

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Estrategias de negocios
aplicadas por empresas ecuatorianas exportadoras de flores
durante los años 2020 y 2021

PROYECTO INTEGRADOR

Previo la obtención del Título de:

Licenciatura en Administración de Empresas

Presentado por:

Nathalia Cecil Aguillón Segarra
María Fernanda Maruri Rodríguez

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2022

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo de tesis a Dios principalmente, mi pilar fuerte, mi fuente de inspiración, sabiduría, conocimiento y comprensión. A mis padres, Cecil y Richard, cuyos buenos ejemplos me han enseñado a trabajar duro por las cosas que aspiro a lograr. A mis profesores que han ayudado con mi formación académica a lo largo de mi. Y por último a todos quienes me han motivado a lograr este sueño.

Nathalia Aguillon S.

Le dedico este trabajo a mi madre, abuelos y tíos que siempre me apoyaron de forma moral y económica. A mis hermanas y primas que me dieron la fortaleza para terminar mis estudios bajo la motivación que algún día seguirán mis pasos. A cada uno de los docentes que me han permitido crecer profesionalmente. A mis amigos, que han permitido que los tragos amargos sean más llevaderos. Finalmente, y de forma incondicional le dedico este escrito a Dios, ya que sin él nada de esto hubiera sido posible.

María Maruri R.

AGRADECIMIENTOS

Este proyecto no hubiera sido posible sin el apoyo de muchas personas. Muchas gracias al profesor, Ronald Campoverde, por habernos guiado en todo el trayecto de nuestro estudio de caso. A ESPOL por darme la oportunidad de ser parte de esta prestigiosa universidad. Y finalmente a mis padres, Cecil y Richard, quienes me acompañaron en este largo proceso, siempre brindándome apoyo y amor.

Nathalia Aguillon S.

Agradezco de antemano a ESPOL por creer en mis capacidades intelectuales, a Dios por siempre estar a mi diestra guiando mi camino y de forma general a todos mis familiares, amigos, colegas, profesores y conocidos que incluso con un pequeño “tú puedes nena” me han ayudado a terminar de forma exitosa esta etapa de mi vida.

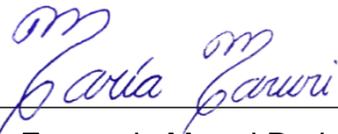
María Maruri R.

DECLARACIÓN EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; *Nathalia Cecil Aguillón Segarra* y *María Fernanda Maruri Rodríguez*, 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”



Nathalia Cecil Aguillón Segarra



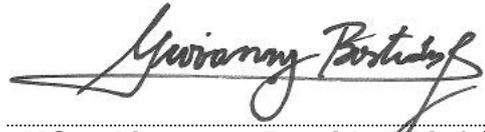
María Fernanda Maruri Rodríguez

EVALUADORES



PhD. Ronald Campoverde Aguirre

PROFESOR DE LA MATERIA



MSc. Giovanni Bastidas Riofrio

PROFESOR TUTOR

RESUMEN

Ecuador es uno de los tres principales países que exportan flores a nivel mundial. Sin embargo, menos de la mitad de las empresas de este sector generan exportaciones de forma constante. Por ende, este estudio busca identificar estrategias y acciones que sirvan como referencias a las empresas del sector que buscan consolidarse en los mercados internacionales. Para ello, se describen las mejores estrategias y acciones operacionales y comerciales que se pueden utilizar en el sector exportador de flores mediante la experiencia de empresas exportadoras constantes con más de 20 años en el mercado a través de sus estrategias de negocio y marketing. Por lo cual, se analizaron cuatro casos de empresas exportadoras constantes de flores por medio de la aplicación de investigación documental y de entrevistas, siguiendo un muestreo no probabilístico para profundizar en el contexto de aplicación y los resultados de las estrategias implementadas por que aplicaron las cuatro empresas consolidadas exportadoras. Donde una visión cualitativa del estudio. Entre los principales resultados se pudo observar que el éxito de estas empresas se debe a la aplicación de la planificación estratégica de forma flexible la cual es definida a principio del año con ajustes mensuales que se ajusten a las condiciones del entorno. Además, estas empresas buscan la diferenciación de sus productos, a partir de la innovación o extensiones de líneas, lo cual le permite obtener ingresos constantes en sus mercados específicos. Este estudio puede servir como referencia para la generación de bases estratégicas para el crecimiento sostenible en mercados internaciones de empresas del sector y, no solamente para las empresas del sector, sino a otras industrias relacionadas del Ecuador.

Palabras Clave: Sector exportador de flores, estudio de casos, empresas exportadoras constantes, estrategias y tácticas.

ABSTRACT

Ecuador is one of the three main countries that export flowers worldwide. However, less than half of the companies in this sector generate exports on a constant basis. Therefore, this study seeks to identify strategies and actions that serve as references for companies in the sector that seek to consolidate in international markets. To do this, the best operational and commercial strategies and actions that can be used in the flower exporting sector are described through the experience of constant exporting companies with more than 20 years in the market through their business and marketing strategies. Therefore, four cases of constant exporting companies of flowers were analyzed through the application of documentary research and interviews, following a non-probabilistic sampling to deepen the context of application and the results of the strategies implemented by which they applied the four consolidated exporting companies. Where a qualitative view of the study. Among the main results, it was observed that the success of these companies is due to the application of strategic planning in a flexible way, which is defined at the beginning of the year with monthly adjustments that adjust to the environmental conditions. In addition, these companies seek to differentiate their products, through innovation or line extensions, which allows them to obtain constant income in their specific markets. This study can serve as a reference for the generation of strategic bases for sustainable growth in international markets for companies in the sector and, not only for companies in the sector, but for other related industries in Ecuador.

Keywords: *Flower exporting sector, case studies, constant exporting companies, strategies and tactics.*

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTOS	II
DECLARACIÓN EXPRESA.....	III
EVALUADORES.....	IV
RESUMEN.....	V
<i>ABSTRACT</i>	VI
ÍNDICE GENERAL	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	X
ÍNDICE DE TABLAS.....	XI
ABREVIATURAS.....	XII
CAPÍTULO 1.....	1
1. Introducción	1
1.1 Antecedentes	2
1.2 Descripción del problema	4
1.3 Justificación del problema	4
1.4 Objetivos	5
1.4.1 Objetivo General	5
1.4.2 Objetivos Específicos.....	5
1.5 Marco teórico.....	5
1.5.1 Estrategias de Negocios Internacionales.....	6
1.5.2 Estrategias de Marketing Internacional.....	7
1.5.3 Estrategias Organizacionales	10
CAPÍTULO 2.....	13
2. Metodología	13
2.1 Población.....	13

2.2	Técnicas de muestreo/muestra	13
2.3	Instrumentación.....	14
2.4	Técnicas de levantamiento de datos	16
2.5	Técnicas de análisis de datos	17
CAPÍTULO 3.....		18
3.	RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	18
3.1	FLORES EQUINOCCIALES S.A. FLOREQUISA.....	18
3.1.1	Contexto	18
3.1.2	Estrategias de negocios internacionales.....	21
3.1.3	Estrategias de marketing internacional	22
3.1.4	Perspectivas del mercado.....	23
3.1.5	Resumen de las Estrategias Internacionales de Florequisa.	23
3.2	AGRÍCOLA EL ROSARIO AGRIROSE CÍA. LTDA.	24
3.2.1	Contexto	24
3.2.2	Estrategias de negocios internacionales.....	27
3.2.3	Estrategias de marketing internacional	28
3.2.4	Perspectivas del mercado.....	29
3.2.5	Resumen de las Estrategias Internacionales de Agrirose.....	29
3.3	SANDE ECUADOR CÍA. LTDA.	30
3.3.1	Contexto	30
3.3.2	Estrategias de negocios internacionales.....	32
3.3.3	Estrategias de marketing internacional	33
3.3.4	Perspectivas del mercado.....	34
3.3.5	Resumen de las Estrategias Internacionales por Sande Ecuador	34
3.4	ROYALFLOWERS S.A.....	35
3.4.1	Contexto	35

3.4.2	Estrategias de negocios internacionales.....	37
3.4.3	Estrategias de marketing internacional	38
3.4.4	Perspectivas del mercado.....	39
3.4.5	Resumen de las Estrategias internacionales de Royal Flowers	39
3.5	PROPUESTAS GENERALES DEL ESTUDIO	40
3.5.1	Estrategias generales de negocios internacionales que fueron aplicadas 40	
3.5.2	Estrategias generales de marketing internacional que fueron aplicadas 41	
3.5.3	Perspectivas del mercado en general.....	42
CAPÍTULO 4.....		43
4.	Conclusiones Y Recomendaciones	43
4.1	Conclusiones.....	43
4.2	Recomendaciones.....	44
Bibliografía.....		45
APÉNDICE		47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Estrategias y Empresa	7
Figura 1.2 Marketing Mix	9
Figura 1.3 Estrategias Organizacionales.....	10
Figura 3.1 Mapa de localización de Florequisa	18
Figura 3.2 Línea del Tiempo de Florequisa	19
Figura 3.3 Desempeño de la Compañía Florequisa	20
Figura 3.4 Mapa de localización de Agrirose.....	25
Figura 3.5 Línea del Tiempo de Agrirose	25
Figura 3.6 Desempeño de la Compañía Agrirose.....	27
Figura 3.7 Mapa de localización de Sande.....	30
Figura 3.8 Línea del Tiempo de Sande	30
Figura 3.9 Desempeño de la compañía Sande	32
Figura 3.10 Mapa de localización de RoyalFlowers	35
Figura 3.11 Línea del Tiempo de RoyalFlowers	35
Figura 3.12 Desempeño de la compañía RoyalFlowers	37

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Productos Principales Exportados por Florequisa	19
Tabla 3.2 Distribución (%) de los clientes de Florequisa por país.	20
Tabla 3.3 Estrategias Internacionales implementadas por Florequisa.	24
Tabla 3.4 Productos Principales Exportados por Agrirose	26
Tabla 3.5 Distribución (%) de los clientes de Agrirose por país.....	26
Tabla 3.6 Estrategias internacionales implementadas por Agrirose.	29
Tabla 3.7 Productos Principales Exportados por Sande	31
Tabla 3.8 Distribución (%) de los clientes de Sande por país.....	31
Tabla 3.9 Estrategias Internacionales implementadas por Sande.....	34
Tabla 3.10 Productos Principales Exportados por RoyalFlowers	36
Tabla 3.11 Distribución (%) de los clientes de RoyalFlowers por país.	36
Tabla 3.12 Estrategias internacionales implementadas por Royal Flowers.....	39
Tabla 3.13 Resumen general de las Estrategias de Negocios Internacionales	40
Tabla 3.14 Resumen general de las Estrategias de Marketing Internacional	41

ABREVIATURAS

ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral
ASTM	American Society for Testing and Materials
BCE	Banco Central Del Ecuador
SC	Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros
FEDEXPOR	Federación Ecuatoriana de Exportadores
CÍA. LTDA.	Compañía de responsabilidad limitada
S.A.	Sociedad anónima
CIIU	Clasificación Internacional Industrial Uniforme
KFC	Kenya Flower Council

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

A partir de los años ochenta el Ecuador es conocido como un país exportador de flores, el mismo que ha ido creciendo de forma paulatina con el pasar de los años, al punto de llegar a ser uno de los más importantes exportadores de flores a nivel mundial, obteniendo un 9% de la participación mundial del mercado florícola, considerándose actualmente como el tercer país exportador de flores frescas cortadas a escala global (Expoflores, 2021). Hoy en día, el sector de las flores a nivel mundial se caracteriza por una importante expansión tanto de la producción como del consumo, el cual sustenta el crecimiento del comercio internacional y la globalización.

Las exportaciones de flores han enfrentado grandes desafíos en los últimos tres años, entre ellos el brote de SAR-CoV2 desde finales del año 2019, los bloqueos impuestos por los gobiernos, incluso se llegó a restringir el trabajo del personal dificultando el abastecimiento de suministros, entre otros desafíos que vivieron los últimos años. Adicionalmente, el transporte de flores a los puntos de envío y distribución se volvió casi imposible (Vasconez, 2022). A medida que la pandemia continuó afectando a todas las industrias y todos los ámbitos de la vida, el comercio internacional de flores demostró una notable capacidad de recuperación y, en algunos puntos, resultados inesperados (Arízaga, 2020). Según el Banco Central del Ecuador, el sector exportador no petrolero nacional ha tenido un significativo crecimiento durante el año 2020, alcanzando un crecimiento aproximado del 10% anual a pesar de las limitaciones de movilización causadas por la pandemia.

A medida que las actividades económicas se reactivan, se evidencia el incremento de vuelos de carga en un 14.77% a inicios del 2021 con respecto al año anterior, debido a las celebraciones de San Valentín y del Día de la Mujer en Rusia. Transportando alrededor de 18 mil toneladas métricas de flores según la Aviación Civil del Ecuador. A través del comportamiento en este sector en los años 2020-2021, analizamos las lecciones aprendidas y las tendencias emergentes en ese lapso.

Mediante este estudio, se tiene como objetivo proporcionar información del impacto del virus SARS-CoV2, así como otras adversidades que vive el comercio internacional de flores en el Ecuador, como la actual inflación, ya que según el INEC llegó a 3,38% en mayo de 2022. Por otro lado, la crisis financiera debido a la guerra entre Rusia y Ucrania que provoca la paralización de envíos de rosas, debido a que Rusia es el tercer destino de exportación no petrolera de Ecuador y por ende de flores ecuatorianas y, debido a que el conflicto y las sanciones aumentan, empresarios florícolas sufren los estragos de esta crisis. Las fluctuaciones en las tasas de interés, entre otros problemas que afrontaron y como sobrellevan este tipo de situaciones, nos permitirá generar un informe donde se evalué las mejores estrategias y acciones operacionales y comerciales que se pueden utilizar dentro del sector exportador a partir de la experiencia de las empresas exportadoras de flores que enfrentaron las distintas crisis comerciales durante los años 2020-2021.

1.1 Antecedentes

Según los informes económicos emitidos por el Banco Central del Ecuador en el 2019, entre las principales industrias de productos primarios no petroleros se encontraba la agricultura generando una balanza positiva en Ecuador, de los cuales las rosas abarcaban el mayor porcentaje (Chiriboga, 2014). La industria floricultora nace en Ecuador a partir los años ochenta, teniendo desde entonces una gran acogida en todo el país, especialmente en Cotopaxi y Pichincha, donde se encuentra el mayor porcentaje de haciendas florícolas. Entre los dos primeros años de constitución del sector se crea la institución Expoflores destinada a conseguir fondos por parte de la CFN.

Según los registros de Expoflores, durante la década de los noventa la superficie cultivada se incrementó aproximadamente un 18%, mediante el ingreso de 233 empresas, datos que evidencian el fuerte crecimiento de la industria. Sin embargo, se estima que existen un aproximado de 300 empresas florícolas, ya sean grandes, o pequeñas. Las hectáreas cultivadas, juntos a los volúmenes exportados de flores son una evidencia del crecimiento del sector florícola. (Expoflores, 2013).

Ecuador cuenta con un aproximado de 1700 fincas florícolas y de estas 600 reportan exportaciones. Para el 2020 se contaba con 5 mil hectáreas sembradas que representan un 10% del total del área ornamental de Latinoamérica, generando empleo para 105 mil personas de forma directa e indirecta. Del total sembrado, las rosas representan entre un 56 y 73%, de las cuales un 4% se destina a comercio local y el 96% restante se comercializa de forma internacional (Chavarro, 2021).

Sin embargo, a mediados del 2020 el sector florícola tuvo una reestructuración interna debido a la reducción de la demanda y del precio del mercado generado por la pandemia, lo que obligo a muchas empresas a realizar ajustes de áreas sembradas y personal durante este periodo. Para el sector florícola el 2021 fue un año de recuperación: el valor de exportaciones de flores sumó un total de USD 844 millones entre enero y noviembre de ese mismo año. El cual representa un crecimiento del 12% en comparación con el año anterior (Cobos, 2022)

El transporte marítimo llegó a incrementarse hasta en 117% en relación con el 2019 según la Federación Ecuatoriana de Exportadores (Fedexpor); el precio de las flores disminuyó, en el 2019 el kilo se vendió a USD 5,66, mientras que, en enero de 2020, el precio fue de USD 5,50. Sin embargo, la demanda de flores se mantuvo estable e incluso aumentó, los proveedores de flores cumplieron y la industria se ha mantenido saludable en términos generales (Roses, 2020).

Además de las restricciones logísticas y de los problemas logísticos internacionales generados por los desafíos del Covid-19 hay también riesgos internos que afectan sus operaciones, entre las cuales están ciertas movilizaciones, las restricciones a la movilidad, no solo el mercado internacional y los aspectos del entorno de exterior afecta la producción, sino también los aspectos internos. En junio del 2022 el 90 % de los productores de flores de la zona no pudieron despachar debido a las movilizaciones por efecto del paro nacional (Letort, 2022).

A pesar de que existen 1700 fincas productoras de flores, 600 se dedican a la exportación, que son representadas a través de 129 empresas consideradas exportadoras constantes, de las cuales, apenas 52 llevan un promedio de 27 años

en el mercado y que su principal actividad es la exportación de flores, llegando a exportar al menos \$7,295,195 y un promedio de 66257 cajas. El presente estudio de caso busca identificar cuáles han sido las estrategias que han sido aplicadas por estas empresas que se han mantenido en el mercado a pesar a los diferentes cambios y desafíos que se han dado, siendo exportadoras constantes, manteniendo sus facturaciones mayores a \$1,262,734, y así dar a conocer el tipo de estrategia que implementaron para abordar desafíos, y que estas sean de ayuda a otras empresas exportadoras.

1.2 Descripción del problema

Durante el 2020 y 2021 Ecuador se convirtió en el tercer exportador de flores a nivel mundial, existiendo un aproximado de 313 empresas dedicadas a la exportación de flores en el Ecuador, y de esas empresas solo el 40% son exportadoras constantes. Sin embargo, el 60% restante no logro realizar exportaciones durante al menos un año, existiendo incluso un 4% de estas últimas en una situación legal de liquidación. Por ello, resulta relevante conocer cuáles son las estrategias y las acciones que realizan este grupo de empresas de exportadoras constantes para poder contrarrestar los desafíos, como lo fue la pandemia del Covid-19 que se dio a principios del 2020, manteniéndose pioneras en el mercado de exportadores de flores.

1.3 Justificación del problema

Como se ha mencionado Ecuador es uno de los principales exportadores de flores a nivel mundial con alrededor de 8.618 hectáreas de cosecha y para el 2021 un total de 313 empresas registradas con el CIU A0119.03 en la Super Intendencia de Compañías, sin embargo, solo el 41% de las mismas realizan exportaciones de forma constante y un 4% se encuentran en proceso de liquidación.

Por ende, esta investigación se enfoca en el análisis y evaluación de las empresas exportadoras constantes de flores naturales del Ecuador con el fin de identificar las estrategias y acciones aplicables a el 55% restante de las empresas florícolas que no realizan exportaciones de forma constante, e incluso aplicables a empresas exportadoras de otros sectores en el cual existe una alta tasa de deserción exportadora.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Describir las mejores estrategias y acciones operacionales y comerciales que se pueden utilizar en el sector exportador de flores mediante la experiencia de empresas exportadoras constantes con más de 20 años en el mercado que enfrentaron diversas crisis sirviendo como modelo para empresas con poca o nula venta de exportación.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Indagar sobre la historia del sector florícola para determinar las principales problemáticas y beneficios que han enfrentado a lo largo de la historia las empresas florícolas.
2. Identificar mediante métodos exploratorios las estrategias de mercados internacionales aplicadas por las empresas del sector floricultor ecuatoriano durante el 2018 al 2020.
3. Describir las estrategias de internacionalización y acciones aplicables en contexto de incertidumbre para el logro de operaciones sostenibles en tiempo para el sector floricultor.

1.5 Marco teórico

Las estrategias empresariales comprenden toda acción directiva, corporativa y de negocio, que tiene como fin, crear una ventaja competitiva en el corto y mediano plazo. Según Alessio (2008) las maniobras estratégicas acertadas conducen al éxito empresarial, los errores tácticos por su parte conllevan a problemas en el proceso que genera a futuro grandes pérdidas, sin embargo, un error estratégico puede ocasionar la desaparición de la organización en muchas ocasiones. Es aquí donde parte su importancia a nivel gerencial para mantener el posicionamiento tanto en el mercado local como en el externo.

Las estrategias empresariales pueden ser clasificadas en: estrategias corporativas o de negocio, genéricas, de mercado, básicas del análisis DAFO, de marketing mix u operativas, entre otras. Para este estudio se analizarán las estrategias desde el punto de negocios y marketing mix.

1.5.1 Estrategias de Negocios Internacionales

Gonzales (2011) menciona que, en los negocios internacionales, las empresas son las que deben desplegar estas estrategias en todas las áreas correspondientes y, a su vez, asociarlas en una estrategia general de la empresa, ambientada dentro de la planeación estratégica, que debe establecer toda empresa que quiera competir internacionalmente. La clave para acercarse a la realidad de la capacidad de producción y a la capacidad instalada que utilizada la empresa es saber, qué tiene la empresa palabras para poder competir internacionalmente. (Gutiérrez, 2013).

Según Ortiz (2013) en negocios internacionales nada es estático, deben ser estrategias evolutivas que se deben adecuar al entorno cambiante en el mundo y en cada uno de los diferentes países. Como Gary Hamel (2008) sostiene en su libro “El Futuro de la Administración: el poder de la innovación administrativa que generalmente causa cambios importantes en la posición competitiva para las empresas pioneras”.

Para que empecemos a utilizar el término de ventajas evolutivas en las empresas como una nueva tendencia, como argumenta Hamel (2008), es fundamental la innovación estable en todas las áreas de una empresa, para que entre todas estas se ayuden entre sí y hagan exitosa una empresa y así, logren escalar en el ranking de las compañías. La innovación debe ir tomada de la mano de la investigación y el desarrollo (I+D), que es donde las empresas deben concentrarse para ser líderes, y competir con el mundo del comercio internacional (González, 2011).

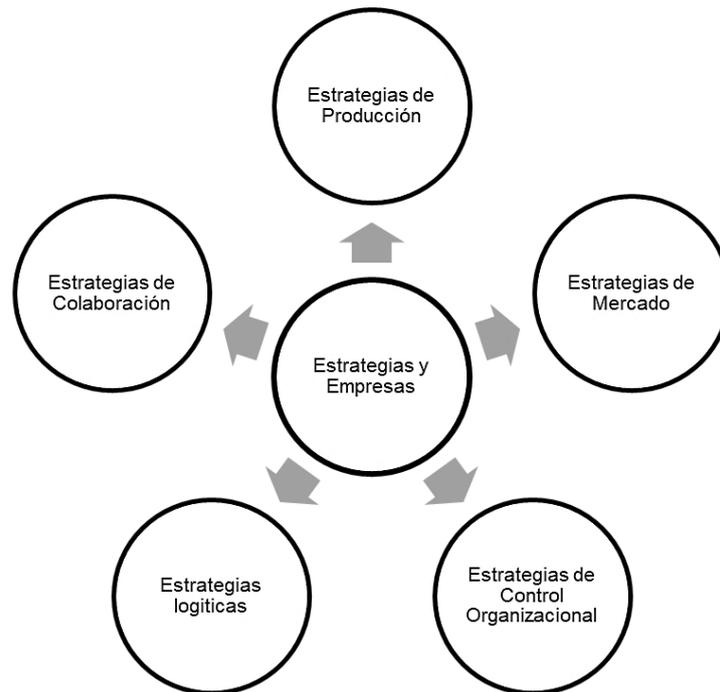


Figura 1.1 Estrategias y Empresa

Fuente: Figura tomada de González (2011)

Según Ortiz (2011) basándose en estas nuevas tendencias, propone unas estrategias de producción, mercadeo, de colaboración, logística y de control, que se deben tener presente y llevar a cabo en las compañías para que el camino de la internacionalización sea más claro y menos riesgoso.

1.5.2 Estrategias de Marketing Internacional

El marketing internacional es un conjunto de indicadores cuantitativos y cualitativos de las actividades de la empresa en el mercado exterior y la toma de decisiones que dirigen las actividades de marketing específicas hacia la implementación de la estrategia de desarrollo de la empresa en su conjunto (Csinkota, MR., & Ronkainen, 2008). Este segmento será detallado con posibles estrategias a implementar en cada una de las 4 P's de marketing mix.

Producto (product). Un producto se puede diferenciar en diversas dimensiones, tales como la forma, las características, los componentes, la calidad, el estilo y diseño de este. El objetivo de estas dimensiones es posicionarse dentro del mercado como el producto de “mejor calidad”, ya sea a través del personal, es decir, ofrecer

una atención que priorice la cortesía, confiabilidad, responsabilidad, credibilidad y comunicación o por medio de la imagen de la empresa y la marca.

Ahora bien, tomando en consideración que el sector florícola se encuentra dentro de una etapa de madurez, en la cual las ventas per cápita se mantienen estables debido a la saturación del mercado existen estrategias específicas para esta etapa, tales como: encontrar o penetrar nuevos nichos, introducir nuevas mejoras en los productos y desarrollar extensiones de línea.

Precio (price). El precio por su parte no es una variable que se decida por una sola persona, existen empresas que destinan a un departamento solo para este fin. Ellos se encargan de establecer un objetivo de precio ya sea por supervivencia, maximización de utilidades, participación de mercado, liderazgo en calidad, entre otros. Con el cual según la sensibilidad de la demanda ante el precio y el análisis de los diversos costos y ofertas de la competencia se establece una estrategia de precio, las mismas que pueden ser fijación de precios basados en: (a) Los márgenes, agregar un margen estándar al costo, (b) Obtención de rendimiento de la inversión, a través de la tasa deseada de rendimiento, (c) El valor percibido, dependerá de la lealtad de sus clientes ante la calidad del producto, (d) El valor, consigue clientes legales con precios bajos y (e) La competencia, similar a sus competidores.

Generalmente las empresas no tienen un único precio, se realizan estructuras de precio donde se varía en función de la demanda y los costos geográficos, dando paso a las estrategias de adaptación de precios, en las que se encuentran: (a) precios en función de regiones, (b) descuentos e incentivos a la compra, (c) precios promocionales y (d) diferenciación de precios.

Distribución (place). Los fabricantes no venden directamente sus productos a los clientes finales, existiendo uno o más canales de distribución, siendo el uso de intermediarios, ya sean estos mayoristas o minoristas el canal más empleado cuando no se tienen los recursos suficientes para llegar de forma directa al cliente. La relación entre esta cadena debe ser armoniosa y duradera en especial al querer llegar a mercados extranjeros. La empresa puede decidir si realizar una distribución

(a) intensiva exponiéndose a todos los lugares posibles, (b) exclusiva se concede productos a pocos distribuidores y (c) selectiva mediante pocos intermediarios.

Con respecto a la parte legal y logística en comercialización internacional se hace énfasis en las INCOTERMS, ya que son parámetros de uso mundial. Adicional a esto, la tecnología ha permitido a las empresas tener cabida en espacios virtuales que los conecta de forma rápida con sus clientes en el exterior, en este aspecto, se debe tomar en consideración el/los idiomas en que estará disponible la misma.

Promoción (promotion). El método actualmente más utilizado por empresas exportadoras es la promoción a través de internet, redes sociales, blog y páginas de opinión con los cuales se puede tener una retroalimentación constante y realizar mejoras progresivamente con los clientes. Cabe recalcar que en todas las estrategias existen limitaciones como idioma y factores culturales. Dentro del sector agrícola, las ferias son otras herramientas de comunicación valorada, ya que permiten; exponer los productos y servicios, amplia la red de contacto, se encuentran intermediarios, funcionarios gubernamentales y obtienen información de competidores.



Figura 1.2 Marketing Mix

Fuente: Figura Tomada de Galán (2021)

1.5.3 Estrategias Organizacionales

Según Robbins (2015) las estrategias necesitan enunciarse para cada nivel de la organización: corporativo, de negocios y funcional (vea la figura 1.3).



Figura 1.3 Estrategias Organizacionales

Fuente: Figura Tomada del libro de Fundamentos de Administración por Robbins (2015)

A continuación, se detallan las principales estrategias organizacionales mencionadas en el libro de Robbins (Fundamentos de Administración Octava Edición, 2015).

Estrategias Corporativas

Es el nivel de estrategia es un enfoque de cartera para tomar una decisión estratégica mediante el análisis de negocios y generar el máximo valor de ellos. Las estrategias corporativas son posiblemente el nivel de estrategia más esencial y de mayor alcance dentro de una estrategia organizacional. Las principales estrategias son:

Crecimiento. Es el plan de una organización para superar los desafíos actuales y futuros para alcanzar sus objetivos de expansión. Para la mayoría de las empresas, el crecimiento es el principal objetivo. Con eso en mente, las decisiones comerciales a menudo se toman en función de lo que contribuiría al crecimiento continuo y al éxito general de la empresa. Este crecimiento puede ser mediante la concentración, integración vertical u horizontal o diversificación.

Innovación. Es una misión de innovación común y un plan detallado que tiene como objetivo crear un nuevo valor, por el cual los clientes están dispuestos a pagar, por ejemplo, el marketing, las finanzas, las operaciones y por último la I+D que brinda a

los inversionistas rendimientos comerciales y un impacto social y de desarrollo tangible.

Estabilidad. Es una estrategia comercial de estabilidad busca mantener las operaciones y el tamaño y la posición del mercado. Esta estrategia implica continuar con las actividades actuales de la empresa sin ningún cambio significativo de dirección. Estas se implementan mediante enfoques de decisiones 'constantes sobre la marcha'. No se realizan cambios funcionales importantes en la línea de productos, mercados o funciones.

Renovación. Es el proceso de realizar cambios en un negocio para mejorarlo y hacerlo más exitoso. Los resultados exitosos de renovación y cambio corporativo se logran con consultoría financiera, información precisa, un plan estratégico finamente perfeccionado y un cambio de mentalidad centrado en el objetivo general.

Estrategias Competitivas

Es un conjunto de políticas y procedimientos que utiliza una empresa para obtener una ventaja competitiva en el mercado. Es el proceso de identificación y ejecución de acciones que permiten a una empresa mejorar su posición competitiva. Los principales tipos de estrategias competitivas son:

Ventaja competitiva. Se refiere a las formas en que una empresa puede producir bienes o prestar servicios mejor que sus competidores. Permite a una empresa lograr márgenes superiores y generar valor para la empresa y sus accionistas. Este valor se crea internamente y es lo que diferencia a la empresa de su competencia.

Liderazgo de costos. Es una estrategia de nivel comercial empleada por empresas que desean obtener una ventaja competitiva al ser el productor de un servicio, proceso de producción o producto de menor costo.

Diferenciación. Implica el desarrollo de productos únicos que difieren significativamente de los de la competencia. Al hacerlo, una empresa puede

convencer a los clientes de que acepten puntos de precio más altos, lo que a su vez da como resultado márgenes más altos.

Enfoque. Es una estrategia competitiva para dirigir los esfuerzos de marketing y ventas a un segmento de mercado específico. Busca explotar segmentos desatendidos o no descubiertos de un mercado objetivo.

Estrategias Funcionales

Es el enfoque que adopta una función empresarial para alcanzar los objetivos y estrategias corporativos y de la unidad de negocio mediante la maximización de la productividad de los recursos. A continuación, las principales estrategias funcionales:

Benchmarking. Es un proceso en el que mide el éxito de su empresa frente a otras empresas similares para descubrir si existe una brecha en el rendimiento que pueda cerrarse mejorando su rendimiento. Estudiar otras empresas puede resaltar lo que se necesita para mejorar la eficiencia de su empresa y convertirse en un jugador más importante en su industria.

Administración por objetivos (APO). Es un modelo comercial estratégico diseñado para mejorar el rendimiento de una organización que prioriza el establecimiento, el seguimiento y el logro de objetivos para cada empleado para completar los objetivos de toda la empresa. Estableciendo las metas y objetivos periódicamente.

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA

Para esta investigación se selecciona la estrategia de estudios de casos. El mismo que se define como la indagación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto en la vida real, donde los límites entre el contexto y el fenómeno no son evidentes, por lo que se emplea múltiples fuentes de evidencia (Yin, 2003). Esta investigación se centra en los casos de las empresas exportadoras constantes de flores que operan en el Ecuador. Este estudio tiene como objetivo obtener información sobre las estrategias y acciones operacionales y comerciales que se pueden utilizar en el sector exportador de flores mediante la experiencia de empresas.

Los métodos de recopilación de datos en este estudio de casos fueron la investigación documental y la entrevista. La información obtenida de las entrevistas junto con la información de la revisión de la literatura nos proporcionó una visión cualitativa del tema de investigación. La siguiente sección describe estos dos métodos de investigación.

2.1 Población

La información usada se recolectó a través de las fuentes de material, que son artículos de literatura de revistas científicas, y algunos datos fueron obtenidos de la página de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, tales como; el RUC, año de constitución y datos del formulario 101 de aquellas empresas con CIIU A0119.03, y el sitio web del Banco Central del Ecuador donde se obtuvo el peso de exportación anual para las equivalencias a cajas. Mediante el código CIIU A0119.03, pudimos llegar 313 empresas registradas bajo este código en la Super Intendencia de Compañías.

2.2 Técnicas de muestreo/muestra

Para esta investigación y el proceso de selección de las empresas exportadoras constantes de flores. La población delimitada de estas empresas se seleccionó

utilizando los métodos de muestreo no probabilístico intencional o por juicio. El muestreo intencional permite seleccionar casos característicos de una población limitando la muestra sólo a estos casos (Manterola, 2017). Este muestreo es útil cuando se quiere seleccionar participantes en categorías específicas.

Por medio de este tipo de muestra se encontró empresas relevantes que cumplieron con los criterios de la muestra. La primera restricción fue que las empresas tenían que ser constantes, exportando en los años 2018, 2019 y 2020. La segunda restricción fue que llevaran un promedio de 27 años en el mercado, por lo cual llegamos a la conclusión de 52 empresas quienes cumplieron estas restricciones.

2.3 Instrumentación

Debido a que el enfoque de esta investigación es cualitativo, esta investigación se realizó mediante la realización de entrevistas. El propósito de las entrevistas es recabar información relevante del caso de estudio. para dar respuesta al problema de investigación. Una entrevista es una conversación entre el investigador y el entrevistador. Las entrevistas en esta investigación se pueden caracterizar como entrevistas semiestructuradas, en las que se preguntó a los encuestados sobre hechos y opiniones (Yin, 2003).

Tras la obtención de información secundaria de diversos libros de comercio y marketing internacional se diseñó una guía de entrevista a través de un cuadro de necesidades para obtener información adecuada, estableciendo como objetivo general: Conocer como las empresas ecuatorianas exportadoras de flores toman sus decisiones con respecto a las estrategias de negocio y marketing internacional, de la misma que se derivaron tres objetivos específicos detallados en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1 Necesidades de Información y guía de preguntas para la entrevista

Objetivos Específicos	Necesidad de información	Preguntas para la guía
Conocer las estrategias con respecto a negocios internacionales que maneja la empresa	Identificar los aspectos claves que se deben considerar para realizar exportaciones de flores y aplacar amenazas del sector.	<p>¿Cuál cree usted que ha sido la clave del éxito para obtener estos resultados?</p> <p>¿Cuenta con un departamento de comercio exterior y si es así, cuantas personas lo conforman?</p> <p>¿Qué han realizado para adaptarse durante los desafíos como la pandemia y cómo les afectó esto?</p>
Identificar dentro del marketing mix cuál es la P con mayor importancia dentro del mercado	Conocer las variables más utilizadas con respecto a cada una de las 4 P's	<p>Producto</p> <p>¿Cuáles fueron los productos que mejor se vendieron durante la pandemia?</p> <p>Tomando en consideración el mercado al que más exportan, ¿Qué consideran ustedes que sus clientes perciben mejor, con respecto al empaque, tipo de flor, sellos, etc.?</p> <p>¿Cuáles son los atributos visibles, psicológicos y privativos (proceso de fabricación y elaboración) que podría mencionar de su producto estrella, en este mercado?</p> <p>¿Cuál es el plazo promedio para que las flores lleguen a su destino con alta calidad?</p> <p>Plaza</p> <p>¿Cómo cambiaron los destinos, que hicieron respecto a esto durante estos años para poder mantenerse atractivo en el mercado, han exportado a otros destinos?</p> <p>¿Mecanismo de acceso (Licencias o franquicias, Venta directa, minorista, ¿etc.) a su principal mercado? ¿Por qué?</p> <p>Promoción</p> <p>¿Cómo la empresa promociona sus productos en los mercados internacionales?</p> <p>¿Su departamento de Comex o personal participa como ponente en congresos, jornadas, convenciones, etc.?</p> <p>¿Con que regularidad lo hacen? (contacto con entradas de información)</p> <p>¿Ha participado en exposiciones o ferias internacionales? ¿Cuál cree que es el impacto de asistir a este tipo de eventos? (Contacto con clientes finales)</p> <p>Precio</p> <p>¿Criterio utilizado para la fijación de precio de exportación? (variedad, calibre, colores, longitud tallo)</p> <p>¿Qué tipo de estrategia de precio utilizaron, hicieron algún tipo de ajuste de precios durante la pandemia?</p>
Conocer las expectativas que se tienen del mercado a futuro.	Indagar sobre las acciones empresariales futuras	<p>Si su empresa se enfrentara a un aumento de la demanda a nivel internacional, ¿ustedes tendrían la capacidad necesaria para abastecerla?</p> <p>¿Cómo cree usted que evolucionará la exportación de flores en los próximos meses respecto al mes en curso?</p>

2.4 Técnicas de levantamiento de datos

A través de correo electrónico se invitó a participar en la investigación a 52 empresas con las siguientes características: (a) constituidas entre los años 1984 y 2002, (b) realizan exportaciones promedio de USD \$7 millones que son representadas con un aproximado de 61,060 cajas al año; (c) ingresos promedio de USD \$7.2 millones; (d) entre el 2018 y 2020 al menos el 80% de sus ingresos se derivan de ventas al exterior. Así se podría conocer las estrategias que realizaron durante los últimos años para mantenerse en el mercado exterior y cuáles son los aspectos importantes para poder permanecer en la industria por más de 20 años.

Aunque por correo las respuestas no fueron favorables, a través de llamadas se pudo obtener una respuesta favorable de 4 empresas, con la condición de mantener sus nombres en anonimato, permitiendo desarrollar los siguientes estudios de casos:

- Agrirose
- RoyalFlowers S.A.
- Flores Equinocciales S.A. Florequisa
- Sande Ecuador

Agrirose accedió a una entrevista virtual, para más accesibilidad a los participantes, tomando en cuenta los factores logísticos como la distancia, la ubicación geográfica, esta se realizó por medio de Zoom, la cual se dio en horario de oficinas el 01 de agosto del presente año (2022), dicha reunión duró alrededor de 45 minutos. De igual forma, Sande Ecuador accedió a una reunión por medio de Zoom, la cual se dio el 10 de agosto del 2022, en horarios fuera de oficinas, y tuvo una duración de 72 minutos. Por otro lado, RoyalFlowers S.A. accedió a una entrevista por medio de llamada vía WhatsApp, que se realizó en horarios fuera de oficinas el 13 de agosto del 2022, y tuvo una duración promedio de 39 minutos. Por último, Florequisa, que accedió a una entrevista telefónica, la cual se dio dentro de los horarios de oficinas, el 29 de julio del 2022, y tuvo una duración de 41 minutos.

La entrevista realizada, fue a través de un guion que contenían preguntas abiertas, que nos permitieron obtener detalles profundos de los entrevistados, como fueron datos cualitativos, se realizaron observaciones a través del video de las reuniones

por Zoom, y también a través de notas transcritas que se tomaron durante las llamadas.

2.5 Técnicas de análisis de datos

Es importante saber qué técnica de análisis de datos se debe aplicar, cuándo y a qué tipo de dato. Para el análisis de datos, este se realizó basado en las necesidades de la información que se definieron para las preguntas de la entrevista, luego se procedió a transcribir por temáticas las respuestas obtenidas de cada una de las entrevistas para posteriormente ser sintetizadas en cuadros de hallazgos por empresas. Para posteriormente realizar un análisis narrativo que implica dar sentido a las historias individuales de los entrevistados resaltando aspectos importantes y críticos de sus historias.

CAPÍTULO 3

3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se dará un breve detalle de la trayectoria de las empresas participantes en este estudio de casos, el cual comprende el análisis, presentación e interpretación de los hallazgos resultantes de este estudio de casos. El análisis e interpretación de los datos que se realizarán a continuación se basan en los resultados de la entrevista que se realizó a un grupo de cuatro empresas.

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de datos, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de estos a continuación.

3.1 FLORES EQUINOCCIALES S.A. FLOREQUISA

3.1.1 Contexto

Florequisa es una empresa que tiene 35 años en el mercado, la cual se encuentra dentro de las 5 primeras mejores exportadoras en el Ecuador, se dedica al cultivo, producción y exportación de flores a todos los continentes, actualmente (2022) cuenta con 1020 colaboradores, ubicada en Cayambe en la provincia del Pichincha. Es considerada una de las empresas precursoras del sector floricultor en el Ecuador. Su fundadora Elena Terán, la cual es una de las primeras mujeres en incursionar en el sector.

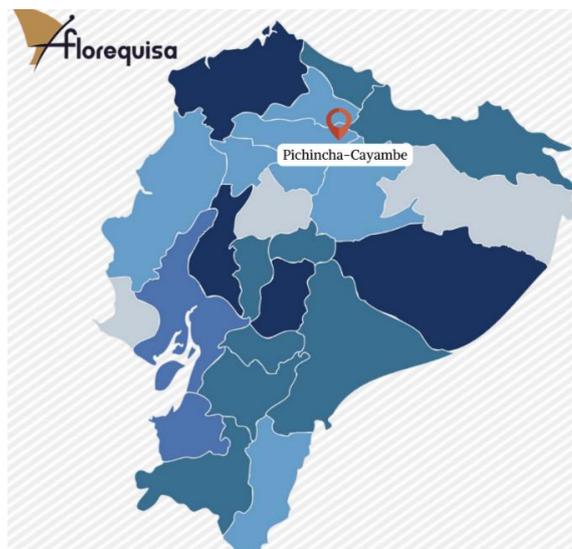


Figura 3.1 Mapa de localización de Florequisa

Fuente: (Florequisa, 2022)

Hitos cronológicos (Línea del tiempo de Florequisa)

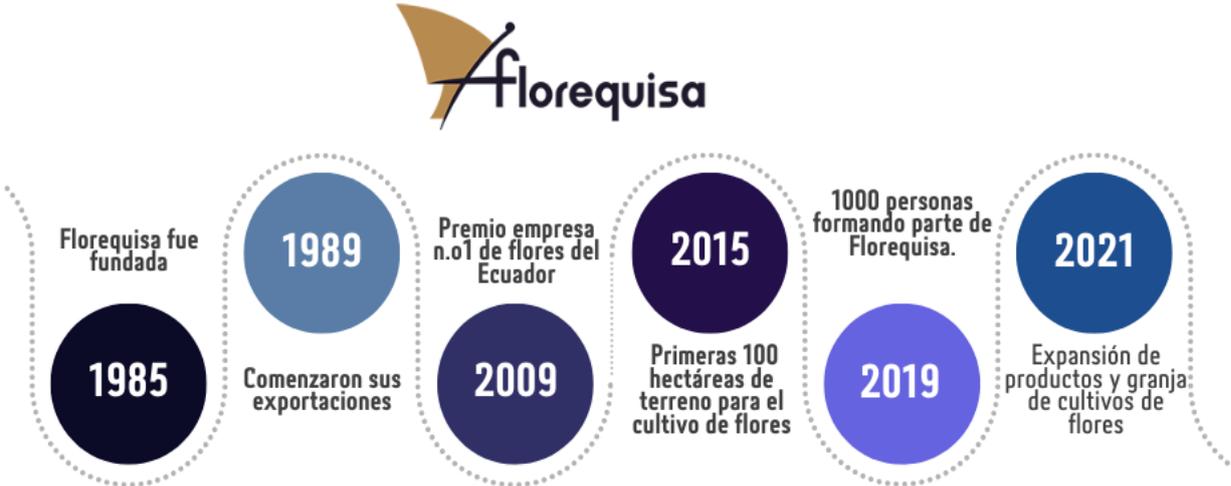


Figura 3.2 Línea del Tiempo de Florequisa

Fuente: (Florequisa, 2022)

Principales productos de exportación

Actualmente (2022) Florequisa cuenta con una de las fincas más grandes del Ecuador, con más de 100 hectáreas sembradas de flores, ya sean flores de verano y flores cortadas, las cuales son reconocidas en todo el mundo por su alta calidad. Entre sus principales productos exportados hasta finales del año 2021 tenemos los siguientes presentados en la siguiente tabla:

Tabla 3.1 Productos Principales Exportados por Florequisa

Productos	Vía de transporte	Imagen	País de destino
Mini claveles	Marítima		Japón
Claveles (Variedades)	Marítima		Japón
Mini Carnation	Marítima		Estados Unidos
Gypsophila	Marítima		Estados Unidos

Fuente: Tomada

de la página web de Florequisa (2022)

Principales países de exportación

Flores Equinocciales S.A. Florequisa, cuenta con 330 clientes hasta finales del año 2021, ubicados por todo el mundo, y distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3.2 Distribución (%) de los clientes de Florequisa por país.

País Destino	% de clientes
Estados Unidos	35,70%
Japón	15,17%
Chile	12,87%
Países Bajos	11,98%
Italia	6,04%
Otros Países	18,24%

Fuente: Tomada de la página web de Veritrade (2022)

Como vimos en la anterior tabla, Estados Unidos es su principal país de exportación, y donde se concentra su mayor número de clientes.

Rendimiento de la empresa Florequisa

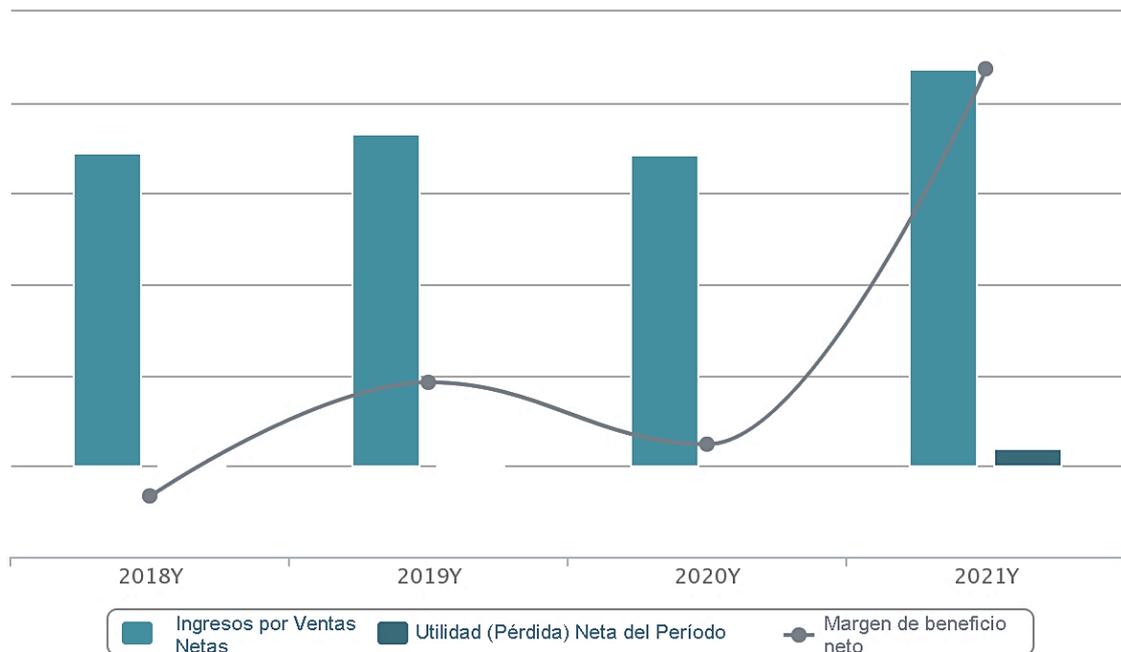


Figura 3.3 Desempeño de la Compañía Florequisa

Fuente: (EMIS, 2022)

Como se muestra en el gráfico anterior, en el 2020 Florequisa tuvo una disminución en sus ingresos por ventas con relación al año anterior (2019). También observamos que, en el 2021, la compañía reportó un aumento de ingresos netos de 27,29%. Durante

ese tiempo, el activo total de Flores Equinocciales SA Florequisa creció un 41,41% con respecto al año anterior, incluso con respecto a los años 2018 y 2019. En 2021 también aumento el margen de beneficio neto de la empresa un 4,13%, con respecto año 2020 (EMIS, 2022).

Los ingresos por ventas de Florequisa han venido aumentando a pesar de los desafíos de la pandemia en el año 2020 donde tuvieron una pequeña disminución con respecto al año 2019 Florequisa supo superar la crisis, haciendo que sus ingresos en el 2021 vuelvan a la normalidad, incluso con un aumento del 27,29% con respecto a los años anteriores.

3.1.2 Estrategias de negocios internacionales

Para Florequisa los resultados de su empresa obtenidos en los años 2020 y 2021 se lo atribuyen a su plan de exportación, en el cual se definió la forma de como internacionalizarse en los mercados internacionales, en dicho plan se detalla las estrategias de marketing y de recursos humanos, con el fin de asignar un presupuesto detallado para cubrir esos costos relacionados al proceso de exportación. Para ello, cuenta con un equipo de Comercio Exterior conformado por 13 personas, incluyendo los subdepartamentos, de Unidad Administrativa Financiera y Unidad de Comercialización, quienes están encargados de la parte internacional de la empresa, ya sea para las ventas, o incluso permisos de exportación de todos los productos a cualquier parte del mundo.

La crisis del Covid-19 se ha convertido en uno de los mayores desafíos de la historia para la economía global, y para Florequisa también lo fue, el impacto ha sido particularmente duro. Con las restricciones a los vuelos internacionales y el transporte doméstico, la empresa perdió una parte clave de su cadena logística de suministro. Optando por la vía marítima en estos últimos años. Para poder adaptarse a los nuevos tiempos, tomando en cuenta el 2022. Florequisa ha evolucionado su cartera de productos y servicios para poder adaptarse a la naturaleza de una nueva realidad en la que el comercio electrónico, el teletrabajo, y la tecnología que acompaña a la digitalización de todos los procesos es un recurso clave. Es esencial

para construir una organización, una ventaja competitiva y garantizar la supervivencia en tiempos difíciles.

La empresa considera que no fue gravemente afectado financieramente en los últimos años, ya que a pesar de perder un millón de ingresos en el año 2020 mantuvieron a todos sus trabajadores ya que se consideran más que una empresa, un hogar para todos sus colaboradores, todo esto fue posible gracias a las bases políticas con respecto a financiamiento de la empresa.

3.1.3 Estrategias de marketing internacional

A pesar de que Florequisa tuvo un pequeño porcentaje de pérdida en lo que respecta a nuestros ingresos por exportaciones en el año 2020 con respecto al año 2019, debido a la crisis que hubo por la pandemia a finales del año 2019, este no los impactó de manera significativa, esto se debe a que la estrategia que usaron para enfrentar este tipo de desafíos, ellos invirtieron en promoción y publicidad, y la búsqueda de nuevos nichos de mercado.

Para Florequisa una de las mejores maneras de ingresar a un nuevo nicho y poder promocionar sus productos, es el asociarse con una empresa local que ya tenga una buena reputación en el país donde se desea ingresar. Lo cual les ayuda a poder establecer una relación y comenzar a generar confianza con los clientes potenciales. Ellos mencionaron que a veces es mejor asociarse con una empresa que complemente con su empresa, en lugar de competir, esto en lo que respecta en la busca de nuevos nichos de mercado.

El departamento de Comex de Florequisa, asiste regularmente a eventos internacionales y nacionales, debido a que la tecnología ha aumentado el número de caminos que hay que aprender. Ellos recalcan que ninguno de ellos puede realmente tomar el lugar de una conferencia, ya sea un congreso, e incluso convenciones en vivo, los beneficios de asistir a uno de estos son enormes. Ellos han sido participes a más de dos conferencias, eventos y/o congresos por año. En el 2019 fueron parte del evento de Flowers Expo Russia, donde fueron seleccionados como de los mejores, por su producción de Gypsophila de alta calidad. Así mismo en el 2021 en

el WF&FSA Floral Distribution Conference, entre otros eventos importantes que han asistido, de los cuales siempre hay algo positivo.

Florequisa dice que este tipo de eventos, mencionados anteriormente, les brinda muchos beneficios, entre ellas la oportunidad de establecer contactos con otras grandes mentes y líderes de opinión en la industria de las flores, ellos cuentan con un plan sobre cómo administrar todos los clientes potenciales valiosos que encuentren en este tipo de eventos y cómo cerrar de manera efectiva los clientes potenciales adquiridos al final de la conferencia. Mencionan que otro de los beneficios, es que les ayuda a generar nuevas ideas también, ya sea para el desarrollo de nuevos enfoques e ideas que los ayudan a hacer crecer.

3.1.4 Perspectivas del mercado

Con respecto a las expectativas del mercado Florequisa cuenta con una producción necesaria para abastecer un crecimiento de hasta 10% por encima de la demanda, mediante la implementación de tecnología para tener cultivos más eficientes y una expansión de producción en las hectáreas que forman parte de la compañía.

El desarrollo de la exportación de flores en cuanto a demanda se ha dado de manera ascendente, debido a que los mejores meses de exportación de flores son febrero y marzo por las festividades de San Valentín y el día de la madre, incluso en Quito se registró un récord de exportación de flores para el mes de febrero del 2022. Sin tomar en cuenta estos picos de demanda que se ha dado, la evolución de este sector se está dando de manera neutral a positiva, con respecto a la temporada, con ventas normales y estables sobre todo en el mercado estadounidense.

3.1.5 Resumen de las Estrategias Internacionales de Florequisa.

A continuación, se muestra una tabla resumida de las principales estrategias que fueron implementadas por Florequisa:

Tabla 3.3 Estrategias Internacionales implementadas por Florequisa.

ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS POR FLOREQUISA		
DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIA	TIPO DE ESTRATEGIA	VENTAJAS QUE APORTA
Realización de un plan de exportación. Realizando estudios de mercado sobre los países de interés.	Innovación	Ayuda a anticipar objetivos futuros, reunir hechos, identificar restricciones y crear una declaración de acción.
Ingresar a un nuevo nicho para la asociación con empresas locales y poder promocionar productos.	Enfoque	Dirigirse a un grupo específico de clientes potenciales en lugar de a la población en general.
Desarrollar la cartera de productos y servicios acoplándose a las peculiaridades de la nueva realidad.	Ventaja Competitiva	Garantizar la supervivencia, distinguiéndose de otras empresas, permitiéndoles lograr y mantener márgenes superiores, un mejor perfil de crecimiento o una mayor lealtad entre los clientes actuales.

Fuente: (Florequisa, 2022)

3.2 AGRÍCOLA EL ROSARIO AGRIROSE CÍA. LTDA.

3.2.1 Contexto

Agrícola El Rosario Agrirose Cía. Ltda. Es otra empresa importante que se encuentra dentro de las 50 primeras empresas exportadoras de flores constantes, dedicada al cultivo y comercialización de flores, que fue establecida el 2 de enero de 1998, iniciando como exportadora en ese mismo año. En la actualidad (2022) cuentan con 92 colaboradores. Iniciaron con cuatro hectáreas sembradas de flores, ubicada en la Parroquia Pastocalle, perteneciente al Cantón Latacunga de la Provincia de Cotopaxi.

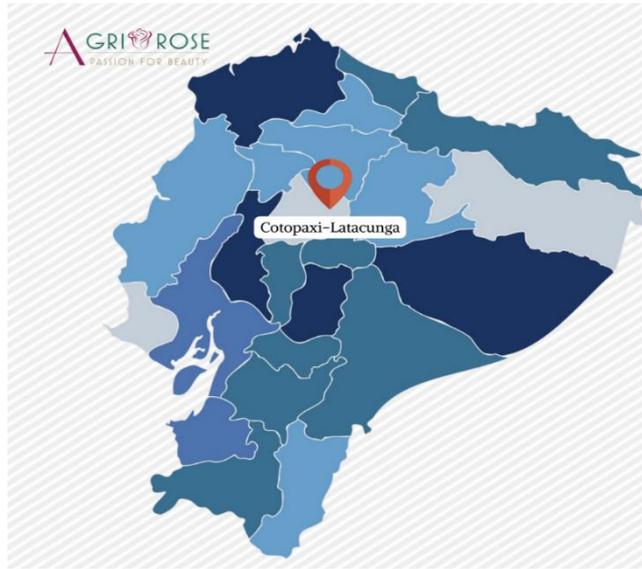


Figura 3.4 Mapa de localización de Agrirose

Fuente: (Agrirose, 2022)

Hitos cronológicos de Agrirose Cía. Ltda.



Figura 3.5 Línea del Tiempo de Agrirose

Fuente: (Agrirose, 2022)

Principales productos de exportación

Agrícola El Rosario Agrirose Cía. Ltda. cuenta con aproximadamente 32 hectáreas de invernaderos plantados en el 2021, siendo su principal producto las rosas, cuentan con más de 70 variedades. Ofertando a sus clientes muchas variedades, a continuación, en la siguiente tabla se detallan sus principales productos exportados hasta finales del año 2021:

Tabla 3.4 Productos Principales Exportados por Agrirose

Productos	Vía de transporte	Imagen	País de destino
Bouquets de Rosas	Aérea		Estados Unidos
Rosas (Variedades)	Aérea		Países Bajos
Ranunculus	Aérea		Estados Unidos
Anemones	Aérea		Estados Unidos

Fuente: Tomada de la página web de Agrirose (2022)

Principales países de exportación

Agrícola El Rosario Agrirose Cía. Ltda. cuenta con 132 clientes hasta finales del año 2021, ubicados por todo el mundo, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3.5 Distribución (%) de los clientes de Agrirose por país.

País Destino	%
Estados Unidos	72,15%
Federación Rusa	9,89%
Países Bajos	8,95%
Bielorrusia	3,18%
Ucrania	1,43%
Otros países	4,40%

Fuente: Tomada de la página web de Veritrade (2022)

De la tabla realizada se puede concluir que el mayor mercado al cual se dirige la producción de flores de Agrirose es el norteamericano con un 72%, es decir la mayoría de sus clientes a nivel internacional se encuentran en Estados Unidos, donde cuenta con 12 clientes registrados hasta finales del año 2021.

Rendimiento de la empresa Agrirose CIA. Ltda.

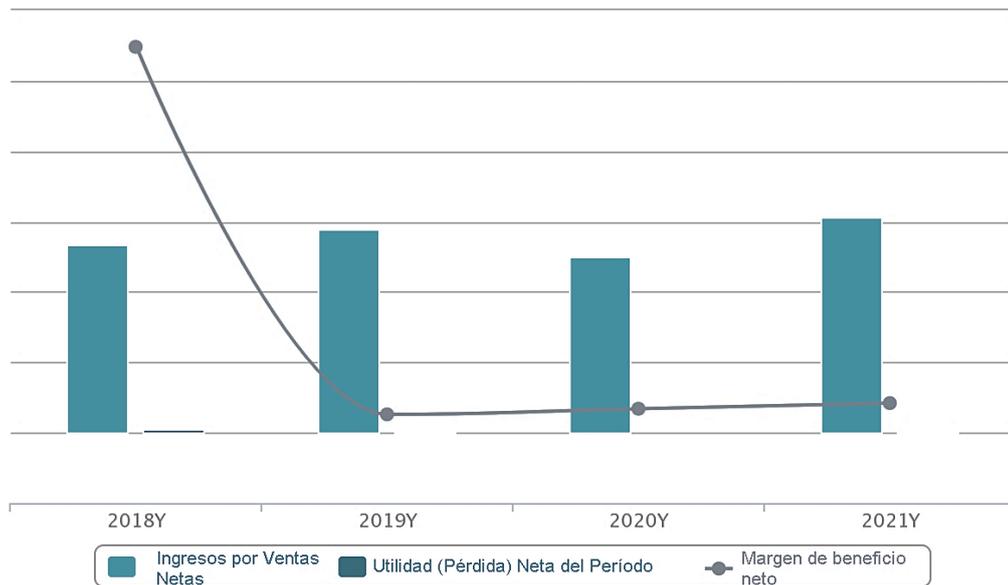


Figura 3.6 Desempeño de la Compañía Agrirose

Fuente: (EMIS, 2022)

Agrícola el Rosario Agrirose Cía. Ltda. reportó un aumento de ingresos netos de 21,98% en 2021. Su Activo Total registró crecimiento del 5,23%. El margen neto de Agrícola el Rosario Agrirose CIA Ltda. aumentó 0,04% en 2021, con respecto al año 2020 (EMIS, 2022).

Como se observa en el gráfico anterior, Agrirose enfrentó una caída de ingresos por ventas netas en el año 2020, esto debido a los desafíos del Covid-19 que Agrirose enfrentó, pero a pesar de esto en el 2021 aumentaron sus ingresos netos un 21,98% con respecto al año anterior, incluso aumento con respecto a los años 2018 y 2019, sabiendo sobrellevar la situación.

3.2.2 Estrategias de negocios internacionales

Agrirose cuenta con una estructura sólida a lo largo de sus 24 años de existencia, manteniéndose como una PYME, no cuentan con un departamento de comercio exterior, pero si cuentan con un equipo de ventas formado por 3 personas, los cuales están encargados de realizar todas las negociaciones con sus clientes, y de implementar las estrategias definidas.

Renato Terán, gerente general de Agrirose, considera que todas las empresas fueron afectadas financieramente por la pandemia, incluso ellos tuvieron que parar con sus actividades por 45 días, sin embargo, a pesar de esto, retomaron sus actividades de exportación, y aunque no implementaron una estrategia específica para esta situación, lo que les ayudo a mantenerse en el mercado, fue bajar los precios de sus productos al estándar que exigía el mercado internacional.

Adicional a esto implementaron una reducción de costos, mediante el despido de empleados con menos de un mes trabajando en la empresa logrando mantener a todos sus trabajadores antiguos. Por último, lograron apalancar con sus proveedores aplazando los periodos de pago.

3.2.3 Estrategias de marketing internacional

A pesar de que Agrirose pudo enfrentar de la mejor manera posible los desafíos de la pandemia, no contaban con una estrategia de marketing, aun así, las estrategias que implementaron se enfocaron en relación con la promoción y calidad del producto, para ellos la calidad es más que hacer un buen producto, el cual lo combinan con las estrategias promocionales que juegan un papel importante en su empresa. Esto les ha ayudado a establecer su reputación en los mercados de clientes.

Teniendo en cuenta los factores que influyen en la calidad de su producto, los cuales son tecnología y los materiales para la producción de sus flores, la disponibilidad de mano de obra y el transporte, almacenamiento y distribución. Lo cual les ha ayudado a desarrollar productos de alta calidad que satisfacen a sus clientes, y así promoviendo la confianza y seguridad de ellos. Agrirose implemento también la estrategia de fijación de precios, usando precios de penetración a principios de pandemia, vendiendo sus productos a un precio bajo en comparación al mercado, para así poder tener un gran volumen de ventas.

Aunque Agrirose no se enfoca en asistir a eventos de flores, ya sean nacionales o internacionales, sus empleados asisten a capacitación por lo menos una vez al año, ya que es muy fundamental, puesto que esto los ayuda a desempeñar un mejor

trabajo con excelencia, en función de las necesidades de la empresa y un proceso estructurado con metas bien definidas.

3.2.4 Perspectivas del mercado

Agrirose es una empresa que desea destacar por vender productos de calidad mas no por cantidad, por ende, no están interesados en abastecer un aumento de demanda considerando su producción actual, al 2022, como la ideal para la compañía.

El panorama es poco alentador debido a la desvalorización del euro y la guerra entre Ucrania y Rusia, en el cual, este último está jugando con el precio del gas lo que puede causar una sacudida en la economía europea.

3.2.5 Resumen de las Estrategias Internacionales de Agrirose.

A continuación, se presenta una tabla con las estrategias implementadas por Agrirose, según la información levantada en la entrevista:

Tabla 3.6 Estrategias internacionales implementadas por Agrirose.

ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS POR AGRIROSE		
DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIA	TIPO DE ESTRATEGIA	VENTAJAS QUE APORTA
Mantener su nivel de venta y estructura organizacional (PYME)	Estabilidad y Enfoque	Mayor flexibilidad a cambios. Lealtad de los clientes al tener un servicio personalizado.
Aplazar periodos de pago	Apalancamiento con Proveedores	Alcanzar rentabilidad esperada sin utilizar los recursos empresariales.
Calidad del producto, el tono de sus rosas es más claro que las del mercado.	Diferenciación de Producto	Alta reputación y reconocimiento con sus clientes.
Precios por debajo del mercado, manteniendo a un mínimo los gastos generales	Liderazgo de Costo	Llegar a más clientes en tiempos de crisis. Mayor volumen de ventas.
Actualización constante de su página web y cuenta de Instagram sobre atributos del producto	Renovación	Retroalimentación constante de clientes. Concretar ventas.

Fuente: (Agrirose, 2022)

3.3 SANDE ECUADOR CÍA. LTDA.

3.3.1 Contexto

Sande Ecuador Cía. Ltda. es una empresa pionera en el Ecuador en la producción y exportación de flores, con sede principal en El Quinche ubicada en Quito. La empresa lleva casi 23 años en el mercado internacional, tiempo en el cual ha formado una sólida y confiable posición de liderazgo a nivel de los productores y exportadores ecuatorianos de flores. Actualmente cuenta con un total de 438 (2022) colaboradores.

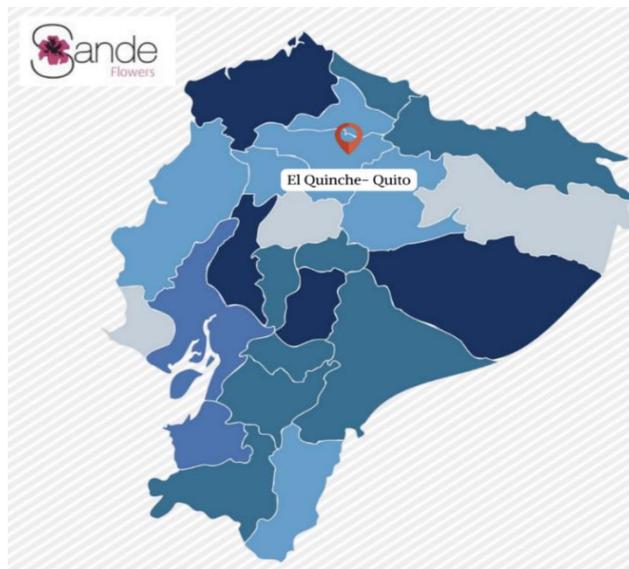


Figura 3.7 Mapa de localización de Sande

Fuente: (Sande, 2022)

Hitos cronológicos de Sande Ecuador Cía. Ltda.



Figura 3.8 Línea del Tiempo de Sande

Fuente: (Sande, 2022)

Principales productos de exportación

Sande actualmente (2022) cuenta con dos fincas productoras de flores, alcanzando más de 95 hectáreas de producción, en donde la calidad de sus suelos y clima andino proporciona las condiciones ideales para el cultivo de flores, sus plantaciones son consideradas de las más grandes en el Ecuador. A continuación, en la siguiente tabla se detallan sus principales productos exportados hasta finales del año 2021:

Tabla 3.7 Productos Principales Exportados por Sande

Productos	Vía de transporte	Imagen	País de destino
Molucellas	Aérea		Letonia
Limonium	Aérea		Canada
Cocculus	Aérea		Canada
Callas	Aérea		Letonia

Fuente: (Sande, 2022)

Principales países de exportación

Sande Cía. Ltda. cuenta con 517 clientes hasta finales del año 2021, ubicados por todo el mundo, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3.8 Distribución (%) de los clientes de Sande por país.

País Destino	%
Estados Unidos	96,85%
Canadá	1,77%
Países Bajos	0,11%
Uruguay	0,10%
Trinidad y Tobago	0,10%
Otros países	1,06%

Fuente: Tomada de la página web de Veritrade (2022)

Desde la tabla realizada se puede concluir que el mayor mercado al cual se dirige la producción de flores de Sande es el norteamericano con un 96,85%, es decir la mayoría de sus clientes a nivel internacional se encuentran en Estados Unidos, con un registro de 151 clientes hasta finales del año 2021.

Rendimiento de la Empresa

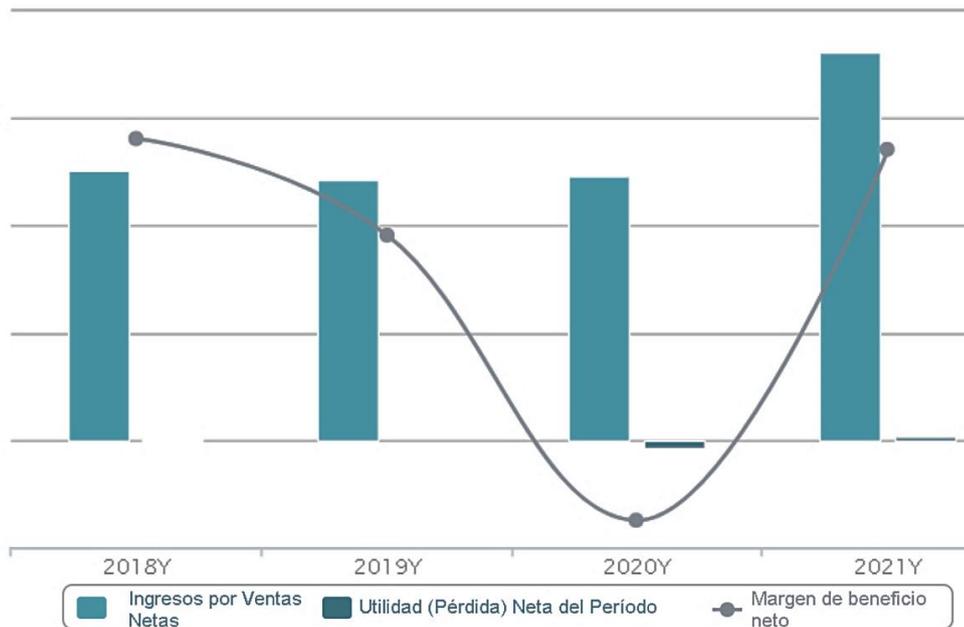


Figura 3.9 Desempeño de la compañía Sande

Fuente: (EMIS, 2022)

Como observamos del gráfico anterior Sande en el 2020 no tuvo ninguna disminución en sus ingresos por ventas con relación al año anterior (2019), tuvo un ligero crecimiento, también vemos un aumento de ingresos netos de 46,28% en el año 2021 con respecto al año 2020, que es un aumento bastante considerable. Entonces podemos decir que Sande no se vio tan afectada durante los desafíos de la pandemia, sabiendo sobrellevar la situación.

3.3.2 Estrategias de negocios internacionales

Para Sande su mayor fortaleza es el plan de ventas anuales que realiza el departamento de ventas y marketing de la empresa, con ello crea ajustes mensuales dependiendo de la situación del mercado, lo que le permitió, generar reacciones rápidas en tiempos de pandemia. Reteniendo los pedidos internacionales durante el mes y medio de restricción de movilización apalancándose con pequeñas ventas a

nivel nacional y realizar pedidos de gran volumen después de este periodo, con lo que busco disminuir los costos de operaciones. Sande se acogió a los préstamos a bajas tasas de BanEcuador, para solventar los gastos operativos de ese año.

3.3.3 Estrategias de marketing internacional

Como pudimos observar Sande no tuvo pérdidas durante los desafíos de la pandemia, pero a pesar de esto, tuvieron una disminución del 10,04% en el valor exportado del año 2020 con respecto al año anterior según la SP, a pesar de esto lograron incrementar este valor e incluso sus ingresos netos en el año 2021, con la ayuda de sus ventas nacionales, y con la expansión de sus productos y el alcance de sus clientes.

Para Sande es muy importante contar un plan de marketing digital para llevar a cabo la expansión de sus productos y clientes, para ellos es una de las mejores maneras de aumentar el retorno de la inversión digital. Una estrategia clara reduce el desperdicio, agrega enfoque a sus esfuerzos y se basa en lo que ya está funcionando. Este debe cubrir todos los canales digitales que utiliza, incluidas las redes sociales, el correo electrónico, la publicidad, las relaciones públicas y su sitio web, para ellos las relaciones con el cliente son un elemento clave para el éxito del marketing digital.

Sande también cuenta con un plan operativo anual donde definen los recursos financieros, físicos y humanos que deben asignarse para lograr sus objetivos a corto plazo, este proporciona un marco para sus operaciones diarias y describe las actividades y los objetivos que deben llevar a cabo para lograr sus objetivos. También mencionan que para ellos es muy importante asistir a eventos o convenciones, ya sean nacionales o internacionales, asisten por lo menos una o dos veces en el año, también cuentan con capacitaciones constantes para el personal. Estos tipos de eventos les permite conocer de los especialistas del mercado, y así obtener conocimiento sobre ellos, también es una de las mejores formas de establecer nuevos contactos.

3.3.4 Perspectivas del mercado

Debido a la incursión en producción de nuevas especies de flores, adicional a las que ya son otorgadas por los proveedores Sande tiene la capacidad para abastecer un aumento de demanda de alrededor del 18% de su producción actual. Y a pesar de las diversas restricciones del mercado actual observa de forma favorable los próximos meses gracias al ingreso de ventas de Bouquets, ya que tienen una alta demanda en diferentes eventos, tales como bodas, cumpleaños, entre otros.

3.3.5 Resumen de las Estrategias Internacionales por Sande Ecuador

A continuación, se muestra una tabla resumida de las principales estrategias que fueron implementadas por Sande:

Tabla 3.9 Estrategias Internacionales implementadas por Sande.

ESTRATEGIAS INTERNACIONALES IMPLEMENTADAS POR SANDE ECUADOR		
DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIA	TIPO DE ESTRATEGIA	VENTAJAS QUE APORTA
Desarrollar productos únicos que difieren significativamente de sus competidores. Sande cuenta con un amplio catálogo de flores.	Diferenciación	Le permite competir en el mercado con algo más que precios más bajos.
Tener un plan de marketing digital para llevar a cabo la expansión de sus productos y clientes. Este debe cubrir todos los canales digitales que utiliza.	Crecimiento y Ventaja Competitiva	Es esencial para el éxito comercial porque puede contribuir a mayores márgenes de beneficio.
		Genera un mejor perfil de crecimiento o una mayor lealtad entre los clientes actuales.
Crea ajustes mensuales dependiendo de la situación del mercado. Definen los recursos financieros, físicos y humanos que deben asignarse.	Administración por Objetos (APO)	Generar reacciones rápidas dependiendo de los tiempos.
		Mejora el proceso administrativo porque ayuda a fortalecer el compromiso de los empleados, mejorando la motivación y el compromiso de parte de ellos. Permite una mejor comunicación entre la gerencia y los empleados.

Fuente: (Sande, 2022)

3.4 ROYALFLOWERS S.A.

3.4.1 Contexto

Royalflowers S.A. con más de 32 años en el mercado, siendo líderes y referentes en la producción y exportación de flores, es una de las más grandes comercializadora de flores ecuatorianas para el mundo, con sede principal en Tabacundo en la provincia del Pichincha. Es reconocida mundialmente como líder de la industria gracias a su cartera de productos única cultivada en su propia finca, servicio al cliente profesional y operaciones logísticas eficientes. Actualmente (2022) cuenta con un aproximado de 1,200 colaboradores entre Ecuador y Estados Unidos.

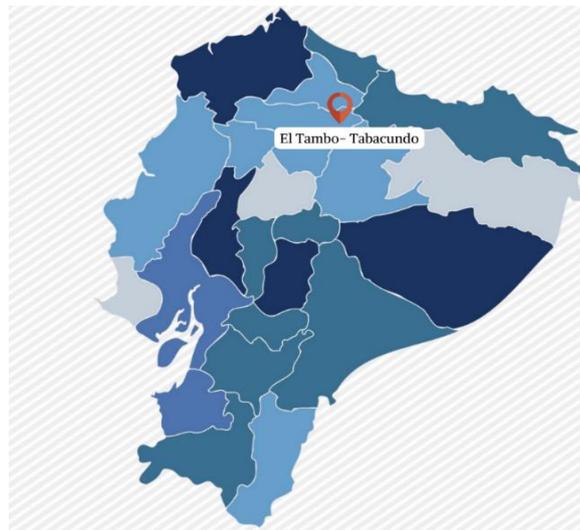


Figura 3.10 Mapa de localización de RoyalFlowers

Fuente: (RoyalFlowers, 2022)

Hitos cronológicos de RoyalFlowers S.A.



Figura 3.11 Línea del Tiempo de RoyalFlowers

Fuente: (RoyalFlowers, 2022)

Principales productos de exportación

Grupo Royal Flowers produce un aproximado de 200 variedades de flores. Las cuales se producen en sus fincas de 115 hectáreas en Tabacundo y Mulaló, en Cotopaxi (Arias, 2021). A continuación, en la siguiente tabla se detallan sus principales productos exportados hasta finales del año 2021:

Tabla 3.10 Productos Principales Exportados por RoyalFlowers

Productos	Vía de transporte	Imagen	País de destino
Gypsophila	Aérea		Filipinas
Rosas (Variedades)	Aérea		Estados Unidos Colombia
Arreglos florales	Aérea		Estados Unidos Guatemala Reino Unido
Spray Rosas	Aérea		China Indonesia Vietnam Brasil

Fuente: Tomada de la página web de RoyalFlowers (2022)

Principales países de exportación

RoyalFlowers cuenta con una ardua lista de clientes que abarcan a más de 60 países en todo el mundo. Hasta a finales del 2021 contaba con 657 clientes, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3.11 Distribución (%) de los clientes de RoyalFlowers por país.

País Destino	%
Estados Unidos	61,01%
Países Bajos	12,87%
España	4,37%
Italia	4,01%
Portugal	3,93%
Otros países	13,82%

Fuente: Tomada de la página web de Veritrade (2022)

Como observamos en la tabla anterior, vemos que en Estados Unidos es donde se concentran la mayoría de sus clientes, con un registro de 47 clientes.

Rendimiento de la Empresa

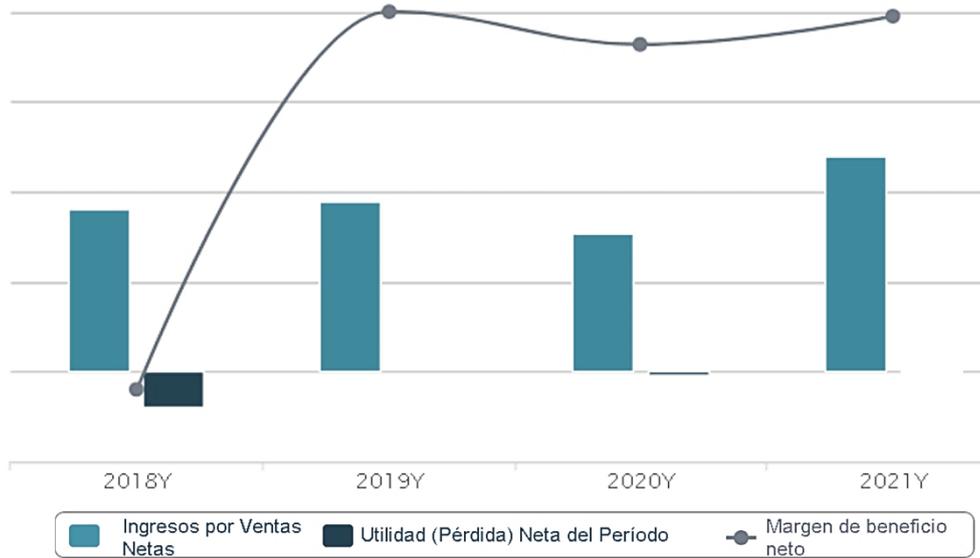


Figura 3.12 Desempeño de la compañía RoyalFlowers

Fuente: (EMIS, 2022)

Como vemos en el gráfico anterior, RoyalFlowers tuvo una disminución en sus ingresos por ventas del año 2020 con relación al año anterior, en el 2021 reportó un aumento de ingresos netos del 56,11% con respecto al año anterior e incluso con los años 2018, 2019, en ese mismo año también el margen de beneficio neto de la empresa aumentó en un 1,57%.

3.4.2 Estrategias de negocios internacionales

La clave de éxito para RoyalFlowers es su integración vertical contando con una empresa de transporte de carga, que le permite maximizar la eficiencia del espacio y reducir costos al momento de exportar sus flores. Debido a la amplia aceptación de mercado cuenta con un departamento de comercio exterior conformado por veinticuatro (24) personas, adicional de su departamento especializado en ventas. Durante el año 2020 implementaron innovaciones tecnológicas como un sistema integral computarizado de riego, el cual les permite administrar la cantidad exacta de fertilizante y agua destinada a sus siembras, adicional de equipos meteorológicos que le permitieron estar alertas a contratiempos climáticos. Financieramente tuvieron

una pérdida de alrededor de USD \$4 millones, debido a la para durante mes y medio y la baja del precio del mercado, sin embargo, pudimos duplicar este valor en ingresos en el año 2021.

3.4.3 Estrategias de marketing internacional

A pesar de que RoyalFlowers es una empresa que está preparada para cualquier tipo de situaciones, en el año 2020 tuvieron una pequeña perdida en sus ingresos del 14,49% con respecto al año anterior, aun así, pudieron recuperarse en el año 2021 de manera muy significativa. Para RoyalFlowers, una de las mejores maneras para recuperarse de la pandemia, ha sido el desarrollo constante de nuevas estrategias, de acuerdo con las necesidades según las temporadas de venta.

Para RoyalFlowers hace uso de la transformación digital, ya que utilizan la tecnología para hacer evolucionar continuamente todos los aspectos de su modelo comercial, para ellos la clave para poder liderar este tipo de estrategia implica utilizar y maximizar las capacidades de la presencia digital de su empresa. En otras palabras, emplear tecnología para mejorar constantemente todo el modelo de la empresa, incluidas sus ofertas, servicio al cliente y operaciones. El mercado de la transformación digital a nivel mundial se ha expandido rápidamente en los últimos años, esto puede explicarse por el hecho de que la pandemia obligó a las empresas a buscar soluciones rápidas con respecto a la digitalización de sus operaciones comerciales en función de suavizar las interrupciones financieras del brote.

RoyalFlowers también hace uso de la comunicación eficaz, también llamada la "estrategia de relaciones públicas", la cual les permite generar conciencia entre sus clientes ideales sobre el producto u oferta. Tener una estrategia de comunicación de marketing integrada no solo lo ayuda a comprender mejor a su audiencia y el mensaje de la marca, sino que también ayuda a mantener ambos claros sobre quién es su organización y cómo hablar continuamente con su audiencia, mostrando buenos resultados, y el de satisfacer las necesidades de la empresa y clientes.

También realizan capacitaciones constantes a sus trabajadores, para estar preparados para las altas demandas y para permanecer al frente de las tendencias.

Asisten a congresos, eventos, conferencias cada año, ya sean en el país o fuera, para ellos el asistir a este tipo de eventos y capacitaciones, les brindan una gran cantidad de beneficios. Mejoran el rendimiento de los empleados, aumentan la productividad de los empleados, por ende, mejoran la cultura de su empresa.

3.4.4 Perspectivas del mercado

RoyalFlowers siempre se encuentra en busca de nuevos clientes, sin embargo, debido al volumen de ventas actual, no creen tener una demanda agresivamente alta en el corto plazo, pero cuentan con proveedores de seis países adicionales a Ecuador entre ellos Perú y Colombia que abastecen a sus clientes en diversas ocasiones. A pesar de que la guerra en Rusia no cesa, las perspectivas del mercado son estables, debido a la amplia cadena de distribución que tienen a nivel mundial.

3.4.5 Resumen de las Estrategias internacionales de Royal Flowers

A continuación, se presenta una tabla con las estrategias implementadas por Royal Flowers, según la información levantada en la entrevista:

Tabla 3.12 Estrategias internacionales implementadas por Royal Flowers

ESTRATEGIAS INTERNACIONALES IMPLEMENTADAS POR ROYALFLOWERS		
DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIA	TIPO DE ESTRATEGIA	VENTAJAS QUE APORTA
Cuenta con su propia empresa de transporte de carga	Integración Vertical	Reducir costos
Sistema computarizado de riego Equipos meteorológicos	Innovación	Eficiencia en uso de fertilizantes. Prevenir contratiempos climáticos
Aproximado de 200 variedades de flores. Y presencia en más de 60 países alrededor del mundo	Crecimiento	Responde a la necesidad de un mayor número de clientes de forma semi-personalizada.
Precios relativamente más altos a los del mercado	Precio de Diferenciación	Confirma y destaca una superioridad en la calidad de sus productos.
Constante presencia en redes sociales, página web y ferias	Renovación	Fidelizar a sus clientes Aceptación a largo plazo.

Fuente: (RoyalFlowers, 2022)

3.5 PROPUESTAS GENERALES DEL ESTUDIO

En esta sección se presentará una síntesis de las principales propuestas encontradas en los resultados y análisis, por medio de las entrevistas realizadas a las cuatro empresas participantes del estudio de casos.

3.5.1 Estrategias generales de negocios internacionales que fueron aplicadas

Para hacer frente a los nuevos desafíos y preocupaciones comerciales, las empresas deben monitorear, evaluar y ajustar constantemente sus iniciativas estratégicas. Así como también reducir costos, sin perjudicar la calidad de sus flores, ni la estabilidad laboral de su personal, ya que son dos pilares fundamentales para la diferenciación empresarial en el sector florícola. Las principales estrategias de negocios internacionales que han sido implementadas por las cuatro empresas mencionadas anteriormente son:

Tabla 3.13 Resumen general de las Estrategias de Negocios Internacionales

ESTRATEGIAS INTERNACIONALES GENERALES DE NEGOCIOS		
DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIA	TIPO DE ESTRATEGIA	VENTAJAS QUE APORTA
Implementación de planes administrativos y de ventas anuales flexibles con cambios que se ajustan a las condiciones del entorno.	Administración por Objetos (APO)	Planificación. Para establecer metas, la gerencia debe planificar para el futuro y determinar los objetivos generales de su negocio.
Aplazar periodos de pago con proveedores	Apalancamiento con Proveedores	Alcanzar rentabilidad esperada sin utilizar recursos empresariales.
Realizar alianzas con empresas tanto hacia adelante o hacia atrás en su cadena de valor	Integración Vertical	Reducir costos. Mayor comunicación con sus clientes o proveedores.
Estrategia específica: Sistema computarizado de riego; Equipos meteorológicos	Innovación	Eficiencia en uso de fertilizantes. Prevenir contratiempos climáticos.

3.5.2 Estrategias generales de marketing internacional que fueron aplicadas

Estas están diseñadas para ayudar a una empresa a concentrar sus recursos escasos en las mejores oportunidades posibles para aumentar las ventas, proporcionándoles una ventaja sobre sus competidores. Las principales estrategias implementadas por estas empresas, basándonos en las 4 P's han sido:

Tabla 3.14 Resumen general de las Estrategias de Marketing Internacional

ESTRATEGIAS GENERALES DE MARKETING INTERNACIONAL		
PRODUCTO		
DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIA	TIPO DE ESTRATEGIA	VENTAJAS QUE APORTA
La creación de un producto con mejores características. Contar con los canales de distribución que pueden proporcionar cobertura o disponibilidad, acceso inmediato al producto.	Diferenciación de Productos	Distinguirse de otros productos similares disponibles en el mercado. Dará valor agregado a sus clientes potenciales creando una ventaja competitiva ante sus competidores.
Dividen el producto en varios segmentos, cada uno diseñado para atender a un determinado mercado. Aplican el enfoque para identificar las necesidades específicas de los clientes, lo que permite que los productos se adapten y se dirijan específicamente a cada segmento.	La segmentación de Productos	Concentrarse en sus clientes potenciales. Ofrecer un mejor servicio al cliente. Crear una experiencia superior para los clientes
PRECIO		
Tener un precio óptimo de un producto o servicio, por medio de precios de penetración, el cual consta de establecer un precio bajo desde el principio	Fijación de Precios	Genera mayores ingresos para el vendedor, precios más bajos para algunos clientes y una demanda bien regulada. Construir rápidamente una gran base de clientes.
PLAZA		
Estas empresas usan tanto las ventas a través de intermediarios que es donde la empresa utiliza mayoristas y minoristas para que su producto esté disponible en el mercado, y ventas directas, llegando a un mercado más amplio	Canal de Distribución Dual	Ayuda a una empresa a llegar a una gran base de mercado. Mejora el volumen de ventas. Brinda a los clientes nuevos canales para comprar
Cuentan con un sitio web atractivo, este se debe diseñar teniendo en cuenta a su audiencia y debe garantizar que mejore la experiencia del usuario.	Marketing Web	Permite encontrar nuevos mercados y comerciar a nivel mundial por solo una pequeña inversión.

PROMOCIÓN		
Cuentan con publicidad pagada en línea o anuncios patrocinados, sitios web, flipbooks digitales de sus productos, plataformas sociales, entre otras.	Marketing de contenido digital	Aumentar el tráfico del sitio web. Establecer autoridad y confianza. Crear conciencia de marca. Alcance global. Atraer clientes potenciales.

3.5.3 Perspectivas del mercado en general

Debido a que el último trimestre anual no tiene ningún pico alto de demanda en el sector florícola, las consecuencias de la guerra entre Rusia y Ucrania y la desvalorización del euro, las perspectivas del mercado para las empresas que no incursionen en nuevos nichos o líneas de producto son desfavorables, proyectando un bajo pero estable nivel de demanda respecto al año anterior. Por el contrario, quienes buscan innovar presentan una proyección con un leve aumento de demanda durante este mismo periodo.

Elegir una estrategia comercial internacional brinda varias ventajas, ya sea de negocios o de marketing internacional, estas han brindado a estas empresas varias ventajas, como tener una marca global y estandarizada que se reconoce de inmediato. Procesos más eficientes y gestión consolidada con economías de escala. Costos más bajos con centralización y operaciones optimizadas. Y una cartera de productos manejable. A pesar de que todas las estrategias de marketing internacional fueron de mucha importancia para estas empresas, es de mucha relevancia el haber trabajado en una estrategia de precios, como lo fue la fijación de precios, ya que con la ayuda de esta se pudieron implementar las demás estrategias mencionadas en la tabla 3.14.

CAPÍTULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

El sector florícola ecuatoriano es una industria relativamente joven y se vio privilegiado desde su nacimiento por dos factores fundamentales (a) El clima y tipo de tierra presente en la sierra ecuatoriana que le permite generar diversos tipos de flores únicas a nivel mundial y (b) la creación de la Asociación de Productores de Flores del Ecuador (EXPOFLORES) que ha permitido conseguir fondos de diversas instituciones y realizar los primeros acercamientos entre productores y clientes del “grupo fundador”. Sin embargo, a los nuevos empresarios les ha costado adaptarse a diversas problemáticas entre las principales, movilizaciones indígenas, fenómenos climáticos extremos difíciles de predecir debido a los cambios atmosféricos y las recientes consecuencias logísticas y económicas de la pandemia.

Por ello, a través de entrevistas se analizaron a cuatro empresas con más de 20 años de experiencia en el mercado, con un nivel promedio de exportaciones de USD \$7 millones que son representadas con un aproximado de 61,060 cajas al año. A pesar de que las empresas estudiadas tenían diferentes tamaños y visiones organizacionales, se pudo identificar un patrón de estrategias de negocio y de marketing mix internacional aplicadas en los diferentes países destino.

Al realizar el análisis de los datos se pudieron obtener estrategias de negocios tales como: apalancamiento con proveedores, integración vertical, administración por Objetos e innovación, de las cuales las dos últimas son pilares fundamentales para la sostenibilidad de los cuatro casos estudiados. Por otra parte, en las estrategias de marketing se puede mencionar; la segmentación y diferenciación de productos, fijación de precios, canales de distribución duales, la estrategia de marketing web y contenido digital, estas les han ayudado a comprender mejor su producto, respondiendo con mayor agilidad ante cualquier situación.

El estudio de casos cualitativo permitió obtener un listado de estrategias de negocios que implica desde puntos básicos como la implementación de planes estratégicos anuales como la adquisición de diversos tipos de tecnologías. Así también como estrategias y acciones puntuales para cada elemento que conforman el marketing mix. Las mismas que pueden ser implementadas en otras industrias.

4.2 Recomendaciones

Se recomienda que se analice el proceso de internacionalización de las empresas exportadoras, desde las teorías de internacionalización, ya que con este enfoque se podría presentar una imagen más realista y completa de la decisión de entrada al mercado. También que se estudie el enfoque o la orientación emprendedora de las empresas en los mercados internacionales. Para que así, las empresas exportadoras o las que pretendan entrar al mundo de la exportación puedan conocer más sobre los factores que contribuyen a mejorar el desempeño de las empresas en los mercados internacionales. Finalmente, debido a los interesantes descubrimientos encontrados mediante este estudio, se espera que este estudio sirva de referencia para analizar otros sectores, en donde existe una alta tasa de deserción.

BIBLIOGRAFÍA

- Agrirose. (1 de Agosto de 2022). Estrategias implementadas por empresas exportadoras de flores en los ultimos años. (N. Aguillón, & M. Maria, Entrevistadores)
- Aguillón, N. (30 de Julio de 2022). Mapa de localización. *Mapa de localización*. Guayaquil, Ecuador.
- Arias, L. (3 de Enero de 2021). *Revista Lideres Ec*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/empresas-flores-exportacion-grupo-royal.html>
- Arico, V. (2010). Plan de manejo turístico para la parroquia de San José de Minas al noroccidente de Pichincha, como alternativa de crecimiento socioeconómico en la zona. *1library*, 77.
- Arízaga, A. (4 de Diciembre de 2020). Sexta edición de Ecuador Exporta 2020. *Ecuador se mantiene como tercer exportador de flores a nivel mundial pese a los estragos del COVID-19*.
- Chavarro, J. (2021). *Evolución y desafíos de la floricultura ecuatoriana en el futuro próximo*. Quito.
- Chiriboga, C. G. (2014). *Análisis histórico del sector florícola en el Ecuador y estudio del mercado*. Quito.
- Cobos, E. (2022). Falta de vuelos tiene varadas toneladas de flores y frutas ecuatorianas. *Premicias*.
- Csinkota, MR., & Ronkainen. (2008). *Marketing internacional*. Cengage Learning.
- EMIS. (11 de Enero de 2022). *EMIS*. Obtenido de https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Agricola_el_Rosario_Agrirose_CIA_Ltda_es_3563809.html
- Expoflores. (2013). *Informe Anual de Exportaciones* . Quito.
- Expoflores. (Agosto de 2021). Obtenido de <https://expoflores.com/wp-content/uploads/2021/12/Informe-2do-trimestre-2021.pdf>
- Fernando, D. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson.
- Florequisa. (1 de Agosto de 2022). Obtenido de <https://florequisa.com/es/sobre-nosotros/>
- Florequisa. (29 de Julio de 2022). Entrevista acerca de las estrategias implementadas en la empresa de Florequisa. (N. Aguillon, & M. Maruri, Entrevistadores)

- Galán, L. (2021). *Políticas de Marketing Internacional (2da edición)*. IC Editorial. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=GwIwEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=marketing+internacional&ots=twLF5SL9h4&sig=psCbhxN_endHInFic2JYk1PNmlc#v=onepage&q=marketing%20internacional&f=false
- González, J. (2011). *Negocios internacionales. Fundamentos y estrategia*. Vlex.
- Gutiérrez, R. (2013). *Negocios internacionales: Fundamentos y estrategias*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Hamel, G. (2008). *El Futuro de la Administración*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Letort, E. (15 de junio de 2022). El 90 % de los productores de flores de Cayambe no pudieron despachar por las movilizaciones.
- Manterola, T. O. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Sampling Techniques on a Population Study*.
- Ortiz, J. G. (2013). Grafico de estrategias y empresa. *Estrategias y empresa*. Bogota.
- Ortiz, J. G. (2013). *Negocios internacionales: Fundamentos y estrategias*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Robbins, S. (2015). *Fundamentos de Administración Octava Edicion*. México: Pearson Educación.
- Roses, N. (2020). *Exportación de flores bajó de precio*. ekosnegocios.
- RoyalFlowers. (13 de Agosto de 2022). Estrategias implementadas por empresas exportadoras de flores en los ultimos años. (N. Aguillon, & M. Maruri, Entrevistadores)
- Sande. (10 de Agosto de 2022). Estrategias implementadas por empresas exportadoras de flores en los ultimos años. (N. Aguillon, & M. Maria, Entrevistadores)
- Vasconez, L. (17 de Febrero de 2022). El costo de fletes creció hasta un 117%. *El costo de fletes creció hasta un 117%*.
- Veritrade. (30 de Julio de 2022). *Veritrade*. Obtenido de <https://www.veritradecorp.com/es/ecuador/importaciones-y-exportaciones-flores-equinocciales-sa-florequisa/ruc-1790685314001>
- Yin, R. (2003). En R. Yin, *Case Studies - Research Methodologies Guide* (pág. 13).

APÉNDICE

Guía de preguntas que se usó en la entrevista

Características empresariales

- Nos contactamos con ustedes, ya que se realizó un análisis de las empresas florícolas del país y (Nombre de la empresa) se encuentra entre las 50 empresas florícolas del Ecuador con exportaciones constante dentro de los últimos 20 años. ¿Cuál cree usted que ha sido la clave del éxito para obtener estos resultados?
- ¿Qué tipo de estrategias de marketing implementaron, que han hecho con respecto a las 4 P's (precio, producto, promoción y plaza)?

(dependiendo de la respuesta, se deriva a la sección correspondiente)

- Hemos observado que la empresa es muy activa con respecto a sus actividades de exportación ¿Cuenta con un departamento de comercio exterior y si es así, cuántas personas lo conforman?
- Dentro de los últimos años todos nos hemos visto afectados por la pandemia, sin embargo (Nombre de la empresa), no ha tenido pérdidas en sus ingresos. ¿Qué han realizado para adaptarse durante los desafíos como la pandemia y cómo les afectó esto?
- ¿Qué tipo de estrategias y acciones realizaron para poder enfrentar este desafío?
- ¿Cómo les afectó financieramente?

Marketing Internacional

Producto

- ¿Cuáles fueron los productos que mejor se vendieron durante la pandemia?
- Tomando en consideración el mercado al que más exportan, ¿Qué consideran ustedes que sus clientes perciben mejor, con respecto al empaque, tipo de flor, sellos, etc.?
- ¿Cuáles son los atributos visibles, psicológicos y privados (proceso de fabricación y elaboración) que podría mencionar de su producto estrella, en este mercado?

- Tomando en consideración que las flores son productos perecederos ¿cuál es el plazo promedio para que las flores lleguen a su destino con alta calidad?

Plaza

- ¿Cómo cambiaron los destinos, que hicieron respecto a esto durante estos años para poder mantenerse atractivo en el mercado, han exportado a otros destinos?
- ¿Mecanismo de acceso (Licencias o franquicias, Venta directa, minorista, ¿etc.) a su principal mercado? ¿Por qué?

Promoción

- ¿Cómo la empresa promociona sus productos en los mercados internacionales?
- ¿Su departamento de Comex o personal participa como ponente en congresos, jornadas, convenciones, etc.? ¿Con que regularidad lo hacen? (contacto con entradas de información)
- ¿Ha participado en exposiciones o ferias internacionales? ¿Cuál cree que es el impacto de asistir a este tipo de eventos? (Contacto con clientes finales)

Precio

- ¿Criterio utilizado para la fijación de precio de exportación? (variedad, calibre, colores, longitud tallo)
- ¿Qué tipo de estrategia de precio utilizaron, hicieron algún tipo de ajuste de precios durante la pandemia?

Futuro: expectativas

Después de haber conocido un poco de sus estrategias ante diversas situaciones en los últimos años, ahora nos gustaría conocer sus expectativas del mercado.

- Si la empresa se enfrentara a un aumento de la demanda internacional, ¿tendría la capacidad para abastecerla?
- ¿Cómo cree usted que evolucionará la exportación de flores en los próximos meses respecto al mes en curso?