



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**SEDE CENTENARIO**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Análisis de las PYMES del sector de la Floricultura en  
la provincia del Guayas, post covid-19.**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del  
Título de LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS**

**AUTOR: ANGIE ADRIANA GARCIA PLAZA**

**TUTOR: CPA. JUAN EMILIO BALÁS LEON**

**GUAYAQUIL - ECUADOR**

**2023**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Angie Adriana García Plaza con documento de identificación N° 095653234-5 manifiesto que:

Soy el autor y responsable del presente trabajo; y, autorizo a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Guayaquil, 13 de marzo del año 2023.

Atentamente,



---

Angie Adriana García Plaza

C.I.: 095653234-5

**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE  
TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Yo, Angie Adriana García Plaza con documento de identificación No. 095653234-5, expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del artículo académico: “**Análisis de las PYMES del sector de la Floricultura en la provincia del Guayas, post covid-19**”, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciada en Administración de Empresas, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 13 de marzo del año 2023.

Atentamente,



Angie Adriana García Plaza  
C.I.: 095653234-5

## CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Juan Emilio Balás León con documento de identificación N° 090959120-8, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: “**Análisis de las PYMES del sector de la Floricultura en la provincia del Guayas, post covid-19**”, realizado por Angie Adriana García Plaza con documento de identificación N° 095653234-5, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción Artículo Académico que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 13 de marzo del año 2023

Atentamente,



Cpa. Juan Balás León, MBA.

C.I.: 090959120-8

# **Análisis de las PYMES del sector de la Floricultura en la provincia del Guayas, post covid-19.**

Analysis of SMEs in the Floriculture sector in the province of Guayas, post covid-19

**ANGIE ADRIANA GARCIA PLAZA**  
agarciap4@est.ups.edu.ec

## **Resumen**

El presente artículo tiene como objeto estudiar al sector floricultor de la provincia del Guayas, en el periodo post pandemia Covid 19, se efectuó una metodología basada en la investigación de tipo documental y se la empleó mediante teorías, realizadas a través de información encontrada en textos, archivos, reportes investigativos. En el 2020, el sector de las flores exportó \$827.14 MM de FOB, evidenciándose una caída del 6% respecto al 2019. A julio de 2021 se registró exportaciones por el valor de \$556.34 MM de FOB, equivalente a un 67% de lo reportado en todo el 2020, mientras que para el 2022 se experimentó un alza en este sector, puesto que, el nivel de concentración de exportaciones de flores ecuatorianas a otros mercados ha permitido que Ecuador sea el principal proveedor de este producto. Como propuesta se recomienda a los floricultores mejorar los procesos de comercialización, pues muchos de ellos dejan de dar seguimiento a su producto una vez embarcado, no monitorean, ni rastrean la posición del producto cuando es llevado a su destino.

## **Palabras Claves**

Pymes – Floricultura – Pandemia – Covid 19 – Provincia del Guayas

## **Abstract**

The purpose of this article is to study the flower growing sector of the Guayas province, in the post-Covid 19 pandemic period, a methodology based on documentary research was carried out and it was used through theories, carried out through information found in texts, files, investigative reports. In 2020, the flower sector exported \$827.14 MM FOB, evidencing a 6% drop compared to 2019. As of July 2021, exports were registered for the value of \$556.34 MM FOB, equivalent to 67% of what was reported in all of 2020, while for 2022 there was an increase in this sector, since the level of concentration of Ecuadorian flower exports to other markets has allowed Ecuador to be the main supplier of this product. As a proposal, flower growers are recommended to improve marketing processes, since many of them stop monitoring their product once it is shipped, they do not monitor or track the position of the product when it is taken to its destination.

## **Keywords**

SMEs – Floriculture – Pandemic – Covid 19 – Guayas Province

---

## 1. Introducción

Los inicios de las empresas florícolas en el Ecuador se dieron en la década de los 80, concentrándose hasta la actualidad en la región de la Sierra. Desde entonces, el sector floricultor ha implementado progresivamente la plantación de nuevas variedades de flores, aplicando el cultivo en invernadero y nuevos métodos de investigación agrícolas, lo que le permitió destacarse internacionalmente en la década de los 90 (Morán, 2021). Las flores ecuatorianas por su calidad y belleza son consideradas como las mejores del mundo (Yépez, Figueroa, Cajas, & Merello, 2019). no obstante, las tarifas arancelarias, la caída de algunos mercados, y la presencia de la pandemia significó la inestabilidad en la gestión estratégica de las pymes perjudicando el desarrollo de estrategias competitivas de las flores.

Las PYMES del sector de la floricultura en Ecuador se han visto afectadas por la pandemia del COVID-19, ya que la reducción de la demanda de flores y la dificultad para exportar por las restricciones de viaje ha provocado una caída en las ventas y los ingresos. Sin embargo, muchas pymes del sector se han adaptado centrándose en la venta nacional y el comercio electrónico, lo que ha ayudado a mitigar el impacto de la pandemia en sus negocios. Adicionalmente, el hecho de que las flores sean consideradas un bien de alta demanda local ha permitido a muchas PYMES mantener niveles de producción. En general, si bien la pandemia generó un impacto negativo en las pymes del sector de la floricultura en Ecuador, muchas han podido adaptarse y continuar operando, gracias en parte al apoyo brindado por el gobierno y las medidas adoptadas por las empresas de este sector.

De acuerdo con (Izquierdo, Mosquera, Roble, & Rosales, 2018). Ecuador es el segundo país más competitivo en el sector de exportaciones florícolas, siendo superado por Kenya y superando a los Países Bajos. Calderón et al. (2021), sostiene que la competitividad del sector florícola ecuatoriano, desde las características del liderazgo en costos, se ven afectado por el bajo crecimiento del sector, el desconocimiento de la estructura de costos, el margen de ganancia y precios, acarreado por el criterio dividido de los productores en cuanto al crecimiento del sector, limitando su participación en el mercado internacional, y trayendo como consecuencia que los precios de las flores no han contribuido a generar una rentabilidad satisfactoria para los floricultores.

Pese a ser un país competitivo, la baja rentabilidad es un problema común para las PYMES en el sector de la floricultura en Ecuador. Esto puede deberse a una serie de factores, incluida la intensa competencia, el acceso limitado a la financiación y los altos costos operativos. El sector internamente es muy competitivo y sensible a los precios, y esto dificulta que las empresas pequeñas compitan con empresas más grandes solo en el precio. Muchas compañías también han enfrentado desafíos para obtener financiamiento para invertir en nuevas tecnologías, mejorar la eficiencia y expandir sus operaciones. Los altos costos operativos, como mano de obra, energía y transporte también pueden dificultar que las pymes logren la rentabilidad. Además, muchas Sociedad carecen de los recursos y la experiencia para desarrollar nuevos productos y acceder a nuevos mercados, y esto puede limitar su capacidad para crecer y aumentar las ganancias.

En términos generales la floricultura ecuatoriana es una industria que genera un alto grado de dinamismo, pero con menor rentabilidad y mayor riesgo. Esto se puede observar en los cambios y tendencias en el mercado mundial y el fortalecimiento de sus competidores hacen que Ecuador se vea impactado en su competitividad (Paredes, 2019).

A raíz de la pandemia COVID-19 que inició en el año 2020 y derivó en la paralización total o parcial de las actividades productivas en un sinnúmero de industrias, se ha evidenciado una afectación a la actividad florícola. Sin embargo, luego de la pandemia en el año 2021 se pudo detectar una recuperación económica la cual hizo posible que las exportaciones no petroleras y mineras presentaran un aumento del 14,2% en comparación al 2020 (EXPOFLORES.b, 2022).

Es importante señalar que la recuperación del sector ha sido paulatina y dependerá de factores como la evolución de la pandemia, la velocidad del despliegue de vacunas y la efectividad de las medidas de estímulo económico. El sector tuvo que adaptarse a la nueva realidad, cambiando las preferencias de los consumidores y los requerimientos de los nuevos mercados.

La investigación busca analizar la gestión estratégica de las Pymes del sector de la floricultura de la provincia del Guayas, post COVID-19, el objetivo general de esta investigación es analizar la gestión estratégica de las Pymes del sector de la floricultura de la provincia del Guayas, post

COVID-19, para desarrollarlo se siguen los siguientes objetivos específicos: conocer los movimientos de las exportaciones de flores desde el periodo 2018 al 2022, describir la situación actual de las pymes del sector florícola en relación a la gestión estratégica que desempeñan en tiempo de post pandemia y proponer estrategias que mejoren a las compañías de floricultura del Guayas.

### 1.1 Sector de la floricultura

La floricultura es el cultivo y comercio de flores. Abarca la producción, transformación, comercialización y distribución de flores. Los primeros testimonios de la floricultura se remontan a principios del siglo XVI, cuando se cultivaban flores en invernaderos en Holanda. Hoy en día, la floricultura es una industria multimillonaria de alcance mundial. En Estados Unidos, la floricultura es una industria de casi 20.000 millones de dólares, siendo California el principal productor de flores. Los Países Bajos son el mayor exportador de flores del mundo, seguidos de Alemania e Italia (Larson, 2012).

La demanda de flores frescas sigue siendo alta en todo el mundo, especialmente durante ocasiones especiales como bodas y vacaciones. Además, el uso de tecnologías y desarrollo de nuevos procesos dentro de este sector está ayudando a los productores a mejorar la calidad y la eficiencia de la producción de sus cultivos, en definitiva, al disponer de mayor capacidad de producción debido a los métodos aplicados como la tecnología, el sector florícola está apto para abarcar un mayor porcentaje del mercado global, generando mayor demanda.

La floricultura es una división de la horticultura ornamental que se ocupa del cultivo, venta y arreglo de flores y plantas ornamentales. La floricultura se considera en gran medida una industria de invernadero porque las flores y las plantas en maceta se cultivan principalmente en sistemas de cultivo de plantas en climas templados, aunque algunas flores se cultivan al aire libre en viveros o campos de cultivo.

Bajo el contexto de estudio, Las PYMES que se dedican a la floricultura a menudo utilizan diferentes sistemas de cultivo de flores para producir sus productos. Algunos de los sistemas más comunes incluyen la agricultura protegida o por invernaderos, sistemas de riego por goteo, y, por último, la agricultura tradicional. En resumen, las PYMES de floricultura utilizan diferentes sistemas de cultivo para adaptarse a las condiciones locales y al mercado y para ofrecer productos de alta calidad y diferenciados. Es importante señalar que las PYMES tienen la ventaja de ser flexibles y adaptarse a los cambios del mercado, lo que les permite innovar y crecer en un mercado cada vez más competitivo.

Según estudios de la (Cooperación Financiera Nacional , 2022) en el año 2021 existieron 278 empresas que se dedicaron al cultivo de flores, de las cuales la mayoría se encontró situada en la provincia de Pichincha (70%). Este sector generó 36,974 empleos, siendo el 23% pertenecientes a MiPymes. A continuación, se muestra una tabla con el número de Empresas y de Empleados del sector de la floricultura para el año 2021

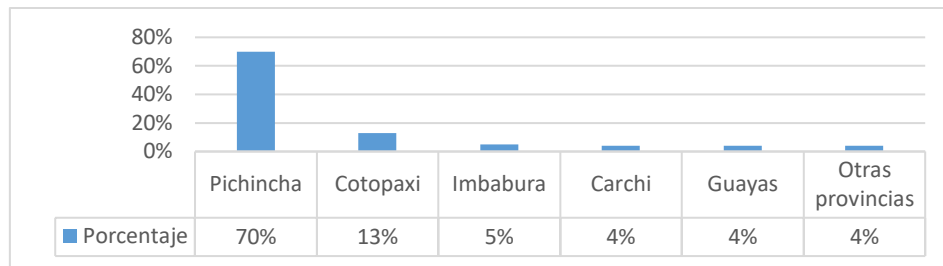
**Tabla 1**

Número de empresas y empleados sector de floricultura 2021

| Tamaño de la empresa | # Empresas 2021 | # Empleados 2021 |
|----------------------|-----------------|------------------|
| Grande               | 48              | 28.538           |
| Mediana              | 72              | 6.264            |
| Pequeña              | 64              | 1.627            |
| Microempresa         | 94              | 545              |
| <b>Total</b>         | <b>278</b>      | <b>36.974</b>    |

**Fuente:** Datos obtenidos de la Corporación Financiera Nacional 2022

A partir de los datos expuestos en la tabla 1 se evidencia que las microempresas tienen una gran participación en cuanto al sector de la floricultura, siendo la más representativa en número de empresas, aunque si bien es cierto es la que genera menos fuentes de empleo debido a su tamaño. A continuación, para fortalecer la información proporcionada anteriormente se detalla la participación (%) de las empresas dedicadas a la floricultura en el Ecuador por cada provincia.



**Figura 1:** Número de empresas dedicadas a la floricultura 2021

**Nota:** Datos obtenidos de la Corporación Financiera Nacional 2022

De esto se puede destacar que la mayoría del sector floricultor está ubicado en la Sierra especialmente en Pichincha y Cotopaxi, a excepción de las flores tropicales las cuales por el clima se adaptan mejor a la Costa.

## 1.2 Planificación estratégica

De acuerdo con Quiroa (2022) la planificación estratégica es “la herramienta utilizada por las empresas como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la implementación de planes, con el propósito de alcanzar los objetivos que se han propuesto.” (párr.1). Es de gran relevancia, para la toma de decisiones sobre la manera en que se actúa y la vía a seguir en el futuro para alcanzar las metas establecidas; además, esta planificación debe formular, implantar y evaluar una serie de decisiones que es necesario desarrollar de manera interfuncional, a partir del diagnóstico de la realidad presente para establecer parámetros de acción y llegar al futuro esperado.

Según explican Calapiña et al. (2019) las etapas de la planificación estratégica se basan en establecer la visión y misión de la empresa, ya que la primera indica hacia donde se quiere llevar la empresa, o qué se aspira a ser como organización, puesto que determina el conjunto de valores con los que la empresa justifica sus acciones, además, la misión señala el propósito de la existencia de ésta, justificando su razón de ser; luego, se debe realizar un análisis externo, para evaluar el entorno donde se maneja la empresa, estableciendo las oportunidades y amenazas que enfrenta en el presente y con nuevas tendencias que puedan afectarla.

De igual forma, se debe ejecutar un análisis interno, para obtener información sobre el estado y capacidad de la organización, es decir, conocer sus debilidades y fortalezas, conllevando a enfrentar los retos de una forma más apropiada, seguidamente, es necesario elaborar el diagnóstico y la formulación de objetivos, para situarse en la realidad y fijar las metas correspondientes, según la disponibilidad de recursos; posteriormente, se da la elaboración del análisis estratégico, luego, se efectúa el análisis competitivo y por último, se toman decisiones sobre las estrategias y acciones empresariales que serán llevadas a cabo para la rentabilidad y éxito de la empresa.

### 1.2.1 Formulación de estrategias

Implica definir el negocio en el que se encuentra una empresa, a lo que agregan Muñoz et al. (2021) que los fines que busca y los medios que utilizará para lograr esos fines, forman parte esencial en los resultados obtenidos, por tanto, el enfoque de la formulación de estrategias es una mejora con respecto a la planificación tradicional a largo plazo, esta combina una perspectiva orientada al futuro con la preocupación por el entorno interno y externo de la empresa. Incluye la formulación y la responsabilidad social; determinar el mandato institucional, vender los objetivos de la organización, realizar un análisis externo e interno e interno; desarrollar estrategias e implementar políticas.

Según García et al. (2018) el desarrollo de estrategias requiere una evaluación simultánea del entorno externo y el perfil de la organización permite a una organización identificar una gama de oportunidades interactivas posiblemente atractivas, estas oportunidades son posibles vías para mejorar la prestación de servicios.

Sin embargo, deben ser evaluados a través del criterio de la misión de la organización para generar un conjunto de oportunidades posibles y deseadas, este proceso de selección da como resultado la selección de opciones a partir de las cuales se hace una elección estratégica,



proporcionando la combinación de objetivos a largo plazo abarcando las necesidades de la empresa.

### **1.2.2 Estrategias en una organización**

La tarea principal de los gerentes es asegurar la existencia continua de sus organizaciones, por lo tanto, la participación de las estrategias en una organización se enfoca en la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una organización, y la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estas metas (Asencio & Burgos, 2019).

La estrategia puede ser conocida como un medio para establecer el propósito de una organización mediante la especificación de sus metas y objetivos de larga duración, planes de acción y patrones de asignación de recursos para lograr las metas y objetivos establecidos. Adicionalmente puede considerarse como la construcción de una defensa contra las fuerzas competitivas y la búsqueda de posiciones en la industria donde las fuerzas son más débiles.

El conocimiento de las capacidades de la empresa y de las causas de las fuerzas competitivas pondrá de relieve las áreas en las que la empresa debe enfrentarse a la competencia y donde debe evitar. Las estrategias deben considerarse no sólo en términos de la medida en que la capacidad de recursos existente de la organización se adapta a las oportunidades, sino también en términos de la medida en que se pueden obtener y controlar los recursos para desarrollar una estrategia para el futuro (Gonzalez & Salazar, 2019).

La definición de estrategias puede verse como un plan, una estratagema, un patrón, una posición y una perspectiva, como plan, la estrategia especifica un curso de acción conscientemente previsto de una organización. Una estrategia se diseña con antelación a las acciones y es desarrollado con un propósito. Como una estratagema, la estrategia es vista como una maniobra para adelantarse a los competidores, siendo un patrón que emerge en una corriente de acciones, vista como una consistencia en el comportamiento y la estrategia se desarrolla en ausencia de intenciones de mejora para una empresa.

Por lo tanto, la falta de una definición precisa de la estrategia puede atribuirse al hecho de que la estrategia es un concepto multidimensional en términos de contenido y sustancia que, abarca todas las actividades críticas de la organización, proporcionándole un sentido de unidad, dirección y finalidad, así como facilitar los cambios necesarios inducidos por su entorno (Castillo & Garcia, 2018).

Sin embargo, la mayoría de los autores en términos de definición enfatizan en la esencia y la naturaleza de la estrategia y están de acuerdo en que la estrategia es un tema unificador que da coherencia y dirección a las acciones y decisiones de una organización. De acuerdo con lo descrito por Garcia (2019) en el contexto organizacional existen distintos niveles para la estipulación de estrategias, entre las que se puede encontrar:

## **2. Materiales y Métodos**

### **2.1 Enfoque de la investigación**

De acuerdo a Hernández (2014) el enfoque de investigación mixta “es un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación los cuales implican recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos”. (p. 23)

El presente trabajo podemos tener un enfoque del paradigma mixto, ya que en los desarrollos de este se lleva a cabo un proceso que recolecta análisis de datos cualitativos y cuantitativos de forma unificada con el fin de obtener una vista mucho más coherente del fenómeno para poder analizar cada resultado de lo investigado ya sea en sitios Web, artículos, Revistas o documentos.

## **2.2 Alcance de la investigación**

### **2.2.1 Investigación descriptiva**

De acuerdo con Pimienta (2017), afirma que una investigación descriptiva “busca identificar y describir los elementos, propiedades o características principales que componen o explican determinados fenómenos o problemáticas basándose en el método analítico. (p.88)

En el presente análisis se utilizará la investigación descriptiva ya que empleó la identificación y descripción de los elementos, propiedades y características para establecer la situación actual de las pymes del sector florícola en la provincia del Guayas, el cual se logró caracterizar la gestión estratégica presente, de modo que se agruparon ciertos criterios con el fin de sistematizar los objetos involucrados en el trabajo de investigación.

## **2.3 Diseño de la investigación**

### **2.3.1 No experimental**

Según Palella y Martins (2010), “El diseño no experimental es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen.” (p. 87).

Principalmente se considerará el diseño no experimental porque las variables de estudio se analizarán en su entorno directo, pero las mismas no pueden ser modificadas, solo estudiadas o bajo investigación ya que no se puede cambiar sus descripciones ya sea cualitativas o de información.

## **2.4 Tipo de investigación**

### **2.4.1 Investigación Documental**

El trabajo de recopilación de información y el análisis de los resultados tienen un grado de carácter documental muy alto, apoyando lo encontrado con muy poca investigación de campo. El diseño de esta investigación será de tipo documental y se la emplea mediante el diagnóstico de los estados de resultados, realizado a través de información obtenida en la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, es decir se investiga sobre algo que ya está hecho. (Benassini & Muñoz, 2010).

## **2.5 Técnicas de investigación**

### **2.5.1 Análisis bibliográfico**

Según Herrera (2018), el análisis permite de manera válida, interpretar textos y documentos de forma explícita o implícita, cobrando sentido los planteamientos desde un contexto nacional en cuanto a la situación actual de las pymes del sector florícola en relación con la gestión estratégica que desempeñan en tiempo de post pandemia.

## **2.6 Población**

La población es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación (López, 2014). En este caso de estudio la población estará constituida por las empresas del sector florícola en la provincia del Guayas, las cuales suman un total de 9 empresas PYMES, según datos obtenidos por la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros las cuales se muestran a continuación:

**Tabla 2**

Empresas dedicadas a la floricultura provincia del Guayas

| <b>NOMBRE</b>                        | <b>SITUACIÓN LEGAL</b> | <b>PROVINCIA</b> |
|--------------------------------------|------------------------|------------------|
| ECUAMAGIC ECUADOR MAGIC FLOWERS S.A. | ACTIVA                 | GUAYAS           |
| SERVIDAL S.A.                        | ACTIVA                 | GUAYAS           |
| PRADOREX S. A                        | ACTIVA                 | GUAYAS           |

|   |        |        |
|---|--------|--------|
| TAYLOR SKYE AGRICULTURE S.A.                              | ACTIVA | GUAYAS |
| ROSAHOLICS S.A.S.   | ACTIVA | GUAYAS |
| TERONACOM S.A.  | ACTIVA | GUAYAS |
| EXPORTADORA DE PRODUCTOS AGRICOLAS VALENTINAEXPORTSA S.A. | ACTIVA | GUAYAS |
| FULGENTESA S.A.   | ACTIVA | GUAYAS |
| AGRINAG S.A.  | ACTIVA | GUAYAS |

**Fuente:** Datos obtenidos de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (2023)

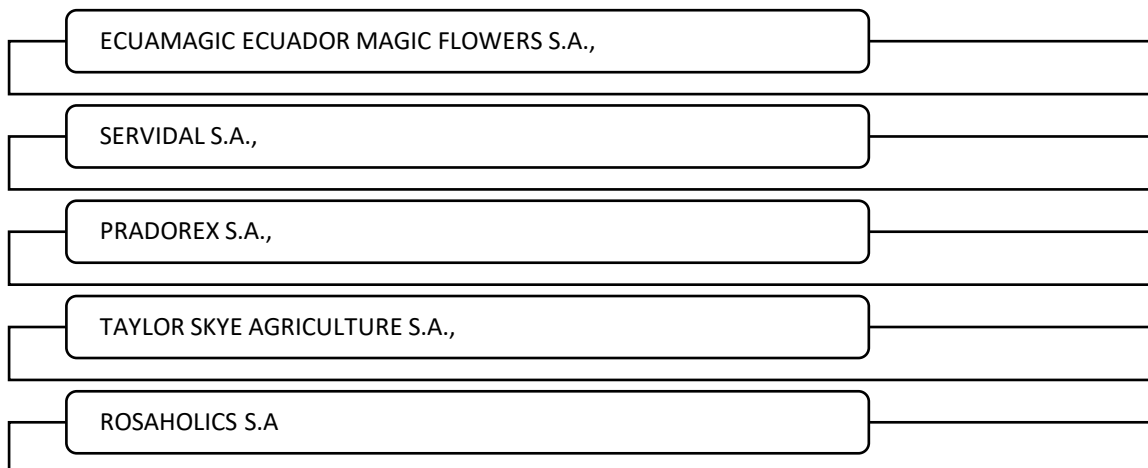
### 2.7 Muestra

Es el grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia (Hernandez, 2014).

En este caso de estudio, no será necesario realizar el cálculo de la muestra ya que se realizará un muestreo no probabilístico por conveniencia en el cual se tomará como muestra a 5 empresas de la población total de empresas del sector florícola en la provincia del Guayas.

Para cumplir con el objetivo específico uno que se relaciona con realizar una fundamentación teórica para conocer aportes académicos y bases legales que se relacionan con la gestión estratégica en las pymes.

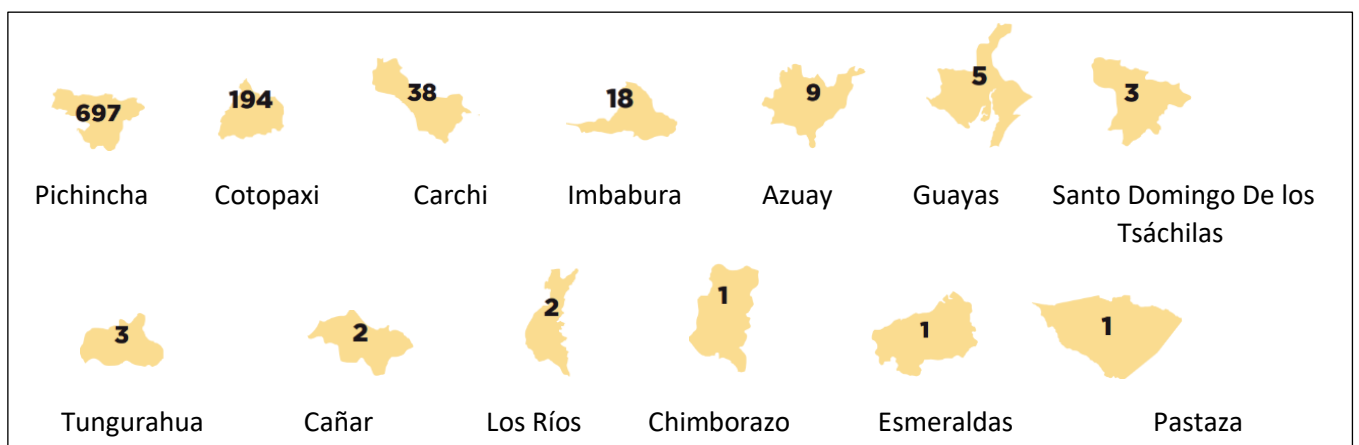
Las 5 empresas que se tomaran como muestra del sector florícola de la provincia del Guayas son



## 3. Resultados

### 3.1 pymes del sector florícola en tiempo de post pandemia.

Durante el año 2021, se exportaron: 8.204.911 cajas de flores y follajes de ornamentales, en 285.905.100 envíos certificados por la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (Agrocalidad) estas exportaciones tuvieron como destinos más de 100 países alrededor del mundo; siendo Países Bajos, el mayor mercado de flores ornamentales, con algo más del 23% seguido por Estados Unidos y Bielorrusia con 17% y 15% respectivamente (Agrocalidad, 2021) En Ecuador, cuenta con 3.475 sitios de producción de ornamentales y 974 centros de acopio, distribuidos: en provincias de la siguiente manera:



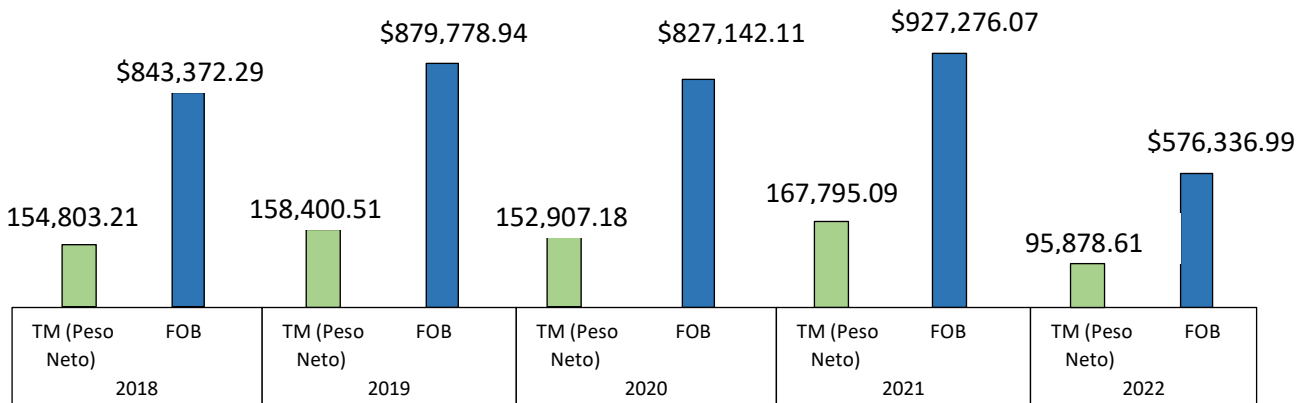
**Autora Angie Garcia Plaza**

**Figura 2** Centros de acopio, distribuidos en provincias

**Nota:** obtenida de Agrocalidad (2021)

En el año 2020, el sector de las flores exportó \$827.14 MM de FOB, evidenciándose una caída del 6% respecto al 2019. A julio de 2021 se registró exportaciones por el valor de \$556.34 MM de FOB, equivalente a un 67% de lo reportado en todo el año 2020 (Cooperación Financiera Nacional, 2021).

La producción nacional de flores en 2020 sufrió una disminución del 25%, producto de la crisis sanitaria, disminuyendo las exportaciones un 3,47% con respecto al año 2019, como se indica en la figura, a continuación.



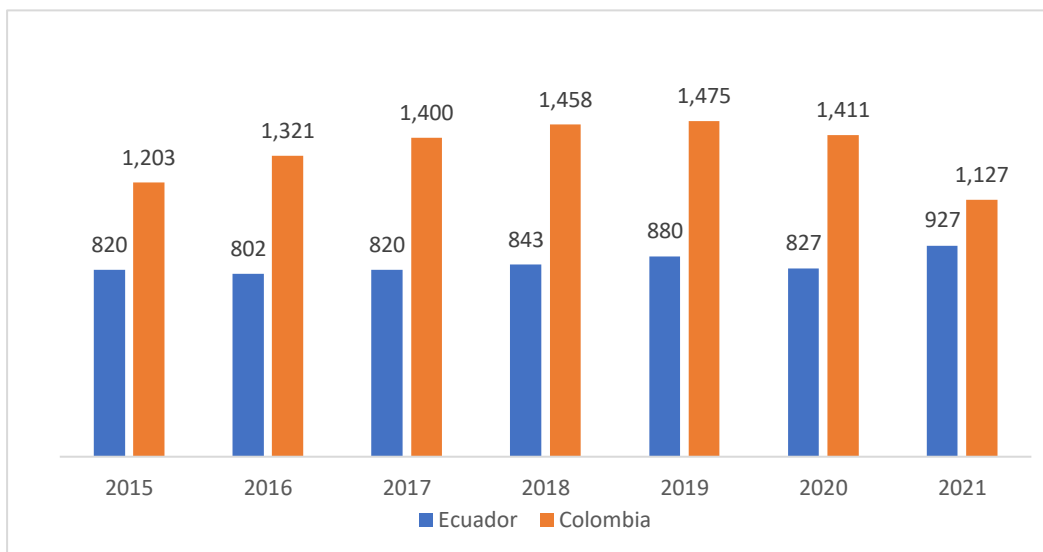
**Tonelada Métrica y Valores en miles de**

**Autora Angie Garcia Plaza**

**Figura 3** Exportaciones de flores ornamentales, 2018-2022

**Nota:** obtenida de las estadísticas del Banco central de Ecuador (BCE, 2022)

En comparación con Colombia, las exportaciones de flores ecuatorianas en el 2021 registraron USD 800 millones menos que las alcanzadas por el país hermano. Pese a los estragos de la pandemia mundial ambos países tuvieron crecimiento, Ecuador exportó 12,1% más en flores; mientras que Colombia un 22,4% más que 2020.



**Autora Angie Garcia Plaza**

**Figura 4** Evolución de exportaciones de flores Ecuador – Colombia

**Nota.** En la figura se muestra el valor en dólares de exportaciones de flores por parte de Ecuador en comparación con Colombia.

Es decir, en el año 2022 se ha podido experimentar un alza en este sector puesto que el nivel de concentración de exportaciones de flores ecuatorianas a otros mercados ha permitido que Ecuador sea el principal proveedor de este producto haciendo posible que las empresas del sector puedan contar con importantes ingresos.

No obstante, no todo es satisfacción para estos empresarios, también existen dificultades que resolver y están a la orden del día debido a que su función va más allá de producir y generar beneficios.; y es que estas dificultades según EXPOFLORES (2022) se basan en un aumento en la estructura de costos en el sector exportador, que se deriva principalmente por problemas logísticos como el incremento de los precios de los combustibles y la menor disponibilidad de rutas de transporte. Asimismo, se ha detectado un alza de los precios de fertilizantes y abonos necesarios para la producción agrícola.

Esta alza en los costos de exportación dentro de las actividades florícolas, pese al aumento favorable en el volumen de las exportaciones del sector florícola, se debe principalmente a la intervención de actores tanto a nivel nacional como los sucesos ocurridos durante el 2022 como el bloqueo de las vías a nivel nacional durante las protestas de junio, lo que paralizó el transporte de productos hacia los puertos y aeropuertos el cierre de mercados; como a nivel internacional como el conflicto entre Ucrania; y China, por las implicaciones de su política de “COVID cero”, que ha radicalizado el confinamiento de su población, lo que genera un incremento en la demanda pero representa mayor costos de exportación.

Ante lo anterior, según Gómez (2018) es necesario que de acuerdo a una metodología confiable, calcular los costos de los procesos, actividades y productos o servicios para luego diseñar un procedimiento que permita un mejoramiento continuo para alcanzar metas así como también implementar políticas que resulten favorables para la asignación eficiente de los recursos que permitan lograr el éxito de las pymes, con el propósito de obtener una ventaja competitiva que sea sostenible a largo plazo.

Los floricultores ecuatorianos tienen mucha competencia de países como Colombia, Kenia y Etiopía, que también son importantes países en desarrollo. Estos países también tienen climas estupendos, a veces incluso costes de mano de obra más bajos y cultivan flores preciosas. Hoy en día también se exportan muchas flores directamente al destino final, pero en la mayoría de los casos se sigue utilizando Holanda como centro floral internacional, como uno de los tres principales países exportadores de flores del mundo empresas. El 78% del área cultivada de ornamentales Ecuador (EXPOFLORES.a, 2022), está representado por: Bupleurum spp, Dianthus spp. (incluido mini clavel), Liatris spp, Lilium spp., Limonium spp, Lisianthus spp, Rosa spp, Zantedeschia spp.

La industria de la floricultura en Ecuador se ha desarrollado en gran medida en las últimas décadas, con un fuerte énfasis en la exportación. Ecuador es el segundo productor de rosas en el mundo y el tercer productor de flores de corte. En resumen, Ecuador es un competidor importante en la industria de la floricultura a nivel mundial gracias a su clima, tecnología, certificaciones y logística. Los productores ecuatorianos se esfuerzan en ofrecer productos de alta calidad, respetuosos con el medio ambiente y con certificaciones, para poder competir en un mercado cada vez más exigente.

Para cumplir con el objetivo específico dos que se relaciona con describir la situación actual de las pymes del sector florícola en relación a la gestión estratégica que desempeñan en tiempo de post pandemia, se realiza una entrevista dirigida a un panel de expertos los mismo que mencionaran los criterios más adecuados que fortalezcan a la investigación.

### **3.2 Estados de resultados**

A continuación, se muestran los estados de resultados de las empresas de floricultura de la provincia del Guayas sujetas a estudio.

**Tabla 3**  
*Empresa Ecuamagic Ecuador Magic Flowers S.A.*

| 2022   |                       | 2021   |                        | 2020   |                        |
|--|-----------------------|--|------------------------|--|------------------------|
| <b>INGRESOS</b>                                |                       | <b>INGRESOS</b>                                |                        | <b>INGRESOS</b>                                |                        |
| <b>Ventas locales</b>                          |                       | <b>Ventas locales</b>                          |                        | <b>Ventas locales</b>                          |                        |
| Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA     | \$ 4.808,28           | Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA     | \$ 2.879,88            | Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA     | \$ 1.845,00            |
| Gravadas con tarifa 0% de IVA o exentas de IVA | \$ 4.200,00           | Gravadas con tarifa 0% de IVA o exentas de IVA | \$ 2.689,20            | Gravadas con tarifa 0% de IVA o exentas de IVA | \$ 2.345,00            |
| <b>Exportaciones netas</b>                     |                       | <b>Exportaciones netas</b>                     |                        | <b>Exportaciones netas</b>                     |                        |
| De bienes                                      | \$ 1.957.889,72       | De bienes                                      | \$ 1.446.678,00        | De bienes                                      | \$ 1.456.347,00        |
| De servicios                                   | \$ 134.808,60         | De servicios                                   | \$ 22.892,42           | De servicios                                   | \$ 34.522,00           |
| Otros ingresos                                 | \$ 6.152,40           | Otros ingresos                                 | \$ 1.545,00            | Otros ingresos                                 | \$ 104.537,00          |
| <b>TOTAL, DE INGRESOS</b>                      | <b>\$2.107,859,00</b> | <b>TOTAL, DE INGRESOS</b>                      | <b>\$ 1.476.684,50</b> | <b>TOTAL, DE INGRESOS</b>                      | <b>\$ 1.599.596,00</b> |
|  |                       |  |                        |  |                        |
| <b>COSTOS Y GASTOS</b>                         |                       | <b>COSTOS Y GASTOS</b>                         |                        | <b>COSTOS Y GASTOS</b>                         |                        |
| <b>GASTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS</b>           | <b>\$395.542,12</b>   | <b>GASTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS</b>           | <b>\$ 1.224.432,00</b> | <b>GASTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS</b>           | <b>\$ 129.674,00</b>   |
| <b>GASTOS DE GESTIÓN</b>                       | <b>\$1.249.572,21</b> | <b>GASTOS DE GESTIÓN</b>                       | <b>\$ 110.265,20</b>   | <b>GASTOS DE GESTIÓN</b>                       | <b>\$ 1.348.765,00</b> |
| <b>OTROS GASTOS</b>                            | <b>\$448.145,91</b>   | <b>OTROS GASTOS</b>                            | <b>\$ 92.460,58</b>    | <b>OTROS GASTOS</b>                            | <b>\$ 120.007,57</b>   |
| <b>TOTAL, GASTOS</b>                           | <b>\$2.093.260,24</b> | <b>TOTAL, GASTOS</b>                           | <b>\$ 1.427.157,78</b> | <b>TOTAL, GASTOS</b>                           | <b>\$ 1.598.446,57</b> |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                           | <b>\$14.598,76</b>    | <b>UTILIDAD NETA</b>                           | <b>\$ 49.526,72</b>    | <b>UTILIDAD NETA</b>                           | <b>\$ 1.149,43</b>     |

**Nota:** Obtenido de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros 2023

**Tabla 4**  
*Empresa Servidal S.A.*

| 2022   |                     | 2021   |                     | 2020   |                     |
|--|---------------------|--|---------------------|--|---------------------|
| <b>INGRESOS</b>                                |                     | <b>INGRESOS</b>                                |                     | <b>INGRESOS</b>                                |                     |
| <b>Ventas locales</b>                          |                     | <b>Ventas locales</b>                          |                     | <b>Ventas locales</b>                          |                     |
| Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA     | \$ 1.563,00         | Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA     | \$ 1.569,00         | Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA     | \$ 1.867,00         |
| Gravadas con tarifa 0% de IVA o exentas de IVA | \$ 6.374,00         | Gravadas con tarifa 0% de IVA o exentas de IVA | \$ 1.223,00         | Gravadas con tarifa 0% de IVA o exentas de IVA | \$ 400,00           |
| <b>Exportaciones netas</b>                     |                     | <b>Exportaciones netas</b>                     |                     | <b>Exportaciones netas</b>                     |                     |
| De bienes                                      | \$ 678,00           | De bienes                                      | \$ 4.342,00         | De bienes                                      | \$ 7.540,00         |
| De servicios                                   | \$ 1.534,00         | De servicios                                   | \$ 567,00           | De servicios                                   | \$ 1.311,00         |
| Otros ingresos                                 | \$ 9.807,00         | Otros ingresos                                 | \$ 7.654,00         | Otros ingresos                                 | \$ 155,00           |
| <b>TOTAL, DE INGRESOS</b>                      | <b>\$ 19.956,00</b> | <b>TOTAL, DE INGRESOS</b>                      | <b>\$ 15.355,00</b> | <b>TOTAL, DE INGRESOS</b>                      | <b>\$ 11.273,00</b> |

|                                      |              |                                      |             |                                      |              |
|--------------------------------------|--------------|--------------------------------------|-------------|--------------------------------------|--------------|
|                                      |              |                                      |             |                                      |              |
| <b>COSTOS Y GASTOS</b>               |              | <b>COSTOS Y GASTOS</b>               |             | <b>COSTOS Y GASTOS</b>               |              |
| <b>GASTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS</b> | \$ 620,54    | <b>GASTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS</b> | \$ 3.765,00 | <b>GASTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS</b> | \$ 743,00    |
| <b>GASTOS DE GESTIÓN</b>             | \$ 795,20    | <b>GASTOS DE GESTIÓN</b>             | \$ 4.767,70 | <b>GASTOS DE GESTIÓN</b>             | \$ 5.679,00  |
| <b>OTROS GASTOS</b>                  | \$ 12.943,71 | <b>OTROS GASTOS</b>                  | \$ 1.173,00 | <b>OTROS GASTOS</b>                  | \$ 4.380,77  |
| <b>TOTAL, GASTOS</b>                 | \$ 14.359,45 | <b>TOTAL, GASTOS</b>                 | \$ 9.705,70 | <b>TOTAL, GASTOS</b>                 | \$ 10.802,77 |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                 | \$ 5.596,55  | <b>UTILIDAD NETA</b>                 | \$ 5.649,30 | <b>UTILIDAD NETA</b>                 | \$ 470,23    |

**Nota:** Obtenido de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros 2023

**Tabla 5**  
*Empresa Pradorex S.A.*

| 2022   |                        | 2021   |                        | 2020   |                      |
|--|------------------------|--|------------------------|--|----------------------|
| <b>INGRESOS</b>                                |                        | <b>INGRESOS</b>                                |                        | <b>INGRESOS</b>                                |                      |
| <b>Ventas locales</b>                          |                        | <b>Ventas locales</b>                          |                        | <b>Ventas locales</b>                          |                      |
| Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA     | \$ 5.789,00            | Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA     | \$ -                   | Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA     | \$ 5.567,00          |
| Gravadas con tarifa 0% de IVA o exentas de IVA | \$ 876,00              | Gravadas con tarifa 0% de IVA o exentas de IVA | \$ -                   | Gravadas con tarifa 0% de IVA o exentas de IVA | \$ 4.365,00          |
| <b>Exportaciones netas</b>                     |                        | <b>Exportaciones netas</b>                     |                        | <b>Exportaciones netas</b>                     |                      |
| De bienes                                      | \$ 875,00              | De bienes                                      | \$ -                   | De bienes                                      | \$ 41.284,00         |
| De servicios                                   | \$ 9.987,00            | De servicios                                   | \$ -                   | De servicios                                   | \$ 16.534,00         |
| Otros ingresos                                 | \$ 36.044,43           | Otros ingresos                                 |                        | Otros ingresos                                 | \$ 50.216,86         |
| <b>TOTAL, DE INGRESOS</b>                      | <b>\$ 53.571,43</b>    | <b>TOTAL, DE INGRESOS</b>                      | <b>\$ -</b>            | <b>TOTAL, DE INGRESOS</b>                      | <b>\$ 117.966,86</b> |
|  |                        |  |                        |  |                      |
| <b>COSTOS Y GASTOS</b>                         |                        | <b>COSTOS Y GASTOS</b>                         |                        | <b>COSTOS Y GASTOS</b>                         |                      |
| <b>GASTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS</b>           | \$ 17.802,80           | <b>GASTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS</b>           | \$ 94.875,00           | <b>GASTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS</b>           | \$ 6.534,00          |
| <b>GASTOS DE GESTIÓN</b>                       | \$ 67.742,09           | <b>GASTOS DE GESTIÓN</b>                       | \$ 18.757,00           | <b>GASTOS DE GESTIÓN</b>                       | \$ 28.358,56         |
| <b>OTROS GASTOS</b>                            | \$ 86.583,89           | <b>OTROS GASTOS</b>                            | \$ 72.449,02           | <b>OTROS GASTOS</b>                            | \$ 6.432,00          |
| <b>TOTAL, GASTOS</b>                           | <b>\$ 172.128,78</b>   | <b>TOTAL, GASTOS</b>                           | <b>\$ 186.081,02</b>   | <b>TOTAL, GASTOS</b>                           | <b>\$ 41.324,56</b>  |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                           | <b>\$ (118.557,35)</b> | <b>UTILIDAD NETA</b>                           | <b>\$ (186.081,02)</b> | <b>UTILIDAD NETA</b>                           | <b>\$ 76.642,30</b>  |

**Nota:** Obtenido de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros 2023

**Tabla 6**  
*Empresa Taylor Skye Agriculture S.A.*

| 2022                  |  | 2021                  |  | 2020                  |  |
|-----------------------|--|-----------------------|--|-----------------------|--|
| <b>INGRESOS</b>       |  | <b>INGRESOS</b>       |  | <b>INGRESOS</b>       |  |
| <b>Ventas locales</b> |  | <b>Ventas locales</b> |  | <b>Ventas locales</b> |  |

|  |                      |  |                     |  |                     |
|--|----------------------|--|---------------------|--|---------------------|
| Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA     | \$ 8.364,00          | Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA     | \$ 1.602,00         | Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA     | \$ 764,00           |
| Gravadas con tarifa 0% de IVA o exentas de IVA | \$ 7.364,00          | Gravadas con tarifa 0% de IVA o exentas de IVA | \$ 1.673,00         | Gravadas con tarifa 0% de IVA o exentas de IVA | \$ 3.566,00         |
| <b>Exportaciones netas</b>                     |                      | <b>Exportaciones netas</b>                     |                     | <b>Exportaciones netas</b>                     |                     |
| De bienes                                      | \$ 7.653,00          | De bienes                                      | \$ 6.474,00         | De bienes                                      | \$ 8.473,00         |
| De servicios                                   | \$ 2.648,07          | De servicios                                   | \$ 17.634,00        | De servicios                                   | \$ 20.000,00        |
| Otros ingresos                                 | \$ 107.936,51        | Otros ingresos                                 | \$ 28.731,42        | Otros ingresos                                 | \$ 31.411,42        |
| <b>TOTAL, DE INGRESOS</b>                      | <b>\$ 133.965,58</b> | <b>TOTAL, DE INGRESOS</b>                      | <b>\$ 56.114,42</b> | <b>TOTAL, DE INGRESOS</b>                      | <b>\$ 64.214,42</b> |
|  |                      |  |                     |  |                     |
| <b>COSTOS Y GASTOS</b>                         |                      | <b>COSTOS Y GASTOS</b>                         |                     | <b>COSTOS Y GASTOS</b>                         |                     |
| <b>GASTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS</b>           | <b>\$ 29.802,26</b>  | <b>GASTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS</b>           | <b>\$ 6.873,00</b>  | <b>GASTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS</b>           | <b>\$ 12.804,00</b> |
| <b>GASTOS DE GESTIÓN</b>                       | <b>\$ 91.314,01</b>  | <b>GASTOS DE GESTIÓN</b>                       | <b>\$ 28.732,00</b> | <b>GASTOS DE GESTIÓN</b>                       | <b>\$ 19.999,00</b> |
| <b>OTROS GASTOS</b>                            | <b>\$ 12.657,24</b>  | <b>OTROS GASTOS</b>                            | <b>\$ 19.738,40</b> | <b>OTROS GASTOS</b>                            | <b>\$ 31.411,42</b> |
| <b>TOTAL, GASTOS</b>                           | <b>\$ 133.773,51</b> | <b>TOTAL, GASTOS</b>                           | <b>\$ 55.343,40</b> | <b>TOTAL, GASTOS</b>                           | <b>\$ 64.214,42</b> |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                           | <b>\$ 192,07</b>     | <b>UTILIDAD NETA</b>                           | <b>\$ 771,02</b>    | <b>UTILIDAD NETA</b>                           | <b>\$ -</b>         |

**Nota:** Obtenido de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros 2023

**Tabla 7**  
*Empresa Rosaholics*  
S.A.S.

| 2022   |                     | 2021   |                     | 2020   |                     |
|--|---------------------|--|---------------------|--|---------------------|
| <b>INGRESOS</b>                                |                     | <b>INGRESOS</b>                                |                     | <b>INGRESOS</b>                                |                     |
| <b>Ventas locales</b>                          |                     | <b>Ventas locales</b>                          |                     | <b>Ventas locales</b>                          |                     |
| Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA     | \$ 1.000,00         | Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA     | \$ 1.934,00         | Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA     | \$ 173,00           |
| Gravadas con tarifa 0% de IVA o exentas de IVA | \$ 110,00           | Gravadas con tarifa 0% de IVA o exentas de IVA | \$ 2.874,00         | Gravadas con tarifa 0% de IVA o exentas de IVA | \$ 233,00           |
| <b>Exportaciones netas</b>                     |                     | <b>Exportaciones netas</b>                     |                     | <b>Exportaciones netas</b>                     |                     |
| De bienes                                      | \$ 10.784,00        | De bienes                                      | \$ 2.892,00         | De bienes                                      | \$ 8.278,00         |
| De servicios                                   | \$ 10.101,00        | De servicios                                   | \$ 20.670,00        | De servicios                                   | \$ 2.893,00         |
| Otros ingresos                                 | \$ 23.268,46        | Otros ingresos                                 | \$ 17.733,00        | Otros ingresos                                 | \$ 6.791,38         |
| <b>TOTAL, DE INGRESOS</b>                      | <b>\$ 45.263,46</b> | <b>TOTAL, DE INGRESOS</b>                      | <b>\$ 46.103,00</b> | <b>TOTAL, DE INGRESOS</b>                      | <b>\$ 18.368,38</b> |
|  |                     |  |                     |  |                     |
| <b>COSTOS Y GASTOS</b>                         |                     | <b>COSTOS Y GASTOS</b>                         |                     | <b>COSTOS Y GASTOS</b>                         |                     |
| <b>GASTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS</b>           | <b>\$ 26.779,80</b> | <b>GASTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS</b>           | <b>\$ 7.293,00</b>  | <b>GASTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS</b>           | <b>\$ 8.273,00</b>  |
| <b>GASTOS DE GESTIÓN</b>                       | <b>\$ 1.030,24</b>  | <b>GASTOS DE GESTIÓN</b>                       | <b>\$ 27.834,00</b> | <b>GASTOS DE GESTIÓN</b>                       | <b>\$ 2.843,00</b>  |
| <b>OTROS GASTOS</b>                            | <b>\$ 13.969,75</b> | <b>OTROS GASTOS</b>                            | <b>\$ 9.965,73</b>  | <b>OTROS GASTOS</b>                            | <b>\$ 1.646,60</b>  |
| <b>TOTAL, GASTOS</b>                           | <b>\$ 41.779,79</b> | <b>TOTAL, GASTOS</b>                           | <b>\$ 45.092,73</b> | <b>TOTAL, GASTOS</b>                           | <b>\$ 12.762,60</b> |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                           | <b>\$ 3.483,67</b>  | <b>UTILIDAD NETA</b>                           | <b>\$ 1.010,27</b>  | <b>UTILIDAD NETA</b>                           | <b>\$ 5.605,78</b>  |

**Nota:** Obtenido de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros 2023



De la investigación documental obtenida mediante la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros se pudo constatar que las empresas de floricultura de la provincia del Guayas si tuvieron utilidades, durante el periodo sujeto a estudio, no obstante, estas no fueron las mejores debido a la crisis sanitaria,

**Tabla 8**

Total, de porcentajes desde 2020 – 2022

|  | UTILIDADES      |                 |              | Total % de Utilidad |
|--|-----------------|-----------------|--------------|---------------------|
|  | 2022            | 2021            | 2020         |                     |
| <b>Empresa Ecuamagic Ecuador Magic Flowers S.A</b> | \$ 14.598,76    | \$ 49.526,72    | \$ 1.149,43  | <b>4,12%</b>        |
| <b>Empresa Servidal S.A</b>                        | \$ 8.762,90     | \$ 5.649,30     | \$ 470,23    | <b>101,99%</b>      |
| <b>Empresa Pradorex S.A</b>                        | \$ (118.557,35) | \$ (186.081,02) | \$ 76.642,30 | <b>-156,34%</b>     |
| <b>Empresa Taylor Skye Agriculture S.A.</b>        | \$ 192,07       | \$ 771,02       | \$ -         | <b>1,52%</b>        |
| <b>Empresa Rosaholics S.A.S.</b>                   | \$ 3.483,67     | \$ 1.010,27     | \$ 5.605,78  | <b>40,41%</b>       |

**Nota** Obtenido de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros 2023

A continuación se detalla mediante el cuadro de utilidades como se ha estado estudiando el comportamiento de los años 2020 - 2021 - 2022, la empresa Servidal S.A. es una de las que más ha tenido utilidades durante los tres años Post Pandemia, con un porcentaje de 101,99% la segunda empresa es Rosaholics S.A.S. tiene 40,41% de utilidad, la tercera empresa indica un porcentaje de 4,12% de utilidad total quedando en el tercer puesto, la cuarta empresa posee de 1,52% de utilidad, no tan sostenible y el más bajo es de la empresa Pradorex S.A. proporcionándole un porcentaje negativo de -156,34% de utilidad total, estas cinco empresas están por comenzar con nuevas estrategias para poder mantenerse o surgir después de post pandemia.

**Tabla 9**

Total, de costos desde 2020 – 2022

|  | Costos          |                 |                 | Total, de Costos       |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|------------------------|
|  | 2022            | 2021            | 2020            |                        |
| <b>Empresa Ecuamagic Ecuador Magic Flowers S.A</b> | \$ 2.093.260,24 | \$ 1.427.157,78 | \$ 1.598.446,57 | <b>\$ 5.118.864,59</b> |
| <b>Empresa Servidal S.A</b>                        | \$ 5.596,55     | \$ 9.705,70     | \$ 10.802,77    | <b>\$ 26.105,02</b>    |
| <b>Empresa Pradorex S.A</b>                        | \$ 172.128,78   | \$ 186.081,02   | \$ 41.324,56    | <b>\$ 399.534,36</b>   |
| <b>Empresa Taylor Skye Agriculture S.A.</b>        | \$ 133.773,51   | \$ 55.343,40    | \$ 64.214,42    | <b>\$ 253.331,33</b>   |
| <b>Empresa Rosaholics S.A.S.</b>                   | \$ 41.779,79    | \$ 45.092,73    | \$ 12.762,60    | <b>\$ 99.635,12</b>    |

**Nota** Obtenido de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros 2023

El comportamiento de los costos dentro de los años 2020 - 2021 - 2022, han sido muy difíciles para las cinco empresas que se ha estado analizando, la empresa Pradorex S.A es una de las principales por su costo total de \$399.534,36 dándole el segundo y tercer puesto a la empresa Taylor Skye Agriculture S.A con un costo total de \$253.331,33 y \$99.635,12 de la empresa

Rosaholics S.A.S. la empresa Servidal cuenta con \$26.105,02 de costos totales llevándolo al cuarto lugar y manteniéndose, indicando que la empresa Ecuamagic Ecuador Magic Flowers S.A. esta en el último puesto por su costo total bajo de \$5.118.864,59

sin embargo, se considera que se podrían mejorar a través de la aplicación de estrategias de ventas que garanticen la fidelización de nuevos clientes y la apertura de nuevos mercados. Si bien es cierto la pandemia por COVID 19 dejó grandes secuelas en la economía de manera global, es importante destacar que estas empresas continuaron con sus operaciones, aun cuando no obtuvieron grandes ganancias.

Se considera relativamente importante que estas empresas garanticen su desarrollo económico ya que forman parte importante de la economía del país, y el producto que ofertan tiene grandes posibilidades en el ámbito internacional debido a su calidad.

Para cumplir con el objetivo específico dos que se relaciona con describir la situación actual de las pymes del sector florícola en relación a la gestión estratégica que desempeñan en tiempo de post pandemia, se realiza una entrevista dirigida a un panel de expertos los mismo que mencionaran los criterios más adecuados que fortalezcan a la investigación.

### 3.3 Panel de expertos

Lo que más cambió fue el tema de las ventas. Por ejemplo, justo en época de pandemia, tuvimos que bajar “a mesa”[1] para que haya producción porque, si no, no se podía invertir. Fue una situación muy dura, ya que sólo se vendía de forma local, en lugares aledaños (Mendoza, 2022).

Las entrevistas tienen como objetivo principal buscar la opinión de las personas que han sido afectadas post pandemia y durante la pandemia, Atraves del panel de experto el objetivo es identificar las caracterizaciones de los vendedores ya que algunas empresas han tenido que cerrar su negocio, puesto que no se podía vender por miedo a contagiarse del COVID 19, esto hizo que nadie tenga la necesidad de comprar flores y por lo tanto afecto a las personas que se dedican o se dedicaban a la floricultura.

Experto 1: Agricultor, Ing. comercial, experiencia en sembrado de tierra de 7 años, proveedor de tiendas nacionales.

Experto 2: Ing. Agrónomo exportador de diversas flores a mercados internacionales, experiencia en manejo de cultivos de 12 años en el mercado.

Experto 3: Ing. Agricultor de huertos, experiencia en cultivar diversas flores para el mercado internacional, experiencia en sembrado 13 años en el mercado nacional.

**Tabla 10**

Entrevista a Expertos 1,2,3 del sector de la Floricultura

| Pregunta  | Experto 1  | Experto 2  | Experto 3  |
|---|--|--|--|
| <b>P1. ¿Qué es la floricultura?</b>                                 | Es lo más lindo que la naturaleza nos ha brindado, para tener un ambiente de relajación y mucha armonía. | La floricultura es el arte de cultivar las flores de manera que puedan decorar cualquier ámbito de nuestros alrededores. | Es un área de conocimientos para abarcar todo tipo de actividades como la producción de plantas para los jardines. |
| <b>P2. ¿Cuáles son los productos disponibles de la floricultura</b> | Rosas de todos los colores, girasoles, margaritas, lirio amarillo, tulipanes,                            | Hortensia, margaritas, lirio amarillo, tulipanes, orquídeas,   | Petunia, jazmín, Don Diego de noche, clavel, flor de loto, cineraria, girasoles, tulipanes, lirios amarillos,      |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <b>que usted ofrece?</b>   | Rosa floribunda, Rosa grandiflora entre otras.   | pensamiento o viola entre otras.  | lavanda, begonia entre otras.   |
| <b>P3. ¿Qué tipos de lugares necesitan productos de floricultura?</b>                            | Las flores son estupendas para las decoraciones como en las cenas familiares, en la sala, en las terrazas, en la cocina y más.   | Se necesitan en los centros comerciales, en los restaurantes, en el hogar, en las oficinas.   | En los lugares donde no haya mucha floricultura como en la calle, en las universidades, colegios, empresas.   |
| <b>P4. ¿Cuáles son las ventajas de ambientar y/o decorar con flores?</b>                         | Respirar mejor, tener más energías positivas, dormirás plácidamente.   | Purifica el aire, reduce la electricidad estática, combate la polución y con las decoraciones se verá el lugar más ligero.  | Crean un ambiente más natural para el hogar o centros comerciales, aumentan tu productividad, relajan e inspiran.   |
| <b>P5. ¿Cuáles es la época de año en el que más venden?</b>                                      | En febrero por san Valentín, el día de las madres, en navidad.   | En noviembre por el día de los difuntos, en san Valentín, el día de las madres.   | En diciembre por las decoraciones de las cenas navideñas, en san Valentín, el día de las madres, día de los difuntos.   |
| <b>P6. ¿Como es el proceso de entrega de sus productos hacia los clientes?</b>                   | El cliente nos indica si es para una sorpresa o entrega a domicilio, si es así el repartidor lleva las flores con todos los cuidados establecidos y al dejar las entregas nos mandan una foto por vía WhatsApp para la confirmación de que ha llegado al punto indicado. | Primero se verifica que flores desea, después se las empieza a poner en su embase para la respectiva decoración luego nos verificamos si está bien o faltan, después el cliente nos indica si desean de otro tipo o no con el fin de ponerle a lo último un lazo y es llevado hacia el cliente con su nota respectiva, se los envía por medio de Uber o nuestro repartidor, si no desea así el cliente viene al local a ver las flores. | Se decora el embase con las flores y gusto de los clientes, se los empaca y es llevado ya sea por un repartidor de nuestro local o si el cliente manda a alguien de su preferencia indicando que esa persona viene a retirar las flores, si es para una sorpresa nuestro repartidor llega al lugar indicado y nos comunica cuando ya es entregado a la persona indicada con una foto. |
| <b>P7. ¿Explique el procedimiento para que los productos de floricultura lleguen a su local?</b> | Nuestros proveedores nos indican cuando ya están listos y nosotros lo vamos a retirar donde nos hacen la entrega de todas las flores que deseamos para nuestro local, lo   | Primero nos verificamos que estén todas las flores y rosas adquiridas, luego vemos que todo estén completamente en buen estado y  | Se retiran cuando el encargado de las flores indica que ya están listas y puedan ser mostradas hacia el cliente sin ni un tipo de problema, se los traen en camiones grandes  |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
|   | traemos en camiones grandes, las flores vienen enrollados con cartones para que no se maltraten.   | proceden a ponerle periódico con cartón para que no se estropeen hasta llegar a nuestro local y dejarlas con agua para que no se marchiten muy rápido.  | para que no se dañen y para que no se marchiten envueltas en periódico y ya estando en el local se les pone agua para su duración de las mismas.  |
| <b>P8. ¿Cuál es el perfil de sus clientes?</b>  | Que tengan la posibilidad económica para adquirir nuestros productos, tenemos de lo económico hasta lo más costoso.  | De una edad que puedan adquirir nuestros productos, y puedan costearlos.  | Clientes de 18 años en adelante, que tengan una posibilidad económica para poder adquirir nuestros productos.   |
| <b>P9. ¿Cuáles son las principales empresas que se dedican al negocio de floricultura en la provincia del Guayas?</b> | Una de las principales empresas que se dedican a la floricultura es Flowers S.A.   | La prestigiosa empresa para la venta de flores "Servidal S. A   | La empresa que tiene más ventas en todo el año "Pradorex S.A."  |
| <b>P10. ¿Como era su manejo financiero prepandemia COVID-19?</b>  | Las ventas eran muy buenas, se vendía alrededor de 1000 decoraciones mensuales.  | Eran muy manejables ya que los clientes pedían muchas rosas para regalos, las ventas mensualmente eran de 2000 rosas entre otros tipos de decoraciones. | El manejo financiero nos indicaba que todo iba a la perfección por las ventas que se realizaban por semanas, entre decoraciones y detalles las ventas eran alrededor de 2500 rosas.   |
| <b>P11. ¿Cuáles fueron las estrategias aplicadas para captar clientes durante dicho periodo?</b>                      | Entregas al domicilio, con detalles extras para que el cliente pueda mantenerse con nosotros, ya sea el envíos gratis o adicional un pequeño detalle de la florería. | La personificación de los arreglos florales, tener todo tipo de rosas que el cliente deseaba.   | Mantener informado al cliente de que estábamos trabajando con la bioseguridad que se requería en el momento, para que así ellos puedan llegar al local sin ni un tipo de problema, tener lo todo tipo de flores que el cliente deseaba. |
| <b>P12. ¿Como les afecto la pandemia COVID-19?</b>  | Bajaron mucho las ventas porque nadie podía salir a la calle ni a los centros comerciales, también hubo despidos por falta   | Tuvimos que cerrar el segundo local por falta de venta, ya que los clientes no deseaban comprar por miedo a contagiarse.                                | No había muchos ingresos para pagar a las personas que cultivaban las flores y rosas, por miedo al covid-19 y bajaron mucho las ventas.   |

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
|   | de ventas de las mismas.  |  |   |
| <b>P13. ¿Qué estrategias se usaron para continuar el ritmo de negocio en marcha?</b>  | La personificación de los arreglos florales, como las tarjetas adicionales, variedad de flores o rosas.                       | Tener a nuestros clientes por las redes sociales e indicarles que variedad hay de nuestros productos, que puedan ver y elegir el detalle que les guste para su compra. | Mantener a nuestros clientes en constancia actualización de lo nuevo que llega a nuestros locales, ya sea personificar el arreglo o entregas sin costos.  |
| <b>P14. ¿En los actuales momentos, que nuevas acciones se han realizado para mantener el nivel de utilidad que anteriormente poseían?</b> | Entregar tarjetas de presentación al llevar el producto hacia el cliente, adicional las entregas son sin ni un tipo de costo. | Si el cliente desea que sea un mimo quien lleve el detalle o solo la entrega del producto, tener en cuenta el deseo del cliente.                                       | Las personificaciones de los arreglos florales, también con las decoraciones de las bodas, agregando coronas grandes de lirios amarillos, globos de colores o con nombres en cada uno de ellos. |

**Tabla 11**

Aportes Importantes de las entrevistas Realizadas

| Aportes mas importantes de la entrevista realizada |  |
|--|--|
| Aporte 1   | Mejorar el seguimiento del producto, desde que lo van a dejar al local hasta la venta, ya que tiene que estar en buen estado para todos los consumidores.  |
| Aporte 2   | tener un estilo propio, esto nos hace más llamativo hacia los consumidores de flores, poder agregar cualquier tipo de material para realizar la decoración al gusto del cliente.   |
| Aporte 3   | las estrategias para continuar dentro del negocio o competencia es tener en cuenta, que las redes sociales son muy importantes en la actualidad, ya que todas las empresas se pueden manifestar por Instagram, Facebook, tik tok y más, hay que estar en hay que realizar actualizaciones de promociones por las redes sociales y así poder enganchar a los clientes que gusten de algún arreglo floral. |

En base a las respuestas obtenidas se propone las siguientes estrategias para cumplir el objetivo 3 relacionado con proponer estrategias que mejoren las compañías de la floricultura:

### 3.3.1 Propuesta

#### **Estrategia de Marketing**

##### **Trabajar en un estilo propio:**

Existen cualquier cantidad de negocios relacionados con la compra y venta de flores, razón por la cual es imperativo tener un valor agregado que marque la diferencia para que los potenciales clientes prefieran a la tienda auspiciantes. El posicionamiento de la marca ya no es solamente de manera física sino también de manera virtual. A nivel de estrategia, cada negocio debe tener su unidad corporativa de la cual el logotipo y sus colores y eslogan sean los adecuados para transmitir confianza e impulsar el deseo de compra. Se puede ofrecer arreglos florales compuestos entre materiales sintéticos y naturales; brindar un servicio personalizado y ofrecer un café o agua al cliente mientras esperan, los arreglos se efectuarán de acuerdo a los pedidos y detalles que solicite el cliente.

#### **Estrategia de Marketing**

##### **Estrategia Diversificar mercado:**

Una tienda de flores no puede ofertar este servicio sin productos complementarios. Las flores son exquisitas y tienen sus propias cualidades, sin embargo, existen combos en los cuales se puede ofrecer, dulces, bombones, botellas de vino, tarjetas decorativas, globos, peluches, cajas de arreglos y diseños personalizados que llamen la atención del interesado y de esta manera generar nuevas ventas.

Aplicar el denominado marketing estacional, en el cual se ofrecerán arreglos especiales para cada festividad, para sacar el máximo provecho a estos días en los que las ventas se incrementan.

##### **Estrategias Empresarial de negocio o competitiva**

##### **Estrategia de precios:**

Descuentos por cantidad que serán aplicados a clientes que realicen pedidos en grandes cantidades, asimismo, a los clientes institucionales o que adquieran servicios de floristería por eventos se aplicara descuento por pronto pago, y por otra parte los descuentos periódicos que se darán en épocas donde se obtienen mayores ventas como: Día de difuntos, San Valentín, Día de las madres, y épocas navideñas.

##### **Estrategia Empresarial de negocio o competitiva**

##### **Mejorar la operación:**

Se recomienda a las personas naturales y jurídicas que compiten en el sector floricultor del Ecuador, que tienen en mente exportar sus productos a mercados internacionales, analizar el mercado asiático en general, pues representa una oportuna para generar fuentes de ingresos al país, pues es un continente que en general demanda y remuneran competitivamente por la importación de flores.

#### **Estrategia Operativa**

##### **Dar seguimiento:**

Finalmente, se recomienda a los floricultores en general mejorar los procesos de comercialización de sus productos, pues muchos de ellos dejan de dar el seguimiento necesario a su producto, cuando ya se ha embarcado, no monitorean, ni rastrean la posición del producto, cuando este es llevado a su destino, como servicio postventa, es necesario que se haga este seguimiento hasta llegar al cliente. Este es un paso muy importante debido que mediante su aplicación se podrá conocer el nivel de satisfacción del cliente con el servicio y los arreglos que se ofertaron, además la posibilidad de generar más ventas en el futuro.

#### **Estrategia de Marketing**

##### **Mantenerse en comunicación permanente con tus clientes:**

Tener en cuenta que la comunicación desde un inicio es permanente con dicho cliente para así proceder con la comunicación de la compra y venta de las flores, ya sea para un regalo o decoración de un evento, verificar si el cliente está a gusto con lo requerido, estar pendiente a cualquier modificación de aquello, no dejar de preguntar hasta llegar a un acuerdo y ver que todo se haya realizado mediante lo conversado con el cliente. Es recomendable mantener una agenda con los clientes ya fidelizados con el producto, a los cuales se les enviara de manera constante las ofertas y descuentos por días especiales o festividades.

## **Estrategias de Marketing.**

### **Presencia en redes sociales:**

Las plataformas sociales asimismo contribuyen favorablemente a construir una marca y crear una imagen online para las empresas. En ellas se podrán mostrar al público qué tipo de arreglos se realizan y las personificaciones que se les da a cada uno. Por otra parte, también se deberá analizar y responder constantemente los comentarios y mensajes de los clientes en dichas redes sociales. Es de gran relevancia publicar mensajes, frases, videos e imágenes concernientes al giro del negocio, para crear likes y ventas inmediatas.

### **4. Discusión**

Según lo indicado por el Banco Central del Ecuador en sus cifras, para el 2022 se obtuvo una reducción de ingresos por parte del sector de la floricultura, dato que se corrobora a partir de las investigaciones realizadas a través de otras fuentes de investigación, en las cuales se evidencio que entre los conflictos encontrados estuvo la dificultad para transportar estos productos, lo cual influyo de manera negativa a los costos de producción.

Por otra parte, Expoflores 2022 indica lo mismo, al establecer que los altos costos de combustibles, fertilizantes y otros productos necesarios para el sector agricultor también influyo en los ingresos para este año, debido a que el proceso de exportar no solo es producir y generar beneficios, sino también atender las dificultades que vienen inmersas dentro de este proceso. A opinión personal la información obtenida de esta fuente es muy acertada, ya que, si no se tiene en cuenta cada uno de los cambios que se dan en los costos, no solo desde su producción la cual la realiza dentro del país sino también los costos que implican el transportarlos hasta su exportación, no se podrá mantener el control adecuado de los ingresos y el nivel de rentabilidad que este sector tiene en los diferentes periodos.

En cuanto a las estrategias aplicadas por los expertos quienes son personas dedicadas a la comercialización de flores y forman parte importante de las Pymes en Ecuador, se considera que estas fueron las mejores para continuar con sus ventas, esto teniendo en cuenta las grandes dificultades que tuvo el sector comercial durante la pandemia. El haber aplicado servicios a domicilio, y sin costo de entrega, lo cual implicaba que ellos solventaran este gasto y por ende disminuyera sus ingresos, fue fundamental para que no paralizaran sus ventas lo cual hubiese sido una problemática aún más grande.

Lo descrito anteriormente contrasta también con la opinión de Gómez 2018 en la cual indica que establecer políticas y metodologías confiables contribuye de manera favorable al mejoramiento continuo de las Pymes, lo cual se considera una idea acertada para el desarrollo de estas empresas que forman gran parte de la economía del país, por lo tanto, es necesario que estas optimicen sus recursos a través de la aplicación de dichas políticas o metodologías las mismas que se verán reflejadas en la calidad de los productos y servicios que ofrecen.

### **5. Conclusiones**

De las investigaciones y entrevistas realizadas a los expertos, para dar cumplimiento a los objetivos del presente trabajo de investigación se puede concluir lo siguiente:

En los periodos sujetos a estudio del 2018 al 2022, el año en el que se obtuvo mayores ingresos por exportaciones de flores fue en el 2021, esto pese a los estragos que tuvieron que enfrentar las exportadoras a nivel internacional por causa de la crisis sanitaria, cabe destacar que las exportaciones durante este periodo no se paralizaron, dato que se ve reflejado en las cifras del Banco Central del Ecuador, no obstante, respecto al año 2022 los ingresos referente a la exportación de este sector bajaron en comparación a los años anteriores, esto se debe principalmente a las medidas de bioseguridad de "cero Covid" en los países de Ucrania y China, lo cual no afecto a la demanda de estos productos pero si a sus costos de producción.

La floricultura es una parte fundamental de los ingresos del país, esto se da gracias a que poseemos las características ambientales perfectas para la producción de flores, por lo cual somos una gran competencia a nivel internacional. Este sector es el cuarto mayor generador de

ingresos del país en términos de ventas, las rosas por sí solas ganaron casi mil millones de dólares en 2021, una recaudación récord de \$927 millones para ser exactos.

Por otra parte, al referirse de las Pymes en el sector florícola, esta también tuvo grandes afectaciones por la pandemia, la cual causo despidos, cierres de locales, paralización de sus ventas, entre otras, sin embargo, estas buscaron estrategias inmediatas para continuar en el mercado y no afectar su rentabilidad, entonces implementaron entregas a domicilio sin costo adicional, arreglos personalizados con todas las medidas de bioseguridad e incluso les obsequiaban a sus clientes un pequeño arreglo adicional.

Actualmente este sector se está recuperando favorablemente, debido a que mantienen muchas de las estrategias aplicadas durante el periodo de Covid, lo cual garantiza la fidelización de los clientes como respuesta a los estándares de calidad aplicados en los productos y servicios ofertados. Las épocas de año en las que más incrementan sus ventas según las entrevistas aplicadas a este sector son durante San Valentín, Día de Difuntos, Día de las Madres, y para épocas navideñas.

### **Bibliografía**

- Agrocalidad. (2021). *BOLETÍN INFORMATIVO INFORME TÉCNICO DE EXPORTACIÓN DE ORNAMENTALES*. Obtenido de [www.agrocalidad.gob.ec/](http://www.agrocalidad.gob.ec/):  
<https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2022/02/Exportaciones-de-ornamentales-en-el-2021.pdf>
- Araya, L. (2019). Modelos de planeación estratégica. . *TEC Empresarial*, 23-35.
- Arias, F. (2013). *El proyecto de investigación*. Episteme.
- Asencio, L., & Burgos, R. (2019). Análisis de los modelos de gestión organizacional comunitaria para un desarrollo productivo, social y económico. . *Revista Espacios*, 1-7.
- BCE. (2022). *ESTADÍSTICAS DE COMERCIO EXTERIOR*. Obtenido de [www.bce.fin.ec/](http://www.bce.fin.ec/):  
<https://www.bce.fin.ec/index.php/comercio-exterior>
- Benassini, M., & Muñoz, C. (2010). *Como elaborar y asesorar una Investigación de Tesis*. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.



- Betancourt, J. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma*. Edición electrónica gratuita.
- Brume, M. J. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia . *Espacios* , 38(51), 20.
- Calapiña, E., Chuquilla, J., & Toapanta, J. (2019). La planificación estratégica y la prospectiva, semejanzas y diferencias. *Revista electrónica TAMBARA*, 742-759.
- Calderón, L., Guerra, V., Gallegos, M., & Beltrán, L. (2021). Competitividad del sector floricultor mediante la estrategia liderazgo en costos. *Espacios*, 42(20), 13-23.
- Castillo, A., & Garcia, C. (2018). ¿cómo las estrategias empresariales permiten una ventaja competitiva. *Universidad y Sociedad*, 251-256.
- Cooperación Financiera Nacional. (septiembre de 2021). *CULTIVO DE FLORES*. Obtenido de [www.cfn.fin.ec/](https://www.cfn.fin.ec/): <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2021/fichas-sectoriales-3-trimestre/Ficha-Sectorial-Flores.pdf>
- Cooperación Financiera Nacional . (septiembre de 2022). *CULTIVO DE FLORES*. Obtenido de [www.cfn.fin.ec](https://www.cfn.fin.ec/): <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2022/fichas-sectoriales-3-trimestre/Ficha-Sectorial-Flores.pdf>
- Corporación Financiera Nacional. (2021). *Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. Cultivo de flores*.
- EXPOFLORES.a. (2022). *Informe de gestión 2021*. Quito: Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador.
- EXPOFLORES.b. (2022). *Reporte comparativo Ecuador - Colombia. Exportaciones no petroleras no mineras*.
- EXPOFLORES.c. (19 de diciembre de 2022). *Lista Socios Expoflores*. Obtenido de [expoflores.com](https://expoflores.com/): <https://expoflores.com/lista-socios-expoflores/>
- García, J. (2019). Importancia de la planeación estratégica en el entorno actual. *Revista El Buzón de Pacioli, Año XVII*, 5-12.
- García, J., Durán, S., & Prieto, R. (2018). (2018). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad.,. *Revista Espacios*, 1-14.
- Gómez, E. (2018). Gestión estratégica de costos, una herramienta de competitividad. *Espacios*, 39(32), 4.
- González, J., & Salazar, F. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. . *Telos*, 1-16.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>


- Herrera, C. (2018). Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de revista Universum. *Revista general de información y documentación*, 28(1), 119.
- Izquierdo, D., Mosquera, M. F., Roble, G., & Rosales, F. (2018). Competitividad en las exportaciones florícolas del Ecuador. *2*(2), 315-327. .
- Larson, R. A. (2012). *Introduction to floriculture*. New York: Elsevier.
- López, L. (2014). Población muestra y muestreo. *Punto Cero*, 9(8), 69-74.
- Maldonado, B., Benavides, K., & Buenaño, J. (2018). Análisis dimensional del concepto de estrategia. . *Revista Ciencia UNEMI*, 25-35.
- Mena, P., & Boelens, R. (2017). Fighting over water values: diverse framings of flower and food production with communal irrigation in the Ecuadorian Andes. *Water International*, 42(4), 443-461.
- Mena-Vásquez, P., Vincent, L., Vos, J., & Boelens, R. (2017). Fighting over water values: diverse framings of flower and food production with communal irrigation in the Ecuadorian Andes. *Water International*, 42(4), 443-461.
- Morán, C. O. (2021). State of the art of Floriculture in Ecuador: historical and current economic context, genetic improvement and carbon footprint. *Nexo agropecuario*, 9(1), 111-120.
- Muñoz, J., Escudero, F., & Salazar, S. (2021). Revisión documentaria del planeamiento estratégico. *Revista Ciencia Latina*, 1-13.
- Parella, S., & Martins, F. (2010). *Metodología de la investigación cualitativa*. . FEDUPEL.
- Paredes, M. (2019). *Posicionamiento de los floricultores ecuatorianos, frente a los cambios y tendencias del mercado ruso, americano, europeo y chino en la exportación de rosas de corte, como fuente para la toma de decisiones*. Tesis Doctoral, Universidad Internacional de Ecuador (UIDE), Quito.
- Pimienta, J. (2017). *Metodología de la Investigación*.
- Pulido, M. (2019). Estrategia y Modelos estrategicos: aproximacion desde la teoria. *Revista Investigacion* , 30-36.
- Quiroa, M. (2022). *Planificación estratégica* . Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html>
- Ríos, C. (2013). *Influencia de las condiciones de trabajo y satisfacción laboral en la productividad*. .
- Rivadeneira, R., Villarreal, K., & Vizuet, S. (2017). *Análisis y aplicación de un modelo de programación lineal para la optimización de la exportación de flores, 2012-2016. Estudio de caso*. Quito: UCE.
- Segovia, C., & Moreno, D. (2018). La importancia de una buena estrategia para una organizacion. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 58-68.
- Yépez, J., Figueroa, S., Cajas, G. d., & Merello, K. (2019). *Análisis y beneficio de la tendencia creciente de las exportaciones de flores ecuatorianas*.

## Anexos

### Anexo 1

| ITEM / preguntas<br><br>(Cantidad en función de cuántas preguntas tenga el instrumento)  | A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento<br>P= Pertinente<br>NP = No pertinente |    | B) Calidad técnica y representativa<br>O= Óptima<br>B= Buena<br>R= Regular<br>D= Deficiente |   |   |   | C) Lenguaje<br>A= Adecuado<br>I = Inadecuado |   | OBSERVACIONES |
|--|--|----|---|---|---|---|--|---|---------------|
|  | P  | NP | O   | B | R | D | A  | I |               |
| 1. ¿Qué es la floricultura?  | X  |    | X   |   |   |   | X  |   |               |
| 2. Cuáles son los productos disponibles de la floricultura que usted ofrece?             | X  |    | X   |   |   |   | X  |   |               |
| 3. ¿Qué tipos de lugares necesitan productos de floricultura?                            | X  |    | X   |   |   |   | X  |   |               |
| 4. ¿Cuáles son las ventajas de ambientar y/o decorar con flores?                         | X  |    | X   |   |   |   | X  |   |               |
| 5. ¿Cuáles es la época de año en el que más venden?                                      | X  |    | X   |   |   |   | X  |   |               |
| 6. ¿Como es el proceso de entrega de sus productos hacia los clientes?<br>a.             | X  |    | X   |   |   |   | X  |   |               |
| 7. ¿Explique el procedimiento para que los productos de floricultura lleguen a su local? | X  |    | X   |   |   |   | X  |   |               |
| 8 ¿Cuál es el perfil de sus clientes?  | X  |    | X   |   |   |   | X  |   |               |

|  |   |  |   |  |  |  |   |  |  |
|--|---|--|---|--|--|--|---|--|--|
|  |   |  |   |  |  |  |   |  |  |
| 9 ¿Cuáles son las principales empresas que se dedican al negocio de floricultura en la provincia del Guayas?                     | X |  | X |  |  |  | X |  |  |
| 10 ¿Como era su manejo financiero prepandemia COVID-19?  | X |  | X |  |  |  | X |  |  |
| 11 ¿Cuáles fueron las estrategias aplicadas para captar clientes durante dicho periodo?  | X |  | X |  |  |  | X |  |  |
| 12 ¿Como les afecto la pandemia COVID-19?  | X |  | X |  |  |  | X |  |  |
| 13 ¿Qué estrategias se usaron para continuar el ritmo de negocio en marcha?  | X |  | X |  |  |  | X |  |  |
| 14 ¿En los actuales momentos, que nuevas acciones se han realizado para mantener el nivel de utilidad que anteriormente poseían? | X |  | X |  |  |  | X |  |  |

|                            |   |   |
|----------------------------|---|---|
| <b>DATOS DEL EVALUADOR</b> | <b>Nombres: NICOLAS SUMBA</b><br><b>Profesión: EDITOR REVISTA RETOS</b><br><b>Cargo: DOCENTE</b><br><b>Fecha: 25 de enero de 2023</b> | <b>Firma:</b><br><br><b>C.I. 092197252</b> |
|----------------------------|---|---|

**Observaciones**  
**Generales** \_\_\_\_\_