza EXPOFLORES, entidades gubernamentales como la Cámara de Agricultura, el Ministerio de Comercio Exterior, MAGAP, PROECUADOR, Consejo de Cámaras y el Comité Empresarial Ecuatoriano.

4.1.5.3.4.2 Estructura arancelaria del producto

La Nomenclatura Común de Designación y Codificación de Mercancías de los Países Miembros de la Comunidad Andina (NANDINA) identifica a las rosas bajo la siguiente codificación.

Capítulo 6: Plantas vivas y productos de floricultura bajo la partida

Partida 06.03: Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma

Subpartidas 0603.11.00.00: Rosas

La mayoría de países extranjeros a los que Ecuador exporta rosas cobran un arancel del 0% a este producto siendo excepción Suiza, Rusia, Canadá, Ucrania y Kazajstán como se puede observar a continuación en la tabla 7.

Tabla 7 Aranceles cobrados por los principales países que compran a Ecuador

Países	Rosas 060311
Alemania	0.00%
Brasil	0.00%
Canadá	10.50%
Chile	0.00%
Colombia	0.00%
Eslovaquia	0.00%
España	0.00%
Estados Unidos	0.00%
Francia	0.00%
Países Bajos	0.00%
Italia	0.00%
Japón	0.00%
Kazajstán	19.76%
Reino Unido	0.00%
Rusia	20.40%
Suiza	43.18%
Ucrania	7.50%

Fuente: PROECUADOR (2013)

4.1.5.3.5 Instrumentos de promoción

Para ayudar a incrementar la exposición de las flores en el mercado internacional es muy importante la participación de empresas ecuatorianas en los distintos eventos promocionales que se realizan dentro y fuera del país. Por este motivo EXPOFLORES junto con PROECUADOR incentivan el uso de instrumentos de promoción como ferias internacionales, publicaciones en revistas y otros medios que atraigan la inversión extranjera hacia el sector floricultor ecuatoriano.

4.1.5.3.5.1 Ferias y eventos para el sector de flores

Durante el transcurso del año 2016 países alrededor del mundo organizaron las siguientes ferias internacionales de floricultura y horticultura.

Figura 8 Listado de ferias internacionales de floricultura y horticultura 2016

País	Ciudad	Nombre	Tipo
Alemania	ESSEN	IPM Germany	Horticultura
Italia	Milán	My Plant & Garden International Green Expo	Flores, Plantas y Jardines
India	Chandigarh	Flora Expo 2015	Floricultura desarrollo de plantas y tecnología
EEUU	Los Ángeles	World Floral Expo	Flores
Suecia	Malmo	Nordic Flower Expo	Flores y plantas
Ucrania	Kiev	Flower Expo Ukraine	Floricultura y horticultura
Rusia	Novosibirsk	SibFlowers	Floricultura y diseño de paisajes
China	BEIJING	HORTIFLOREXPO IPM BEIJING	Horticultura
Italia	Perugia	Perugia Flower Show Winter	Flores y plantas
Brazil	Holambra	Expoflora	Flores y plantas ornamentales
Rusia	Moscú	Flower Expo	Floricultura
Kazakhstan	Astana	KAFU Expo 2015	Floricultura y Paisajismo
Italia	Padua	Flormart 2016	Jardinería y floricultura
Reino Unido	Birmingham	GLEE	Jardinería y floricultura
E.A	Dubai	International Plants Expo Middle East	Flores y plantas
Ecuador	Quito	Agriflor 2016	Flores
Japón.	Tokio	IFEX Japan	Flores y jardinería
USA.	Miami	WF&FSA	Floral distribution conference
Holanda	Vijfhuizen	IFTF	Floricultura y horticultura

Fuente: EXPOFLORES (2016b)
Elaborado por: Autores de este documento

4.1.5.3.5.2 Revistas especializadas

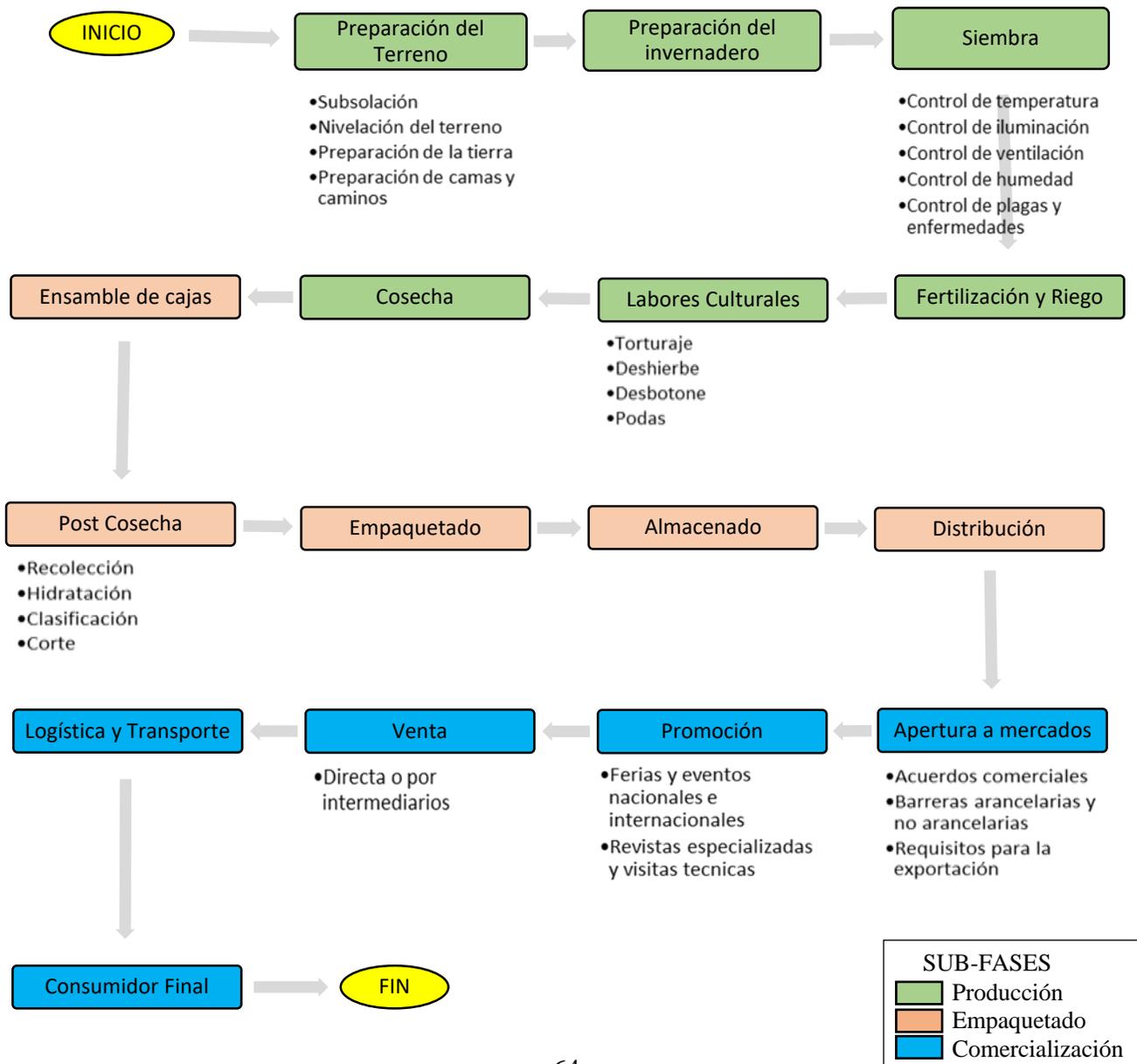
Las revistas sobre floricultura son herramientas muy útiles para los empresarios que buscan dar a conocer su producto ya sea en el mercado nacional como internacional. De acuerdo a la información provista por PROECUADOR (2013) existen cuatro principales y son las siguientes:

- La Flor[®]
- Ecuador y sus flores
- Freshproduce Journal
- Guía de la floricultura, insumos y servicios

5. ANÁLISIS DE LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN

Según Muñoz (s.f.) el análisis de la cadena de comercialización tiene como objetivo determinar, el proceso más eficiente de transformación de un conjunto de insumos y factores de un bien o servicio.

Figura 9 Diagrama de la cadena de comercialización de rosas



5.1 Producción

El proceso productivo incluye todas aquellas sub-fases involucradas desde la colocación de la semilla hasta la obtención de la flor comercializable.

Se puede dividir en dos grandes procesos: cosecha y post-cosecha. En ambos procesos se debe contar con mano de obra calificada para realizar las tareas y procedimientos de manera adecuada ya que de estas actividades depende el desarrollo exitoso de las flores y su posterior comercialización en el exterior.

Debido a que este proceso incluye varios sub-procesos, la inversión en esta parte de la cadena es la más alta ya que las plantas requieren de insumos como fertilizantes y pesticidas; y otros cuidados como el control de iluminación, humedad y ventilación.

5.1.1 Actores involucrados.

Tabla 8 Clasificación de los actores en la fase de producción

TIPO	ACTORES
Directos	<ul style="list-style-type: none">• Productores independientes• Operarios
Indirectos	<ul style="list-style-type: none">• Empresas de asesoría• Proveedores
Soporte	<ul style="list-style-type: none">• AGROCALIDAD• MAGAP• PROECUADOR

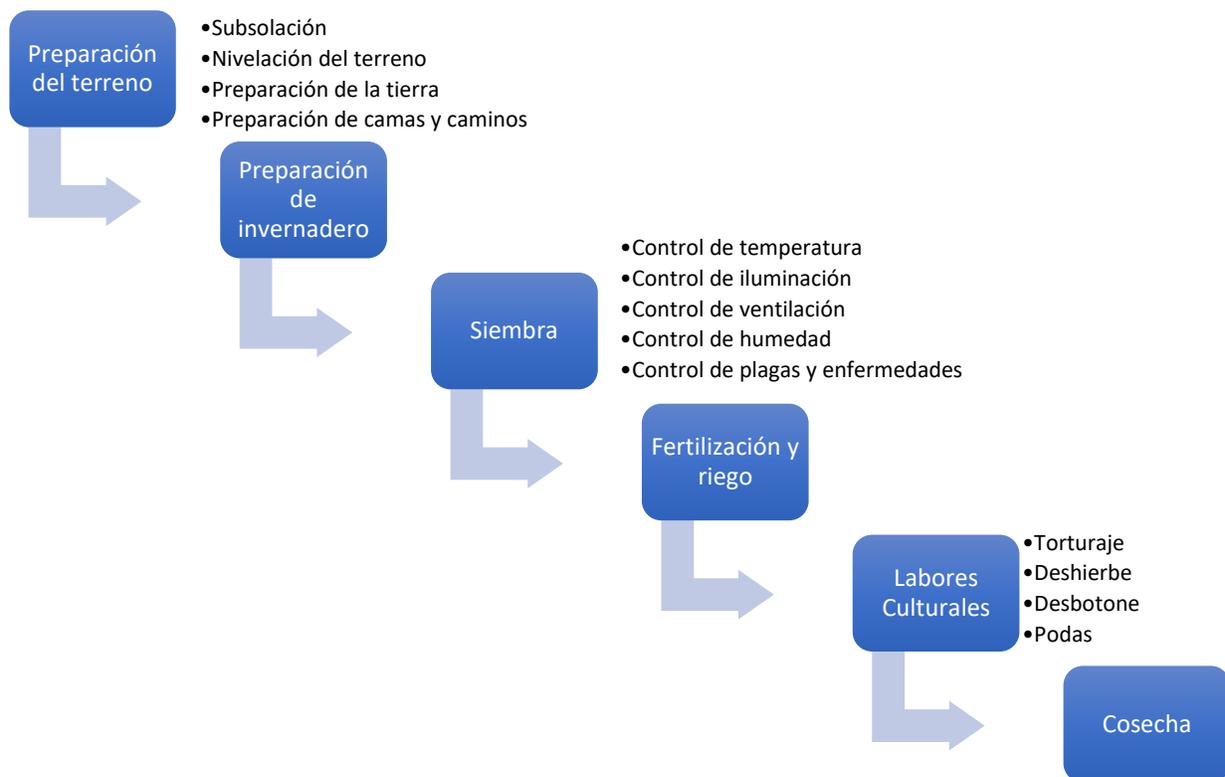
Elaborado por: Autores de este documento

En el proceso de producción los actores involucrados directamente serían los productores y los operarios dado que son los que estarán a cargo de la mayor parte del cultivo de las plantas. Como actores indirectos se puede mencionar a los proveedores de insumos y servicios así como también a las empresas proveedoras de asesoría técnica que ayudarán en los procesos de instalación de tuberías de riego o construcción de invernaderos. Y finalmente los actores de soporte serían entidades gubernamentales como AGROCALIDAD, PROECUADOR y MAGAP.

5.1.2 Componentes de las Sub-fases de la producción

Como se observa en la figura 8, la producción contiene las siguientes sub fases y componentes:

Figura 10 Sub fases de la producción



Elaborado por: Autores de este documento

De acuerdo a la empresa Blooming Acres (2011) el proceso productivo de rosas puede constar de las siguientes fases:

Preparación del terreno: Esta es una de las fases más importantes dado que se acondiciona el terreno óptimamente para que reciba las semillas.

Subsolación: La subsolación es la ruptura de las capas endurecidas o compactas de tierra sin lograr desplazar hacia la superficie las capas removidas, con esto se consigue el aireamiento de la tierra y facilita el posterior ingreso de agua de lluvia o riego.

El procedimiento se realiza con maquinaria pesada y se remueve el suelo a una profundidad entre 20-30 cm aproximadamente.

Nivelación del terreno: Con este procedimiento se busca igualar la superficie de los terrenos, eliminando los montículos de tierra y adicionando fertilizantes y pesticidas.

Preparación de la tierra: Este proceso busca adecuar la tierra que servirá para cultivar las flores. Por medio de técnicas de aireado y drenado se consigue la humedad necesaria en el suelo y a su vez se monitorea el nivel de PH que para un cultivo florícola debe oscilar entre 5.5 y 6.

Preparación de camas y caminos: En esta fase se busca moldear el terreno para construir lo que serán las camas y los caminos.

Las camas son acumulaciones de tierra de diferentes dimensiones sobre las que se plantará las semillas de las flores. La longitud de las camas dependerá de la amplitud del terreno, mientras que el ancho será de entre 75cm y 1m.

El uso de camas elevadas permite diferenciar la zona cultivada de los caminos y con esto se evita pisar las zonas sembradas. La altura de las camas muchas veces dependerá de la afluencia de lluvia en los sembríos, las camas permiten que el agua no se empoce previniendo la aparición de plagas y enfermedades.

Los caminos se encuentran ubicados en medio de las camas, deben tener la misma longitud y un ancho mínimo de 1m para permitir el acceso de máquinas y personas.

Preparación de invernaderos: Para que las flores puedan crecer en condiciones óptimas es necesaria la creación de invernaderos para controlar los excesos de lluvia, sol, viento y otras amenazas como animales y plagas.

Los invernaderos pueden ser contruidos en estructuras metálicas o de madera, siendo los metálicos los de mayor durabilidad

Dado que existen varios tipos de invernaderos el agricultor debe considerar cuál es el tipo más adecuado para la siembra en dependiendo de las condiciones climatológicas del campo. De esto dependerá la forma y los materiales que se utilicen pudiendo variar desde distintos tipos de plástico hasta fibra de vidrio. Todos estos materiales deben estar acondicionados para soportar condiciones climáticas extremas.

Siembra: Para cumplir esta fase se debe haber elegido el tipo de cultivo a realizarse pudiendo ser estos por medio de semillas o injertos de yema. El cultivo por medio de injertos de yema es considerado mucho más efectivo dado que tiene un tiempo de crecimiento mucho más acelerado.

Para el proceso de la siembra de yemas es recomendable sembrar dos hileras por cama y procurar una separación que oscile entre los 2-5 cm entre yema plantada, a su vez las hileras no deberían tener una distancia menor a los 7.5 cm.

Control de temperatura: Para garantizar un adecuado crecimiento de las plantas es necesario adecuar la temperatura que éstas reciben; en esta fase se pretende controlar la temperatura que estas reciben pudiendo descender a los 15° en la noche y ascender a los 28° durante las mañanas. La variación descontrolada en la temperatura podría afectar gravemente la producción de flores, ocasionando un lento crecimiento o la posibilidad de brotes muy pequeños o deformes.

Control de iluminación, humedad y ventilación: En esta fase se busca controlar los niveles de iluminación por medio de la colocación de plásticos o telas resistentes a los rayos solares que permitan disminuir el ingreso de luz a los invernaderos y de esta forma evitar una insolación a la planta. Así mismo se busca gestionar los niveles de humedad y ventilación, la humedad necesaria para el cultivo de flores es frecuentemente elevada por lo que se recurre a humedecer los pasillos de los invernaderos en las horas más cálidas. Para controlar la ventilación se suele abrir los laterales y las cumbres de los invernaderos

Riego y fertilización: El riego de los cultivos puede ser de dos tipos por goteo a través de aspersores, siendo el primero el más eficiente aunque mucho más costoso. En algunos casos las granjas que cultivan flores tienen pozos para evitar problemas por escasez de agua en las zonas alejadas y también para recolectar el agua de lluvia y reducir los costos. La fertilización puede realizarse manualmente o por medio del sistema de riego.

Labores culturales: se conoce como labores culturales a las actividades involucradas en el control y cuidado del crecimiento de la planta. Entre estas se tiene:

Torturaje: Esta técnica consiste en la colocación de tablillas amarradas por piolas o alambres que obliguen a la planta a crecer verticalmente dado que esto garantiza un tallo recto que es comercialmente más atractivo.

Deshierbe: Con este proceso se busca eliminar las malezas y otras hierbas que crezcan alrededor de la planta para no concentrar la cantidad de sol, agua y nutrientes que ésta recibe.

Desbotone: Esta fase busca identificar los botones principales de las plantas y eliminar los secundarios y terciarios para que de este modo la planta destine sus nutrientes adecuadamente engrosando su tallo y agrandando su único botón.

Podas: Con las podas se eliminan los tallos enfermos o demasiado delgados que no permitan a la planta crecer adecuadamente. Por medio de la eliminación de éstos se consigue que la planta se desarrolle copiosamente. Siempre que se corten ramas o se realicen podas es necesario sellar las heridas para evitar enfermedades o posibles rebrotes.

Cosecha: La cosecha debe hacerse en el momento en el que las flores se encuentren maduras comercialmente, se deberá cortar el tallo lo más largo posible dado que de esta forma las rosas son más valoradas. Así mismo deberá tener tres yemas de hojas completas.

5.2 Empaquetado

La segunda fase de la cadena es el empaquetado. El método de empaquetado depende de la empresa y varía de acuerdo a las necesidades del cliente, pero en general todos deben cumplir con los estándares y reglas emitidos por Agrocalidad y el respectivo país de destino para que puedan ser exportados.

5.2.1 Requisitos de Agrocalidad para el empaquetado

La caja debe contener la siguiente información de acuerdo a lo establecido en la página web de Agrocalidad (2016):

- Datos del exportador
- Etiquetas de inspeccionado en cada caja full de exportación.
- RUC en cada caja o pieza de exportación.

5.2.2 Tipos de empaque

Los tipos de empaques más utilizados en Ecuador de acuerdo los datos obtenidos del INEC (2012) para la comercialización de flores fueron:

- *Bonches:* Contiene en promedio 25 tallos o flores.
- *Tabaco:* Caja con forma telescópica. Contiene en promedio 10 rosas.
- *Full Tabaco:* Es la unión de dos tabacos que forman una caja
- *Bouquets*

5.2.3 Actores involucrados

Tabla 9 Clasificación de los actores en la fase de empaquetado

TIPO	ACTORES
Directos	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Operarios
Indirectos	<ul style="list-style-type: none"> • Área de compra
Soporte	<ul style="list-style-type: none"> • AGROCALIDAD

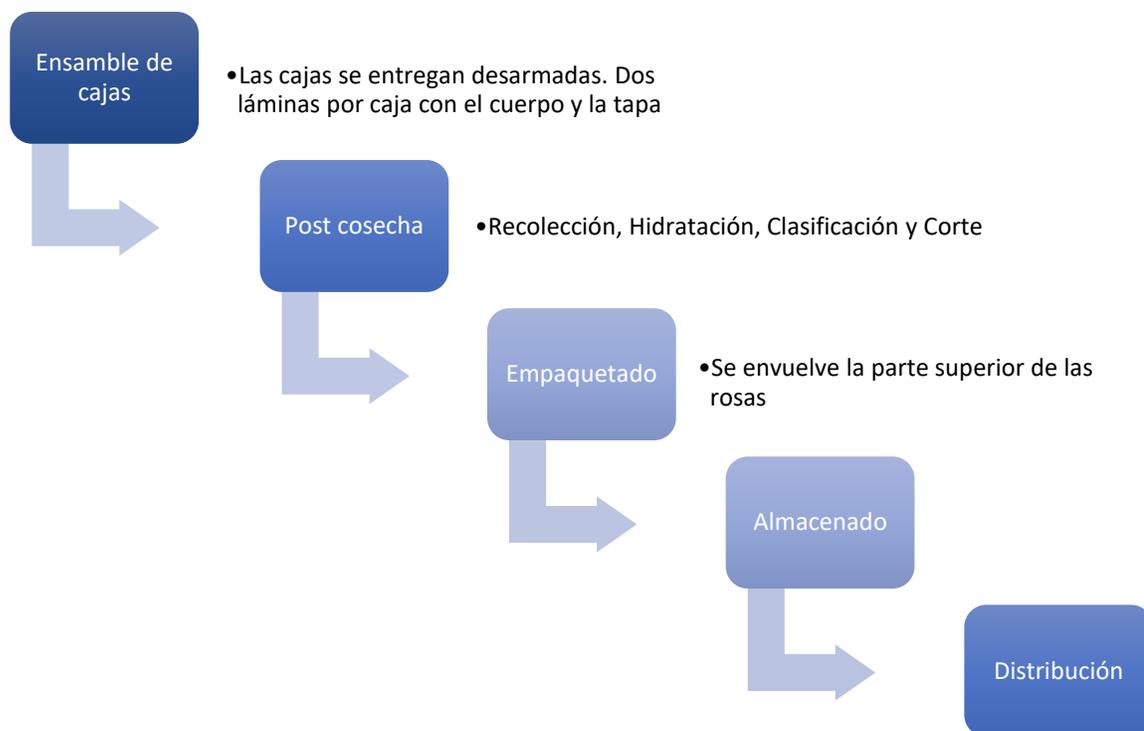
Elaborado por: Autores de este documento

Los operarios y empresas privadas que proveen de los insumos para el empaquetado se han clasificado como actores directos ya que participan de forma cercana en el proceso y la manipulación del producto.

5.2.4 Componentes de las Sub-fases de empaquetado

Como se puede observar en la figura 9, el empaquetado contiene las siguientes sub fases y componentes:

Figura 11 Sub fases del empaquetado



Elaborado por: Autores de este documento

Ensamblaje de cajas: Como mencionan Alvarez, Argüelles, & Ruiz (2004) en su tesis sobre la elaboración de empaques, esta fase consiste en armar las cajas que son enviadas por la empresa proveedora. Cada caja contiene dos laminas que incluyen el cuerpo y la tapa, las cuales se unen con grapas y se almacenan en un cuarto refrigerado por al menos 24 horas antes de ser llenadas con el fin de que la rosa se conserve a una temperatura favorable hasta el momento de ser transportada.

Post cosecha: Esta sub fase incluye un sub proceso de recolección, clasificación, hidratación y corte al cual es sometida la rosa antes de su empaquetado. Este proceso se realiza de acuerdo a las especificaciones de la orden de cliente al cual va a ser exportado.

Las rosas se venden por longitud del tallo, los más comunes siendo los de 40 centímetros, pero llegando también hasta los 80 centímetros medidos sin incluir la cabeza de la rosa de acuerdo al reporte emitido por PROECUADOR (2013).

Empaquetado: Alvarez, Argüelles, & Ruiz (2004) también mencionan que existen 3 niveles para el empaquetado. El primero es el capuchón de PVC o cartón que se utiliza para envolver y proteger la cabeza de la rosa. El segundo se encuentran las cajas plegadizas de cartón arrugado, las cubetas plásticas, entre otros y sirven para mantener agrupadas varias unidades del primer nivel durante el periodo de hidratación y conservación antes de la distribución. El tercer nivel es para el transporte de varias cajas y consiste en contenedores, pallets o estibas.

Almacenaje: Diana Romero y Nataly Gutierrez (s.f.) mencionan que para que las rosas se conserven mejor y tengan un periodo de vida más largo deben ser almacenadas en un cuarto refrigerado con temperatura de entre 2 a 4 grados centígrados.

Distribución: Una vez armado el pedido se carga en los camiones refrigerados a la temperatura adecuada para la su respectiva distribución.

5.3 Comercialización

5.3.1 Actores involucrados:

Tabla 10 Clasificación de los actores en la fase de comercialización

TIPO	ACTORES
Directos	<ul style="list-style-type: none">• Productores independientes• Intermediarios y Asociaciones de agricultores
Indirectos	<ul style="list-style-type: none">• Empresas de logística y transporte• Recursos Humanos• Agente de carga o forwarder• Compañías de seguros
Soporte	<ul style="list-style-type: none">• PROECUADOR• Servicio Nacional de Aduana• Banco central del Ecuador• COMEX• AGROCALIDAD• Empresas certificadoras

Elaborado por: Autores de este documento

Los actores directos que intervienen en la fase de comercialización son las fincas de productores independientes que exportan sus productos sin necesidad de intermediarios y las asociaciones como EXPOFLORES que se encarga de promocionar las flores en el extranjero y ayuda a los pequeños y medianos agricultores a conseguir clientes y a exportar sus productos por medio de ferias y eventos.

Se pueden clasificar a las empresas que prestan el servicio de logística y transporte, como actores indirectos ya que, aunque no están involucrados en la elaboración del producto, contribuyen con la distribución del mismo.

Por último, los actores que sirven de soporte a las actividades de la fase de comercialización son instituciones públicas como PROECUADOR, SENAE, COMEX, AGROCALIDAD y empresas certificadoras que proveen guías, instructivos, normas de calidad y requisitos a seguir por las empresas para exportar sus productos en el mercado internacional.

5.3.2 Componentes de las Sub-fases de comercialización

La comercialización consta de los siguientes componentes y sub fases como se muestra en la figura 12:

Figura 12 Sub fases de la comercialización



Elaborado por: Autores de este documento

Apertura a mercados: Actualmente el Ecuador forma parte de los bloques comerciales Can y Mercosur, por lo que la entrada de las rosas a los países miembros es libre y grava arancel del 0%. También se espera que el convenio recientemente firmado con la Unión Europea entre en vigencia en el 2017, adicionalmente se están negociando convenios con más países de Europa y Asia.

La mayoría de los importadores no imponen aranceles a la entrada de rosas ecuatorianas. Las excepciones son los países de Canadá, Rusia, Kazajstán, Suiza e Ucrania. Las barreras no arancelarias varían según el país de destino y es algo que el exportador debe mantener en cuenta al momento de elegir su mercado objetivo.

Los requisitos para la exportación de rosas son los siguientes de acuerdo con lo establecido por PROECUADOR (2016c) en colaboración con el COMEX y AGROCALIDAD (s.f.).

1. Obtención del Certificado Fitosanitario dependiendo el país de destino.
2. Registro en AGROCALIDAD como operador de exportación, copia del manifiesto de embargo, factura proforma u otro documento que contenga la información de envío del producto.
3. Emisión de la Declaración Aduanera de Exportación (DAE)

Promoción: La mejor forma de promocionar los productos agrícolas es a través de ferias y eventos internacionales y nacionales, los cuales se organizan cada año alrededor del mundo con el fin de incentivar la comercialización de rosas y la entrada a nuevos mercados. PROECUADOR y otras asociaciones de agricultores incentivan la presencia de PYMES en estos eventos para incrementar el volumen de exportaciones y promocionar las flores ecuatorianas alrededor del mundo. Adicional a esto, las empresas pueden promocionar sus servicios a través de revistas especializadas y visitas técnicas a otras empresas internacionales.

Venta: La venta del producto se puede realizar de forma directa entre la empresa y el cliente o por medio de intermediarios los cuales pueden ser asociaciones de agricultores o *forwarders*, los cuales ayudan a conseguir los clientes para las PYMES.

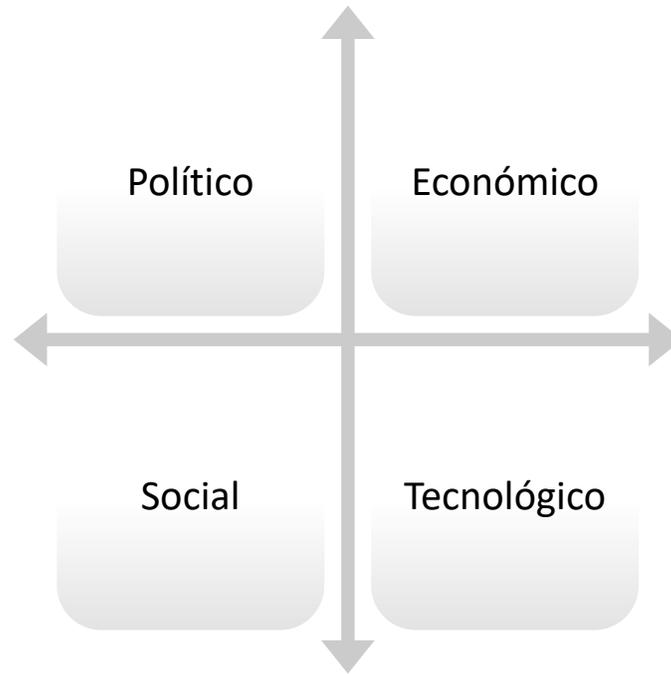
Logística y transporte: Los requerimientos varían de acuerdo al tipo de transporte que se utilice y al tipo de Inconterm que se negocie con el cliente. También de esto dependerá si se involucra los seguros para la mercadería. Los Incoterms más utilizados son el FOB, CPT y CIF.

Consumidor final: Por último, el proceso concluye cuando el producto final llega a las manos del cliente.

5.4 Análisis macroeconómico PEST

Para entender más a fondo el mercado de las rosas en Ecuador, se utilizará la herramienta de análisis PEST que consta de factores externos políticos, económicos, sociales y tecnológicos como se ilustra en la figura 13. Chapman (s.f.) menciona que esta técnica funciona como marco para analizar una situación y por medio del mismo se busca comprender las condiciones actuales del mercado y de qué forma afectan a los negocios.

Figura 13 Matriz de análisis PEST



Elaborado por: Autores de este documento

- **Político:** Uno de los factores políticos más destacables actualmente para el mercado de las rosas es la firma del tratado de libre comercio con la UE, ya que se espera que incremente el volumen de exportación de rosas y otros productos agrícolas además de abrir el comercio un mayor número de países europeos.
- **Económico:** La situación económica del mercado de rosas en los 2 últimos años (2015-2016), no fue muy favorable en comparación años anteriores. Los volúmenes de exportaciones y los ingresos disminuyeron considerablemente a causa de factores como el precio del petróleo, la apreciación del dólar y fuerte competencia por parte de los países vecinos.
- **Social:** Las rosas son un producto de gran demanda en países como Rusia y Estados Unidos, donde el nivel adquisitivo de los ciudadanos es superior al promedio mundial en el caso de EEUU, presentan mayores ingresos per cápita por año y manejan un estilo de vida que permite el alto consumo de esta flor.

El informe de la evolución de mercado de rosas a EEUU presentado por EXPOFLORES (2015a) indica que el 73% de los consumidores adquiere rosas para regalos mientras que el 27% restante las adquiere para consumo propio. También menciona que la tendencia de consumo de las rosas incrementa para festividades como San Valentín, Día de las madres, Pascuas y Navidad, siendo las rosas rojas las preferidas con 37%, las bicolors con 20% y las blancas con 9%.

- Tecnológico: Dentro del campo de la floricultura se han venido desarrollando muchas investigaciones que buscan mejorar por medio de procesos biotecnológicos la forma en la que se nutre la planta y a su vez contrarrestar o disminuir los efectos del estrés abiótico, el cual se origina por factores ambientales como las altas o bajas temperaturas y la concentración de sal. Además, se incentiva las prácticas orientadas a la disminución del uso de pesticidas y químicos y el correcto manejo de los cultivos por medio de la utilización de invernaderos y sistemas de riego especializados.

5.5 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es ideal para comprender la situación específica de una empresa en la industria. Porter (1979) menciona que dicha herramienta permite pronosticar las tendencias de cualquier industria otorgando la posibilidad de que la compañía tome decisiones estratégicas anticipadas que le permitan crear o sostener una ventaja competitiva por sobre su competencia.

Para el análisis de la cadena de comercialización de las rosas ecuatorianas se hará uso de esta herramienta y se procederá a evaluar las cinco dimensiones necesarias para determinar mejores estrategias capaces de producir beneficios.

De acuerdo a Porter (1979) existen actores involucrados directamente con la estructura de la compañía, los cuales influyen siempre de manera directa sobre las decisiones y estrategias que se tomen. Estos actores pueden agruparse de la siguiente manera: clientes, proveedores, productores de sustitutos, nuevos competidores potenciales y competidores. Es por esto que cada una de las fuerzas analiza la relación de la empresa con el grupo específico de actores influyentes, es decir: el poder de negociación de los consumidores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de los productos sustitutos, la amenaza de los nuevos competidores y la rivalidad entre los competidores.

5.5.1 Poder de negociación de los consumidores

El poder de negociación de los compradores dependerá de algunas variables, entre las que destacan: el tamaño y el monto demandado por parte del consumidor. Hit et all (2004) mencionaba que los compradores poseen un alto poder de negociación cuando, entre otras características: consumen una cantidad significativa de la producción total de la industria, pueden consumir un producto o servicio sustituto sin incurrir en mayores costos, o también cuando los ingresos anuales que percibe el productor pertenecen en gran parte a las compras del consumidor.

En el análisis de la cadena de comercialización de las rosas es posible determinar que los consumidores tienen un poder de negociación ALTO dado que los compradores de rosas en el mercado internacional adquieren grandes cantidades de la producción total ecuatoriana y en muchos casos efectúan la compra de la producción mucho antes de que ésta se coseche.

En la industria florícola ecuatoriana actualmente se ofrece flores con una calidad semejante entre competidores, dado esto los consumidores pueden escoger entre una gran variedad de productores pudiendo así negociar los precios debido a su influyente poder. Así también son capaces de negociar exigencias tales como calidad, tamaño, cumplimiento de normas, entre otras.

Es evidente que el sector florícola carece de una capacidad para negociar con los grandes compradores, dado que la mayoría de productores no persigue negociar sus productos en conjunto con los demás productores; pudiendo de esta manera conseguir un mayor peso en las negociaciones.

5.5.2 Poder de negociación de los proveedores

Porter (1985) señala que la fuerza de negociación de los proveedores radica en la dependencia que sus productos, insumos o servicios puedan crear en las compañías que los consumen.

En el Ecuador, dado que es un país primario productor se protege el agro con leyes que promueven la producción de bienes destinados a la exportación o al consumo nacional; es así que las empresas dedicadas a comercializar fungicidas, pesticidas y/o fertilizantes son controladas estrictamente por leyes gubernamentales que impiden que éstas especulen sobre los precios y logren generar incrementos sobre los mismos.

Dicho esto, las empresas dedicadas a este giro de negocio deben competir en un mercado regulado que no permite la posibilidad de agruparse como una fuerza gremial para consolidar su fuerza de negociación.

Otros proveedores de la cadena de comercialización de las rosas los constituyen: empresas dedicadas a la asesoría técnica de cultivo; empresas de ventas de injertos y semillas; empresas de plástico y cartón para el empaquetado; y finalmente, compañías dedicadas al transporte y la logística del producto terminado. Dado que en el país existen numerosas empresas ofertantes de estos bienes y servicios, estos proveedores tampoco constituyen una amenaza en el ámbito de la negociación; por lo tanto, se puede concluir que los proveedores de la cadena de comercialización de rosas ecuatorianas tienen un poder de negociación BAJO en comparación con proveedores de otras industrias.

5.5.3 Amenaza de productos sustitutos

En el mercado de las flores si bien no existen sustitutos perfectos, si existen algunos productos que podrían competir con las rosas en ciertas circunstancias. PROECUADOR (2012) en un estudio realizado acerca de la preferencia de obsequios en Francia, destacó entre los productos sustitutos de las flores a los chocolates con un nivel de aceptación del 22%; así mismo postres y otros dulces alcanzaban un 29%; mientras que las bebidas alcohólicas como: vinos, champagne y otras tuvieron un 47% de aceptación; sin embargo, de acuerdo al estudio realizado las flores alcanzaban un nivel de aceptación de más del 50% entre los consultados, lo que permite afirmar que las flores son el detalle por excelencia al momento de hacer un regalo.

Así mismo las rosas en muchos otros escenarios como bodas, bautizos y decoraciones, son bienes poco o nada reemplazables puesto que ya se han convertido en productos esenciales en algunas celebraciones y fiestas como Día de las madres, San Valentín o Día de Muertos.

Es por esto que la amenaza de productos sustitutos a la cadena de comercialización de rosas ecuatorianas se determina como BAJA.

5.5.4 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores a la industria florícola ecuatoriana dependerá del tipo y nivel de barreras de entrada y salida existentes en la industria. Baena (2003) afirma que una industria se vuelve atractiva cuando genera beneficios superiores a la media; con lo cual atrae mayor número de empresas interesadas en ingresar y competir.

Sin embargo, la cantidad de competidores que ingresen a competir dependerá del tipo y la cantidad de barreras de entrada y salida existentes en la industria.

Dalmau (1997) define como barrera de entrada a cualquier mecanismo que ocasionaba que la rentabilidad esperada del nuevo competidor sea menor a la rentabilidad que los competidores existentes en el mercado ya obtenían.

De acuerdo a Porter (1985) las barreras más utilizadas son las siguientes: economías de escala, curva de experiencia, requisitos de capital, acceso a canales de distribución, costos al cambiar de proveedor, barreras arancelarias, acceso a insumos, identificación de marca, barreras gubernamentales y diferenciación del producto.

Luego de analizar la industria florícola ecuatoriana se percibe que la principal barrera de entrada para posibles futuros competidores se presenta en las barreras arancelarias. El Ecuador al igual que algunos países exportadores de flores ha conseguido negociar acuerdos con otros países, permitiéndole importar sus productos libres de impuestos. A pesar de esto, existen algunos países que aún no permiten ingresar las flores libre de aranceles. Países como: Canadá, Suiza, Ucrania, Rusia y Kazajstán pertenecen a la lista de naciones que gravan aranceles a las flores ecuatorianas.

Según datos de PROECUADOR (2013) el vecino Colombia, uno de los principales rivales comerciales de las flores ecuatorianas ha conseguido negociar con mayor cantidad de países, logrando así el ingreso de sus flores libre de aranceles a mayor cantidad de zonas.

La industria de las flores en el Ecuador está conformada en su mayoría por pequeños agricultores que dedican menos de 10 hectáreas al cultivo de flores; esto quiere decir que la industria no posee como barrera de entrada las economías de escala que puedan conseguir ciertos grandes agricultores. Así mismo, aunque el monto para empezar a cultivar flores es considerable, dado que se debe invertir en maquinaria para siembra, riego, fumigado, invernaderos, entre otros; el Estado ecuatoriano ofrece ayuda financiera para este tipo de proyectos.

A pesar de la ausencia de barreras de entrada significantes, los nuevos competidores deben analizar la barrera de salida que constituye la difícil reconversión de los activos en los que se incurre para cultivar las flores. Dado que cultivar otras especies requerirá mayoritariamente de otro tipo de insumos y maquinarias. Es por esto que la amenaza por nuevos competidores en la industria florícola ecuatoriana se estima como ALTA.

5.5.5 Rivalidad entre competidores

Para poder efectuar un análisis integral de la rivalidad entre competidores, es necesario examinar: la cantidad de competidores existentes en la industria, el monto total de ventas anuales, el ritmo de crecimiento de la industria, la homogeneidad de competidores, entre otras variables (Porter 1979).

La competencia en el ámbito nacional es bastante equilibrada, de acuerdo a datos de PROECUADOR (2013) existen alrededor de 600 haciendas productoras de flores de las cuales más del 60% pertenecen a pequeñas fincas productoras de menos de 10 hectáreas dedicadas al cultivo de flores. Del total de 4000 hectáreas distribuidas en 13 provincias, solamente el 10% corresponden a grandes fincas con un tamaño que supera las 40 hectáreas de producción.

En el mercado internacional, el principal competidor de las rosas ecuatorianas es Colombia, seguido de otros países africanos como Kenia y Etiopía. De acuerdo a cifras de PROECUADOR (2013) el nivel de participación en el mercado internacional de flores es de 7.81% para el Ecuador frente a un 13.80% para Colombia. Así también, Kenia registra un 6.41% y Etiopía un 5.72%. Holanda ocupa el puesto número uno con una participación de 50.02% del total del comercio mundial de flores; además es también el principal importador de flores del mundo.

La industria de las flores en el mercado internacional es bastante agresiva, Colombia y otros países africanos luchan por ofrecer sus flores a precios mucho más atractivos que los ofrecidos por Ecuador que negocia en dólares sus productos, una moneda apreciada en estos últimos años y que en entre otros factores ha contribuido al descenso de sus exportaciones.

5.6 Matriz de evaluación

Por medio de la matriz de evaluación se asignarán colores a cada sub-fase de la cadena de comercialización con el fin de determinar cuáles presentan inconvenientes o dificultades que limitan el crecimiento del sector y que se beneficiarían de la aplicación de una política pública por parte del estado.

Esta herramienta sirve para identificar las fases afectadas actualmente, de esta forma se puede enfocar la investigación en estos componentes y se puede proponer soluciones que mejoren de desempeño de los mismos dentro de la cadena.

Los colores a utilizar para el análisis y su interpretación es la siguiente:

Verde: Si la sub-fase no presenta problemas, tiene bajo impacto o no afecta a la cadena.

Naranja: Si la sub-fase presenta ciertos problemas pero que no afectan en gran medida a la cadena.

Rojo: Si la sub-fase presenta problemas que afectan en gran medida o son de alto impacto para la cadena.

Tabla 11 Matriz de evaluación de componentes

Fase	Sub-fase	Asignación
PRODUCCIÓN	Preparación del terreno	Naranja
	Preparación de invernadero	Naranja
	Siembra	Rojo
	Fertilización y riego	Naranja
	Labores Culturales	Naranja
	Cosecha	Verde
EMPAQUETADO	Ensamble de cajas	Verde
	Post cosecha	Verde
	Empaquetado	Verde
	Almacenado	Verde
	Distribución	Rojo
COMERCIALIZACIÓN	Apertura a mercados	Rojo
	Promoción	Naranja
	Venta	Rojo
	Logística y transporte	Verde
	Consumidor final	Naranja

Elaborado por: Autores de este documento

En la fase de producción el precio de los insumos influye drásticamente en el precio final del producto y su posicionamiento en el mercado nacional e internacional, así mismo el nivel de calidad de las empresas que exportan las rosas debe ser tomado en cuenta, pero aunque las rosas ecuatorianas se caracterizan por sus botones grandes y tiempo de vida extenso se le asignara el color naranja y rojo a estas sub-fases, ya que actualmente muchos agricultores aún carecen de técnicas y conocimientos apropiados sobre el procedimiento correcto para la siembra de rosas y otras flores, esto causa que el potencial del suelo ecuatoriano no se explote al máximo lo que se podría considerar como un limitante dentro de la cadena.

Para la fase de empaquetado se considera que la mayoría de las sub-fases no presentan problemas durante el proceso. Por otro lado, los insumos utilizados para el empaquetado podrían afectar el precio del producto final pero actualmente no representa una amenaza para los agricultores. Por último, en la sub-fase de distribución es donde intervienen los intermediarios que prestan sus servicios a cambio de un porcentaje de las ventas de los agricultores. El uso de los intermediarios en la exportación de productos agrícolas es debido a que la mayoría de las fincas en el Ecuador son propiedad de pequeños agricultores que no poseen los recursos suficientes o carecen de conocimientos para exportar sus productos al extranjero. Actualmente no existen leyes o estatutos por parte del gobierno que controlen las acciones de los intermediarios para asegurar el bienestar de los agricultores que utilizan sus servicios, por este motivo se asignó a esta sub-fase el color rojo.

Por último, a las sub-fases de comercialización se les asigno el color naranja y rojo ya que los agentes directos involucrados en esta fase influyen en gran medida y dependen de la apertura de mercado para la comercialización del producto al extranjero. Debido a estas limitaciones el sector floricultor fue afectado negativamente durante los últimos 2 años, disminuyendo el nivel de exportaciones y perdiendo participación de mercado ante los competidores. El precio del producto de exportación también se ve encarecido por los costos elevados de transporte, tasas, impuestos y e intermediarios involucrados en la venta, lo cual representa una desventaja para el agricultor.

6. ANÁLISIS CUALITATIVO COMPLEMENTARIO

En la sección anterior se obtuvo el resultado del análisis de la cadena de comercialización que se basó únicamente en datos históricos e información secundaria recolectada hasta el momento durante la investigación. Para verificar la validez de estos resultados se realizará un análisis cualitativo complementario basado en la técnica de la entrevista que permitirá comparar los resultados obtenidos con la opinión de expertos en el campo de la floricultura, con el fin de realizar la propuesta de política pública enfocada en las fases que afectan negativamente el desempeño de la cadena.

6.1 Tipo de herramienta a utilizar

La entrevista es una técnica cualitativa que se utiliza para conocer la opinión u obtener información de una o varias personas sobre un tema determinado (Peláez et al., s.f.). Se basa en la comunicación oral entre el entrevistador y el entrevistado/s y de acuerdo a Romero & Domenech (s.f.) puede ser de carácter informativo y psicológico.

La importancia de esta técnica, como lo expone Peláez (s.f.) es que permite interpretar, analizar y valorar la información recolectada con el fin de dar respuestas a las hipótesis planteadas durante investigación.

6.2 Selección del informante

Tabla 12 Selección del informante por método de entrevista

Elemento	
Unidad de Muestreo	
Alcance geográfico	
Tiempo de recolección	

Elaborado por: Autores de este documento

6.3 Información necesaria

Tabla 13 Información requerida de cada elemento

Elemento	Información

Elaborado por: Autores de este documento

6.4 Estructura de la entrevista

Tabla 14 Estructura de la entrevista

Temas	Número de preguntas	Recaudación	Opinión

Elaborado por: Autores de este documento

6.5 Formato de la entrevista

Tabla 15 Formato de la entrevista

Temas	Preguntas

Elaborado por: Autores de este documento

6.6 Resultados

6.7 Comparación

Tabla 16 Comparación de resultados de las entrevistas

Entrevista 1	Entrevista 2

Elaborado por: Autores de este documento

7. POLÍTICA PÚBLICA

7.1 Política pública

De acuerdo a Dye (2008) una política pública es todo aquello que los gobiernos deciden hacer o no. Una política pública es un intento de estructurar una base para actuar por parte del gobierno con otros actores (empresarios, sociedad civil, asociaciones) que se encuentran interrelacionados en un momento y lugar específico (Rosas, 2014).

Luego de realizar la evaluación de la cadena de comercialización de rosas ecuatorianas, se propone un proyecto de Ley Pública que pueda usar medios políticos, jurídicos, económicos y sociales para dar cumplimiento a los objetivos de la política.

Para conseguir una mejora en la eficiencia de la cadena de comercialización de rosas, el proyecto de Ley Pública que se estima conveniente realizar es un PROCESO DE TECNIFICACIÓN DEL SEMBRADO Y DISTRIBUCIÓN DE LAS ROSAS ECUATORIANAS.

Esta propuesta busca la implementación de procesos y técnicas ordenadas y modernas que mejoren la eficiencia en la producción y distribución de rosas; con esto también se pretende disminuir el consumo de recursos como materiales, insumos, mano de obra, entre otros; y que esto a su vez ocasione una disminución en los costos incurridos permitiendo así la reducción del precio de rosas ecuatorianas en el mercado internacional para aumentar el atractivo comercial ante los competidores.

Figura 14 Cadena de causalidad



Elaborado por: Autores de este documento

7.2 Matriz de causalidad

Según menciona Estela (2012) la matriz de análisis causal permite construir la realidad enfatizando en los síntomas; dado que ésta servirá de base para la construcción del método científico, realizando las evaluaciones que correspondan para determinar la causal y proponer la formulación del problema de investigación.

Tabla 17 Matriz de causalidad

Objetivo	Mejorar la comercialización de las rosas en el mercado internacional.
Insumo	Capacitación a los agricultores Microcréditos Fortalecimiento de las asociaciones
Producto	Los beneficiarios de la aplicación de la propuesta pública son principalmente los productores y exportadores de rosas ecuatorianas. Así mismo el Estado se verá beneficiado dado que el incremento en las exportaciones de flores ocasionará un mayor ingreso de divisas para la economía ecuatoriana.
Resultados Intermedios	Entre los resultados intermedios que se podrían esperar resaltan la disminución de costos por parte de los productores y mejor manejo de técnicas de sembrado y distribución.
Impacto	El impacto de la implementación de la política pública se medirá en base a parámetros de productividad y competitividad. Incremento de flores cosechadas por hectárea cultivada. Incremento significativo en las exportaciones de rosas. Mayor participación en el mercado internacional de rosas.

Elaborado por: Autores de este documento

7.2.1 Objetivo

El objetivo de la propuesta de política pública es “mejorar la comercialización de las rosas en el mercado internacional”; esto se pretende conseguir a través de la aplicación del proyecto que busca “tecnificar el sector productivo y logístico de las rosas ecuatorianas”.

Este proyecto persigue la aplicación de técnicas modernas y eficientes que permitan a los productores reducir costos y ofrecer precios más competitivos en el mercado internacional, de igual manera se deberá destinar recursos para capacitar a los productores en dichas técnicas.

Gran parte de la problemática de los productores ecuatorianos se debe a que poseen fincas pequeñas, con poco o ningún sistema productivo tecnificado. De acuerdo a PROECUADOR (2012) de las 550 fincas dedicadas al cultivo de flores solamente el 10% posee un terreno mayor a las 30 hectáreas con un sistema de riego, fumigación y fertilización, así como de activos necesarios como maquinarias e invernaderos. El restante de la producción florícola del Ecuador aún produce en pequeñas haciendas con poco o ningún mecanismo moderno; o técnica eficiente en la siembra, cosecha o envío de las flores.

7.2.2 Insumo

La propuesta de política pública para mejorar la comercialización de rosas en el mercado internacional pretende valerse de ciertas herramientas y procesos para conseguir su objetivo. Inicialmente se deberá realizar un análisis a la finca florícola para determinar los procesos y técnicas productivas que practican, para luego de analizar la situación geográfica, el tipo de cultivo, la dimensión del terreno, entre otras variables; y de este modo determinar el proceso de capacitación necesario para los distintos productores en sus fincas.

Las capacitaciones impartidas a los productores consistirán en proveerles información y técnicas modernas y eficientes para conseguir una disminución en el valor invertido en la producción de las rosas. Estas asesorías deben brindar al agricultor nuevas herramientas para poder efectuar eficientemente las tareas de sembrado, cuidado y cosecha de las rosas.

Se pretende otorgar una línea de microcréditos para los agricultores de rosas con la finalidad de que puedan adquirir maquinaria moderna para el cultivo o también establecer los correspondientes invernaderos. También se pueden costear los insumos como semillas, fertilizantes, pesticidas, cajas, envoltorios, cartones, entre otros materiales necesarios para la comercialización de las rosas.

Para que los agricultores puedan acceder a estos microcréditos tienen que cumplir ciertos requisitos tales como: haber cumplido con las capacitaciones que la institución gubernamental ofrece, presentar la documentación que avale que se dedica a la siembra y cultivo de flores por lo menos desde hace 2 años, unirse a los bloques comerciales florícolas, destinar el dinero obtenido solo y exclusivamente a la compra de maquinarias o insumos relacionados al negocio agrícola, entre otros requisitos que se consideren importantes.

Otra medida para lograr mejorar la cadena de comercialización es asociar a los pequeños productores en gremios o bloques comerciales para que sus producciones tengan mayor peso comercial y a su vez consigan mayor poder de negociación.

7.3.3 Producto

Los beneficiarios de la aplicación de la propuesta pública serían principalmente los productores y exportadores de rosas ecuatorianas; estos se verían beneficiados al implementar el proceso de tecnificación en la producción ya que luego de implementada la política se podría evidenciar la disminución en insumos y recursos destinados a la cultivación de flores.

Estos productores estarían trabajando de una manera más técnica, y a su vez sus plantaciones se volverían más fructíferas al incrementar el volumen de las flores cosechadas y al disminuir los costos incurridos en la cosecha de las mismas.

7.3.4 Resultados intermedias

Una vez que se realicen los análisis acerca de la situación de las fincas y se proceda a la capacitación en materia técnica de cultivo y manejo de flores; los agricultores empezarán a producir con menos recursos y de forma más eficiente.

Así mismo luego de aplicados los microcréditos y que estos sean invertidos en maquinaria o en la construcción de invernaderos; la producción de rosas ecuatorianas aumentará su volumen y así mismo disminuirá su coste debido a la disminución en recursos utilizados.

Con la agrupación de los productores florícolas se consiguen alianzas que tendrán peso en las mesas de negociaciones de flores en el mercado internacional. La asociación de floricultores conseguirá que las pequeñas producciones de cada uno de los cultivadores se unan y persigan un mayor beneficio al comerciar sus flores como un solo bloque.

7.3.5 Impacto

El impacto que se conseguirá con la aplicación de la política pública es un sector florícola más tecnificado con mejores métodos de producción y mayor conocimiento acerca de técnicas de manejo y distribución eficiente; lo que provocará en un aumento de la producción y exportación de rosas al mercado internacional. Lo que se puede medir por medio de una variación en la cantidad de toneladas de rosas exportadas y en el incremento en los ingresos percibidos por las exportaciones de rosas.

Así mismo el Estado se vería beneficiado dado que el incremento en las exportaciones de flores ocasionará un mayor ingreso de divisas para la economía ecuatoriana.

8. CONCLUSIONES

El estudio realizado al sector floricultor ecuatoriano durante el presente trabajo de investigación, enfocándose en las rosas principalmente, tiene como objetivo analizar la cadena de comercialización de este producto con el fin de elaborar una propuesta de política pública que mejore la comercialización de las rosas a nivel internacional.

Para el alcance de los objetivos planteados anteriormente, la metodología utilizada fue de gran importancia ya que fue la base para el correcto desarrollo de la investigación y a través de la investigación descriptiva se logró mediante el método de caso de estudio responder a los objetivos específicos del proyecto. Por medio de la investigación documentada se recolectó información de fuentes secundarias como libros, revistas especializadas, reportes, tesis, páginas web oficiales del gobierno y artículos periodísticos los cuales sirvieron para el desarrollo del estudio del objeto, realizado en secciones anteriores por medio del cual se logró identificar a los componentes y agentes involucrados en la cadena de comercialización de rosas y se alcanzó el primer objetivo específico ya que se puede concluir que la cadena está formada por 3 fases principales que son producción, empaquetado y comercialización, cada una con sus respectivas sub-fases y se dividió a los actores involucrados en cada fase en directos, indirectos y de soporte.

Así mismo se aplicaron herramientas de análisis a la información obtenida para evaluar los procesos de la cadena de comercialización que afectan directa o indirectamente en la disminución de volumen de exportaciones de rosas.

La matriz de evaluación reveló que los procesos involucrados en las sub-fases de producción y comercialización son los que afectan en mayor medida a la cadena y limitan el crecimiento del volumen de exportaciones del producto en el Ecuador, así mismo el método de la entrevista validó los resultados obtenidos en el análisis revelando que la falta de tecnificación por parte de los agricultores y la escasez de leyes que protejan a los agricultores y regulen las actividades realizadas por los intermediarios durante el proceso de exportación, son factores que pueden mejorar el desempeño de la cadena.

Por consiguiente, en base a los resultados obtenidos del análisis y de las entrevistas realizadas a profesionales del medio, que corroboran la información presentada, se puede concluir para el segundo objetivo específico que la política pública a plantearse debería estar enfocada en mejorar los procesos de producción y comercialización de la cadena con el fin de que incremente los volúmenes de exportación a largo plazo.

Se utilizó una cadena de causalidad basada en la teoría del cambio para realizar una propuesta de política pública que incentive el aumento en la producción de rosas y que mejore la competitividad de precios en el mercado internacional; la cual pretende capacitar a los productores de rosas para que mejoren sus técnicas de sembrado y manejo de las plantas. Así mismo la política busca otorgar microcréditos a los productores para que puedan invertir dicho capital en infraestructura o insumos necesarios. Y también se pretende atacar uno de los principales problemas de los floricultores ecuatorianos que es la falta de asociaciones que los representen con un poder de negociación significativo en el mercado internacional.

Por último, se cree que la adecuación de la política pública propuesta en este proyecto para la mejora de la competitividad del producto en el mercado internacional beneficiaría en gran medida a los pequeños agricultores ya que a largo plazo los haría menos dependientes de los intermediarios, por consiguiente reduciendo los costos de comercialización y además, la aplicación de nuevas técnicas de producción mejoraría los estándares de calidad de las rosas ecuatorianas dentro y fuera del país, por consiguiente, mejorando los niveles de exportaciones y la posición del producto frente a los competidores.

9. LIMITANTES

Se considera que la mayor limitante para la realización de la investigación fue la ubicación geográfica debido a que, por razones climáticas todas las empresas y fincas que producen flores se encuentran ubicadas en la región Sierra del país y la universidad ESPOL (para la cual se realiza el presente trabajo de titulación) está localizada en la región Costa por lo que la obtención de entrevistas e información de fuentes directas como agricultores y empresarios presentó grandes dificultades. De ahí que se consideraron únicamente las opiniones de expertos agrónomos especializados en este campo ubicados en la ciudad de Guayaquil para verificar la validez de los resultados obtenidos.

Adicionalmente, el corto tiempo para la realización de un proyecto tan extenso no permitió el desarrollo a profundidad de las entrevistas y tampoco se contó con los recursos económicos necesarios para realizar este tipo de investigación.

10. RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos, se recomienda que se tome este proyecto como base para futuras investigaciones ya que debido a que se planteó como caso de estudio, se enfocó la investigación solo en el análisis de la cadena, pero puede que el desempeño del sector dependa de otros factores que no se exploraron a fondo en este trabajo. También se espera que el gobierno apoye la implementación de la política pública propuesta ya que se cree beneficiaría a corto y largo plazo a los agricultores ecuatorianos.

Además, se recomienda realizar un análisis cuantitativo basado en encuestas a productores para profundizar el estudio y expandir la investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- ACR. (2016). Exportación de flor ecuatoriana enfrenta compleja realidad | Diario El Mercurio - Cuenca Ecuador Vía @mercurioec. *El Mercurio*. Retrieved from <https://www.elmercurio.com.ec/513493-exportacion-de-flor-ecuatoriana-enfrenta-compleja-realidad/>
- AGROCALIDAD. (s.f.). *Requisitos para exportar*.
- AGROCALIDAD. (2016). Información para la exportación de ornamentales | AGROCALIDAD. Retrieved January 24, 2017, from <http://www.agrocalidad.gob.ec/informacion-para-la-exportacion-de-ornamentales/>
- Alonso, G. C. (2004). Calaméo - Proyectos de grado. Epistemología, metodología y comunicación. Retrieved from <http://es.calameo.com/books/000027738424953c90e4f>
- Alvarez, J., Argüelles, C., & Ruiz, A. (2004). *Elaboración de un empaque refrigerado para el transporte de rosas de exportación: un estudio sobre diseño, producción y comercialización*. Retrieved from <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis133.pdf>
- Aragonés, G. (2016). La peor crisis de la era Putin. *La Vanguardia*. Retrieved from <http://www.lavanguardia.com/internacional/20160522/401956096571/rusia-crisis-economica-vladimir-putin.html>
- Asamblea Nacional. (2010). Código organico de la producción, comercio e inversiones, copci, 85. Retrieved from <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/Código-Orgánico-de-la-Producción-Comercio-e-Inversión.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2016). Información Estadística Mensual. Retrieved from <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Mundial. (2016a). Colombia: panorama general. Retrieved October 30, 2016, from <http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#1>
- Banco Mundial. (2016b). Ecuador: panorama general. Retrieved October 30, 2016, from <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#1>
- Bayarre, H., Rubén, V., & Saing, H. (s.f.). *Métodos y Técnicas Aplicadas a la Investigación en Atención Primaria de Salud*.

- Best, J. W., & Kahn, J. V. (1995). *Research in Education*, 435. <https://doi.org/10.1177/1477878513517337>
- Chapman, A. (s.f.). Análisis DOFA y análisis PEST.
- COMEX. (2012). Resolución No. 43. Quito: COMEX. Retrieved from <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/09/RESOLUCION-43.pdf>
- COMEX. (2014). Resolución No. 042-2014. Quito: COMEX. Retrieved from <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resolucion-042-20141.pdf>
- CONSTITUCION DEL ECUADOR. (2008). Constitución del Ecuador - 2008. *Registro Oficial*, 449(Principios de la participación Art.), 67. Retrieved from http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Research design Qualitative quantitative and mixed methods approaches.* <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- De Presupuesto, S. (2015). *RESUMEN EJECUTIVO JUSTIFICATIVO PROFORMA PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO 2016*. Quito.
- Diana Romero y Nataly Gutierrez. (s.f.). EXPORTACION DE ROSAS: Empaque. Retrieved January 15, 2017, from http://exportacionrosas.blogspot.com/2009/03/empaque_07.html
- Dirección Nacional de Síntesis Macroeconómica, & Banco Central del Ecuador. (2016). *Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural*.
- Erratas, F. E. D. E., El, P., Del, L., Pobreza, R. D. E., Consumo, P. O. R., Provincial, P., & Elena, S. (2016). *Reporte de pobreza por consumo Ecuador 2006-2014*. Quito. Retrieved from <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/reportePobreza.pdf>
- Expoflores. (2015a). Evolución del mercado de flores en Estados Unidos.
- Expoflores. (2015b). Informe Anual de Exportaciones de Flores 2015. Retrieved December 11, 2016, from <https://sway.com/arN17HuKwaUWESr2>
- Expoflores. (2016a). Evolución del Mercado de flores en Rusia (junio 2016). Retrieved December 11, 2016, from <https://sway.com/SNfCmnHG9lbrjDqk>
- Expoflores. (2016b). Ferias Internacionales 2016. Retrieved December 15, 2016, from

- <http://www.expoflores.com/index.php/servicios/ferias/260-ferias-2016>
- Expoflores. (2016c). FlorEcuador® Certified. Retrieved December 11, 2016, from <http://www.expoflores.com/index.php/servicios/flor-ecuador>
- Expoflores. (2016d). Informe: Principales Competidores (Flores 2016). Retrieved December 11, 2016, from <https://sway.com/fbMka4tPj0zx1xX5>
- Expoflores. (2016e). Informe Trimestral Primer Trimestre 2016. Retrieved December 11, 2016, from <https://sway.com/sLi8gf1uTyWNmbtL>
- Expoflores. (2016f). *Lista de las fincas Florecuador*. Retrieved from http://www.expoflores.com/images/FlorEcuador_certified/Lista_FlorEcuador_0816.pdf
- Expoflores. (2016g). Quiénes somos. Retrieved December 11, 2016, from <http://www.expoflores.com/index.php/qui-somos/socios-expoflores>
- Garcés, H. (2006). *Investigación Científica* (Vol. 9).
- INEC. (2012). *Producción de flores en Ecuador*. Retrieved from <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/flores.pdf>
- MAGAP. (2015). *La Política Agropecuaria Ecuatoriana*. Quito: MAGAP. Retrieved from [http://servicios.agricultura.gob.ec/politicas/La Políticas Agropecuarias al 2025 I parte.pdf](http://servicios.agricultura.gob.ec/politicas/La_Políticas_Agropecuarias_al_2025_I_parte.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior. (2014). *Informe de Rendición de Cuentas 2014*.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2015). *Informe de Gestión 2015*. Retrieved from <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/Informe-de-Gestion-Institucional-MCE-2015.pdf>
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (s.f.). Ecuador y Rusia: 29 acuerdos y una balanza comercial favorable para ambos países – Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. Retrieved December 15, 2016, from <http://www.cancilleria.gob.ec/ecuador-y-rusia-29-acuerdos-y-una-balanza-comercial-favorable-para-ambos-paises/>
- Mogalakwe, M. (2006). *The Use of Documentary Research Methods*. *African Sociological Review*,. <https://doi.org/10.1353/eas.0.0006>
- Morales, O. A. (s.f.). *FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL Y LA MONOGRAFÍA*.
- Peláez, A., Rodríguez, J., Ramírez, S., Pérez, L., Vázquez, A., & González, L. (s.f.).

- Entrevista.
- PROECUADOR. (2013). Analisis sectorial de flores, 1–52. Retrieved from http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/PROEC_AS2013_FLORES.pdf
- PROECUADOR. (2016a). Estadísticas de Evoluciones de Exportaciones por Sector | PRO ECUADOR. Retrieved October 30, 2016, from <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/publicaciones/estadisticas-por-sector/>
- PROECUADOR. (2016b). Estadísticas de Evoluciones de Exportaciones por Sector | PRO ECUADOR. Retrieved from <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/publicaciones/estadisticas-por-sector/>
- PROECUADOR. (2016c). *Guía del Exportador*.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento. *Telos*, 8(3), 377–389.
- Romero, A., & Domenech, L. (s.f.). LA ENTREVISTA.
- Sáez, F., García, O., Palao, J., & Rojo, P. (2003). *Temas básicos de innovación tecnológica en las empresas*. Universidad Politécnica de Madrid.
- SENPLADES. (2013). Plan Nacional Buen Vivir.pdf. Retrieved from www.planificacion.gob.ec/%5Cnsemplades@semplades.gob.ec/%5Cnwww.buenvivir.gob.ec/%5Cnwww.buenvivir.gob.ec
- Telégrafo, E. (2014). El sector florícola genera 103 mil fuentes de empleo. *El Telégrafo*. Retrieved from <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-sector-floricola-genera-103-mil-fuentes-de-empleo>
- Vicepresidencia de la República del Ecuador. (2016). ECUADOR FIRMA ACUERDO COMERCIAL CON LA UNIÓN EUROPEA – Vicepresidencia de la República del Ecuador. Retrieved December 15, 2016, from <http://www.vicepresidencia.gob.ec/ecuador-firma-acuerdo-comercial-con-la-union-europea/>
- Walter Spurrier Baquerizo. (2016). Incertidumbre y parálisis. *El Universo*. Retrieved from <http://www.eluniverso.com/opinion/2016/05/15/nota/5578917/incertidumbre-paralisis>
- Yin, R. K. (2006). Case Study Reserach - Design and Methods. *Clinical Research*, 2, 8–13. <https://doi.org/10.1016/j.jada.2010.09.005>

ANEXOS

Nombre del entrevistado:

Lugar de Trabajo:

Cargo:

1. ¿Qué opina sobre la participación de Ecuador en el mercado internacional de flores?
2. ¿Cuáles piensa que son las principales ventajas y desventajas del sector florícola ecuatoriano?
3. ¿Qué impacto cree que generara el acuerdo firmado con la Unión Europea con respecto al mercado de flores?
4. ¿Cuál es su opinión sobre las técnicas de cultivo de flores en el Ecuador?
5. ¿Cuáles piensa son mercados potenciales que Ecuador aún no ha explotado?
6. ¿Qué ventaja comparativa o competitiva tienen los demás productores de flores con relación al Ecuador?
7. ¿Cuáles cree que son los principales factores que afectan directa o indirectamente a la cadena de comercialización?
8. ¿Qué estrategias cree se pueden aplicar para la mejora de la cadena de comercialización con el fin de aumentar la participación de las flores ecuatorianas en el mercado internacional?
9. ¿Qué propondría para mejorar el proceso de producción de flores con el fin de aumentar el volumen de exportaciones?
10. ¿Cuáles considera son los mayores costos generados durante la producción?
11. ¿Cuál es su opinión sobre los intermediarios en el proceso comercialización de flores?
12. ¿Considera que los agricultores deberían recibir más capacitaciones para mejorar la calidad de la producción?
13. ¿Qué tan rentable piensa que es el sector florícola?
14. ¿Qué cree que el gobierno puede ofrecer como incentivo para mejorar la producción de flores ecuatorianas con respecto a sus competidores?