



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

PROYECTO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

**INTELIGENCIA DE MERCADO PARA EL DISEÑO DE UNA
PROPUESTA DE EXPORTACIÓN DE ROSAS, EMPRESA SUSAN
FLOWERS, 2026**

AUTOR:

KEVIN DANIEL QUIMBIAMBA LIMA

TUTORA:

MSc. ERIKA VIVIANA CABEZAS TAPIA

OTAVALO – ECUADOR

2026

UNIVERSIDAD DE OTAVALO
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR
APROBACIÓN DE TRABAJO FINAL DE GRADO

Otavaló, 19 de marzo de 2026

Se aprueba el trabajo de grado con el tema:

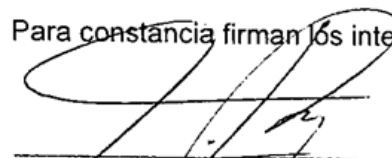
"INTELIGENCIA DE MERCADO PARA EL DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE EXPORTACIÓN DE ROSAS, EMPRESA SUSAN FLOWERS, 2026."

Correspondiente al estudiante:

Nombre: Quimbiamba Lima Kevin Daniel

C.I: 172746475-0

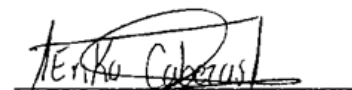
Para constancia firman los integrantes del tribunal evaluador:



Presidente de Tribunal de Grado

Nombre: MSc. Romero Merlo Iván Eduardo

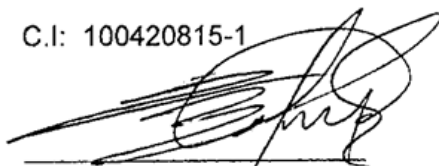
C.I: 100308314-2



Tutora del trabajo de Grado

Nombre: MSc. Cabezas Tapia Erika Viviana

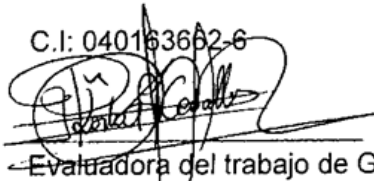
C.I: 100420815-1



Evaluador del trabajo de Grado

Nombre: MSc. Maji Caiño Edwin Johnatan

C.I: 040163662-6



Evaluadora del trabajo de Grado

Nombre: MSc. Pozo Cevallos Karla Amanda

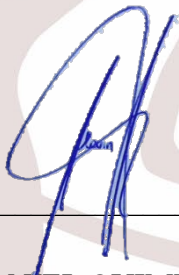
C.I: 100274862-0

DECLARACIÓN DE AUTORÍA y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **KEVIN DANIEL QUIMBIAMBA LIMA**, declaro que este trabajo de titulación: “INTELIGENCIA DE MERCADO PARA EL DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE EXPORTACIÓN DE ROSAS, EMPRESA SUSAN FLOWERS, 2026” es de mi total autoría y que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional. Así mismo declaro que dicho trabajo no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo como autor la responsabilidad ante las reclamaciones que pudieran presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de cualquier responsabilidad al respecto.

Que de conformidad con el artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social, conocimientos, creatividad e innovación, concedo a favor de la Universidad de Otavalo licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos, conservando a mi favor los derechos de autoría según lo establece la normativa de referencia.

Se autoriza además a la Universidad de Otavalo para la digitalización de este trabajo y posterior publicación en el repositorio digital de la institución, de acuerdo a lo establecido en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior. Por lo anteriormente declarado, la Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes otorgados, por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.




KEVIN DANIEL QUIMBIAMBA LIMA

C.I. 172746475-0

CARTA DE CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Fecha: 20 de febrero de 2026

Yo, ERIKA VIVIANA CABEZAS TAPIA, en mi carácter de tutora del trabajo de titulación: “INTELIGENCIA DE MERCADO PARA EL DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE EXPORTACIÓN DE ROSAS, EMPRESA SUSAN FLOWERS, 2026”, realizado por el estudiante “KEVIN DANIEL QUIMBIAMBA LIMA” titular de la cédula de ciudadanía “172746475-0”, declaro mediante la presente, que el proyecto del trabajo de titulación cumple con las condiciones mínimas requeridas para ser sometido a su evaluación.




MSc. ERIKA VIVIANA CABEZAS TAPIA

C.I. 100420815-1

INFORME ANTIPLAGIO

COMEX_Trabajo de Titulación_Kevin Quimbiamba.docx

 Universidad de Otavalo

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::3117:558791308

Fecha de entrega

19 feb 2026, 8:10 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

19 feb 2026, 8:18 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

COMEX_Trabajo de Titulación_Kevin Quimbiamba.docx

Tamaño del archivo

16.1 MB

138 páginas

30.155 palabras

181.308 caracteres



Página 1 de 146 - Portada

Identificador de la entrega trn:oid:::3117:558791308



Página 2 de 146 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid:::3117:558791308

7% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...




Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 12 palabras)

Exclusiones

- ▶ N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

- 5%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 5%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen de Guadalupe, por sostenerme en cada momento de mi vida, brindándome la fortaleza necesaria para no rendirme y luchar por mis sueños, por recordarme que incluso en los momentos más difíciles siempre hay un propósito mayor.

A mis padres, Verónica y Leopoldo, por caminar conmigo incluso en los momentos más difíciles, por su paciencia infinita, por su apoyo incondicional, por enseñarme que rendirse nunca fue una opción y por ser mi ejemplo de esfuerzo, responsabilidad y perseverancia. Este logro es el reflejo del amor, la educación y los valores que sembraron en mí.

A mis abuelitos, Segundo y Genoveva, quienes, con su sabiduría, sus palabras y cariño dejaron huellas profundas en mi niñez. Su ejemplo de lucha y humildad ha sido una inspiración constante para no rendirme y levantarme de cada caída.

A Daniel y Poleth por ser mis compañeros de vida, por su amor y cariño, por motivarme a seguir adelante cuando el cansancio parecía ganar la batalla. Su presencia en mi vida hizo más llevadero este camino y me recordó que nunca estuve solo.

A, mis amigas, tías, primas y mi primo-hermano que formaron parte de este proceso, gracias por su apoyo, consejos y palabras de motivación, que hicieron posible la culminación de esta etapa de mi vida.

A mi angelito en el cielo, Luis, por siempre haber creído en mí, por su apoyo y los momentos compartidos, porque de alguna manera siempre estuvo presente acompañándome en este camino.

AGRADECIMIENTOS

La culminación del presente trabajo de titulación marca el cierre de una etapa importante en mi vida; simboliza un proceso de crecimiento personal, esfuerzo constante y superación. Por ello, agradezco en primer lugar a Dios, por darme la fortaleza necesaria para seguir adelante incluso en los momentos de cansancio y duda.

A mi familia en general, por ser mi apoyo incondicional y mi mayor motivación. Gracias por su paciencia, comprensión y amor, por acompañarme en cada etapa de este camino y creer en mi cuando más lo necesitaba.

A mi querida Universidad de Otavalo, por haber formado parte de tan grande institución y ser como mi segundo hogar. Además de formar profesionales competentes, también forma profesionales éticos, responsables y comprometidos en el campo laboral.

Agradezco a mi tutora del trabajo de titulación Erika, por su orientación, compromiso y apoyo durante el desarrollo del presente trabajo, aportando conocimientos y recomendaciones que fueron fundamentales para la culminación del mismo.

A mis docentes, que hicieron que ame mi carrera, Karla, Erika y Jonhatan, que más que ser docentes fueron como amigos, que con su paciencia, dedicación y valiosos conocimientos marcaron mi formación profesional y personal. Gracias por todos sus consejos y experiencias compartidas.

Agradezco a mis amigas, Marianne, Luz y Sisa, con quienes compartí muchas risas y llantos en la carrera, por hacer de mi vida universitaria una de las mejores etapas de mi vida, gracias por su amistad, apoyo y cariño, siempre las llevare en mi corazón. Su compañía, sus palabras de ánimo y confianza hicieron este camino más llevadero y menos solitario.

Finalmente, agradezco a todas las personas que de una u otra manera estuvieron presentes y aportaron muchas cosas valiosas para hacer posible la culminación de este logro en mi vida.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo aplicar herramientas de inteligencia de mercados para sustentar la selección del mercado objetivo y diseñar una propuesta de exportación de rosas para la empresa Susan Flowers en el año 2026. El estudio se contextualiza en un entorno internacional caracterizado por alta competencia y mayores exigencias en calidad, logística, trazabilidad y cumplimiento normativo, especialmente en productos perecibles como las flores de corte.

La metodología adoptó un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo). Se aplicaron encuestas a actores vinculados a la comercialización en el mercado objetivo y se realizaron entrevistas semiestructuradas a informantes clave internos y externos. El análisis permitió identificar criterios de compra del importador mayorista, atributos del producto más valorados, condiciones comerciales preferidas y requerimientos logísticos y fitosanitarios relevantes para el ingreso al mercado estadounidense.

Como resultado, se estructuró una propuesta de exportación dirigida a Miami, Estados Unidos, que integra: definición del producto exportable (variedades y especificaciones), estándares de calidad, esquema logístico de operación, fijación referencial de precio bajo el Incoterm FOB, canal de comercialización B2B y lineamientos de gestión de riesgos regulatorios. Se concluye que la inteligencia de mercados aporta evidencia aplicada para reducir la incertidumbre, respaldar la toma de decisiones estratégicas y fortalecer la competitividad de Susan Flowers en su proceso de internacionalización.

Palabras clave: Inteligencia de mercados, exportación de rosas, comercio exterior.

ABSTRACT

This study aims to apply market intelligence tools to support the selection of a target market and to design an export proposal for cut roses produced by Susan Flowers for the year 2026. The research is framed within an increasingly competitive international context, where cut-flower markets demand higher standards in quality, logistics performance, traceability, and regulatory compliance; especially for perishable products.

A mixed-method approach was adopted. Quantitative data were collected through surveys administered to actors involved in commercialization within the target market, while qualitative insights were obtained through semi-structured interviews with key internal and external informants. The analysis identified the main purchasing criteria of wholesale importers, the most valued product attributes, preferred commercial terms, and the logistical and phytosanitary requirements associated with entry into the U.S. market.

As a result, an export proposal focused on Miami, United States, was developed. The proposal integrates the exportable product definition (varieties and technical specifications), quality standards, an operational logistics scheme, a reference FOB pricing structure, a B2B commercialization channel, and key guidelines for regulatory risk management. The study concludes that market intelligence provides applied evidence to reduce uncertainty, strengthen strategic decision-making, and enhance Susan Flowers' competitiveness in its internationalization process.

Keywords: Market intelligence, rose exports, foreign trade.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN	15
1.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.2.	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	17
1.3.	JUSTIFICACIÓN	17
1.4.	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	18
	1.4.1. OBJETIVO GENERAL	18
	1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
2.	CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	19
	2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	19
	2.2. BASES TEÓRICAS	21
	2.2.1. Inteligencia de mercados	21
	2.2.2. Ventaja competitiva y análisis de la competencia	22
	2.2.3. Dimensiones de mercado para la selección del destino (constructos)	24
	2.2.4. Selección y segmentación de mercados	26
	2.2.5. Marketing internacional B2B para flores de corte	27
	2.3. BASES CONCEPTUALES	28
	2.3.1. Datos y analítica para comercio exterior	28
	2.3.2. Incoterms 2020 y términos de negociación	29
	2.3.3. Logística internacional de perecibles y cadena de frío	30
	2.3.4. Calidad del producto y especificaciones técnicas	32
	2.3.5. Definiciones conceptuales	33
	2.4. BASES NORMATIVAS	34
	2.4.1. Normativa Internacional	34
	2.4.2. Nacional	35
	2.4.3. Estandarización y calidad	36
3.	CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO.....	38
	3.1. Enfoque y diseño de la investigación	38
	3.1.1. Enfoque de la investigación.....	38
	3.1.2. Tipo y nivel de investigación	39
	3.1.3. Modalidad de investigación.....	40
	3.1.4. Diseño de la investigación.....	41

3.2.	Variables de estudio y operacionalización	42
3.2.1.	Tablas de operacionalización	42
3.3.	Población, muestra y unidades de análisis	43
3.3.1.	Población de estudio	43
3.3.2.	Muestra	44
3.3.3.	Unidades de análisis	45
3.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de información	46
3.4.1.	Técnicas de recolección	46
3.4.2.	Instrumentos	46
3.4.3.	Validación y confiabilidad	48
3.5.	Proceso de recolección y procesamiento de datos	48
3.6.	Plan de análisis de la información	49
3.6.1.	Análisis cuantitativo	49
3.6.2.	Análisis cualitativo	50
3.6.3.	Herramientas de síntesis	51
3.7.	Resultados de la inteligencia de mercado	52
3.7.1.	Caracterización de la empresa Susan Flowers	52
3.7.2.	Panorama del comercio internacional de rosas	53
3.7.3.	Preselección y priorización de mercados potenciales	55
3.7.4.	Análisis del entorno externo	57
3.7.5.	Análisis de la competencia y de los canales de comercialización	58
3.7.6.	Segmentación del mercado y mercado meta	60
3.7.7.	Perfil del cliente o importador objetivo	63
3.7.8.	Resultados de encuestas en el mercado objetivo	64
3.7.9.	Resultados de entrevistas	70
4.	CAPÍTULO III: PROPUESTA DE EXPORTACIÓN	74
4.1.	Objetivos de la propuesta de exportación	74
4.1.1.	Objetivo general de la propuesta	74
4.1.2.	Objetivos específicos de la propuesta	74
4.2.	Diseño del producto exportable	74
4.2.1.	Selección de variedades y especificaciones técnicas	74
4.2.2.	Presentaciones, empaques y acondicionamiento postcosecha	81

4.2.3.	Estándares de calidad y certificaciones para el mercado objetivo	83
4.3.	Lineamientos estratégicos de la propuesta.....	84
4.3.1.	Segmento objetivo y posicionamiento de la oferta	84
4.3.2.	Propuesta de valor B2B para importadores de Miami.....	85
4.3.3.	Estrategia de diferenciación y ventaja competitiva	86
4.4.	Estrategia comercial.....	87
4.4.1.	Clasificación Arancelaria del producto (restricciones - norma técnica y tributos).....	87
4.4.2.	Estructura de costos de exportación	88
4.4.3.	Incoterm propuesto.....	91
4.4.4.	Fijación del precio FOB para el mercado de Miami.....	91
4.4.5.	Políticas comerciales: descuentos, créditos y volúmenes mínimos	92
4.4.6.	Canales de comercialización	93
4.4.7.	Estrategia de promoción y comunicación	94
4.5.	Estrategia logística y operativa de exportación.....	95
4.5.1.	Cadena logística de la exportación de rosas	95
4.5.2.	Selección de operadores logísticos	98
4.6.	Aspectos legales, aduaneros y fitosanitarios	99
4.6.1.	Requisitos y trámites en Ecuador.....	99
4.6.2.	Requisitos y trámites en Estados Unidos (Miami)	108
4.6.3.	Gestión de riesgos regulatorios y de cumplimiento	109
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	111
5.2	Conclusiones.....	111
5.2	Recomendaciones	111
6.	REFERENCIAS.....	113
7.	ANEXOS.....	120
7.1	Anexo 1: Entrevista Gerente General Susan Flowers.....	120
7.2	Anexo 2: Entrevista responsable del Departamento de Ventas.....	121
7.3	Anexo 3: Entrevista Cliente Internacional.....	123
7.4	Anexo 4: Cartas de Validación por expertos.....	126
7.5	Anexo 5: Fotografías Empresa Susan Flowers.....	138

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización Variable Independiente.....	42
Tabla 2	Operacionalización Variable Dependiente	43
Tabla 3	Tabla comparativa de los potenciales mercados de exportación.....	55
Tabla 4	Matriz POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio)	57
Tabla 5	Matriz POAM a nivel subnacional.....	62
Tabla 6	Resumen del portafolio propuesto para Miami (B2B).....	75
Tabla 7	Ficha Técnica - Mandala	76
Tabla 8	Ficha Técnica - Magic Times	76
Tabla 9	Ficha Técnica - Hermosa.....	77
Tabla 10	Ficha Técnica - Frutteto	77
Tabla 11	Variedad: Lola.....	78
Tabla 12	Ficha Técnica - Mondial.....	78
Tabla 13	Ficha Técnica - Pink Floyd	79
Tabla 14	Ficha Técnica - Freedom.....	79
Tabla 15	Ficha Técnica - Nina	80
Tabla 16	Ficha Técnica - Playa Blanca	80
Tabla 17	Ficha Técnica - Be Sweet.....	81
Tabla 18	Materiales para un bonche.....	82
Tabla 19	Capacidad de cada tipo de caja	82
Tabla 20	Costos de Producción y Exportación	89
Tabla 21	Utilidad esperada.....	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Proceso de Recolección y Procesamiento de Datos	49
Figura 2	Ubicación Geográfica Susan Flowers (Postcosecha)	52
Figura 3	Principales destinos de exportación de flores.....	54
Figura 4	Principales socios comerciales de EE. UU. en el 2024-2025.....	59
Figura 5	Canales de distribución del producto	60
Figura 6	Pregunta 1. Perfil de la empresa.....	64
Figura 7	Pregunta 2. Ubicación principal de la operación.....	65
Figura 8	Pregunta 3. En promedio, ¿Cuántas cajas de rosas compra al mes?	65
Figura 9	Pregunta 4. Origen actual de las rosas que compra.....	66
Figura 10	Pregunta 5. En una escala de 1 al 5, ¿Qué tan importante es Ecuador en su portafolio?	66
Figura 11	Pregunta 6. Atributos más importantes al comprar rosas	67
Figura 12	Pregunta 7. ¿Cómo percibe la calidad de las rosas ecuatorianas frente a otros países productores?	67
Figura 13	Pregunta 8. ¿Estaría dispuesto a evaluar un nuevo proveedor de rosas ecuatorianas?.....	68
Figura 14	Pregunta 9. Incoterm preferido.....	68
Figura 15	Pregunta 10. Frecuencia de compra ideal.....	69
Figura 16	Pregunta 11. Principales problemas con proveedores actuales	69
Figura 17	Pregunta 12. ¿Qué características debe tener un nuevo proveedor de rosas para que usted considere cambiar o diversificar sus compras?	70
Figura 18	Procesos en Postcosecha previos al embarque de rosas	83
Figura 19	Subpartida arancelaria para las rosas.....	88
Figura 20	Canales de distribución	93
Figura 21	Cadena logística de la exportación de rosas.....	97
Figura 22	Declaración Aduanera de Exportación	101
Figura 23	Certificado del cumplimiento del Protocolo para control de Thrips.....	102
Figura 24	Certificado del cumplimiento del Protocolo para el control de ácaros	103
Figura 25	Commercial Invoice (Documentación adicional solicitada por el cliente)	104
Figura 26	Factura comercial	105
Figura 27	Packing List.....	106
Figura 28	Air Way Bill.....	107

1. INTRODUCCIÓN

El comercio internacional, la floricultura se ha posicionado como una de las actividades de mayor relevancia por tratarse de un cultivo de alto valor agregado y fuerte orientación exportadora. La comercialización internacional de rosas no solo dinamiza las cadenas productivas, sino que también genera empleo e ingresos de divisas a los países exportadores para las economías nacionales; en este sentido, las exportaciones florícolas aportan de manera significativa al Producto Interno Bruto (PIB), fortaleciendo la balanza comercial y contribuyendo al crecimiento económico sostenido de los productores y mejorando su competitividad internacional (Chichande et al., 2024).

En el caso ecuatoriano, las flores naturales se mantienen entre los principales rubros de exportación no petrolera del país. De acuerdo con el Reporte Estadístico Anual 2024 de Expoflores, en 2024 las exportaciones ecuatorianas de flores registraron un valor aproximado de USD 1.016 millones, lo que reafirma la importancia económica del sector dentro del portafolio exportador nacional (Expoflores, 2024). Dentro de estos flujos comerciales, Estados Unidos constituye un destino prioritario: para 2024 se reporta que este mercado concentró alrededor de USD 333 millones y una participación cercana al 33% del total exportado en flores, lo que refleja su relevancia como mercado objetivo para la industria florícola ecuatoriana (Thursd, 2026).

A nivel nacional, la industria florícola ecuatoriana se ha consolidado por su récord en exportaciones hacia mercados estratégicos como Estados Unidos, Europa y Asia, que reafirma su liderazgo en el comercio internacional de flores. Esto responde no solo a la reconocida calidad premium de las rosas cultivadas en los Andes, favorecidas por condiciones climáticas excepcionales, sino también por la sofisticada logística que las respalda, con proyecciones de crecimiento sólido y continuo, además la implementación de tecnologías en la cadena de suministro y su enfoque en sostenibilidad y eficiencia, permite que las rosas ecuatorianas sigan liderando el comercio internacional (Embarko, 2025).

Bajo este contexto internacional, la empresa Susan Flowers ubicada en la ciudad de Cayambe provincia de Pichincha, se orienta a analizar los mercados potenciales, para la selección de un destino estratégico para la exportación y posicionamiento de su producto. El estudio busca aportar información relevante que permita a la empresa reducir la incertidumbre comercial, optimizar su planificación exportadora y fortalecer su posicionamiento en el mercado con mejores ventajas comerciales. De este modo, la investigación adquiere relevancia

para establecer las bases teóricas para el diseño de una propuesta de exportación en base a la aplicación de la inteligencia de mercados y sus herramientas de análisis.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el escenario del comercio internacional, el año 2025 se proyecta como un periodo decisivo para los países exportadores que han logrado adaptarse a un entorno global dinámico y altamente competitivo. En este contexto, las flores ecuatorianas, consideradas el séptimo producto no petrolero de exportación del país, evidencian dicha capacidad de ajuste y crecimiento, sin embargo, para la expansión hacia mercados internacionales, es clave para las empresas invertir en tecnología y diversificación, fortalecer alianzas, conectar con el consumidor y crear estrategias comerciales aprovechando acuerdos vigentes (La CCQ, 2025).

El sector florícola ecuatoriano ha mostrado un desempeño sólido a nivel internacional, destacándose como uno de los mayores exportadores de rosas frescas con destinos como América del Norte, Europa y Asia. Sin embargo, este crecimiento no ha estado exento de desafíos, siendo evidentes las complejidades derivadas de la competencia global, los cambios en las preferencias del consumidor y los requisitos regulatorios de los mercados importadores (Thursd, 2026).

En el caso de la empresa Susan Flowers, a pesar de contar con ventajas estratégicas como la calidad de su producto y experiencia exportadora, enfrenta el desafío de estructurar su crecimiento hacia mercados estratégicos como Estados Unidos bajo un enfoque más analítico y planificado. La ausencia de un estudio específico de inteligencia de mercados orientado al mercado de Miami limita la capacidad de la empresa para identificar con claridad las características del cliente objetivo, las condiciones comerciales más adecuadas y los factores que determinan la competitividad en dicho destino.

Entre las problemáticas que enfrenta la empresa, se evidencia la falta de información sistematizada sobre la demanda real del mercado estadounidense, las preferencias de los importadores mayoristas y las exigencias logísticas y regulatorias propias de este mercado, a ello se suma la alta competencia de otros países proveedores, situación que incrementa el riesgo comercial y puede derivar en decisiones poco eficientes en cuanto a precios, volúmenes y selección de canales de comercialización.

Las consecuencias de no abordar este problema de manera estructurada se reflejan en una mayor exposición a riesgos operatorios, pérdida de oportunidades comerciales y un

aprovechamiento limitado del potencial del mercado objetivo. Ante esta situación, surge la necesidad de desarrollar un estudio que permita analizar el mercado objetivo, comprender su dinámica y traducir dicha información en una propuesta de exportación coherente con la capacidad productiva y estratégica de Susan Flowers.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

En el comercio internacional de rosas, caracterizado por alta competencia entre países proveedores y por importadores mayoristas que exigen calidad, cumplimiento y trazabilidad, las empresas exportadoras necesitan sustentar sus decisiones con información objetiva y actualizada. En este contexto, la inteligencia de mercados permite analizar la demanda, perfilar al cliente objetivo, identificar variables críticas de compra y anticipar riesgos comerciales y regulatorios del mercado de destino. Para Susan Flowers, un análisis estructurado del mercado de Miami es clave para convertir los hallazgos en decisiones concretas sobre el producto exportable, la estrategia comercial, la logística de exportación y el cumplimiento normativo, alineando la propuesta con las condiciones del mercado y las capacidades reales de la empresa.

Por tal motivo, la pregunta de investigación que guía este trabajo es: *¿Cómo contribuye la inteligencia de mercados al diseño de una propuesta de exportación de rosas para la empresa Susan Flowers en el año 2026?*

1.3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación es de gran relevancia en el contexto actual del comercio internacional, ya que aborda la necesidad de diversificación de mercados para la exportación de rosas ecuatorianas, frente a un entorno global cada vez más competitivo y dinámico. De acuerdo con la OMC (2023), la diversificación y consolidación de exportadores agrícolas de alto valor constituyen un mecanismo clave para mejorar la inserción competitiva de economías en desarrollo en el comercio global. En consecuencia, esta investigación responde a la necesidad del entorno productivo y contribuye al fortalecimiento del comercio exterior ecuatoriano.

La creciente dinámica del comercio internacional crece a un ritmo acelerado y exige la necesidad de que las empresas fundamenten sus decisiones estratégicas en procesos sistemáticos de análisis de información y evaluación de oportunidades. En este contexto la investigación de mercados se ha convertido en una herramienta esencial para reducir la incertidumbre y mejorar la competitividad en mercados externos (Kotler P. , 2003).

Desde el punto de vista empresarial, el estudio aporta valor directo a la empresa Susan Flowers, al permitirle identificar oportunidades concretas en el mercado de Miami, comprender las preferencias y exigencias de los importadores mayoristas para el diseño de una propuesta de exportación alineada con su capacidad productiva, logística y comercial. La adecuada planificación de una propuesta de exportación permite optimizar recursos, minimizar riesgos comerciales y mejorar la probabilidad de éxito en el proceso de inserción internacional (Daniels et al., 2018).

En el ámbito académico, la investigación se justifica por su contribución al análisis aplicado al comercio exterior, al integrar conceptos teóricos de inteligencia de mercados con información empírica obtenida mediante encuestas y entrevistas a actores clave del sector. Este enfoque permite generar conocimiento contextualizado, útil para el estudio y aplicación de conocimientos para el comercio de productos perecibles, como referencia para futuras investigaciones relacionadas con la exportación de rosas u otros bienes agrícolas.

La investigación demuestra la importancia del uso de herramientas de análisis de mercado para la formulación de propuestas de exportación estructuradas, superando enfoques basados únicamente en la experiencia empírica. El uso de información cualitativa y cuantitativa permite construir una propuesta fundamentada, coherente con las exigencias del mercado objetivo y las percepciones de los clientes referente al producto que se desea ofertar.

1.4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Aplicar la inteligencia de mercados para el diseño una propuesta de exportación de rosas de la empresa Susan Flowers en el año 2026.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fundamentar teóricamente la teoría sobre inteligencia de mercados, el comercio exterior y la exportación de rosas, con el fin de construir el marco conceptual que sustente el desarrollo de la investigación.
- Desarrollar el marco metodológico de la investigación.
- Diseñar una propuesta de exportación para Susan Flowers basada en los resultados de la inteligencia de mercados.

2. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

Este capítulo presenta los fundamentos teóricos y conceptuales que sustentan el diseño de una propuesta de exportación en el sector florícola. Se abordan la inteligencia de mercados y comercial como marcos para comprender el entorno competitivo y orientar decisiones basadas en evidencia; la ventaja competitiva y el análisis de la competencia; las dimensiones de mercado para la selección de destinos; la segmentación y el marketing internacional B2B aplicados a rosas de corte. En el plano técnico, se revisan datos y analítica para comercio exterior, Incoterms 2020, logística internacional de perecibles y cadena de frío, así como calidad del producto y estructura de precios internacionales. Adicional, se precisan definiciones conceptuales (atractividad de mercado, propuesta exportadora, factores de riesgo) que servirán de base a los capítulos posteriores.

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El comercio mundial de rosas de corte se encuentra dominado por un pequeño grupo de países exportadores altamente competitivos, con una producción centrada en las regiones ecuatoriales y templadas. Por ejemplo, en un análisis reciente del mercado global de rosas, acorde a los diez principales países proveedores por valor de exportación, los patrones de oferta en los países importadores analizados indican que Ecuador, los Países Bajos, Colombia, Kenia y Etiopía siguen siendo los principales exportadores tanto en valor como en volumen. La constante expansión de Ecuador subraya su continuo liderazgo en calidad y escala con una participación del 24,3 % en el 2024, mientras que Kenia y Etiopía consolidan sus posiciones como productores de bajo costo y alto volumen gracias a la mejora de la logística y la capacidad de transporte con temperatura controlada (GTAIC, 2025, pág. 14).

Las exportaciones de rosas muestran un crecimiento sostenido impulsado por fechas estacionales como el día de la Madre, San Valentín, Día de los Muertos, donde es fundamental para el sector florícola el buen manejo de sus ciclos de producción para satisfacer la demanda de los grandes mercados importadores como EE. UU. y Europa; la industria se ha recuperado a pesar de varios eventos que han afectado el comercio como la pandemia, con las variaciones de sus precios ligadas a costos logísticos y a ciclos estacionales que generan picos de exportación en semanas claves. A su vez, la competencia internacional con menores costos en algunos países obliga al Ecuador a diferenciarse de su competencia por calidad, tallo largo, durabilidad y estética. Finalmente, las exportaciones de rosas ecuatorianas han explorado

nuevos destinos no tradicionales y en crecimiento dentro de Asia, aprovechando tratados comerciales y mejoras en la cadena logística (Guaita-Pradas et al., 2023).

Dentro de este contexto la aplicación de una inteligencia de mercados es fundamental como un enfoque estratégico para la toma de decisiones, este se ha desarrollado para diversos sectores y puede aplicarse a bienes perecederos como flores, frutas o vegetales. Por ejemplo, el libro *Inteligencia de mercados: Una visión integral e interdisciplinaria para la internacionalización de las PYME* explica como este enfoque ayuda a las empresas a construir perfiles de mercados, analizar la demanda, competidores y seleccionar destinos internacionales (Avedaño Cardeñas et al., 2022).

Por ello, cuando una organización u empresa es competitiva en el mercado, va consiguiendo un posicionamiento y una gran participación; es necesario que el vendedor o exportador este atento a los cambios que la competencia presenta, alteraciones en el comportamiento del consumidor, en sus gustos, preferencia, hábitos, etc. Según Sandra (2017, pág. 7) la tendencia en los mercados es más ecológica, porque se hace énfasis en preservar el medio ambiente, es por eso por lo que las empresas utilizan la inteligencia e investigación de mercados como una herramienta de comunicación con el entorno, colaborando en la recolección, el procesamiento, el análisis e interpretación de información para una solución apropiada.

La inteligencia de mercados es el resultado de la convergencia de la evolución de la inteligencia competitiva. Los autores Jenster y Søylen (2009) indican que el estudio de la inteligencia y de la competencia se remonta al siglo XVIII, con Adam Smith, y que en su evolución tuvo varios títulos como inteligencia de negocios, inteligencia corporativa, y finalmente quedo como inteligencia competitiva. Sin embargo, en el caso de los productos perecederos, aún se señalan limitaciones para este tipo de investigación por la falta de datos robustos y la dificultad de integrar logística, calidad y precio en tiempo real.

Dentro de contexto sectorial, Cayambe es un territorio con amplia presencia florícola dentro del tercer mayor exportador de flores del mundo Ecuador, cubriendo el 9,7% de la demanda, es un cantón de gran importancia nacional en la producción y comercialización de rosas, que ha evolucionado en las últimas décadas hacia cultivos protegidos y concentración de productores; investigaciones locales describen un clúster con integración productiva, sin embargo el 71% de los representantes de las fincas dentro del cantón no han escuchado hablar sobre clústeres, por lo que desconocen cómo es su organización, funcionamiento, ventajas y

beneficios vinculados a mercados de exportación, pero también de la prevención de desafíos ambientales y logísticos (Díaz Gispert et al., 2022, págs. 225-229).

En lo relativo a cadenas de frío, los antecedentes locales y programas técnicos muestran esfuerzos por mejorar prácticas de postcosechas, transporte logístico y calidad para mercados internacionales, aunque persisten necesidades de inversión en infraestructura y coordinación entre actores (Díaz Gispert et al., 2022).

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Inteligencia de mercados

La inteligencia de mercado es la adquisición y el análisis de información disponible para el público, acerca de la competencia y los acontecimientos del entorno, la meta del sistema es mejorar la toma de decisiones estratégicas, evaluar, seguir movimientos de los competidores, y anticipar con tiempo de la existencia de oportunidades y peligros que se pueden presentar en el mercado, mediante el manejo permanente del flujo de información, para determinar el comportamiento de las empresas y las tendencias del mercado donde tienen presencia dichas empresas (Armstrong y Kotler, 2003).

Dentro de este panorama, la inteligencia de mercados se convierte en una herramienta necesaria para el sector empresarial, ya que contribuye de manera significativa en el desarrollo de este, tomando en cuenta factores que influyen en el comercio: proveedores, compradores, vendedores, competencia y consumidor (Armstrong y Kotler, 2003).

Realizar un estudio de este tipo es un paso necesario para que las empresas que deseen incursionar o mejorar su participación en el comercio internacional, también se puede decir que es un mecanismo de información y monitoreo estratégico que relaciona variables de marketing utilizando para ello diversas metodologías y herramientas que optimicen la toma de decisiones gerenciales (Bernal, 2017, pág. 9). Además, este valioso instrumento puede aportar en información de la situación del mercado al que se quiere ingresar por primera vez, determinando debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, datos que ayudan para la toma de decisiones. Según Bernal (2017) la inteligencia de mercado es aplicada en todo el mundo, con el único propósito de conquistar nuevos mercados de una manera menos riesgosa y con fundamentos fuertes para lograr la aceptación del producto o servicio que se brinda.

Los objetivos fundamentales de la inteligencia de mercados pueden agruparse en varias dimensiones como el entorno competitivo, la mejora del posicionamiento estratégico de la empresa, minimización riesgos, mejora de la eficiencia operativa y la toma de decisiones. La inteligencia tiene un elemento crítico para su desarrollo y es su información expresada en forma de datos, métricas, analíticas y opiniones, mismos que son diseminados por varias vías, que al final se transforman en conocimiento accionable que guie el planteamiento estratégico de marketing, en el cual, los lineamientos estratégicos propuestos según el diagnóstico situacional de la empresa u organización, desde la visión del cliente, deben ser coherentes con la visión que se pretende alcanzar (Bernal, 2017, págs. 9-13).

El ciclo de la inteligencia de mercados describe las etapas que una organización debe seguir para generar valor a partir de la información obtenida; se presentan fases como: planificación, recolección, análisis, diseminación y retroalimentación. Es por ello por lo que, una vez realizada la planificación, se levanta la información correcta en el tiempo esperado minimizando errores muestrales y no muestrales, mejorando la efectividad en el análisis de datos, ya que el propio negocio o empresa permiten que la inteligencia de mercados se convierta en un núcleo de flujo permanente de datos, en el centro de análisis de mercados para la empresa (Bernal, 2017, págs. 10-13).

Estos datos posteriormente son diseminados, y esta información puede ser estructurada o no estructurada de manera cualitativa o cuantitativa. Así mismo para refinar el entendimiento de la información obtenida se puede recurrir a una retroalimentación; después de conocer esta información acerca de la inteligencia de mercados y sus aplicaciones; la publicidad, el marketing y las negociaciones toman un sentido más claro (Bernal, 2017, págs. 10-13).

2.2.2. Ventaja competitiva y análisis de la competencia

La ventaja competitiva se entiende como la capacidad de una firma de generar rendimientos superiores a los de sus rivales mediante la creación de mayor valor para el cliente (diferenciación) o mediante una estructura de costos más eficientes (liderazgo en costos). Porter (1985) dio a conocer que la ventaja competitiva no es fruto del azar sino de actividades interrelacionadas en la cadena de valor, la forma en que una empresa organiza y coordina sus actividades productivas, logísticas y comerciales determina si puede diferenciarse o competir por costos. En el sector de la floricultura, estas actividades abarcan desde la selección varietal hasta el transporte en cadena de frío y las relaciones con compradores internacionales; cada

eslabon puede ser fuente de ventaja cuando aporta valor difícil de replicar por competidores (Porter M. , 1985).

El enfoque de las Cinco .Fuerzas de Porter ofrece una lente externa para comprender la estructura competitiva de una industria: poder de negociación de compradores, poder de proveedores, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de sustitutos y rivalidad entre competidores (Porter M. , 1989). Aplicado teóricamente a la floricultura, este modelo permite identificar las palancas que presionan rentabilidad y define las estrategias defensivas u ofensivas.

Por ejemplo, el poder de grandes compradores internacionales incrementa la exigencia sobre precio, calidad y cumplimiento; el poder de proveedores de insumos especializados o servicios logísticos puede condicionar costos; las barreras de entrada incluyen capital en invernaderos y certificaciones; y la rivalidad se expresa en diferenciación por calidad, variedad y servicio logístico. Entender la intensidad relativa de cada fuerza permite priorizar inversiones (Porter M. , 1989).

Al aplicar las Cinco Fuerzas de Porter a los canales retail y wholesale, se destacan diferencias estratégicas: en el retail la competencia se focaliza en experiencia, diseño, marca y la valoración del cliente final, por lo que la diferenciación a través de valor percibido es prioritaria; en wholesale es cliente mayoritariamente otra empresa (distribuidor o importador) que exige volúmenes, consistencia y cumplimiento, elevando la importancia de la eficiencia logística y la gestión de la cadena de frío. Teóricamente, esto implica que las mismas fuerzas se manifiestan con distinta intensidad y, por tanto, requieren respuestas estratégicas diferentes: en retail estrategias de branding y servicio; en wholesale, optimización de costos y fiabilidad operativa. La literatura de gestión estratégica y estudios de horticultura ornamental respalda esta distinción de palancas competitivas por canal (Porter M. E., 1980).

Las matrices de evaluación competitiva son herramientas prácticas para convertir teoría en diagnóstico, se enlistan competidores (proposiciones propias vs competidoras) en filas y criterios estratégicos en columnas (precio, calidad física, servicio y escalabilidad). Desde la teoría de decisiones estratégicas, estas matrices permiten comparar cualitativamente o con puntajes estandarizados las fortalezas y debilidades relativas, y ponderar elementos según su impacto en la ventaja competitiva del sector (David y David, 2017). En floricultura se debería considerar ponderar criterios ligados a postcosecha y logística y certificaciones de acceso a los

mercados, pues influyen directamente en la aceptabilidad por importadores y en la capacidad de mantener precios premium.

2.2.3. Dimensiones de mercado para la selección del destino (constructos)

La evaluación del tamaño y la tasa de crecimiento de un mercado objetivo es central para la selección de un destino comercial, porque permite estimar la demanda potencial de dicho destino, la cobertura necesaria y la sostenibilidad de la entrada. En la práctica, el análisis combina estadística de importaciones (volumen y valor), serie temporales (para estimar tendencias y tasas de crecimiento o CAGR) y reportes de mercado que identifican los principales subsegmentos (rosas premium) (Guaita-Pradas et al., 2023). Las fuentes especializadas en comercio de flores recomiendan complementar datos macro con informes comerciales cualitativos que identifiquen evoluciones en canales (e-commerce, wholesale, retail) y en preferencias (Guaita-Pradas et al., 2023).

Dentro del contexto ecuatoriano, las dimensiones del mercado de exportación, según datos oficiales del CFN, las exportaciones del sector *cultivo de flores* tuvieron un valor FOB de USD 950.50 millones de 2022, con un volumen de 164.97 miles de toneladas, con una gran presencia comercial en países como EE. UU., con una participación del 39,2%, Kazajistán 10,1%, Países Bajos 10,1%, Italia 4,0%, Rusia 3,6% y otros países con el 29,5% (CFN, 2023).

Estos porcentajes provienen del desglose oficial por país y permite dimensionar hacia donde se dirige la mayor parte del valor exportado; además acorde a la tendencia entre el año 2018 y 2022, se puede estimar que el valor de la Tasa de Crecimiento Anual Compuesta en términos FOB, determina que las exportaciones del sector crecieron en un 3.03%, y en años posteriores las exportaciones mantienen valores consistentes, y se evidencia que las importaciones de destinos no tradicionales como Kazajistán han ido en aumento, dando mayor apertura comercial (CFN, 2023).

La no dependencia de destinos tradicionales de exportación ayuda en minimizar los riesgos ante cambios en normativas arancelarias y políticas de ciertos países, sin embargo, para seleccionar nuevos destinos comerciales es necesario comprender la estructura de la oferta mundial, que países dominan las importaciones del destino y como se distribuye la cuota entre proveedores (Guaita-Pradas et al., 2023). Conceptualmente, se analiza la posición competitiva de Ecuador en función de su propuesta de valor (calidad de tallo, vida en florero, largo de tallo, color) y su capacidad logística para llegar a dicho mercado y las investigaciones sobre la

competitividad ecuatoriana muestran que las rosas concentran la mayor parte del valor del sector florícola y que Ecuador figura entre los proveedores especializados en rosas de alta calidad (Guaita-Pradas et al., 2023).

Desde la perspectiva teórica y de política comercial, las NTMs pueden ser barreras técnicas o requisitos legítimos de sanidad y seguridad para el ingreso de mercancías; su análisis requiere identificar cuales aplican a cada producto (fitosanitarios, residuos de plaguicidas, requisitos de etiquetado, certificaciones sociales y ambientales) y planificar la evidencia documental y procesos de cumplimiento. Las guías metodológicas de organismos internacionales recomiendan mapear NTMs por mercado y evaluar su impacto en costos y tiempos como parte esencial de la selección de destino (UNCTAD, 2013).

La selección del destino exige conocer las preferencias específicas de compradores e importadores; variedad de rosas, longitud del tallo, vida en florero, uniformidad y presentación del producto final. Según Mayorga-Gomez et al. (2024) las investigaciones de comportamiento del comprador y estudios de preferencias muestran que la *origen y vida en florero* influyen significativamente en la elección, junto al precio; por eso, mercados con demandas de rosas premium valoran atributos que Ecuador puede ofrecer (tallos largos y estética), mientras que mercados más sensibles al precio priorizaran costos. A nivel teórico se recomienda segmentar destinos por perfil de comprador (premium vs. commodity) y adaptar variedad, longitud y presentación al canal objetivo (Mayorga-Gomez et al., 2024).

La dimensión relativa a canales y precios objetivo exigen distinguir entre retail (clientes finales, floristerías), wholesale (distribuidores y mayoristas) y B2B (acuerdos con cadenas o plataformas e-commerce). Cada canal tiene requerimientos distintos; retail demanda diseño, presentación y plazos de entrega cortos; wholesale exige volúmenes, consistencia y precios competitivos; B2B puede demandar certificaciones y acuerdos contractuales. Yépez (2017) menciona que, para fijar un precio objetivo es clave entender el margen requerido por cada eslabón, la sensibilidad del comprador y la propuesta de valor (si el producto es premium se trabaja sobre margen diferencial, si es commodity sobre eficiencia). Las guías sectoriales públicas y análisis comerciales recomiendan mapear canales y sus exigencias antes de priorizar destinos (Yépez, 2017).

2.2.4. Selección y segmentación de mercados

La selección inicial de mercados es una etapa crítica en la internacionalización, su propósito es reducir el universo de países a un conjunto manejable mediante criterios externos que reflejan atractivo y factibilidad. En la literatura sobre *Internacional Market Selection*, Deaza et al. (2020) recomienda criterios como tamaño de la demanda, tasa de crecimiento del mercado (CAGR), aranceles y medidas no arancelarias, accesibilidad logística, riesgo país (político, cambiario y regulatorio) y estacionalidad (coincidencia con picos de demanda). Según Deaza et al. (2020) estos criterios combinan indicadores de mercado con barreras y costos de acceso, de modo que el screening funciona como filtro objetivo antes de análisis más detallados. El proceso se describe en los modelos clásicos de selección internacional que separan una etapa preliminar de una evaluación posterior.

Conceptualmente, cada criterio cumple una función, por ejemplo, la demanda importada indica el potencial de ventas; crecimiento (CAGR) muestra dinámica estructural; aranceles y NTMs determinan costos y requisitos de entrada; accesibilidad logística evalúa la capacidad real de entregar un producto perecedero en condiciones; riesgo país mide exposición a shocks políticos o económicos; la estacionalidad determina si el calendario del destino armoniza con los picos del exportador en su ciclo de producción o exige capacidad de escalado (López-Cadavid et al., 2023). En la práctica del comercio exterior estos criterios se usan primero de forma cuantitativa y luego cualitativa para priorizar mercados según la tolerancia al riesgo y las capacidades de la empresa exportadora (López-Cadavid et al., 2023).

En mercados B2B la segmentación suele basarse menos en demografía y más en características del comprador y la relación comercial, tipo de cliente (mayorista, retail, marketplaces o B2B platforms), tamaño y volumen de compra, complejidad de la relación, requisitos técnicos (certificaciones, trazabilidad) y comportamiento de compra (frecuencia, estacionalidad), por ello, segmentar permite adaptar la propuesta de valor a mayoristas, que se les ofrece eficiencia, precio y consistencia logística; a retailers, presentación, SKU y servicio de valor agregado; a B2B se ofrece integración de inventario, cumplimiento y condiciones contractuales (Freytag & Clarke, 2001). El marketing industrial y B2B enfatizan que el posicionamiento debe seguir a la segmentación, solo si existen segmentos de mercado claramente definidos es posible diseñar una propuesta de valor creíble y comunicable (Freytag & Clarke, 2001).

La selección y priorización de mercados suele requerir un método multicriterio porque las decisiones integran aspectos económicos, comerciales, logísticos y de riesgo. Los métodos MCDM (Multi-Criteria Decision Making) proporcionan una estructura para definir criterios, ponderarlos según importancia, evaluar alternativas y obtener un ranking. Dentro de enfoques usados en diagnóstico de mercados aparece la matriz POAM, que permite cuantificar y comparar oportunidades y amenazas por país o mercado mediante puntuaciones normalizadas (Avramova et al., 2025).

Teóricamente, la POAM organiza factores del entorno y cuantifica su peso relativo, facilitando una priorización transparente y reproducible; su valor radica en combinar información cuantitativa (índices de demanda, aranceles) y cualitativa (facilidad operativa, percepción del comprador) en una sola herramienta que guía decisiones de focalización (Castañeda Ramírez, 2014). La literatura reciente sobre IMS y MCDM valida la utilidad de enfoques híbridos (POAM + MCDM) para empresas con restricciones de recursos que deben partir de la elección de dos a tres mercados para abordar (Castañeda Ramírez, 2014).

2.2.5. Marketing internacional B2B para flores de corte

Kotler y Keller (2016) insisten en que la segmentación B2B es funcional porque permite diseñar ofertas, canales y sistemas de ventas adaptados a las exigencias operativas de compradores profesionales. En la floricultura, esto se traduce en separar segmentos como mayoristas consolidadores, retailers especializados y plataformas marketplace que demandan servicios y condiciones muy diferentes.

La segmentación B2B aplicada a flores de corte suele usar criterios transaccionales y técnicos: volumen de compra, capacidad de almacenamiento y cadena de frío, exigencia de certificaciones, y perfil del comprador. Investigaciones recientes sobre preferencias de productores y canales muestran que estas dimensiones determinan la elección del canal y la negociación comercial. Teóricamente, la segmentación permite priorizar recursos comerciales y diseñar paquetes de servicio diferenciados por segmento (Kenanoğlu, 2023).

La propuesta de valor de B2B debe articular beneficios funcionales, económicos y relacionados; beneficios funcionales (vida en florero, uniformidad, tallos largos) resuelven problemas técnicos del comprador; beneficios económicos (coste total de propiedad, menores pérdidas por deterioro) justifican el precio; beneficios relacionales (fiabilidad logística, acuerdos contraactuales, soporte posventa) construyen confianza a largo plazo (Jagodič &

Milfelner, 2022). En B2B la comunicación de la propuesta de valor se basa en que formalizan calidad, tiempos y condiciones; la teoría de marketing industrial subraya que la propuesta de valor debe traducirse en KPIs comerciales (Jagodič & Milfelner, 2022).

Todos estos aportes guían las decisiones sobre el producto y su mercado objetivo, acorde a segmentación y a la propuesta de valor que presente la empresa. En B2B esto significa adaptar lotes y embalajes y desarrollar pruebas técnicas que respalden la vida útil demandada por importadores; en la decisión de precio, la comprensión del canal y del valor percibido determina si se compite por precio o por margen, y que descuentos o contratos estacionales aceptar (Kenanoğlu, 2023). Respecto al canal, el análisis B2B orienta si vender por consignación a mayoristas, mediante contratos estacionales a retailers, o a través de marketplaces; cada opción implica distintos requisitos, documentación y niveles de servicio. En síntesis, los marcos B2B traducen la segmentación y la propuesta de valor en especificaciones de producto, políticas de precio y elección de canales coherentes con la estrategia de internacionalización (Kenanoğlu, 2023).

2.3. BASES CONCEPTUALES

2.3.1. Datos y analítica para comercio exterior

Las bases de datos de comercio internacional como Trade Map, administrada por el International Trade Centre (ITC), son herramientas fundamentales para el análisis comercial. Trade Map ofrece estadísticas de comercio para más de 220 países y territorios, con más de 5.300 productos codificados según el Sistema Armonizado (International Trade Centre, 2025). La plataforma proporciona series históricas desde el año 2001, lo que permite a los analistas realizar estudios de tendencias, comparar mercados y evaluar la evolución de exportaciones o importaciones de un bien concreto. Además de valores y cantidades, Trade Map incluye indicadores como cuotas de mercado, valores unitarios y crecimiento, lo que facilita el diseño de estrategias de inteligencia comercial y la identificación de mercados alternativos (International Trade Centre, 2025).

La base de datos UN Comtrade, gestionada por la División de Estadística de las Naciones, es otra fuente esencial para el comercio exterior, que se encarga de recopilar datos anuales e incluso algunos casos mensuales sobre importaciones, exportaciones y reexportaciones por país y por producto (United Nations Statistics Division, 2025). Su cobertura es muy amplia: incluye casi todos los países del mundo y es usada por organizaciones

internacionales, gobiernos y académicos para realizar análisis estructurales del comercio global. Debido a su profundidad y confiabilidad, permite a los usuarios construir series largas, estimar indicadores de crecimiento y entender la participación de cada país en los flujos comerciales mundiales (United Nations Statistics Division, 2025).

Así mismo, para estadísticas comerciales el manual del UNSD (2024) propone que un conjunto de indicadores principales de comercio como: la tasa de crecimiento anual compuesta, ITC y otros, robustecen el análisis de la demanda, su evolución, estructura de la oferta y su grado de concentración, y el dinamismo comercial, recomendando su uso para estudios de mercado y toma de decisiones.

2.3.2. Incoterms 2020 y términos de negociación

Los incoterms 2020 establecen reglas internacionales que determinan cuando se transfiere el riesgo, quien asume costos logísticos, seguros y trámites, y que responsabilidades recaen en el vendedor y comprador, para seleccionar un Incoterm adecuado se deben considerar criterios como la capacidad logística del exportador (si puede gestionar transporte internacional, seguros y coordinación en destino), el canal comercial (los mayoristas pueden preferir FOB y los retailers exigen servicio completo CIP o DAP) y el riesgo país-cliente donde si el comprador tiene debilidades logísticas, el exportador puede asumir más responsabilidades (International Chamber of Commerce, 2020).

También influyen factores como percibibilidad del producto, tiempos de tránsito, modalidad área o marítima y estructura de costos negociados. Estos criterios garantizan operaciones eficientes y reducen incertidumbres contractuales (International Chamber of Commerce, 2020).

FOB (Free On Board) establece que el vendedor transfiere el riesgo al comprador, cuando las mercancías están cargadas a bordo del buque (Santander Trade Markets, 2020). El comprador asume el flete internacional, seguro y manejo posterior al embarque, mientras que el vendedor debe efectuar el despacho de exportación y entregar documentos base como factura, el conocimiento de embarque (packing list) y Bill of lading. Teóricamente, se recomienda utilizar FOB cuando el comprador controla mejor los costos del transporte o tiene contratos logísticos más competitivos, ya que, es un Incoterm usado para mercancía marítima y permite al comprador manejar directamente la cadena logística; favorece transparencia en

costos de flete, pero implica que el vendedor garantice el correcto embarque (Santander Trade Markets, 2020, pág. 17).

CIP (Carriage and Insurance Paid to), el vendedor contrata y paga el transporte hasta el lugar convenido y también contrata un seguro mínimo para cubrir el riesgo hasta ese lugar; sin embargo, el riesgo se transfiere al comprador al entregar las mercancías al primer transportista, es decir, el vendedor asume costos hasta el destino, pero el riesgo cambia en el punto de entrega al transportista (ICC Academy, 2024). Incoterms 2020 introdujo requisitos de seguro más exigentes para CIP; documentos clave incluyen el conocimiento de transporte, póliza de seguro o certificado de seguro, factura comercial y documentación aduanera de exportación. Teóricamente, CIP es útil cuando el vendedor quiere ofrecer mayor servicio, pero no asumir formalidades de importación (ICC Academy, 2024).

DAP (Delivered At Place), el vendedor transfiere las responsabilidades cuando pone la mercancía a disposición del comprador en el lugar convenido en el país de destino lista para su descarga; el vendedor asume la mayoría de los costes y riesgos hasta ese punto, pero no realiza la gestión ni el pago de la importación, salvo que se acuerde lo contrario (ICC Academy, 2025). Documentos clave incluyen el conocimiento de transporte, factura comercial, packing list y, si el vendedor coordina anticipadamente, preavisos logísticos; sin embargo, la importación (documentos y pagos) queda a cargo del comprador. Conceptualmente DAP es una opción *casi puerta abierta* que exige elevada capacidad logística y confianza entre partes si el vendedor asume riesgos hasta el destino (ICC Academy, 2025).

Para la exportación de rosas, la elección entre FOB, CIP y DAP depende de nivel de servicio esperado por el comprador, la capacidad logística del exportador y la naturaleza del producto, por ejemplo, FOB funciona cuando el comprador gestiona su propia cadena logística. CIP es frecuentemente es más adecuado para flores porque el exportador controla el transporte aéreo y asegura la cadena de frío, incluyendo el seguro internacional. DAP solo es conveniente cuando el exportador tiene amplia infraestructura logística internacional y desea ofrecer una entrega casi final. En productos perecederos, CIP suele maximizar confiabilidad, reduce riesgos comerciales y facilita la trazabilidad del envío (iContainers, 2024).

2.3.3. Logística internacional de perecibles y cadena de frío

La logística de productos perecederos, gira en torno a la velocidad y control térmico, en minimizar el tiempo desde la cosecha hasta la entrega manteniendo temperaturas constantes

que no afecten la cadena de frío, para reducir la respiración, pérdida de agua y producción de etileno (Castelein et al., 2020). Es por eso, por lo que, la elección entre transporte aéreo o marítimo depende de la relación velocidad vs costo/volumen.

El transporte aéreo prioriza tiempo y, por tanto, preserva mejor la vida útil de las flores; es la opción predominante para mercados distantes y productos altamente perecederos, por ejemplo, el marítimo permite enviar grandes volúmenes a menor costo, pero implica tiempos más largos y mayor complejidad en control atmosférico; es utilizado en cadenas donde la vida útil y la logística lo permiten o cuando se implementan soluciones refrigeradas y de atmósfera controlada. La decisión debe balancear precio, vida de vida del producto y requisitos del comprador (Castelein et al., 2020).

En el transporte marítimo, los contenedores reefer ofrecen un control activado de temperatura gracias a una unidad de refrigeración integrada, que se monitorea continuamente para mantener una temperatura óptima, por ello, el contenedor está bien aislado para evitar que el calor extremo afecte la carga, y su exterior suele pintarse de blanco para reducir el impacto térmico de la radiación solar (Castelein et al., 2020).

En cambio, en aéreo, el control térmico se apoya en el pre-enfriado manejado desde la postcosecha hasta la carguera y posterior a su carga en contenedores isotérmicos o a su vez se paletizan y se almacenan en cámaras frías, antes de subirlas al área de carga en el avión (Pelletier et al., 2018). Ambos modos requieren monitoreo continuo de sensores o telemetría y protocolos de manipulación para evitar fluctuaciones térmicas.

Para flores, los tiempos cortos reducen la necesidad de tratamientos conservantes y permiten llegar a canales premium; tiempos largos exigen embalaje especializado, atmósferas controladas o tratamientos químicos que mantengan la calidad (Pelletier et al., 2018). En la planificación logística se integran plazos de pre-enfriado, consolidación en aeropuerto o puerto, tránsito y despacho aduanero; cada sub-fase suma tiempo y riesgo, por lo que reducir manipulaciones y optimizar rutas es clave; por ello, los cortos plazos de entrega del transporte aéreo son la opción más viable para satisfacer las necesidades de la población de mercados de productos perecederos, sin embargo es fundamental el control de las variaciones de temperatura durante las operaciones de este tipo de transporte, ya que pueden ser perjudiciales para productos sensibles a la temperatura (Pelletier et al., 2018).

Según Dahal (2013) los riesgos que puede presentar la logística, es la ruptura en la cadena de frío, retrasos logísticos, daños mecánicos en manipulación, exposición a etileno y

problemas regulatorios aduaneros. Los controles recomendados en la teoría y la práctica son, el pre-enfriado en finca, embalaje isotérmico certificado, uso de trazadores de temperatura, consolidación mínima, contratos claros con los transportistas que incluyan SLAs para perecederos con rangos de temperatura objetivo, desde los 0°C a 5°C según la especie, tiempos máximos de tránsito aceptables y métricas de entre OTD (On Time Delivery) o OTIF (On Time In Full), estos KPIs son fundamentales para alinear las responsabilidades de entrega, para activar acciones correctivas y reclamos, además se debe contar con pólizas de seguro y procedimientos de contingencia antes desvíos o retrasos de las exportaciones (Dahal, 2013).

2.3.4. Calidad del producto y especificaciones técnicas

Las especificaciones de producto para rosas de corte incluyen atributos varietales (tipo de cultivo y color), longitud y grado del tallo (medida en cm; existen escalas estándar para tallos largos y cortos), estado de madurez (etapa de capullo al corte) y vida en florero, que depende tanto de la genética, factores geográficos y climáticos, manejo de cultivos; en el caso para su exportación, la selección varietal cultivares de tallo recto, botón uniforme y buena respuesta al transporte refrigerado; la longitud y el grado para exportación dependerán del mercado objetivo y de las preferencias del cliente (UNECE, 2010).

En embalaje, se usan separadores de protección para proteger los botones en conjunto con una lámina que forma el bonche a exportar, se protegen con capuchones para controlar la humedad. Las prácticas de empaquetado y el manejo correcto de cultivos o invernaderos influyen directamente en la vida útil y la aceptación en el destino (UNECE, 2010).

Las rosas ecuatorianas han logrado una aceptación destacada en mercados internacionales por su especialización productiva y la percepción de calidad que acompaña a su oferta. Estudios académicos de Guaita-Pradas et al. (2023) muestran que Ecuador se ha concentrado mayoritariamente en la producción de rosas con una participación del 73% entre los años 2016 y 2020, siendo la industria florícola una de las más importantes en el país, compitiendo internacionalmente por la calidad de sus rosas, ocupando un lugar relevante entre los proveedores globales gracias a la calidad estética y premium asociada a su altitud y buenas prácticas agronómicas; esa especialización ha favorecido la demanda en destinos de alto valor, y se subraya el papel central de la rosa en la estructura exportadora, lo que evidencia tanto la aceptación como la dependencia comercial de este producto.

2.3.5. Definiciones conceptuales

- **Atractividad de mercado**

La atractividad de mercados es la medida del potencial de un mercado para ofrecer oportunidades rentables y sostenibles a una empresa. Suele evaluarse por dimensiones como tamaño y tasa de crecimiento del mercado, intensidad competitiva, acceso al mercado, poder de compra del cliente y factores institucionales o tecnológicos que afectan la rentabilidad futura. En estudios empíricos se operacionaliza mediante indicadores que combinan fuerzas del mercado, competencia y acceso al mismo (Lazzi et al., 2015).

- **Propuesta de exportación**

Es un análisis previo o fase inicial, que se enfoca en reunir datos clave para decidir si se profundiza en el estudio de mercados; el trabajo posterior a este se define como un plan de exportación que permite evaluar y analizar los posibles beneficios y riesgos que implica el ingreso y la estipulación de objetivos de ventas generales y específicos que se planea alcanzar (Moquillaza, 2021).

- **Cadena de frío**

Una cadena de frío es una cadena de suministro con temperatura controlada desde la etapa de producción, pasando por etapas de transporte, almacenamiento, procesos de distribución y entrega al destinatario. Es una cadena controlada de productos sensibles, que requieren sistemas de evaluación y control basados en las características de los productos para mantener su frescura y calidad (Organización Panamericana de la Salud, 2019; Bamakan et al., 2021, págs. 1-3).

- **Percible**

Las mercancías perecederas son aquellas que en poco tiempo pierden sus propiedades, pueden estropearse, decaer y perder calidad; debido a sus características naturales y a que su vida útil es limitada, se deterioran bajo la ausencia de condiciones de almacenamiento apropiadas o transporte (Abad Puchaicela, 2024).

- **Canal B2B**

El concepto de para Business to Business, hace referencia al enfoque de mercado que se caracteriza por ser un tipo de transacción comercial basada en el intercambio de productos

y servicios de negocio a negocio, productos que serán utilizados para la producción de otros productos o servicios (Ayala, 2016, pág. 14).

- **Precio unitario de importación**

El precio o índice unitarios es el valor por unidad física de un bien importado, utilizado en estadística comercial para estimar precios medios. En metodología de estadísticas de comercio se usan índices de valor unitario para analizar efectos de precio y volumen, a partir de datos detallados del comercio de mercancías de importación y exportación (International Monetary Fund, 2009).

- **Estacionalidad**

Estacionalidad son los patrones periódicos y predecibles de variación en producción, oferta, demanda precios de un bien o servicio. En comercio y análisis de mercados, la estacionalidad afecta la planificación de la cosecha, logística, almacenamiento, estrategias de precios y negociaciones contractuales entre exportadores e importadores (Food and Agriculture Organization, 2011).

- **Riesgo país**

El riesgo asociado a un país se entiende como la vulnerabilidad a problemas de pago en acuerdos de deuda con inversionistas internacionales o con obligaciones emitidas fuera del país de origen. Este busca medir probabilidad que de que un país sea incapaz de cumplir con sus obligaciones financieras en materia de deuda externa, esto puede ocurrir por repudio de deudas, atrasos, moratorias, renegociaciones o por atrasos técnicos (Guzmán, 2006).

2.4. BASES NORMATIVAS

2.4.1. Normativa Internacional

Para exportar e importar productos vegetales, incluido flores, se debe cumplir con una normativa internacional fitosanitaria que exigen la presentación de un Certificado Fitosanitario (CF) conforme a normas internacionales como la NIMF 12 o ISPM 12, gestionado por la Organización Nacional de Protección Fitosanitaria del país exportador, para demostrar que él envió está libre de plagas cuarentenarias o que ha sido sometido a tratamiento apropiado (IPPC, 2022). Estas medidas están alineadas con el Acuerdo SPS de la OMC, que exige que los

requisitos fitosanitarios estén basados en riesgo científico y sean proporcionales al objetivo sanitario (IPPC, 2023).

En muchos destinos también se requieren inspecciones, muestreos y declaraciones de conformidad técnica bajo medidas TBT para etiquetado y embalaje, lo que implica preparar documentación compleja, cumplir con los estándares internacionales y garantizar que los certificados sean emitidos por autoridades competentes para lograr la admisibilidad comercial (IPPC, 2023).

Desde la perspectiva práctica y comparativa, estudios sectoriales y notas técnicas recomiendan que los exportadores integren el cumplimiento SPS/TBT + ISPM en sus sistemas (certificación fitosanitaria, trazabilidad y etiquetado armonizado) para asegurar el acceso a mercados y reducir rechazos (Riisgaard, 2009). La investigación y guías sectoriales subrayan además la importancia de la transferencia regulatoria; notificaciones SPS/TBT, uso de estándares internacionales (ISPM, UNECE H-1) y diálogo técnico con NPPOs facilitan la previsibilidad del comercio y ayudan a mantener la reputación del exportador frente a requisitos cambiantes del país de destino (Riisgaard, 2009).

En el artículo de Berki-Kiss y Menrad (2019) sobre estándares y mercados de flores muestra que los compradores y consumidores valoran cada vez más las certificaciones y etiquetado, no solo por seguridad, sino también por aspectos sociales y ambientales. Investigaciones sobre etiquetados y preferencia indican que la presencia de certificaciones sostenibles o de información de origen influye en la decisión de compra, puede generar primas de precio y costos auditoría elevados; sin embargo, la proliferación de estándares también implica costos de cumplimiento para exportadores que deben incorporarse en su estrategia comercial (Berki-Kiss & Menrad, 2019).

2.4.2. Nacional

El proceso de exportación en Ecuador se articula entre varias entidades públicas, el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador regula y autoriza el despacho aduanero de exportación mediante la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) a través de los sistemas electrónicos (ECUAPASS), controla el despacho anticipado y emite la normativa operativa que rige los procedimientos (SENAE, 2025). El exportador o su declarante (agente aduanero) transmite la DAE y documentación asociada (factura comercial, packing list, manifiesto) para que el SENAE autorice la salida. SENAE también publica los procedimientos operativos que

detallan pasos, tiempos y requisitos para la exportación e importación, incluyendo facilidades como despacho anticipado y regímenes que se aplican a la salida o entrada de productos (SENAE, 2025).

Paralelamente, PRO-ECUADOR ofrece asistencia técnica y documentación práctica al exportador, que explica la ruta del exportador, requisitos obligatorios, canales de comercialización y enlaces a trámites como el registro de la empresa y acceso a inteligencia comercial. Estas guías orientan sobre la documentación requerida y facilitan el contacto con agentes logísticos para contratos de transporte y organismos técnicos (PRO-ECUADOR, 2024).

La Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (Agrocalidad) es la autoridad técnica que registra operadores, inspecciona lotes y emite el Certificado Fitosanitario de Exportación (CFE) para las plantas y productos vegetales; su manual y resoluciones detallan requisitos de registro, toma de muestras, análisis de laboratorio, inspección en campo o empaquetado y emisión del CFE que debe acompañar la partida hasta el destino. AGROCALIDAD también publica protocolos técnicos para la exportación de ornamentales y requisitos específicos por mercado, como protocolos sanitarios o control de ácaros, que los exportadores deben cumplir para evitar rechazos y garantizar admisibilidad en el país importador (AGROCALIDAD, 2024).

2.4.3. Estandarización y calidad

Las buenas prácticas de postcosecha para rosas son clave para garantizar la calidad durante su transporte y su llegada a los distintos mercados. El procedimiento incluye cosecha en el momento de capullo, hidratación en solución fresca, enfriamiento del lugar de almacenado a bajas temperatura con alta humedad relativa para minimizar la pérdida de turgencia, controlar la respiración y alejándolo de la luz solar directa, ya que, eso acelera la apertura de los pétalos (Dahal, 2013).

Además, se recomienda eliminar las hojas bajas del tallo (deleafing) y aplicar tratamientos químicos con nutrientes o conservantes, y químicos de control de plagas anterior a su ingreso a postcosechas para prolongar la vida en florero. Estos pasos estandarizados son esenciales porque permiten reducir pérdidas por marchitamiento, pérdidas por afecciones, mantener la integridad del botón y garantizar la calidad desde finca hasta el destino (Dahal, 2013).

Es fundamental, preservar la calidad de flores cortadas que se van a exportar y responder a las exigencias de los mercados finales. Los tratamientos de preservación, como los pulse de solución antioxidante y el uso de nanomateriales, pueden extender significativamente la vida floral, al reducir la biosíntesis de etileno y mejorar el balance hídrico de las flores, lo que es crítico para exportaciones que requieren que las rosas mantengan su frescura durante el transporte y en exhibición (Wu et al., 2025).

Estas prácticas no solo apoyan la estabilidad o mejora de parámetros de calidad, sino que además facilitan el cumplimiento de estándares más estrictos de los compradores internacionales que exigen vida útil mínima, lo cual está estrechamente vinculado con la reputación del exportador (Wu et al., 2025).

3. CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque y diseño de la investigación

3.1.1. Enfoque de la investigación

El presente trabajo se desarrolló bajo un enfoque de métodos mixtos, integrando de manera complementaria los enfoques cuantitativo y cualitativo. Esta combinación resulta especialmente pertinente en estudios de inteligencia de mercado, donde es necesario medir con precisión el comportamiento del mercado y, al mismo tiempo, comprender en profundidad las percepciones y motivaciones de los actores involucrados.

El enfoque cuantitativo aporta objetividad, estandarización y posibilidad de generalización, lo que resulta útil cuando se requiere medir variables como tamaño del mercado, porcentajes de demanda, tendencias de consumo o participación de potenciales compradores en mercados internacionales. Este enfoque se emplea con frecuencia cuando los investigadores buscan confirmar o contrastar hipótesis a partir de datos numéricos obtenidos mediante instrumentos estructurados (Nitish et al., 2023).

Por su parte, el enfoque cualitativo permite explorar aspectos más complejos y subjetivos como percepciones de expertos, motivaciones de compra, barreras culturales o expectativas de clientes internacionales, elementos cruciales en un contexto de exportación. La investigación cualitativa suele basarse en técnicas como observaciones, entrevistas y análisis de documentos o publicaciones especializadas, que permiten profundizar en el significado que los actores atribuyen a sus decisiones y comportamientos (Nitish et al., 2023).

Para la presente investigación se optó por un enfoque mixto, integrando técnicas cuantitativas y cualitativas con el fin de obtener una visión más amplia, rigurosa y comprensiva que sirva de base sólida para la propuesta de exportación. Los métodos mixtos permiten abordar preguntas de investigación complejas con mayor precisión gracias a tres rasgos fundamentales: la capacidad de generalizar a partir de datos numéricos, la posibilidad de contextualizar los hallazgos en realidades específicas y el incremento de la credibilidad al contrastar distintas fuentes de información; al mismo tiempo, exigen una mayor organización, coordinación y colaboración en el diseño y ejecución del estudio (Nitish et al., 2023).

Este enfoque resulta coherente con la naturaleza de la inteligencia de mercado, que requiere integrar datos cuantitativos y cualitativos para comprender de manera integral el

entorno comercial. Los datos cuantitativos, generalmente más extendidos en la práctica, permiten recoger y procesar información estadística sobre volúmenes de comercio, participación de mercado, evolución de la demanda y otros indicadores clave; mientras que la información cualitativa exige un tratamiento más exhaustivo, debido a la complejidad y al costo de su obtención, pero aporta matices indispensables para interpretar adecuadamente el contexto competitivo (Trespacios et al., 2016).

En el caso específico de este trabajo, el componente cuantitativo se materializó en el análisis de estadísticas de comercio internacional (por ejemplo, a partir de bases de datos especializadas) y en la aplicación de una encuesta estructurada a importadores y mayoristas de flores en el mercado objetivo, con el propósito de medir volúmenes de compra, atributos valorados y condiciones comerciales preferidas. El componente cualitativo se desarrolló mediante entrevistas semiestructuradas a directivos de la empresa Susan Flowers y a un import manager de un mayorista en la ciudad seleccionada, así como mediante la interpretación de opiniones y percepciones recogidas a través de preguntas abiertas, lo que permitió profundizar en motivaciones, expectativas, barreras y factores subjetivos que influyen en las decisiones de compra de los clientes actuales y potenciales.

3.1.2. Tipo y nivel de investigación

La presente investigación se adscribe a un diseño exploratorio - descriptivo, acorde con la naturaleza del problema de estudio y con los objetivos planteados.

La investigación exploratoria tiene como propósito principal proporcionar un conocimiento inicial y una comprensión general del problema que enfrenta el investigador. Se utiliza cuando es necesario definir con mayor precisión el problema, identificar variables relevantes, reconocer posibles cursos de acción u obtener información adicional antes de estructurar un método más formal; sus resultados suelen considerarse preliminares o introductorios a estudios posteriores, y permiten familiarizarse con fenómenos poco conocidos, así como generar hipótesis o formular preguntas de investigación más específicas (Malhotra, 2004).

Por su parte, la investigación descriptiva se orienta a responder al “quién, dónde, cuándo, cómo y por qué” de un fenómeno determinado, proporcionando información sistemática sobre las características de personas, organizaciones, mercados u objetos de estudio. Este tipo de investigación se centra en detallar rasgos como características, frecuencias, comportamientos, preferencias y relaciones observadas, sin pretender explicar

causalmente los hechos, sino más bien retratar con precisión la realidad analizada (Namakforoosh, 2000).

En el contexto de este trabajo, el objeto de estudio requiere en una primera fase explorar variables relevantes (tendencias del mercado, posibles segmentos, factores críticos de compra, competencia, barreras y percepciones de los actores) y luego describir con detalle las características del mercado seleccionado (volumen, perfil de compradores, preferencias, competencia, condiciones del mercado), este estudio adopta una estrategia exploratoria-descriptiva.

Por ello, el estudio adopta una estrategia exploratoria - descriptiva: es exploratorio porque permite aproximarse a un mercado específico en el que la empresa Susan Flowers aún no ha consolidado su presencia, identificando variables clave y escenarios potenciales de inserción; y es descriptivo porque, a partir de la información recopilada mediante análisis documental, encuestas e intervenciones cualitativas, se caracteriza de manera sistemática el mercado objetivo, los clientes potenciales y las condiciones del entorno.

3.1.3. Modalidad de investigación

La investigación se desarrolló bajo una modalidad documental, dado que fue necesaria la revisión sistemática de información secundaria proveniente de bases de datos especializados en comercio exterior, informes sectoriales, estadísticas internacionales y documentación normativa relacionada con la exportación de rosas. Esta modalidad permitió recopilar, analizar e interpretar información ya existente con el fin de comprender el comportamiento del comercio internacional de rosas, identificar países y mercados relevantes, y sustentar las decisiones estratégicas sobre la selección del mercado objetivo.

La investigación adoptó una modalidad de campo, ya que se recopiló información primaria directamente de los actores vinculados al mercado objetivo. Para ello, se aplicó una encuesta estructurada a importadores y mayoristas de flores ubicados en la ciudad seleccionada de Estados Unidos, con el propósito de conocer sus volúmenes de compra, atributos valorados del producto, condiciones comerciales preferidas y disposición a incorporar nuevos proveedores de rosas ecuatorianas. Complementariamente, se realizaron entrevistas semiestructuradas a directivos de la empresa Susan Flowers y a un import manager de un mayorista en el mercado objetivo, con el fin de profundizar en percepciones, expectativas, barreras y oportunidades desde la perspectiva de la oferta y de la demanda.

La modalidad de campo nos permitió obtener datos directos de la realidad estudiada, captando percepciones, expectativas y comportamientos que siempre se reflejan en los datos secundarios. En el ámbito de la inteligencia de mercados, este tipo de aproximación resulta fundamental para comprender con mayor precisión las tendencias de consumo y los factores que influyen en la decisión de compra, insumos indispensables para el diseño de una propuesta de exportación pertinente y viable.

Se trabajó bajo la modalidad de estudio de caso, lo que permitió examinar en profundidad las particularidades operativas, comerciales y estratégicas de la empresa Susan Flowers, vinculándolas con las oportunidades de mercado internacionales identificadas. Según Yin (2017) señala que el estudio de caso es adecuado cuando se busca comprender fenómenos contemporáneos dentro de un contexto real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente visibles.

3.1.4. Diseño de la investigación

Los estudios no experimentales, en conjunto con los estudios de corte transversal, se caracterizan por observar y describir los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, sin intervenir ni manipular las variables de interés y en un momento específico del tiempo. Este tipo de diseño se utiliza para comprender la situación o las características de una población, un diagnóstico, pronóstico e historia natural (Manterola et al., 2019). Por ello, la elección del diseño de estudio es una de las etapas más complejas en el proceso de investigación, puesto que, se deben tomar en consideración una serie de hechos y factores involucrados.

El diseño que se empleó en este estudio es no experimental, dado que no se manipulan variables ni se intervino directamente en el comportamiento del mercado o de los actores involucrados. En este enfoque, se limitó a observar y analizar los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, permitiendo obtener información objetiva sin alterar los factores que influyen en la realidad comercial. Este tipo de diseño resulta especialmente adecuado para estudios de inteligencia de mercado, en los que el propósito central es comprender patrones, tendencias y características del entorno internacional con base en la evidencia disponible, sin modificar las condiciones bajo las cuales se generan los datos.

De igual manera, la investigación adoptó un diseño de corte transversal, lo que significa que la recopilación y análisis de datos se realizó en momento único del tiempo, mejorando la eficiencia de la investigación y reduciendo tiempos para la recopilación de datos; este enfoque permitió describir la situación actual del mercado objetivo, identificar el comportamiento de

los clientes, reconocer la participación de competidores y analizar condiciones relevantes para el diseño de la propuesta de exportación (Gennaro, 2003).

3.2. Variables de estudio y operacionalización

3.2.1. Tablas de operacionalización

Tabla 1

Operacionalización Variable Independiente

Variable Independiente	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Ítem
Inteligencia de Mercados	La inteligencia de mercado se refiere al conocimiento detallado del entorno en el que opera una empresa, facilitando analizar la posición de la empresa o de un producto en el mercado (Córdova y Arroyo, 2023).	Inteligencia enfocada en los competidores	* Competidores nacionales	Encuestas	01
			* Competidores internacionales		02
		Inteligencia enfocada en los clientes	* Tendencias de consumo	Encuestas	03
			* Preferencias de consumo		04

Nota. Elaboración propia

Tabla 2*Operacionalización Variable Dependiente*

Variable dependiente	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Ítem
Exportación	Las exportaciones en el comercio internacional son los bienes que son producidos en un país y vendidos a otro país para el crecimiento económico y desarrollo de economías a escala (Anwarulhaq y Mohammad, 2025).	Producción	Capacidad productiva	Encuesta personal general, observación de procesos internos.	05
		Comercial	Canales de distribución	Encuestas personal ventas y gerencia.	06
		Logística	Costos de transporte, tiempos de entrega.	Encuesta clientes	07
		Legal	Requisitos regulatorios.	Análisis de la documentación	

Nota. Elaboración propia

3.3. Población, muestra y unidades de análisis

3.3.1. Población de estudio

La población de estudio se define como el conjunto de unidades sobre las cuales se pretende obtener información y respecto de las cuales se formulan las conclusiones de la investigación, de acuerdo con criterios de inclusión y exclusión previamente establecidos (Fuentelsaz Gallego et al., 2006). En el presente trabajo, dicha población se estructura en dos grandes grupos: población externa, vinculada al mercado objetivo, y población interna, correspondiente a la empresa objeto de estudio.

La población externa está conformada por 22 actores directamente relacionados o Brooker's con el mercado objetivo seleccionado y 5 clientes potenciales con relación directa a la empresa para el diseño de la propuesta de exportación. Específicamente, incluye a los importadores, distribuidores y mayoristas de flores ubicados en la ciudad de Miami, Estados

Unidos, quienes representan los principales compradores y agentes decisores en el proceso de adquisición de rosas frescas de origen internacional. Estos actores permitieron conocer de manera directa las dinámicas de la demanda, los volúmenes de compra, las preferencias de producto y servicio, así como las condiciones comerciales y logísticas requeridas para la comercialización de rosas en dicho mercado.

La población interna está integrada por el personal directivo y responsable de las áreas comercial y de exportaciones de la empresa Susan Flowers. Este grupo aportó información sobre las capacidades productivas, la oferta disponible para exportación, los procesos logísticos, las estrategias comerciales y el potencial de la empresa para atender de manera sostenida la demanda del mercado objetivo. La inclusión de esta población interna resultó fundamental para vincular el análisis del mercado con las condiciones reales de la organización, permitiendo evaluar la viabilidad y coherencia de la propuesta de exportación formulada en el estudio.

De esta manera, la población de estudio combina, por un lado, a los clientes actuales y potenciales en el mercado internacional seleccionado y, por otro, a los decisores internos de Susan Flowers, lo que posibilitó articular la inteligencia de mercado con el diagnóstico de las capacidades de la empresa y sustentar la propuesta de exportación en información tanto externa como interna

3.3.2. Muestra

La muestra se entiende como el subconjunto de la población de estudio que efectivamente es analizado en la investigación y sobre el cual se obtienen los datos que permiten responder a los objetivos planteados (Fuentelsaz Gallego et al., 2006).

El estudio adoptó un *muestreo no probabilístico por conveniencia*, debido a las limitaciones prácticas para acceder a la totalidad de compradores e importadores de rosas ubicados en la ciudad de Miami, estado de Florida. Este tipo de muestreo es adecuado cuando la población objetivo, aunque geográficamente concentrada, presenta restricciones de acceso, disponibilidad de tiempo y disposición a participar, lo que dificulta la conformación de un marco muestral completo.

Bajo este criterio, la muestra externa estuvo conformada por aquellas empresas importadoras y distribuidoras mayoristas de flores localizadas en Miami que aceptaron responder el cuestionario aplicado, y que mantienen una vinculación directa con la importación

y comercialización de rosas frescas. La selección de estas unidades se realizó en función de su accesibilidad y relevancia para el mercado objetivo, permitiendo obtener información específica sobre volúmenes de compra, atributos valorados del producto, condiciones comerciales preferidas y disposición a trabajar con nuevos proveedores ecuatorianos.

Adicionalmente, se consideró una muestra intencional de informantes clave internos y externos para la fase cualitativa, integrada por directivos de la empresa Susan Flowers (gerente general y responsable de exportaciones) y por un import manager de un mayorista en la ciudad de Miami. Estos informantes aportaron una visión especializada sobre las capacidades internas de la empresa y sobre las oportunidades y barreras del mercado objetivo, complementando los resultados cuantitativos obtenidos mediante las encuestas.

3.3.3. Unidades de análisis

Las unidades de análisis de esta investigación se centraron en los actores y procesos directamente vinculados con la exportación de rosas ecuatorianas hacia el mercado objetivo.

En primer lugar, se consideraron como unidades de análisis a las empresas importadoras y distribuidoras mayoristas de flores en la ciudad de Miami, dado que su comportamiento de compra, sus requerimientos logísticos y sus criterios de selección de proveedores permiten comprender la dinámica de la demanda en el destino. A través de estas unidades fue posible identificar patrones de consumo, volúmenes adquiridos, atributos más valorados del producto y condiciones comerciales predominantes, mediante la aplicación de encuestas estructuradas.

En segundo lugar, se analizó las operaciones de exportación realizadas por la empresa Susan Flowers, incluyendo volúmenes, costos logísticos, modalidades de transporte y estructura de precios. Esto permitió evaluar la capacidad operativa actual de la empresa y determinar la factibilidad técnica y económica de ingresar al mercado objetivo.

En el marco del análisis de la cadena de comercialización, se consideraron también como unidades de análisis a los segmentos de compradores mayoristas y minoristas especializados en flores presentes en el mercado objetivo, en la medida en que influyen de forma directa en la formación de precios, la estacionalidad de la demanda y la aceptación del producto ecuatoriano.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información

3.4.1. Técnicas de recolección

La investigación empleó, en primer lugar, la técnica de revisión documental, mediante la consulta sistemática de información secundaria proveniente de informes especializados, bases de datos estadísticas de comercio exterior, artículos científicos, publicaciones en revistas académicas y documentos institucionales relacionados con el sector florícola y la exportación de rosas. Esta técnica permitió recopilar, organizar y analizar información ya existente para comprender el contexto del comercio internacional de rosas, identificar mercados relevantes y sustentar la aplicación de la inteligencia de mercados en el diseño de la propuesta de exportación. Asimismo, facilitó el contraste de tendencias de mercado, indicadores clave y marcos conceptuales necesarios para fundamentar teóricamente el estudio.

En segundo lugar, se aplicó las encuestas dirigidas a importadores mayoristas y potenciales clientes internacionales, utilizando un cuestionario estructurado que permitió recopilar datos cuantitativos y cualitativos sobre preferencias, percepciones, volúmenes de compra, requisitos de calidad y factores de decisión comercial. Esta técnica resultó pertinente porque facilitó la obtención de información comparable y estandarizada, permitiendo identificar patrones de demanda y evaluar la viabilidad de exportación.

Se utilizó la entrevista semiestructurada dirigida al gerente o responsables del departamento de ventas de Susan Flowers, con el fin de obtener información cualitativa sobre los procesos internos de la empresa, sus capacidades productivas, estrategias comerciales y desafíos operativos. Esta técnica permitió profundizar en aspectos estratégicos que no pueden captarse mediante instrumentos cuantitativos; así mismo, favorecen a una comprensión integral del funcionamiento organizacional y del criterio experto que orienta la gestión exportadora, aportando elementos clave para fortalecer la propuesta que se diseñó para el mercado objetivo.

3.4.2. Instrumentos

La encuesta es una técnica de investigación utilizada para recopilar datos de un conjunto de personas a través de preguntas estructuradas, con el propósito de conocer opiniones, percepciones o características relacionadas con un fenómeno de estudio; se aplica mediante un cuestionario impersonal que se puede aplicar a sectores más amplios del universo de manera eficiente y con menor costo en comparación con otros métodos (Valencia, 2005).

Para la recolección de datos cuantitativos se empleó un cuestionario de encuesta diseñado con preguntas estructuradas y de formato principalmente cerrado, que incluyeron escalas tipo Likert, opciones múltiples y preguntas dicotómicas. Este instrumento permitió medir percepciones, preferencias de compra, frecuencia de importación y requisitos comerciales de forma estandarizada; su diseño responde a la necesidad de obtener información comparable y fácilmente procesable, asegurando coherencia con los objetivos del estudio y facilitando su análisis estadístico posterior.

La entrevista es una técnica de investigación cualitativa que consiste en una interacción directa entre el investigador y el participante, orientada a obtener información relevante sobre un tema específico de estudio y se caracteriza por el uso de preguntas mayormente abiertas, aunque esto depende de si es estructurada, semiestructurada o no estructurada, para profundizar en percepciones, experiencias y conocimientos especializados del entrevistado (Valencia, 2005).

Como instrumento cualitativo se utilizó un guion de entrevista semiestructurada, orientado a explorar la visión y experiencia de los responsables del proceso de exportación de Susan Flowers. Este guion incluyó preguntas abiertas que aborden temas como capacidades operativas, estrategias comerciales, logística internacional y desafíos en mercados externos. Su estructura flexible permitió profundizar en aspectos clave según las respuestas del entrevistado, garantizando un nivel de detalle adecuado sin perder la coherencia temática, además, el guion facilita mantener un orden lógico durante la sesión, asegurando la obtención de información relevante para el análisis.

Para la gestión de la información secundaria se utilizaron matrices de sistematización, elaboradas con el propósito de organizar los datos provenientes de bases de datos internacionales de comercio exterior, informes sectoriales y literatura académica. Estas matrices permitieron clasificar indicadores comerciales, variables económicas y sociales, así como registrar los resultados de las comparaciones entre países y ciudades mediante las matrices POAM. De esta manera, los instrumentos documentales facilitaron el análisis y la comparación de la información recopilada, sirviendo de insumo para la selección del mercado objetivo y para la formulación de la propuesta de exportación de rosas de la empresa Susan Flowers.

3.4.3. Validación y confiabilidad

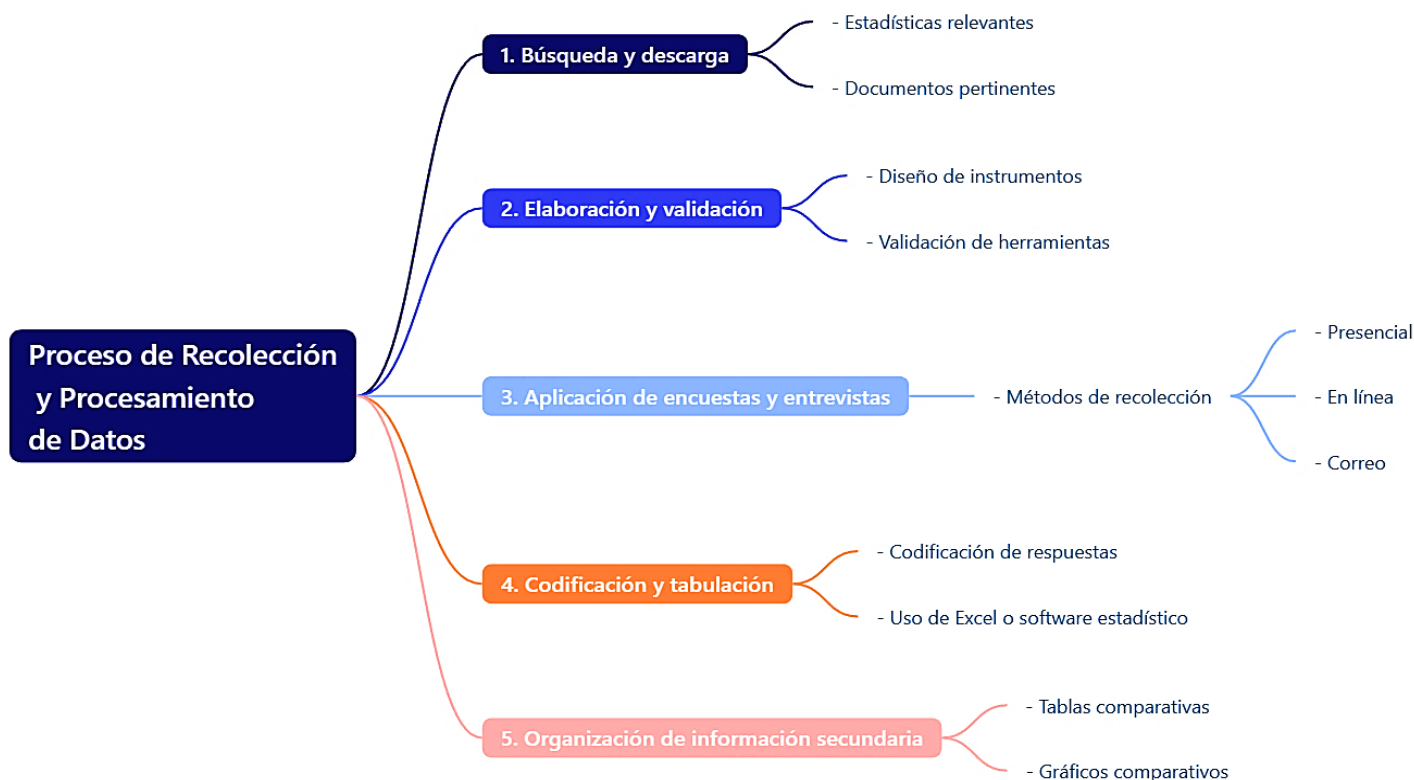
La validación de los instrumentos de recolección de información se realizó mediante la técnica de juicio de expertos, contando con la revisión de profesionales con experiencia en comercio exterior y en metodología de la investigación. Este proceso permitió evaluar la pertinencia, claridad y coherencia de las preguntas planteadas en el cuestionario de encuesta y en el guion de entrevistas, así como su alineación con los objetivos e hipótesis del estudio. Las observaciones emitidas por los expertos llevaron a ajustar la redacción de algunos ítems, eliminar ambigüedades y reforzar la consistencia conceptual de los instrumentos. De esta manera, se procuró que las preguntas recogieran información relevante, comprensible para los participantes y adecuada para el análisis posterior.

Para asegurar la confiabilidad y la coherencia de la información, se aplicaron procedimientos de revisión y depuración de los datos recopilados. Esta etapa incluyó la verificación de respuestas incompletas, la detección de inconsistencias internas y la corrección de posibles errores de registro, con el fin de garantizar la integridad de la base de datos. Asimismo, se contrastó la información obtenida a través de las distintas fuentes e instrumentos; revisión documental, encuestas y entrevistas; con el propósito de identificar convergencias y divergencias significativas. Este proceso de triangulación contribuyó a fortalecer la consistencia de los resultados y a aportar mayor rigor metodológico al análisis desarrollado en la investigación.

3.5. Proceso de recolección y procesamiento de datos

El proceso de recolección y procesamiento de datos se desarrolló de manera secuencial, tal como se sintetiza en la Figura 1, y comprendió cinco etapas principales.

1. Búsqueda y descarga
2. Elaboración y validación de instrumentos
3. Aplicación de encuestas y entrevistas
4. Codificación y tabulación de los datos
5. Organización de la información secundaria y la integración de resultados

Figura 1*Proceso de Recolección y Procesamiento de Datos*

Nota. Elaboración propia

3.6. Plan de análisis de la información

3.6.1. Análisis cuantitativo

El análisis cuantitativo de la investigación se sustentó en el uso de estadística descriptiva, con el objetivo de organizar, resumir e interpretar de manera clara la información recopilada. Para ello se emplearon frecuencias y porcentajes que permitieron identificar patrones de respuesta y tendencias relevantes dentro de los datos obtenidos. Asimismo, se utilizaron promedios como medida de tendencia central para facilitar la comparación entre variables de interés, especialmente en las preguntas con escalas tipo Likert. El procesamiento de esta información se realizó mediante hojas de cálculo en Excel, lo que permitió generar tablas y gráficos de manera sistemática.

La representación mediante gráficos de barras y pastel contribuyó a una visualización comprensible de los resultados, favoreciendo la identificación de comportamientos predominantes. Este enfoque permitió transformar datos numéricos en información relevante para el análisis del mercado objetivo.

De forma complementaria, se efectuó un análisis cuantitativo de variables comerciales claves obtenidas de bases de datos de comercio exterior, tales como volúmenes de importación de rosas, tasas de crecimiento en distintos periodos y niveles de participación de mercado de los principales países exportadores. La comparación entre periodos facilitó la identificación de tendencias de crecimiento sostenido o de fluctuaciones significativas en la demanda, mientras que el análisis de la participación de mercado permitió dimensionar el posicionamiento relativo de Ecuador frente a otros competidores. Estos resultados cuantitativos sirvieron de base para la selección del mercado destino y para la posterior elaboración de las matrices POAM que guiaron la determinación del país y de la ciudad objetivo.

3.6.2. Análisis cualitativo

El análisis cualitativo se desarrolló a partir de la interpretación sistemática de la información obtenida mediante entrevistas semiestructuradas, aplicando un análisis temático que permitió identificar patrones recurrentes en los discursos de los participantes. Las respuestas fueron organizadas en categorías analíticas como capacidades internas de la empresa, percepción del mercado internacional, preferencias del consumidor y oportunidades comerciales.

Este proceso facilitó una comprensión profunda de las experiencias y valoraciones de los actores involucrados, permitiendo captar elementos estratégicos que no pueden cuantificarse de manera directa.

Asimismo, el análisis permitió contrastar las percepciones internas de la empresa en torno a sus capacidades productivas, logísticas y comerciales, las exigencias del mercado internacional vinculadas a aspectos logísticos, normativos, de acceso a información, criterios de calidad, precios y cumplimiento, mientras que las oportunidades se asociaron con la demanda del producto y la diversificación de destinos con la finalidad de generar una visión integral del entorno competitivo y comercial.

Como resultado del análisis cualitativo, la información fue sintetizada en matrices de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, orientadas específicamente al proceso de exportación de rosas. Las fortalezas se relacionaron con atributos internos como calidad, experiencia productiva y manejo de la cadena de frío, mientras que las debilidades evidenciaron limitaciones en capacidades comerciales o acceso a ciertos mercados.

Las oportunidades y amenazas se identificaron a partir del análisis del entorno externo, considerando factores de mercado, competencia y condiciones normativas. Las oportunidades reflejan el crecimiento de mercados no tradicionales y la preferencia por flores de alta calidad, mientras que las amenazas se asociaron a la competencia internacional, variaciones en costos logísticos y exigencias regulatorias.

3.6.3. Herramientas de síntesis

Para la integración y organización de la información se utilizó una matriz POAM, la cual es una herramienta metodológica que permite examinar los factores externos que influyen en una organización, identificando aquellos elementos del entorno que representan oportunidades favorables o amenazas potenciales para su desempeño; esta herramienta parte del reconocimiento de que el medio en el que opera una empresa es la principal fuente de condiciones externas, tanto positivas como negativas, que pueden afectar sus resultados estratégicos y competitivos (Castañeda, 2014).

De forma específica, se elaboró una primera matriz POAM orientada a la comparación de tres países potenciales como mercados de destino para la exportación de rosas ecuatorianas. En ella se contrastaron factores económicos, sociales, demográficos, políticos, geográficos, culturales y tecnológicos, calificando cada factor según su nivel de oportunidad o amenaza. Para ello se asignaron valores positivos (+3, +2, +1) a las oportunidades alta, media y baja, y valores negativos (-3, -2, -1) a las amenazas correspondientes, lo que permitió obtener un índice comparativo para cada país. Esta matriz facilitó la priorización del país que presentaba mejores condiciones globales para el desarrollo de la propuesta de exportación, apoyando la toma de decisiones con criterios objetivos y sistemáticos.

Posteriormente, se aplicó una segunda matriz POAM enfocada en la comparación de regiones o estados dentro del país seleccionado, con el propósito de identificar las áreas con mayor potencial comercial. A partir de criterios relacionados con consumo de flores, infraestructura logística, competitividad, accesibilidad y barreras de entrada, se evaluaron distintas ciudades y estados empleando el mismo esquema de valoración. Esta herramienta permitió analizar las diferencias regionales y delimitar con mayor precisión el mercado objetivo específico (ciudad) hacia el cual orientar la propuesta de exportación.

Como complemento al análisis, se utilizó otras herramientas de síntesis, tales como matrices comparativas y gráficos de tendencias. Estas herramientas facilitaron la presentación

ordenada de la información, permitiendo visualizar de forma clara los resultados del análisis cuantitativo y cualitativo.

3.7. Resultados de la inteligencia de mercado

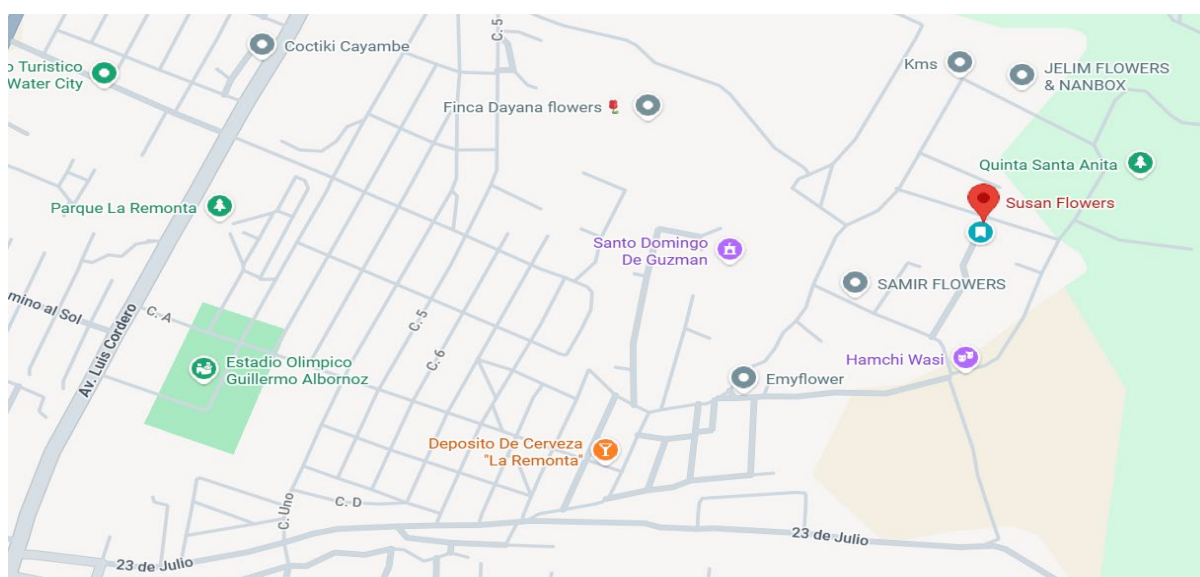
3.7.1. Caracterización de la empresa Susan Flowers

La empresa con el nombre Susan Flowers, es una empresa familiar con el liderazgo del Sr. Pedro Quimbiamba y sus socios: Miguel Quimbiamba, Carlos Quimbiamba, Luis Quimbiamba, Lilian Quimbiamba y Gloria Quimbiamba. La empresa fue fundada en el año 2012 y empezó a desarrollar la producción de rosas en ese mismo año, aprovechando los recursos humanos y condiciones climáticas que existen en el Ecuador, es debido a ello que, la empresa nace de la idea de una familia emprendedora y con gran proyección empresarial, con el deseo de formar una plantación para la exportación de rosas.

La florícola Susan Flowers ubicada en la parroquia de Ayora en la ciudad de Cayambe cuenta con una cantidad de 64 trabajadores, dedicada a la producción y comercialización de rosas, cuenta con áreas de: bodega, oficina, cultivo, con 5 hectáreas de producción, el primer cultivo se encuentra en las calles 13 de abril y Santo Domingo de Guzmán, el segundo se ubica en la comunidad “La Chimba”, el tercer cultivo en la comunidad “El Chaupi” y con un área de postcosecha para sus procesos de exportación.

Figura 2

Ubicación Geográfica Susan Flowers (Postcosecha)



Nota. Tomado de Google Maps

Los procesos operativos se inician en el área de cultivo, donde se ejecutan actividades de preparación de suelos, siembra, injertación, fumigación, fertilización, cosecha y labores culturales complementarias. Una vez cosechadas, las rosas son transportadas a la postcosecha, donde se someten a un proceso de fumigación inicial y posteriormente se clasifican los tallos según variedad, tamaño de botón y longitud de tallo para su correspondiente boncheo. Los bonches se someten luego a operaciones de corte, enligado, etiquetado, control de calidad, hidratación y mantenimiento de la cadena de frío, para finalmente ser empacados con sus respectivas etiquetas y acondicionarse para su envío a los mercados internacionales.

En la actualidad Susan Flowers cuenta con 15 variedades de rosas (Magic Times, Explorer, Country Blues, Mondial, Pink Mondial, Red Panther, Gotcha, Kahala, Candlelight, Mandarin X-pression, Be Sweet, Pink Floyd, Hermosa, Mandala, Lola) de exportación de cultivos propios y 7 variedades adicionales (Freedom, Shimmer, Frutteto, Nina, Paloma, Playa Blanca, Luciano) de pequeños productores que viven alrededor del sector Santo Domingo de Guzmán y la comunidad de Cangahua. Esta combinación le permite diversificar su portafolio y adaptarse a distintas preferencias de los compradores internacionales.

La capacidad de diseño mensual de producción de la empresa Susan Flowers se estima en aproximadamente 392.426 tallos, los cuales son destinados diariamente a los diversos mercados internacionales con los que la empresa mantiene relaciones comerciales, alcanzando un total de 24 destinos distribuidos en distintos continentes. No obstante, esta capacidad puede experimentar variaciones asociadas a los ciclos productivos propios de cada variedad cultivada, lo que genera fluctuaciones naturales en los volúmenes disponibles para la exportación. En este contexto, la empresa registra sus picos más altos de productividad entre los meses de enero a marzo, mientras que durante el resto del año mantiene niveles estables dentro de los parámetros habituales de su operación agrícola y logística.

La empresa cuenta con la Certificación Fitosanitaria emitida por Agrocalidad, misma que implica registrar la empresa en el sistema ECUAPASS, cumplir con protocolos fitosanitarios (Manejo Integrado de Plagas, monitoreo) previo a cada envío, asegurando el cumplimiento de los requisitos del país de destino.

3.7.2. Panorama del comercio internacional de rosas

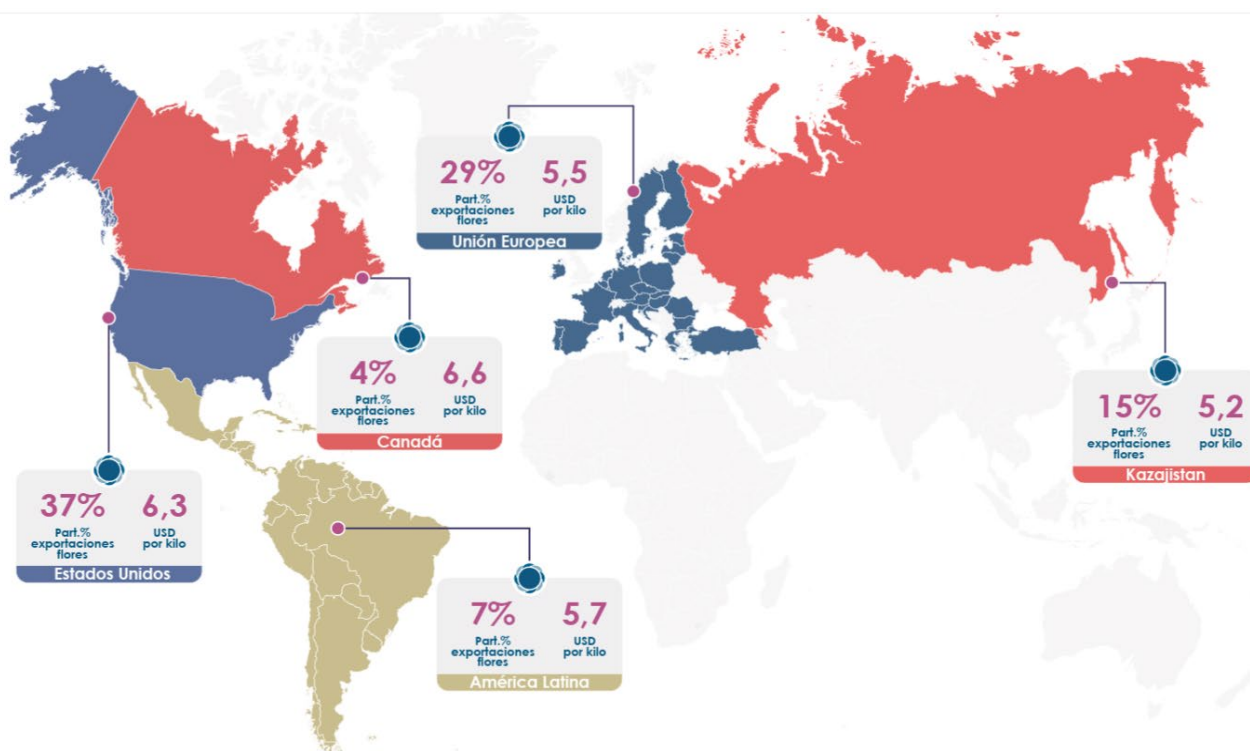
El comercio internacional de rosas está concentrado en unos pocos países que dominan tanto la producción como la exportación de flores de corte a nivel mundial. Según datos comerciales recientes, Países Bajos continúa siendo uno de los principales exportadores de

rosas, seguido por países con ventajas comparativas en producción y logística como Ecuador y Kenia, que capturan una parte significativa del valor comercial global de este producto y destacan por su capacidad productiva durante todo el año (OEC, 2023).

Dentro de este contexto global, Ecuador ha logrado consolidarse como uno de los exportadores más relevantes de rosas. En el 2024, Ecuador concentro una participación del 76% en la comercialización de rosas hacia mercados tradicionales y emergentes en América y otras regiones del mundo, de los 101 destinos comerciales posibles para el país, sus exportaciones se concentraron mayoritariamente en importadores como EE.UU, la Unión Europea y como destino emergente Kazajistán, esto debido a su estructura productiva especializada rosas de alta calidad y por los acuerdos comerciales que facilitan su entrada a los distintos mercados internacionales (Expoflores, 2024).

Figura 3

Principales destinos de exportación de flores



Nota. Expoflores, Reporte Estadístico Anual 2024

El comportamiento de la demanda internacional de rosas muestra tendencias cíclicas vinculadas a celebraciones culturales y estacionales que generan picos de consumo, como el Día de San Valentín, el Día de la Madre y otras festividades religiosas o comerciales que impulsan aumentos significativos del consumo en diferentes regiones. Asimismo, los precios

de las rosas están influenciados por factores de oferta y demanda, costos logísticos y condiciones de mercado, observándose variaciones según la temporada y la región geográfica de destino.

La demanda suele presentar incrementos notables en los primeros meses del año y durante fechas de alto consumo en mercados desarrollados, lo que impacta tanto el volumen de exportaciones como la estructura de precios pagados por los. Estas dinámicas estacionales y de precios son fundamentales para comprender las oportunidades y riesgos del mercado internacionales de rosas, especialmente para países exportadores que buscan posicionar su producción en segmentos de mayor valor agregado.

3.7.3. Preselección y priorización de mercados potenciales

Tabla 3

Tabla comparativa de los potenciales mercados de exportación

Criterio	Países Bajos (UE)	Estados Unidos	Kazajistán
Importaciones	Importó aproximadamente \$4.475.680 rosas en 2024.	Importó aproximadamente \$43.450.310 de rosas en el 2024.	Importó alrededor de \$1.099.050 de rosas en el 2024.
Crecimiento	Es un país que funciona como centro logístico para la Unión Europea, ya que, importa flores para su redistribución a otros mercados.	Estados Unidos se posiciona como el principal importador global, manteniendo cifras consistentemente altas.	A pesar de ser más pequeño en volumen, muestra un mercado en expansión y crecimiento continuo con la diversificación de proveedores.
Aranceles	No hay aranceles específicos distintos al marco del comercio de la UE; sin embargo, las importaciones están sujetas a requisitos fitosanitarios estrictos y certificados.	Se han implementado aranceles de importación generales que afectan varias exportaciones, incluyendo flores, situándose alrededor de 10-15 % para productos como rosas según políticas recientes.	No existen datos públicos claros de aranceles específicos de rosas, pero la importación de productos vegetales está regulada mediante normas fitosanitarias para proteger la agricultura local.

Barreras no arancelarias	Requieren certificados fitosanitarios específicos y control de plagas para productos vegetales importados, lo que puede generar retrasos o rechazos del producto.	Además de aranceles, se debe cumplir con requisitos de inspección y embalaje del USDA (Departamento de Agricultura de EE. UU.) y CBP (Aduanas y Protección Fronteriza de EE. UU.), siendo crucial la asesoría de un agente aduanal por la complejidad del proceso.	También mantiene normativas fitosanitarias de control estricto, particularmente para productos agrícolas importados, lo que puede afectar tiempos y costos de ingreso.
Logística	Excelente conexión logística aérea y terrestre en Europa, lo que facilita la redistribución; Puerto de Rotterdam y aeropuertos como Ámsterdam Schiphol son hubs logísticos.	Gran infraestructura aeroportuaria y demanda estable, aunque mayor distancia geográfica desde Ecuador que puede aumentar costos logísticos.	Mayor distancia desde Ecuador y menos rutas directas principales; requiere múltiples escalas y coordinar transporte entre Europa o Asia, lo que puede incrementar complejidad y costo.

Nota. Elaboración propia basada en el World Integrated Trade Solution and European Commission

El análisis comparativo mostró diferencias claras entre los mercados evaluados. Países Bajos destaca como plataforma de redistribución en Europa por su infraestructura logística, aunque exige controles fitosanitarios estrictos. Estados Unidos se posiciona como el mercado con mayor volumen de importación y demanda sostenida, pese a aranceles y controles que elevan los costos. Kazajistán, aunque con menor volumen, presenta crecimiento y precios atractivos, pero enfrenta limitaciones logísticas por la distancia y la necesidad de múltiples escalas.

Con base en criterios como volumen de importaciones, crecimiento, barreras arancelarias y no arancelarias, y facilidades logísticas, se preseleccionó a Estados Unidos como el mercado más atractivo para la exportación de rosas ecuatorianas. Esta decisión se sustenta en su alta capacidad de absorción y potencial comercial, que compensan las barreras existentes y permiten enfocar la propuesta hacia un destino con mayores oportunidades de retorno económico.

3.7.4. Análisis del entorno externo

Tabla 4

Matriz POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio)

FACTOR	EE. UU. – Oportunidad		EE. UU. – Amenaza		Países Bajos – Oportunidad		Países Bajos – Amenaza		Kazajistán – Oportunidad		Kazajistán – Amenaza	
	Nivel	pts.	Nivel	pts.	Nivel	pts.	Nivel	pts.	Nivel	pts.	Nivel	pts.
Económicos	ALTO	3	MEDIO	-2	ALTO	3	MEDIO	-2	MEDIO	2	ALTO	-3
Sociales	ALTO	3	BAJO	-1	MEDIO	2	BAJO	-1	MEDIO	2	MEDIO	-2
Demográficos	ALTO	3	BAJO	-1	MEDIO	2	BAJO	-1	BAJO	1	MEDIO	-2
Políticos / comerciales	MEDIO	2	ALTO	-3	ALTO	3	BAJO	-1	MEDIO	2	ALTO	-3
Geográficos	ALTO	3	BAJO	-1	MEDIO	2	MEDIO	-2	BAJO	1	ALTO	-3
Culturales	ALTO	3	BAJO	-1	ALTO	3	BAJO	-1	MEDIO	2	MEDIO	-2
Tecnológicos / logísticos	ALTO	3	BAJO	-1	ALTO	3	BAJO	-1	MEDIO	2	MEDIO	-2
Suma	20		-10		18		-9		12		-17	
Promedio	2,86		-1,43		2,57		-1,29		1,71		-2,43	
Total	1,43				1,29				-0,71			

Nota. Elaboración propia

OPORTUNIDADES	ALTO	3
	MEDIO	2
	BAJO	1
AMENAZAS	ALTO	-3
	MEDIO	-2
	BAJO	-1

A partir del análisis comparativo de mercados y de la aplicación de la matriz POAM del entorno externo, se observó que Estados Unidos obtiene el puntaje global más favorable, con un valor total de 1,43, resultado de un promedio elevado de oportunidades (2,86) y un nivel de amenazas relativamente moderado (-1,43). Países Bajos presenta también un entorno atractivo, aunque con un puntaje ligeramente inferior (1,29), mientras que Kazajistán registra un valor total negativo (-0,71), lo que evidencia un mayor peso relativo de las amenazas frente a las oportunidades identificadas.

En el caso de Estados Unidos, el entorno económico y social se considera favorable para el consumo de flores, impulsado por factores culturales y estacionales que incrementan la demanda en fechas clave, así como por un alto poder adquisitivo de los consumidores. Además, el país cuenta con una infraestructura logística desarrollada y procesos de importación claramente definidos, lo que facilita el manejo de volúmenes importantes de productos perecibles. Si bien se identifican exigencias regulatorias y barreras no arancelarias (controles fitosanitarios, requisitos de etiquetado y embalaje, procedimientos aduaneros específicos), estas se consideran manejables dentro de un esquema de exportación planificado y respaldado por asesoría especializada.

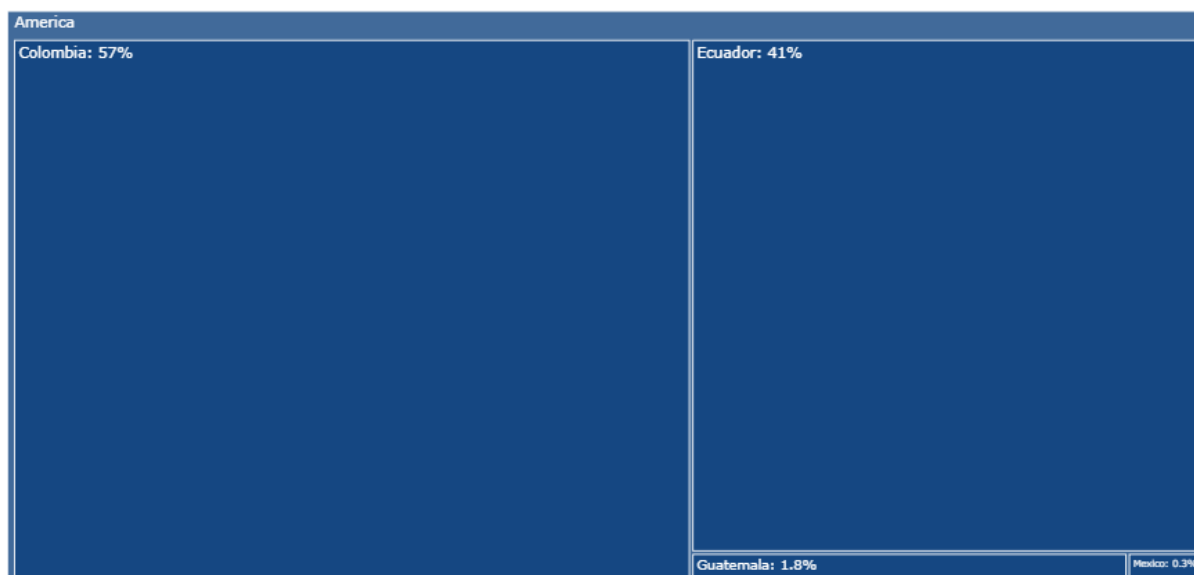
En conjunto, los resultados de la matriz POAM confirman que Estados Unidos constituye el país objetivo más viable para la exportación de rosas de la empresa Susan Flowers. Este mercado ofrece un equilibrio adecuado entre oportunidades y riesgos, combinando una demanda amplia y diversificada con un marco regulatorio exigente pero predecible, lo que permite diseñar estrategias de inserción comercial sostenibles en el mediano plazo.

3.7.5. Análisis de la competencia y de los canales de comercialización

En el mercado de rosas frescas en Estados Unidos, la competencia internacional está dominada por países que representan la mayor parte de las importaciones de este producto. Colombia se posiciona como el principal proveedor de rosas al mercado estadounidense, con una participación significativa del total de importaciones y contribuyendo al volumen más alto de ventas en ese destino, seguido por Ecuador que también mantiene una participación considerable en este segmento, y finalmente países a menor escala como Guatemala, Kenia y Países Bajos, aunque su contribución es menor comparada con sus líderes sudamericanos (GTAIC, 2025).

Figura 4

Principales socios comerciales de EE. UU. en el 2024-2025



Nota. Global Trade Algorithmic Intelligence Center. El gráfico muestra los principales países proveedores y su participación en las importaciones del 2024-2025 en valor (USD).

En términos de dólares estadounidenses, los principales proveedores de rosas frescas a EE. UU. en el periodo 2024-2025, mostraron que sus principales contribuyentes fueron: Colombia con 713.48 M US\$ o 56.84%, Ecuador con 509.65 M US\$ o 40.61%, Guatemala con 22.44 M US\$ o 1.79% y finalmente Kenia y Países Bajos con el 0.32% y 0.3% de participación en las importaciones totales (GTAIC, 2025).

La cadena de comercialización de rosas hacia el mercado estadounidense inicia con el productor-exportador, responsable del cultivo, cosecha y acondicionamiento del producto bajo estándares de calidad y requisitos fitosanitarios internacionales. En esta etapa se define la presentación, el volumen exportable y la programación de envíos, factores claves para garantizar la frescura y competitividad del producto final.

Posteriormente, el importador mayorista actúa como intermediario principal en el país de destino, gestionando el ingreso legal del producto, los procesos aduaneros y la distribución inicial; este actor concentra grandes volúmenes de rosas y las redistribuye a distritos canales internos, como floristerías y cadenas de supermercados. Su función es clave para la consolidación de la oferta, la negociación de precios y la reducción de riesgos comerciales para el exportador.

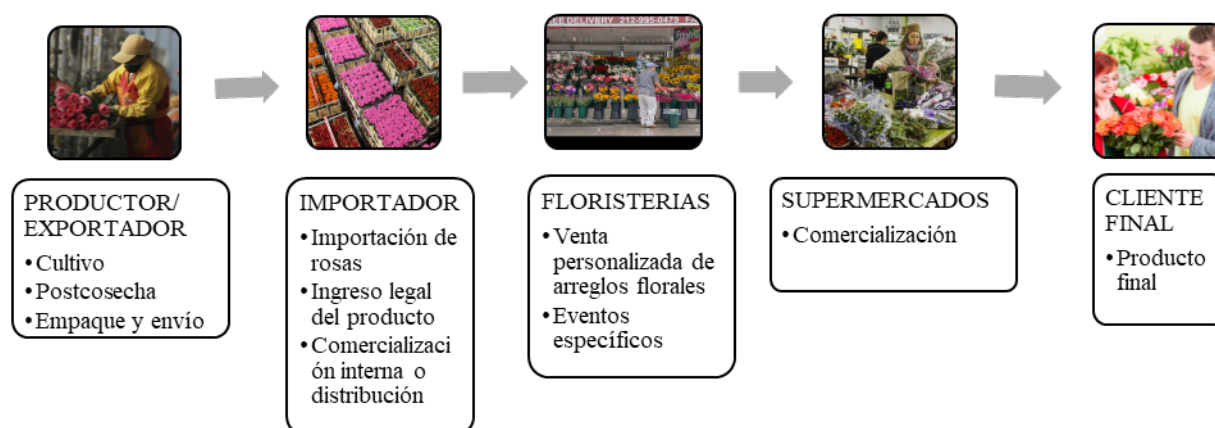
Las floristerías representan un canal especializado orientado a la venta personalizada, la elaboración de arreglos florales y la atención de eventos específicos, lo que permite agregar

valor al producto y adaptar la oferta a las preferencias del consumidor final. En paralelo, los supermercados constituyen un canal de alto volumen, enfocado en la comercialización masiva de rosas, especialmente en temporadas de alta demanda y en fechas con fuerte componente estacional.

El cliente final accede al producto a través de estos puntos de venta, siendo el consumidor quien determina, en última instancia, la efectividad del canal de comercialización en función de criterios como precio, calidad, presentación y disponibilidad. La comprensión de esta estructura competitiva y de los canales de distribución resulta fundamental para que Susan Flowers defina su posicionamiento y seleccione adecuadamente a sus socios comerciales en el mercado estadounidense.

Figura 5

Canales de distribución del producto



Nota. Elaboración propia

3.7.6. Segmentación del mercado y mercado meta

La segmentación del mercado para el diseño de una propuesta de exportación hacia Estados Unidos se realiza con el propósito de relacionar a los compradores con sus características y necesidades específicas; este proceso permite orientar la oferta exportable de Susan Flowers hacia segmentos con mayor potencial adquisitivo, considerando variables relevantes que influyen en la decisión de compra. La segmentación de mercados constituye una herramienta clave dentro de la inteligencia de mercados, ya que facilita la focalización de esfuerzos comerciales y reduce la incertidumbre en el proceso de internacionalización.

Desde el enfoque demográfico, el mercado se segmentó según el tipo de comprador, destacando importadores, mayoristas, floristerías especializadas y distribuidores en cadenas de

supermercados. A nivel geográfico, se priorizó regiones de alto consumo floral dentro de Estados Unidos, principalmente en ciudades con elevada densidad poblacional y poder adquisitivo.

A nivel geográfico, se priorizaron regiones de alto consumo floral dentro de Estados Unidos, centrándose en ciudades con elevada densidad poblacional, poder adquisitivo significativo e infraestructura logística adecuada para el manejo de productos perecibles. Este análisis permitió enfocar el estudio en áreas urbanas donde el uso de flores es recurrente en celebraciones, eventos corporativos y consumo cotidiano.

En términos psicográficos, se consideraron las preferencias relacionadas con la calidad, la durabilidad, la innovación en variedades y colores, así como la presentación del producto. Estos aspectos son valorados tanto por los actores directos de compra (importadores y mayoristas) como por el cliente final, que evalúa la experiencia global de uso del producto floral.

En cuanto a la segmentación conductual, se identificaron patrones de compra asociados a fechas estacionales de alta demanda (como San Valentín, Día de la Madre y otras festividades) y a eventos corporativos o sociales que concentran un mayor volumen de consumo de rosas. Asimismo, se tomó en cuenta la frecuencia de compra y la sensibilidad al precio como variables determinantes en la elección de proveedores, reconociendo que la fidelidad comercial depende tanto de la calidad del producto como de la estabilidad en el abastecimiento y las condiciones de negociación.

Con el fin de identificar la ciudad más atractiva dentro del mercado estadounidense, se aplicó una segunda matriz POAM a nivel subnacional, que permitió realizar una comparación sistemática entre distintos centros urbanos. Esta matriz facilitó una selección más precisa del destino óptimo para el posicionamiento del producto, alineando el análisis del entorno con las condiciones reales de acceso logístico, tamaño de mercado y concentración de actores relevantes.

Tabla 5

Matriz POAM a nivel subnacional

FACTOR	MIAMI – Oportunidad		MIAMI – Amenaza		LOS ANGELES – Oportunidad		LOS ANGELES – Amenaza		NUEVA YORK – Oportunidad		NUEVA YORK – Amenaza	
	Nivel	pts.	Nivel	pts.	Nivel	pts.	Nivel	pts.	Nivel	pts.	Nivel	pts.
Económicos	ALTO	3	BAJO	-1	ALTO	3	BAJO	-1	ALTO	3	BAJO	-1
Sociales	ALTO	3	BAJO	-1	ALTO	3	BAJO	-1	ALTO	3	BAJO	-1
Demográficos	MEDIO	2	BAJO	-1	ALTO	3	MEDIO	-2	MEDIO	2	BAJO	-1
Políticos / comerciales	ALTO	3	MEDIO	2	MEDIO	2	BAJO	-1	MEDIO	2	BAJO	-1
Geográficos	ALTO	3	BAJO	1	ALTO	3	MEDIO	-2	ALTO	3	MEDIO	-2
Culturales	ALTO	3	BAJO	1	ALTO	3	BAJO	-1	ALTO	3	BAJO	-1
Tecnológicos / logísticos	ALTO	3	BAJO	-1	ALTO	3	BAJO	-1	MEDIO	2	BAJO	-1
Suma	20		-8		20		-9		18		-8	
Promedio	2.86		-1.14		2.86		-1.29		2.57		-1.14	
Total	1.71				1.57				1.43			

Nota. Elaboración propia

OPORTUNIDADES	ALTO	3
	MEDIO	2
	BAJO	1
AMENAZAS	ALTO	-3
	MEDIO	-2
	BAJO	-1

La ciudad de Miami, en el estado de Florida, se seleccionó como destino prioritario para el diseño de la propuesta de exportación debido a su condición de punto principal de ingreso de flores frescas a Estados Unidos. Su infraestructura logística especializada en el manejo de productos perecibles, la alta concentración de importadores y mayoristas florales, así como su cercanía geográfica con los países productores de América Latina, facilitan una distribución eficiente y contribuyen a reducir costos y riesgos operativos. Estas ventajas comparativas posicionan a Miami como una ciudad estratégica para el acceso al mercado estadounidense de rosas, y la convierten en el mercado meta sobre el cual se enfoca la propuesta de exportación de Susan Flowers.

3.7.7. Perfil del cliente o importador objetivo

El cliente meta en el mercado de Miami para la exportación de rosas corresponde principalmente a importadores e intermediarios mayoristas especializados en flores frescas, quienes actúan como eslabón clave entre los productores internacionales y los diferentes canales de comercialización dentro de Estados Unidos. Este segmento opera con altos estándares de logística, manejo de cadena de frío y cumplimiento de requisitos regulatorios para la importación, debido a la naturaleza perecedera del producto y a la necesidad de preservar su calidad durante el transporte, almacenamiento y distribución.

Los importadores mayoristas de flores en Miami se caracterizan por manejar compras frecuentes y volúmenes considerablemente altos. Se estima que diariamente arriban a la ciudad alrededor de 40.000 cajas de flores, en su mayoría provenientes de proveedores de América Latina. Aproximadamente el 90 % de las flores importadas y comercializadas dentro de Estados Unidos ingresa por el Aeropuerto Internacional de Miami, lo que evidencia una alta concentración de la actividad comercial en este punto de entrada (Jet Fresh Flower Growers, 2024).

Estos compradores valoran especialmente la constancia en el suministro, el cumplimiento estricto de las normas fitosanitarias, las condiciones de precio competitivas y los tiempos de entrega confiables. La mayoría de flores cortadas que se importan a Miami provienen de Colombia en un 55% del total, seguida de Ecuador, que contribuye un 42% aproximadamente (FloralDaily, 2024).

En cuanto a los requisitos documentales, el perfil de estos importadores implica el manejo habitual de documentación comercial y sanitaria específica, entre la que se incluyen: conocimiento de embarque aéreo (o marítimo, según corresponda), certificado fitosanitario

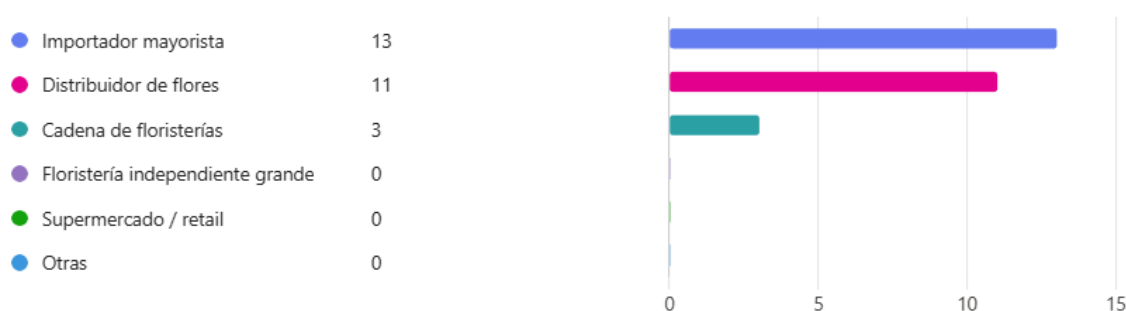
emitido por la autoridad competente del país de origen, factura comercial detallada y certificado de origen, cuando aplica. El cumplimiento adecuado de estos documentos es esencial para garantizar una entrada oportuna del producto al territorio estadounidense y para asegurar operaciones comerciales exitosas con los importadores y mayoristas del mercado de Miami.

3.7.8. Resultados de encuestas en el mercado objetivo

Para complementar la inteligencia de mercado, se aplicó una encuesta a 27 empresas vinculadas a la importación y distribución de flores en Estados Unidos, con operaciones en Miami, Los Ángeles y Nueva York. El cuestionario se administró en modalidad en línea y estuvo dirigido a actores B2B con experiencia en la compra de rosas frescas. A continuación, se presentan los principales resultados por pregunta.

Figura 6

Pregunta 1. Perfil de la empresa



Nota. Elaboración propia.

Como se observa en la Figura 6, la mayoría de los encuestados corresponde a importadores mayoristas (13 casos) y distribuidores de flores (11 casos), mientras que solo 3 pertenecen a cadenas de floristerías. Esto confirma que el mercado objetivo está compuesto principalmente por empresas con alta capacidad de compra y rol central en la cadena de comercialización, por lo que la propuesta de exportación debe priorizar relaciones B2B de volumen.

Figura 7

Pregunta 2. Ubicación principal de la operación



Nota. Elaboración propia.

En la Figura 7 se aprecia que Miami concentra 15 de las 27 empresas encuestadas (56 %), seguida de Los Ángeles (30 %) y Nueva York (15 %). Este resultado reafirma a Miami como principal hub logístico y comercial del mercado analizado y respalda su selección como destino prioritario para la propuesta de exportación.

Figura 8

Pregunta 3. En promedio, ¿Cuántas cajas de rosas compra al mes?

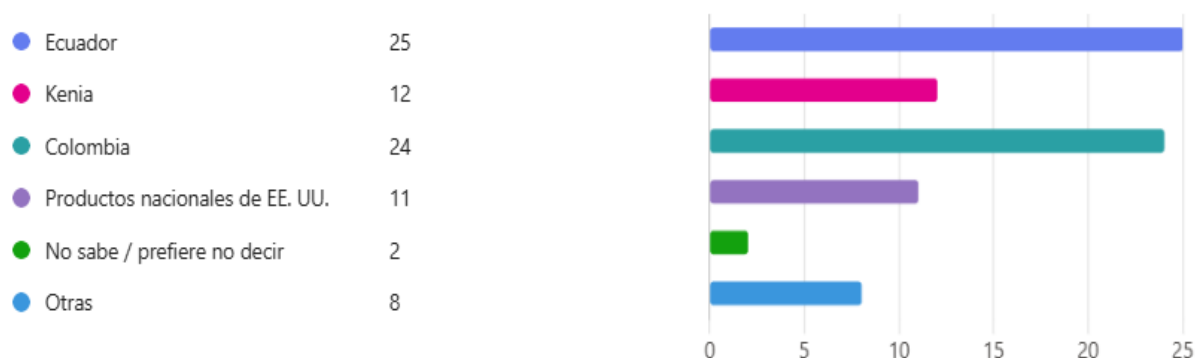


Nota. Elaboración propia

De acuerdo con la Figura 8, la mayoría de los encuestados maneja volúmenes medios y altos de compra mensual: los rangos de 301-600 cajas y 100-300 cajas concentran la mayor parte de las respuestas, seguidos por compradores con más de 600 cajas al mes. Esto evidencia un mercado conformado por importadores y distribuidores con capacidad de compra constante y sostenida, lo que resulta favorable para un proveedor que puede garantizar oferta regular.

Figura 9

Pregunta 4. Origen actual de las rosas que compra



Nota. Elaboración propia

La Figura 9 muestra el origen actual de las rosas que adquieren los encuestados. Esta pregunta permitió múltiples respuestas, por lo que la suma de frecuencias supera el número de empresas. Ecuador y Colombia se posicionan como los principales países proveedores, seguidos por Kenia y por la producción nacional estadounidense. Este patrón confirma la fuerte presencia y reconocimiento de las rosas latinoamericanas en el mercado estadounidense y sugiere un espacio para seguir consolidando la oferta ecuatoriana.

Figura 10

Pregunta 5. En una escala de 1 al 5, ¿Qué tan importante es Ecuador en su portafolio?

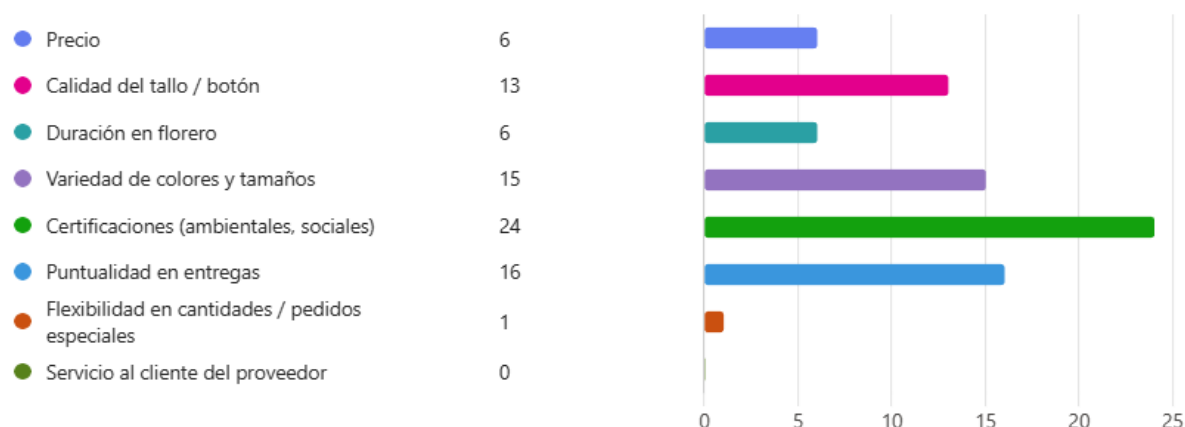


Nota. Elaboración propia

En la Figura 10 se observa que casi la totalidad de las empresas asigna a Ecuador una importancia alta o muy alta dentro de su portafolio de proveedores. Las categorías 4 y 5 en la escala de Likert concentran la gran mayoría de respuestas, mientras que las valoraciones bajas son prácticamente inexistentes. Esto indica que Ecuador ocupa una posición estratégica y bien valorada como origen de rosas, sin evidencia de percepciones negativas.

Figura 11

Pregunta 6. Atributos más importantes al comprar rosas



Nota. Elaboración propia

La Figura 11 recoge los atributos más importantes al comprar rosas. Los resultados señalan que las decisiones de compra están dominadas por criterios de valor agregado más que por el precio: destacan las certificaciones (ambientales y sociales), la variedad de colores y tamaños y la puntualidad en las entregas. El precio aparece como relevante, pero no como el factor principal. Esto sugiere un mercado exigente, orientado a estándares de sostenibilidad, confiabilidad y diferenciación, en el que Susan Flowers puede competir a partir de la calidad y el cumplimiento.

Figura 12

Pregunta 7. ¿Cómo percibe la calidad de las rosas ecuatorianas frente a otros países productores?



Nota. Elaboración propia

La Figura 12 evidencia que alrededor del 82 % de los potenciales clientes percibe la rosa ecuatoriana como de mayor o mucho mayor calidad frente a otros países productores, mientras que el resto la considera de calidad similar. En ningún caso se la percibe como de menor calidad, lo que implica que no existe percepción negativa asociada al origen ecuatoriano.

Figura 13

Pregunta 8. ¿Estaría dispuesto a evaluar un nuevo proveedor de rosas ecuatorianas?



Nota. Elaboración propia

En la Figura 13 se aprecia una actitud muy favorable hacia la incorporación de un nuevo proveedor de rosas ecuatorianas: el 63 % responde “Sí, definitivamente” y el 37 % “Probablemente sí”. No se registran respuestas negativas. Esto refleja una alta apertura a evaluar nuevas relaciones comerciales, aunque persiste un segmento que aún se encuentra en fase de exploración y sobre el cual la empresa deberá trabajar para convertir interés en compromiso.

Figura 14

Pregunta 9. Incoterm preferido



Nota. Elaboración propia

La Figura 14 muestra la preferencia de los encuestados respecto al Incoterm comercial. El 85 % prefiere FOB, mientras que un porcentaje minoritario se inclina por otros términos, entre ellos FCA. Está marcada preferencia por FOB indica que los importadores buscan mantener el control directo del transporte internacional y de los costos logísticos posteriores al embarque, aprovechando su experiencia y poder de negociación con agentes de carga. Para el proveedor, esto implica centrarse en la eficiencia productiva y el cumplimiento en origen.

Figura 15

Pregunta 10. Frecuencia de compra ideal

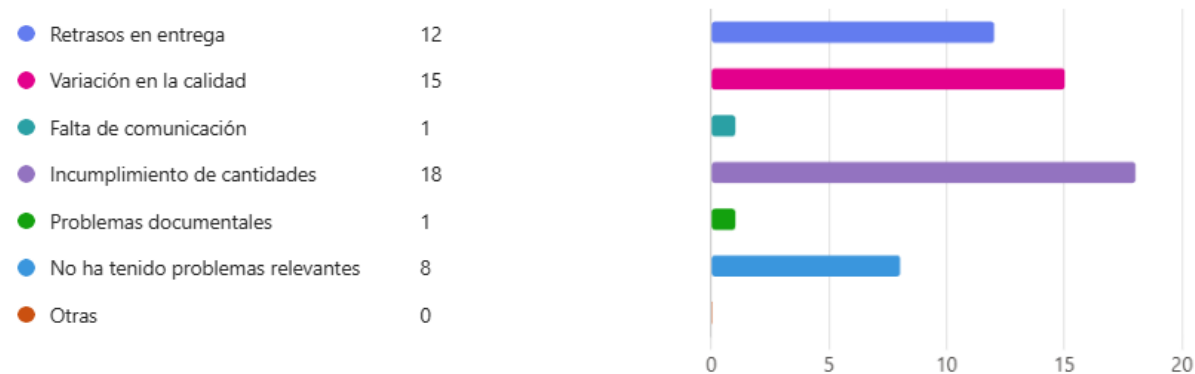


Nota. Elaboración propia

En cuanto a la frecuencia de compra ideal (Figura 15), el 81 % de las empresas señala que prefiere compras semanales, mientras que el 19 % opta por una frecuencia quincenal. Este patrón se relaciona con la naturaleza perecedera del producto y la exigencia de frescura por parte del consumidor final, por lo que la propuesta logística debe considerar envíos frecuentes y una cadena de frío rigurosa.

Figura 16

Pregunta 11. Principales problemas con proveedores actuales



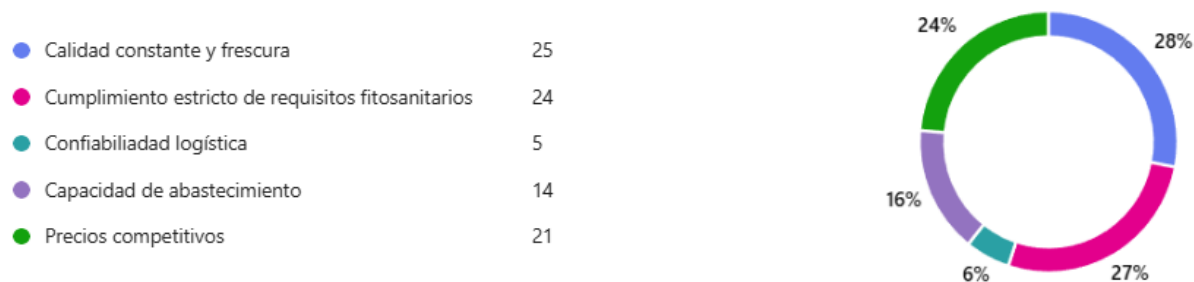
Nota. Elaboración propia

La Figura 16 detalla los problemas principales con proveedores actuales. Los encuestados señalan como aspectos más críticos el incumplimiento de cantidades, la variación en la calidad y los retrasos en las entregas, factores que afectan la planificación comercial del importador. En contraste, los problemas documentales y de comunicación se presentan con

menor frecuencia. Esto sugiere que el factor competitivo clave para Susan Flowers será garantizar cumplimiento, estabilidad en la calidad y abastecimiento confiable.

Figura 17

Pregunta 12. ¿Qué características debe tener un nuevo proveedor de rosas para que usted considere cambiar o diversificar sus compras?



Nota. Elaboración propia

La Figura 17 resume las características que debe tener un nuevo proveedor para que los encuestados consideren cambiar o diversificar sus compras. Las respuestas se concentraron en calidad constante y fresca, cumplimiento estricto de requisitos fitosanitarios y precios competitivos, seguidos por la capacidad de abastecimiento. La confiabilidad logística aparece con menor peso relativo, probablemente porque se asume como un requisito mínimo esperado. Estos hallazgos confirman que la propuesta de exportación debe priorizar la calidad, el cumplimiento normativo y la estabilidad en la oferta, incorporando una estructura de precios que resulte competitiva sin sacrificar estos atributos.

3.7.9. Resultados de entrevistas

Resultados cualitativos

Con el propósito de complementar los hallazgos obtenidos en las encuestas y profundizar en la comprensión del proceso exportador de Susan Flowers hacia el mercado estadounidense, se realizaron tres entrevistas semiestructuradas, grabadas con autorización de los participantes. Los entrevistados fueron: (E1) Gerente General de Susan Flowers, (E2) Responsable del área de ventas/exportaciones de Susan Flowers y (E3) Import Manager de un mayorista de flores del mercado objetivo en Estados Unidos (Miami). Estas entrevistas permitieron obtener una visión más profunda sobre la capacidad real de la empresa, su experiencia exportadora, las expectativas del mercado, y los criterios de compra del importador.

El análisis cualitativo se realizó mediante un análisis temático, donde la información fue organizada y clasificada en categorías relevantes. Para ello, se escucharon las grabaciones y se identificaron ideas repetidas o relevantes, agrupándolas en temas comunes. Este procedimiento permitió construir hallazgos interpretativos consistentes que sirven de insumo directo para la propuesta de exportación.

a) Trayectoria exportadora y enfoque estratégico (E1)

El Gerente General señaló que Susan Flowers posee una trayectoria de aproximadamente 12 años de operación vinculada a mercados internacionales, lo cual evidencia que la empresa no es nueva en exportación, sino que ha tenido un crecimiento progresivo basado en aprendizaje, acumulación de experiencia y adaptación operativa. Se destacó que el paso de proveedor local a exportador con mayores niveles de control interno ha sido gradual y se ha sostenido en inversión productiva y fortalecimiento de procesos.

Desde la perspectiva estratégica, se identificó que la empresa reconoce el valor de Estados Unidos como mercado prioritario por su peso global, aunque actualmente no es su destino principal. El entrevistado explicó que este interés no surge por desconocimiento del mercado, sino por la intención de fortalecer la presencia comercial en un destino con alta demanda y mayor volumen. Asimismo, el gerente fue claro al reconocer limitaciones internas vinculadas a logística y gestión comercial internacional, lo que demuestra una mirada realista de la organización y refuerza la necesidad de estructurar una propuesta basada en información para reducir riesgos.

Se evidenció una orientación hacia el crecimiento sostenido más que hacia el crecimiento acelerado: el gerente expresó que la empresa está dispuesta a asumir riesgos moderados, iniciando con volúmenes controlados, acuerdos claros y fortaleciendo progresivamente su capacidad comercial.

b) Calidad del producto y estándares como ventaja competitiva (E1 - E2 - E3)

La calidad aparece como el elemento más consistente en las entrevistas. Tanto el gerente como la responsable de ventas enfatizaron que el producto de Susan Flowers se orienta a mercados exigentes y que su ventaja competitiva se fundamenta en atributos técnicos como el largo de tallo, rigidez, tamaño de botón, uniformidad, frescura y control en postcosecha. Esto

coincide con lo que el importador considera prioritario: las rosas ecuatorianas destacan por vida en florero, intensidad de color y calibre de botón, atributos valorados en el segmento mayorista.

Los entrevistados señalaron que competir en mercados como EE. UU. requiere consistencia, porque el comprador penaliza la variabilidad. Esto se conecta directamente con los resultados de encuestas, donde se mostró que la calidad constante y la frescura son los factores principales para cambiar o diversificar de proveedor.

c) Capacidad productiva, estacionalidad y abastecimiento (E2 - E3)

La responsable del área comercial manifestó que Susan Flowers mantiene una capacidad productiva significativa y estable, aunque condicionada por ciclos agrícolas y temporadas de alta demanda. Se indicó que la empresa puede sostener exportaciones regulares, pero requiere planificación interna para asegurar continuidad en semanas de alta exigencia.

Por su parte, el Import Manager destacó que el mercado estadounidense tiene un comportamiento predecible: existen picos estacionales claros y una dinámica semanal de reposición, lo cual exige que el proveedor pueda responder con volúmenes consistentes y planificación anticipada. Este hallazgo se alinea con los resultados cuantitativos donde el 81% indicó preferir compras semanales.

d) Logística, cadena de frío y cumplimiento operativo (E2 - E1 - E3)

En lo logístico, la responsable de ventas mencionó que la empresa posee control técnico adecuado sobre su cadena de frío, embalaje, tiempos de postcosecha y preservación de la calidad durante el transporte. Estas condiciones son indispensables para EE. UU., donde el producto perecedero requiere máxima precisión en tiempos, temperatura y manipulación.

El gerente reconoció que, aunque existen fortalezas técnicas, se deben mejorar aspectos vinculados a logística internacional y gestión comercial para aumentar competitividad y reducir riesgos. El importador reforzó este criterio al señalar que el proveedor se evalúa por cumplimiento de cantidades, puntualidad, consistencia de calidad y gestión profesional del envío. Esto coincide con la encuesta donde los principales problemas con proveedores fueron incumplimiento de cantidades, variación en calidad y retrasos.

e) Condiciones comerciales: Incoterm, frecuencia y crédito (E3 - E1)

Uno de los hallazgos más útiles para la propuesta es la preferencia del comprador estadounidense por operaciones bajo Incoterm FOB, lo cual permite al importador controlar transporte y costos posteriores al embarque. Además, se indicó que las órdenes suelen ser semanales, con plazos de crédito comunes entre 15 y 30 días, dependiendo de la relación comercial y la confianza.

Esto se conecta directamente con la encuesta, donde el 85% prefería FOB y el 81% compras semanales. Por tanto, la estrategia comercial de Susan Flowers deberá incluir políticas claras de volumen mínimo, calendario de despacho y condiciones de pago realistas. El gerente reafirmó que la empresa prefiere iniciar con volúmenes controlados y acuerdos formales que resguarden sostenibilidad financiera.

f) Nichos y oportunidades de diferenciación (E3)

El importador identificó oportunidades claras para nuevos proveedores que ofrezcan diferenciación real, especialmente en rosas premium de colores diferenciados o productos con atributos especiales como rosas tinturadas. Estos nichos requieren calidad superior y consistencia, pero pueden permitir mejores condiciones comerciales si el proveedor demuestra cumplimiento y confiabilidad.

Asimismo, el importador enfatizó que la construcción de relaciones a largo plazo se basa en confianza, trazabilidad y comunicación profesional constante. Esto sugiere que la propuesta de exportación debe incluir no solo logística y precio, sino también estrategia relacional, seguimiento postventa y mecanismos de respuesta rápida ante reclamos.

Esto evidencia convergencia en tres ejes: (1) calidad como ventaja, (2) logística y cumplimiento como condición mínima, y (3) preferencia comercial por FOB y reposición semanal. Estos hallazgos se integran en el Capítulo III en el diseño del producto, la estrategia logística y las políticas comerciales.

4. CAPÍTULO III: PROPUESTA DE EXPORTACIÓN

4.1. Objetivos de la propuesta de exportación

4.1.1. Objetivo general de la propuesta

Diseñar una propuesta de exportación de rosas para la empresa Susan Flowers, orientada al mercado de la ciudad de Miami, que permita identificar condiciones comerciales, logísticas y estratégicas viables para su inserción y consolidación en dicho mercado, 2026.

4.1.2. Objetivos específicos de la propuesta

- Definir el producto exportable de Susan Flowers, considerando sus características físicas, estándares de calidad y requisitos fitosanitarios exigidos por el mercado de Miami.
- Establecer una estrategia comercial adecuada para el ingreso al mercado de Miami, identificando el tipo de cliente objetivo, las condiciones de venta y los canales de comercialización más convenientes.
- Diseñar el esquema logístico de exportación, determinando el Incoterm, la frecuencia de embarques y los procesos necesarios para garantizar la conservación y entrega oportuna del producto.

4.2. Diseño del producto exportable

4.2.1. Selección de variedades y especificaciones técnicas

Para la propuesta de exportación de rosas hacia Miami (Florida) se plantea un portafolio de 11 variedades: Mondial, Mandala, Be Sweet, Hermosa, Magic Times, Playa Blanca, Frutteto, Nina, Lola, Freedom y Pink Floyd. La selección se sustenta en tres criterios prácticos y alineados con el mercado mayorista:

- **Preferencias del mercado B2B (Miami):** los importadores y mayoristas priorizan rosas con alta vida en florero, uniformidad, buen calibre de botón, color atractivo y estabilidad de calidad, ya que necesitan rotación semanal y consistencia en entregas.
- **Disponibilidad productiva real:** todas las variedades forman parte del catálogo comercial activo de Susan Flowers, lo que permite continuidad de abastecimiento y planificación de volúmenes.

- **Portafolio balanceado (rotación y diferenciación):** se combinan variedades de alta rotación (blancas, crema y rojas) con variedades diferenciadas/premium (fucsias, bicolor y tonos especiales), para responder a pedidos por temporada y preferencias específicas del importador.

Como estrategia de entrada, se recomienda manejar un portafolio por capas:

- **Variedades “Core” (alta rotación y demanda estable):** *Playa Blanca, Freedom, Mondial.*
- **Variedades “Premium/Diferenciación” (mayor valor percibido y color):** *Pink Floyd, Magic Times, Hermosa, Frutteto.*
- **Variedades complementarias (variedad de colores y mix comercial):** *Mandala, Be Sweet, Lola, Nina.*

Tabla 6

Resumen del portafolio propuesto para Miami (B2B)

Variedad	Color principal / tipo	Largo de tallo (cm)	Botón (cm)	Vida en florero (días)	Rol en el portafolio
Playa Blanca	Blanco (clásica)	50–70	6.0	13–15	Core (alta rotación)
Freedom	Rojo (premium)	50–80	5.8–6.0	14–16	Core (alta demanda estacional)
Mondial	Crema (clásica)	50–80	6.0–6.5	14–16	Core (durabilidad alta)
Pink Floyd	Fucsia intenso	50–90	6.0–6.5	12–15	Premium/diferenciación
Magic Times	Bicolor (crema/hot pink)	50–80	6.5–7.0	13–15	Diferenciación (alto impacto)
Hermosa	Rosa con borde verde	50–90	7.0–7.5	11–13	Premium (presentación)
Frutteto	Bicolor (rosa/verde)	50–80	6.0–6.5	13–15	Diferenciación
Mandala	Crema–rosado	50–80	6.5–7.0	12–14	Complementaria (mix)
Be Sweet	Rosado suave	50–80	6.5–7.0	13–15	Complementaria
Lola	Hot Pink	50–80	6.5–7.0	12–14	Complementaria
Nina	Naranja	50–70	5.4	12–14	Complementaria (color)


Nota. Elaboración propia con base en fichas técnicas internas de Susan Flowers.

Las especificaciones técnicas presentadas a continuación se basan en fichas técnicas internas / registros comerciales de Susan Flowers. Los rangos pueden variar ligeramente por temporada, manejo agronómico y requerimientos del cliente (por ejemplo, longitudes de tallo solicitadas).

Fichas técnicas por variedad

Tabla 7


Ficha Técnica - Mandala

<i>Especificaciones técnicas</i>	Descripción
<i>Imagen</i>	
<i>Largo de tallo</i>	50-80 cm
<i>Calibre de botón</i>	6.5-7 cm
<i>Características</i>	Buena apertura, tallo firme, alta uniformidad
<i>Número de pétalos</i>	40-45
<i>Colores</i>	Tonos crema-rosado
<i>Vida en florero</i>	12-14 días

Nota. Elaboración propia


Tabla 8

Ficha Técnica - Magic Times


<i>Especificaciones técnicas</i>	Descripción
<i>Imagen</i>	
<i>Largo de tallo</i>	50-80 cm
<i>Calibre de botón</i>	6.5-7 cm
<i>Características</i>	Bicolor, alto impacto visual
<i>Número de pétalos</i>	35-40
<i>Colores</i>	Crema, Hot Pink
<i>Vida en florero</i>	13-15 días

Nota. Elaboración propia

Tabla 9*Ficha Técnica - Hermosa*


<i>Especificaciones técnicas</i>	Descripción
<i>Imagen</i>	
<i>Largo de tallo</i>	50-90 cm
<i>Calibre de botón</i>	7-7.5 cm
<i>Características</i>	Excelente presentación, apertura controlada
<i>Número de pétalos</i>	35-40
<i>Colores</i>	Rosa con tonos verdes en los bordes
<i>Vida en florero</i>	11-13 días

Nota. Elaboración propia**Tabla 10***Ficha Técnica - Frutteto*


<i>Especificaciones técnicas</i>	Descripción
<i>Imagen</i>	
<i>Largo de tallo</i>	50-80 cm
<i>Calibre de botón</i>	6-6.5 cm
<i>Características</i>	Color atractivo, buena vida postcosecha
<i>Número de pétalos</i>	40-45
<i>Colores</i>	Bicolor (rosa y verde)
<i>Vida en florero</i>	13-15 días

Nota. Elaboración propia

Tabla 11*Variedad: Lola*


<i>Especificaciones técnicas</i>	Descripción
<i>Imagen</i>	
<i>Largo de tallo</i>	50-80 cm
<i>Calibre de botón</i>	6.5-7 cm
<i>Características</i>	Buena resistencia logística
<i>Número de pétalos</i>	40-45
<i>Colores</i>	Hot Pink
<i>Vida en florero</i>	12-14 días

Nota. Elaboración propia**Tabla 12***Ficha Técnica - Mondial*


<i>Especificaciones técnicas</i>	Descripción
<i>Imagen</i>	
<i>Largo de tallo</i>	50-80 cm
<i>Calibre de botón</i>	6-6.5 cm
<i>Características</i>	Apertura espectacular y excelente durabilidad
<i>Número de pétalos</i>	30-35
<i>Colores</i>	Crema
<i>Vida en florero</i>	14-16 días

Nota. Elaboración propia

Tabla 13*Ficha Técnica - Pink Floyd*


<i>Especificaciones técnicas</i>	<i>Descripción</i>
<i>Imagen</i>	
<i>Largo de tallo</i>	50-90 cm
<i>Calibre de botón</i>	6-6.5 cm
<i>Características</i>	Color intenso, alta aceptación comercial
<i>Número de pétalos</i>	47
<i>Colores</i>	Fucsia
<i>Vida en florero</i>	12-15 días

Nota. Elaboración propia**Tabla 14***Ficha Técnica - Freedom*

<i>Especificaciones técnicas</i>	<i>Descripción</i>
<i>Imagen</i>	
<i>Largo de tallo</i>	50-80 cm
<i>Calibre de botón</i>	5.8-6 cm
<i>Características</i>	Variedad premium, altamente demandada en EE. UU.
<i>Número de pétalos</i>	53
<i>Colores</i>	Rojo
<i>Vida en florero</i>	14-16 días


Nota. Elaboración propia

Tabla 15*Ficha Técnica - Nina*

<i>Especificaciones técnicas</i>	Descripción
<i>Imagen</i>	
<i>Largo de tallo</i>	50-70 cm
<i>Calibre de botón</i>	5.4 cm
<i>Características</i>	Versátil, demanda estable
<i>Número de pétalos</i>	41
<i>Colores</i>	Naranja
<i>Vida en florero</i>	12-14 días


Nota. Elaboración propia

Tabla 16*Ficha Técnica - Playa Blanca*

<i>Especificaciones técnicas</i>	Descripción
<i>Imagen</i>	
<i>Largo de tallo</i>	50-70 cm
<i>Calibre de botón</i>	6 cm
<i>Características</i>	Clásica, alta rotación comercial
<i>Número de pétalos</i>	56
<i>Colores</i>	Blanco
<i>Vida en florero</i>	13-15 días

Nota. Elaboración propia

Tabla 17*Ficha Técnica - Be Sweet*

<i>Especificaciones técnicas</i>	<i>Descripción</i>
<i>Imagen</i>	
<i>Largo de tallo</i>	50-80 cm
<i>Calibre de botón</i>	6.5-7 cm
<i>Características</i>	Botón simétrico, excelente resistencia
<i>Número de pétalos</i>	35-40
<i>Colores</i>	Rosado suave
<i>Vida en florero</i>	13-15 días

Nota. Elaboración propia

Para la fase inicial de entrada al mercado (primeros meses), se recomienda priorizar Playa Blanca, Freedom, Mondial y Pink Floyd por su combinación de rotación, aceptación comercial y durabilidad. Las variedades restantes se ofertan como portafolio complementario para atender pedidos diferenciados, colores específicos por temporada y preferencias particulares de cada importador mayorista en Miami.

4.2.2. Presentaciones, empaques y acondicionamiento postcosecha

Para el mercado objetivo (Miami), el producto se presentará en bonches estandarizados de 25 tallos, práctica habitual en la exportación de rosas y compatible con la operación comercial B2B con importadores y mayoristas. El bonche se arma considerando la homogeneidad por variedad, longitud de tallo, tamaño de botón y calidad, con el fin de asegurar uniformidad, facilitar la comercialización en destino y reducir reclamos por variabilidad.

Durante el boncheo, las rosas se protegen para minimizar daños mecánicos y preservar su vida útil. Para ello, se utilizan separadores de cartón y papel de protección en el área del botón, además de una lámina de cartón corrugado para dar rigidez al conjunto y soportar el transporte. Se coloca un capuchón plástico para proteger el follaje y mantener el bonche íntegro, incorporando el etiquetado correspondiente para asegurar trazabilidad interna y comercial.

Tabla 18*Materiales para un bonche*

Material	Función en el empaque del bonche
Láminas de cartón corrugado	Aporta rigidez y protección durante manipulación y transporte
Separadores de cartón	Evita presión directa entre capas y reduce daño del botón
Hojas de papel comercio	Protege el botón y ayuda a conservar la presentación
Capuchón plástico	Protege follaje y mantiene integridad del bonche
Etiquetas	Identificación, trazabilidad y control comercial
Otros (cinta, grapas, ligas)	Sujeción y cierre seguro del bonche

Nota. Elaboración propia

Posteriormente, los bonches se consolidan en cajas de cartón diseñadas para exportación, principalmente bajo logística aérea. Se consideran formatos de empaque industrial tipo EB (Eighth Box), QB (Quarter Box), HB (Half Box) y FB (Full Box). La cantidad de bonches por caja varía según la longitud del tallo y el volumen de la variedad, por lo que se trabaja con rangos operativos que permiten optimizar espacio, mantener ventilación, asegurar estabilidad de carga y proteger el producto.

Tabla 19*Capacidad de cada tipo de caja*

Tipos de Cajas	Capacidad en bonches		Capacidad en tallos
<i>EB (Eighth Box)</i>	1/8	2 a 3 ramos	50-75
<i>QB (Quarter Box)</i>	1/4	4 a 6 ramos	100-150
<i>HB (Half Box)</i>	1/2	10 a 14 ramos	250-350
<i>FB (Full Box)</i>	1/1	16 a 25 ramos	400-625

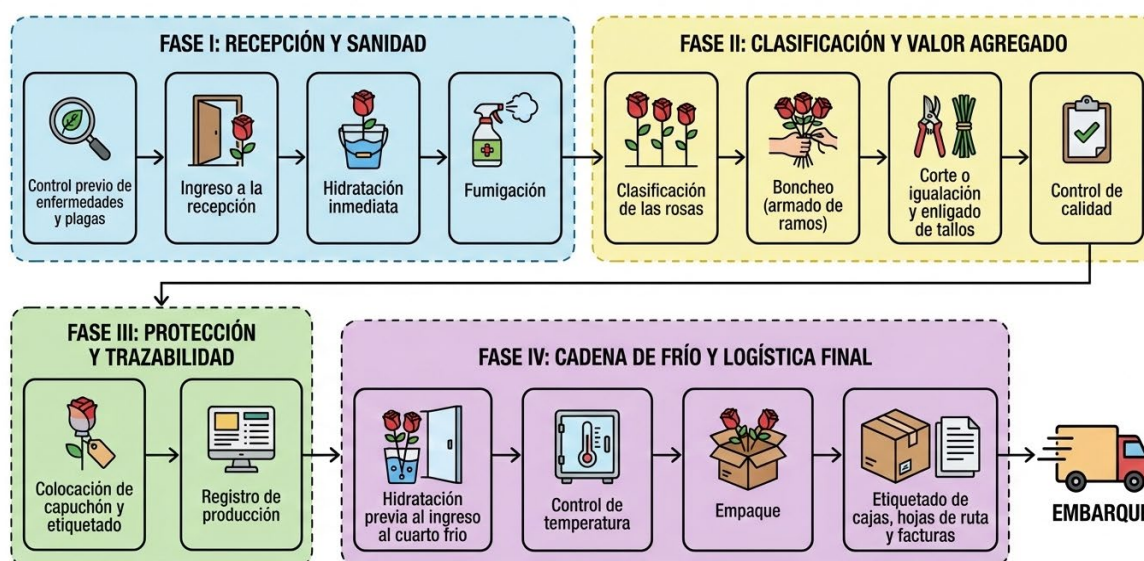
Nota. Elaboración propia

Acondicionamiento postcosecha y cadena de frío

Previo al embarque, las rosas atraviesan un proceso de postcosecha controlado, orientado a preservar la calidad, evitar daños sanitarios y prolongar la vida útil. Este procesamiento se desarrolla de manera secuencial y comprende cuatro fases tal como se sintetiza en la Figura 18:

Figura 18

Procesos en Postcosecha previos al embarque de rosas



Nota. Elaboración propia

4.2.3. Estándares de calidad y certificaciones para el mercado objetivo

Para el ingreso y consolidación en el mercado de Miami, la propuesta establece estándares de calidad operativa que garanticen la aceptación del producto por parte de importadores y distribuidores mayoristas. En este sentido, Susan Flowers priorizará criterios verificables en postcosecha: uniformidad del largo y firmeza del tallo, calibre homogéneo del botón, apertura controlada, color consistente, y follaje limpio y sin daños visibles, asegurando además una vida en florero competitiva conforme al desempeño esperado por el cliente B2B. Como apoyo, se recomienda formalizar un checklist de control de calidad por bonche y por caja, con criterios de aceptación/rechazo, para reducir variabilidad y reclamos en destino.

En cuanto a tolerancias, se propone clasificar el producto en tres categorías internas: Calidad A (exportación a Miami), Calidad B (segunda, para mercados alternativos o clientes específicos) y Rechazo, evitando embarcar a Miami unidades con defectos críticos (p. ej., daño severo de botón, presencia evidente de plagas o signos de enfermedad). Esta clasificación

permite estandarizar decisiones de empaque y proteger la reputación comercial del proveedor en un mercado altamente competitivo.

En el ámbito fitosanitario ecuatoriano, la exportación de ornamentales exige que los operadores estén registrados y autorizados en el sistema GUIA, cumplan protocolos/planes de trabajo y soliciten la inspección fitosanitaria para la emisión del Certificado Fitosanitario de Exportación (CFE); adicionalmente, el trámite contempla el registro en VUE, y la articulación con el proceso aduanero correspondiente.

Para el ingreso a Estados Unidos, el cumplimiento se enmarca en los requisitos de importación aplicables a “cut Flowers and greenery”, los cuales pueden verificarse en las bases oficiales de APHIS (ACIR) según producto y país de origen, y el embarque se somete a inspección en el primer puerto de entrada, con posibilidad de rechazo si no cumple condiciones sanitarias o de ingreso.

4.3. Lineamientos estratégicos de la propuesta

4.3.1. Segmento objetivo y posicionamiento de la oferta

La propuesta de exportación se orienta a importadores y distribuidores mayoristas ubicados en la ciudad de Miami, con capacidad para abastecer a los minoristas como, floristerías, supermercados y organizadores de eventos.

En este contexto, Daoflowers se define como el distribuidor objetivo, debido a que, es uno de los mayores distribuidores de rosas frescas desde Ecuador y Colombia a Estados Unidos. Cumple un rol esencial como intermediario especializado en el manejo de volúmenes constantes y experiencia en la comercialización de rosas importadas.

La selección como cliente objetivo se define también porque la base de sus operaciones se encuentra en la región andina del Ecuador, específicamente en la zona de Tabacundo y Cayambe en la provincia de Pichincha, teniendo lazos comerciales con más de 350 fincas en la región andina. Estas características convierten a Daoflowers en un socio estratégico adecuado para una empresa exportadora como Susan Flowers que busca estabilidad, continuidad y crecimiento progresivo en el mercado estadounidense.

Bajo este enfoque, el posicionamiento de la oferta de Susan Flowers se construye en coherencia con las exigencias del segmento mayorista seleccionado. Se busca que las rosas sean percibidas como un producto premium, respaldado por calidad, confiabilidad operativa y flexibilidad comercial.

Este posicionamiento no se limita solo a atributos físicos, sino que integra el cumplimiento logístico, la capacidad productiva y adaptativa a requerimientos específicos, en conjunto con una comunicación profesional, elementos que fortalecen las relaciones comerciales y favorecen la construcción de vínculos de largo plazo en el mercado objetivo.

4.3.2. Propuesta de valor B2B para importadores de Miami

La propuesta de valor de Susan Flowers para importadores mayoristas de Miami se formula en función de lo que este tipo de cliente más valora: calidad constante, cumplimiento, documentación correcta y continuidad.

En este sentido, Susan Flowers ofrece al importador los siguientes beneficios centrales:

- **Rosas de alta calidad y consistentes:** Suministro de rosas con parámetros definidos (largo de tallo, calibre de botón, firmeza y uniformidad), con enfoque en mantener la vida útil y reducir mermas post-arribo.
- **Cumplimiento operativo para abastecimiento frecuente:** Planificación de embarques y preparación de pedidos orientada a reducir los principales problemas reportados en el mercado: incumplimiento de cantidades, variabilidad en calidad y retrasos, lo cual mejora la confiabilidad del proveedor.
- **Flexibilidad varietal y comercial (mixes y requerimientos del cliente):** Capacidad para ajustar variedades, colores, largos y combinaciones por caja según preferencias del importador y estacionalidad (fechas pico como San Valentín y Día de la Madre).
- **Documentación base completa y ordenada para despacho:** Entrega de documentos típicos exigidos para el proceso de importación (factura/packing list, certificado fitosanitario y certificado de origen, entre otros), reduciendo reprocesos y riesgos de demoras.

De forma complementaria, para facilitar el inicio de la relación comercial, la propuesta puede incluir un esquema de “pedido piloto” (volumen controlado, condiciones claras, evaluación de desempeño), que reduzca el riesgo para ambas partes y acelere la validación como proveedor.

4.3.3. Estrategia de diferenciación y ventaja competitiva

La estrategia de diferenciación de Susan Flowers para competir en el mercado mayorista de Miami se fundamenta en que, en un producto perecedero como la rosa, el importador no prioriza únicamente el precio, sino la seguridad operativa: recibir flores con calidad constante, en el tiempo acordado y en las cantidades pactadas. En este contexto, la empresa busca diferenciarse por desempeño, es decir, por su capacidad de cumplir de forma sostenida con lo que el mercado exige, reduciendo riesgos para el comprador y facilitando relaciones comerciales estables.

Con base en los resultados obtenidos en la inteligencia de mercado (encuestas y entrevistas), la ventaja competitiva se estructura en tres pilares complementarios:

a) Calidad constante como promesa “medible”

Susan Flowers plantea competir con una calidad que no sea solo un discurso, sino un estándar controlable. Esto implica trabajar con criterios internos claros de clasificación, verificación por lotes y control de defectos antes del empaque, reforzados por un manejo técnico de postcosecha y cadena de frío. La lógica es simple: si el importador recibe bonches uniformes (tallo, botón, color y presentación), disminuyen las devoluciones, las mermas y los reclamos, lo que mejora su rotación comercial y su reputación frente a sus clientes. Por tanto, la calidad constante se convierte en un valor diferenciador porque impacta directamente en la rentabilidad del mayorista.

b) Cumplimiento y estabilidad de abastecimiento

En Miami, el mayorista trabaja con programación semanal y rotación rápida. Por ello, una diferencia clave no está en vender “una vez”, sino en demostrar confiabilidad en el tiempo. Susan Flowers propone diferenciarse asegurando consistencia en cantidades entregadas, puntualidad y continuidad de oferta, evitando los problemas que más afectan al importador: faltantes, retrasos y variabilidad de calidad. Cuando un proveedor cumple, el importador puede planificar inventarios, compromisos con minoristas y temporadas pico (San Valentín, Día de la Madre), reduciendo costos por urgencias y mejorando su nivel de servicio.

c) Flexibilidad de oferta y adaptación a requerimientos del mayorista

Además del cumplimiento, el mercado mayorista valora proveedores que respondan a necesidades específicas: combinaciones por color, longitudes demandadas, ajustes por estacionalidad o pedidos especiales. En este sentido, Susan Flowers busca diferenciarse mediante un portafolio varietal ajustable (variedades, largos, colores y mixes) y una comunicación comercial más ordenada y profesional (confirmación de pedidos, información de disponibilidad, tiempos y condiciones claras). Esta flexibilidad es una ventaja porque permite al importador atender nichos, diversificar su portafolio y reaccionar mejor frente a cambios en la demanda sin depender de un solo formato de producto.

De manera complementaria, y siempre que exista respaldo verificable en el documento (registros internos y entrevistas), la empresa puede fortalecer su diferenciación mencionando su experiencia exportadora previa, su conocimiento operativo y su capacidad de ampliar oferta mediante acuerdos con productores asociados, evitando afirmaciones generales. En conjunto, estos elementos permiten posicionar a Susan Flowers como un proveedor que no compite por precio “a cualquier costo”, sino por calidad sostenida, confiabilidad y capacidad de adaptación, tres factores que generan valor real para el importador mayorista en el mercado de Miami.

4.4. Estrategia comercial

4.4.1. Clasificación Arancelaria del producto (restricciones - norma técnica y tributos)

La partida arancelaria puede definirse como un sistema de clasificación de mercancías, organizado mediante códigos numéricos, que permite identificar los productos según sus características específicas, con el propósito de determinar los aranceles y regulaciones aplicables en las operaciones de comercio exterior.

Las rosas frescas destinadas a la exportación se clasifican en la subpartida arancelaria 0603.11.00, correspondiente a *flores y capullos cortados para ramos o adornos, frescos*. Esta clasificación abarca rosas recién cortadas (incluidas las tinturadas), presentadas en bonches o cajas, sin procesos de transformación.

- Subpartida: 0603.11
- Descripción: Abarca rosas frescas ideales para la confección de ramos, cestas, coronas, adornos similares.

- Exclusiones: No incluye rosas preservadas

Figura 19

Subpartida arancelaria para las rosas

06.03	Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma.			
	- Frescos:			
0603.11.00	-- Rosas	u	20	

Nota. Tomado del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

Para la exportación de rosas hacia Miami, Estados Unidos, se aplicará el Régimen 40 (Exportación definitiva) que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación fuera del territorio aduanero. Las rosas exportadas estarán sujetas a la normativa correspondiente de la aduana en Estados Unidos y deberán cumplir con los requisitos y regulaciones del mercado objetivo.

Desde el lado del mercado estadounidense, en la ciudad de Miami. Para el año 2026, se reporta aranceles que combinan una tasa de impuesto base del 6.8% más un ad-Valorem de 15%, lo que produce un impacto en los precios de compra, y crea una incertidumbre en los ingresos comerciales para proveedores en el Ecuador en comparación con años anteriores. Adicionalmente, el ingreso está condicionado al cumplimiento estricto de los requisitos fitosanitario del USDA y APHIS, los cuales buscan prevenir la introducción de plagas y enfermedades. Esto incluye la inspección del cargamento, la documentación fitosanitaria y el cumplimiento de protocolos de sanidad vegetal.

Por parte del exportador ecuatoriano, las rosas frescas no están sujetas a arancelas de salida ni IVA de exportación, pero si deben cumplir con los requisitos técnicos y administrativos establecidos por Agrocalidad, como el certificado fitosanitario, el registro en el sistema GUIA y la solicitud de inspección previa al embarque. Estos requisitos son fundamentales para garantizar la trazabilidad y la aceptación del producto en el mercado de destino, reduciendo riesgos de retención o rechazo en frontera.

4.4.2. Estructura de costos de exportación

Los costos que se presentan a continuación son estimaciones referenciales construidas a partir de prácticas habituales del sector florícola y de la lógica operativa de una exportación

de rosas. Su finalidad es evaluar la viabilidad económica de la propuesta (costeo, márgenes y base para fijación de precio). Por lo tanto, no sustituyen a los costos contables reales de Susan Flowers; más bien sirven como modelo técnico que debe ajustarse con información interna cuando esté disponible (facturas, roles de pago, costos de insumos, tarifas logísticas, etc.).

Base de cálculo utilizada

Para homogeneizar el análisis, se trabajó con una unidad estándar de exportación:

- Caja HB (Half Box)
- **Contenido:** 12 ramos (bonches) × 25 tallos = 300 tallos
- **Alcance del costeo:** costos en origen (producción + postcosecha + empaque + traslado a aeropuerto + trámites/documentación), es decir, el costo necesario para que el tallo quede apto para exportación y entregado conforme a la logística en Ecuador.

Tabla 20

Costos de Producción y Exportación

<i>COSTOS DE PRODUCCION Y EXPORTACION POR CAJA/TALLO</i>			
<i>Concepto</i>	<i>Unidades producidas</i>	<i>Costo por tallo</i>	<i>Costo por caja</i>
<i>CULTIVO</i>			
<i>Variedades</i>	1	0.01	3.00
<i>Mano de obra</i>	1	0.01	3.00
<i>Químicos, Fertilizantes, Riego</i>	1	0.03	9.00
<i>Alimentación</i>	1	0.01	3.00
<i>TOTAL</i>		0.06	18.00
<i>POSTCOSECHA</i>			
<i>Materiales de armado</i>	1	0.05	15.00
<i>Empaque</i>	1	0.03	9.00
<i>Transporte interno</i>	1	0.002	0.60
<i>Transporte aeropuerto</i>	1	0.003	0.90
<i>Documentación y trámites de exportación</i>	1	0.002	0.60
<i>Mano de obra</i>	1	0.02	6.00
<i>TOTAL</i>		0.107	32.10
Costo para producir un tallo/caja de exportación	300 TALLOS/12 RAMOS/ 1HB	0.167	50.10
Precio mínimo de venta	300 TALLOS/12 RAMOS/ 1HB	0.25	75

Precio mínimo temporada	300 TALLOS/12 RAMOS/ 1HB	0.50	150
--------------------------------	-----------------------------	------	-----

Nota. Elaboración propia

Si el precio mínimo de venta es de \$0.25, entonces obtenemos la siguiente rentabilidad:

Rentabilidad proyectada %: $(\text{precio de venta} - \text{costo total}) / \text{costo total} * 100$

Rentabilidad proyectada %: $((0.25 - 0.167) / 0.167) * 100$

Rentabilidad proyectada %: 49,70%

Si el precio en temporada alta es de \$0.50 entonces obtenemos la siguiente rentabilidad:

Rentabilidad proyectada %: $(\text{precio de venta} - \text{costo total}) / \text{costo total} * 100$

Rentabilidad proyectada %: $((0.50 - 0.167) / 0.167) * 100$

Rentabilidad proyectada %: 199,40%

Con base en las investigaciones realizadas, considerando una capacidad productiva mensual de 392.426 tallos, se proyecta que para el mercado de Miami la empresa está en la capacidad de ofertar 164.818 tallos, ya que el Ecuador representa alrededor del 42% de las rosas importadas por el mercado objetivo.

Tabla 21

Utilidad esperada

	Costo por tallo (USD)	Tallos ofertados	Ganancia (USD)	% De Ganancia
<i>Costo base</i>	0.167	164.818	27.524,61	0%
<i>Temporada baja</i>	0.25	164.818	41.204,50	49.7%
<i>Temporada alta</i>	0.50	164.818	82.409,00	199.40%

Nota. Elaboración propia

No obstante, estos resultados deben interpretarse como valores referenciales, ya que pueden variar en función de factores como el costo de los insumos, la demanda del mercado, ciclos productivos y las características técnicas del producto. Asimismo, el precio de venta se ajusta según el largo del tallo, el tamaño de botón y la estacionalidad, registrándose incrementos significativos en fechas de alta demanda como San Valentín y el día de la Madre.

4.4.3. Incoterm propuesto

Se propone el Incoterm FOB (Free On Board) como condición comercial para la exportación de rosas de Susan Flowers hacia la ciudad de Miami, bajo acuerdo mutuo entre el exportador y el importador estadounidense. Esta elección se sustenta, en primer lugar, en los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas, donde se evidencia que el incoterm mencionado es el más utilizado y preferido por los importadores de flores en Estados Unidos.

Sin embargo, el uso de FOB en la exportación de rosas refleja una desconexión entre la base normativa establecida por Incoterms 2020 y las prácticas comerciales reales del sector, además la simplificación en negociaciones, presión de intermediarios y la ausencia de controles rigurosos por entidades como el SENA, influyen en la persistente adopción de FOB, motivada por factores de desconocimiento operativo.

Susan Flowers cuenta con la experiencia previa operando bajo este Incoterm en otros mercados internacionales, lo que permite manejar de forma clara y eficiente los costos, procesos logísticos y responsabilidades asociadas hasta el punto de embarque.

Bajo el incoterm FOB Quito-Ecuador, Susan Flowers asume la responsabilidad total de la producción, postcosecha, empaque, acondicionamiento, documentación de exportación, inspecciones fitosanitarias y entrega de la mercancía a bordo del transporte aéreo o marítimo designado por el importador. A partir de ese momento, el importador asume los costos y riesgos relacionados con el flete internacional, seguros, despachos, transporte interno y distribución en el mercado estadounidense.

Esta distribución de responsabilidades permite al importador mantener control sobre la logística internacional y los costos finales, mientras que el exportador se enfoca en garantizar la calidad, puntualidad y cumplimiento del producto hasta el embarque, fortaleciendo así la relación comercial y competitividad de la oferta.

4.4.4. Fijación del precio FOB para el mercado de Miami

A partir de la estructura de costos referenciales calculados, se realiza el cálculo del precio FOB para producir y exportar 7 HB por 12 ramos, con un costo mínimo de venta de USD 0,25, para la ciudad de Miami, en Estados Unidos. Como previsibilidad para que el cliente constate valores cercanos a la práctica real en el comercio internacional. Base del cálculo:

- **Número de cajas:** 7 HB (Half Box)

- **Contenido por caja:** 12 ramos \times 25 tallos = 300 tallos
- **Total de tallos:** 7 \times 300 = 2.100 tallos
- **Precio mínimo referencial por tallo:** USD 0,25
- **Costos incluidos en el valor FOB (origen):** documentación/trámites y logística interna hasta salida (según costos referenciales del estudio).

Calculo precio FOB referencial (lote de 7 HB):

- **Valor del producto (FOB base por tallo):**
2.100 tallos \times USD 0,25 = USD 525,00
- **Costos referenciales adicionales del lote (según tabla de costos):**
 - **Transporte a aeropuerto por HB:** USD 0,90 \rightarrow 0,90 \times 7 = USD 6,30
 - **Documentación y trámites por HB:** USD 0,60 \rightarrow 0,60 \times 7 = USD 4,20
- **Valor FOB del lote (referencial):**
FOB = 525,00 + 6,30 + 4,20 = USD 535,50

Desde una perspectiva de mercado, este precio FOB permite competir en el segmento mayorista sin basar la estrategia únicamente en precio, sino en calidad constante, cumplimiento y estabilidad de abastecimiento, atributos valorados por importadores en Miami.

4.4.5. Políticas comerciales: descuentos, créditos y volúmenes mínimos

Las políticas comerciales propuestas buscan facilitar el ingreso de Susan Flowers al mercado B2B de Miami, manteniendo un equilibrio entre atractividad para el importador y sostenibilidad financiera para la empresa.

a) Volúmenes mínimos de compra

Se establece como referencia un volumen mínimo semanal de 20 a 40 cajas, ya que este rango:

- permite optimizar la logística y consolidación del embarque,
- favorece la rotación eficiente de la producción,
- reduce costos unitarios asociados a manejo, clasificación y despacho,
- mejora la previsibilidad operativa tanto para exportador como para importador.

b) Condiciones de pago y crédito comercial

Con base en lo identificado en entrevistas, se plantea otorgar crédito comercial de 15 a 30 días, condicionado a:

- historial de compras y cumplimiento del cliente,
- validación previa de referencias comerciales,
- acuerdos claros de entrega y reclamos.
- Formas de pago sugeridas:
 - transferencias internacionales (wire transfer),
 - giros del exterior,
 - mecanismos comerciales acordados con el importador (por ejemplo, pagos canalizados mediante su operador logístico, si aplica y es verificable).

c) Descuentos y condiciones por fidelidad

Se contempla aplicar descuentos o ajustes de precio únicamente bajo criterios verificables, por ejemplo:

- incremento sostenido de volumen,
- órdenes recurrentes (semanales),
- acuerdos por mix varietal o por temporadas.

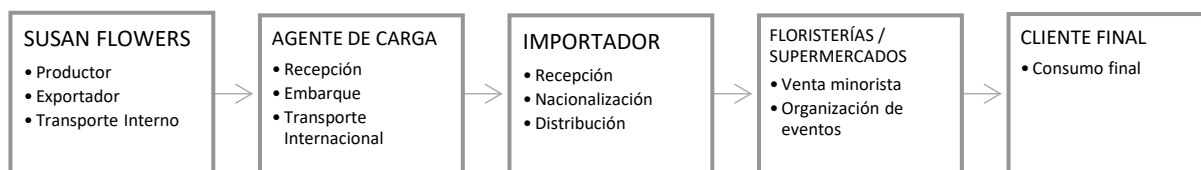
Estas condiciones incentivan relaciones de largo plazo y pueden sostenerse porque el mayor volumen genera economías de escala, reduce costos unitarios y mejora la eficiencia operativa.

4.4.6. Canales de comercialización

El canal de comercialización seleccionado para la propuesta de exportación se estructura de manera directa y eficiente, iniciando con Susan Flowers como productor y exportador, quien coordina la entrega del producto al agente de carga aérea o marítima responsable del transporte internacional. A partir del arribo a Estados Unidos, la mercancía es receptada por el importador mayorista en la ciudad de Miami, quien se encarga de la nacionalización, almacenamiento y posterior distribución a floristerías, supermercados y organizadores de eventos, que finalmente abastecen al consumidor final.

Figura 20

Canales de distribución



Nota. Elaboración propia

Como alternativas, se consideran canales indirectos mediante un bróker o alianzas con distribuidores secundarios, los cuales podrían facilitar el acceso a nuevos clientes o nichos específicos. Sin embargo, estos esquemas suelen implicar mayores comisiones y una menor relación directa con el mercado. Por esta razón, el canal principal definido prioriza la relación directa con el importador mayorista, el fortalecimiento de las relaciones comerciales y el posicionamiento en el mercado objetivo.

4.4.7. Estrategia de promoción y comunicación

La estrategia de promoción se enfoca en el contexto B2B del mercado de flores en Miami, donde la decisión de compra se basa principalmente en confianza, consistencia y evidencia de desempeño.

a) Contacto directo y gestión comercial relacional

Se plantea un enfoque de prospección directa con importadores mayoristas mediante:

- presentaciones comerciales formales (perfil de empresa + portafolio),
- comunicación profesional y continua,
- seguimiento sistemático a requerimientos, tiempos de respuesta y cotizaciones.

b) Visitas y verificación en origen

Se propone invitar al importador (o a su representante) a conocer las instalaciones de Susan Flowers. Esta acción permite:

- evidenciar prácticas de cultivo, postcosecha y control de calidad,
- fortalecer credibilidad,
- reducir percepción de riesgo al trabajar con un proveedor nuevo.

c) Envío de muestras comerciales

El envío de muestras es clave para que el importador evalúe:

- uniformidad del tallo y botón,
- firmeza, vida en florero, apertura, presentación,
- cumplimiento de especificaciones solicitadas.

Esto se recomienda especialmente en una etapa inicial de negociación.

d) Participación en ferias y espacios sectoriales

Se considera la participación en ferias del sector florícola (por ejemplo, eventos comerciales organizados por el gremio y espacios de networking), con el fin de:

- generar contactos,
- posicionar el portafolio,
- fortalecer la marca exportadora.

e) Herramientas digitales B2B

Se plantea reforzar presencia mediante:

- catálogo digital actualizado,
- fichas técnicas por variedad,
- canales de contacto directo (correo, WhatsApp Business, LinkedIn/portales B2B),
- material audiovisual breve de procesos (si la empresa lo permite).

Estas herramientas facilitan una presentación profesional y mejoran el alcance comercial hacia compradores en Miami.

4.5. Estrategia logística y operativa de exportación

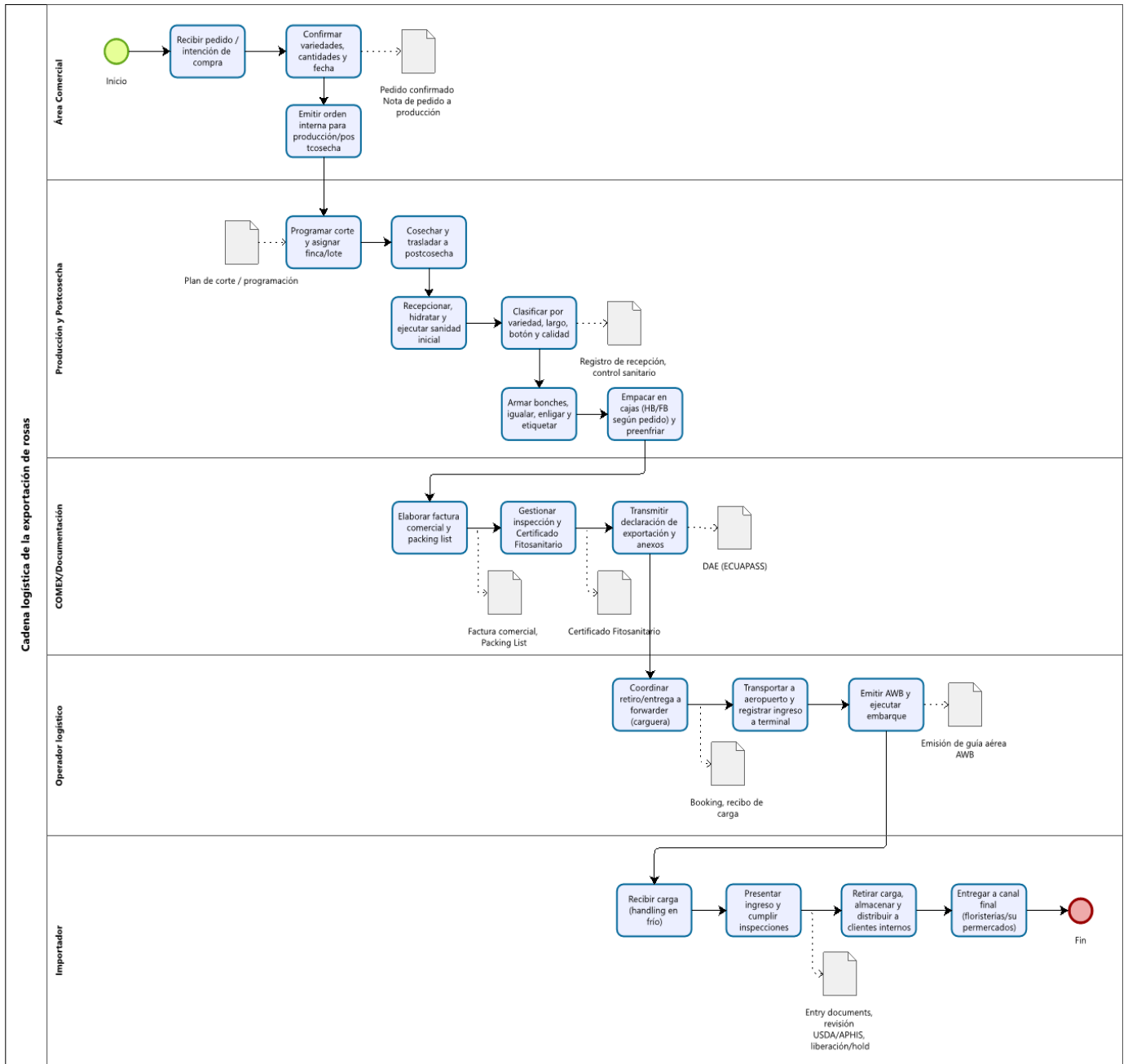
4.5.1. Cadena logística de la exportación de rosas

La cadena logística de exportación de Susan Flowers se estructura como un flujo continuo de actividades y actores que aseguran la calidad, inocuidad, trazabilidad y puntualidad del producto desde el cultivo hasta la recepción por parte del importador en Miami. Debido a

la naturaleza perecible de las rosas, el desempeño logístico depende principalmente de dos elementos críticos: mantenimiento de la cadena de frío y cumplimiento de tiempos en cada eslabón del proceso.

En este contexto, la cadena logística integra cuatro etapas principales: (i) preparación del producto en origen, (ii) consolidación y despacho de exportación, (iii) transporte internacional y (iv) recepción, inspección y distribución en destino. Cada etapa cumple una función específica que contribuye a conservar las características de calidad exigidas por el mercado (firmeza del tallo, botón sano, frescura y vida en florero) y a reducir el riesgo de pérdidas por variaciones térmicas, demoras o manipulación inadecuada.

Figura 21
Cadena logística de la exportación de rosas



Nota. Elaboración propia

4.5.2. Selección de operadores logísticos

La selección de operadores logísticos es un componente crítico de la propuesta de exportación, considerando que las rosas requieren manejo especializado por su condición perecible y por la necesidad de asegurar puntualidad, temperatura controlada y mínima manipulación. Por ello, Susan Flowers prioriza la articulación con operadores con experiencia comprobada en carga aérea perecible, infraestructura para manejo en frío y capacidad de respuesta ante contingencias (reprogramaciones, demoras o congestión logística).

a) Aerolíneas / transporte internacional

En el transporte internacional se plantea trabajar con LATAM Cargo y Avianca Cargo, dado que son aerolíneas con alta participación en el traslado de flores desde Ecuador hacia Estados Unidos y cuentan con:

- frecuencia de vuelos y rutas hacia el mercado objetivo,
- procesos operativos orientados a perecibles,
- infraestructura y procedimientos de manejo con control térmico,
- capacidad para sostener tiempos de tránsito consistentes.

La elección busca reducir riesgos de pérdida de frescura, retrasos y reclamos comerciales asociados al incumplimiento logístico.

b) Agente de carga / forwarder (origen)

Para la gestión logística integral (reserva, consolidación, documentación operativa, coordinación con aerolínea y seguimiento), la propuesta contempla trabajar con cargueras/forwarders con experiencia en el sector florícola, tales como Apolo, Logiztik Alliance Group, Fresh Logistics y Panatlantic. La lógica de esta selección se fundamenta en:

- especialización en logística de flores,
- conocimiento de requisitos documentales y operativos,
- experiencia en coordinación de embarques con cadena de frío,
- capacidad de gestión ante incidentes (cambios de vuelo, retrasos, desconsolidaciones).

Es importante señalar que la propuesta plantea estos operadores como alternativas viables; la selección final debe justificarse con criterios comparables (tiempo de tránsito, cumplimiento histórico, costos, soporte y capacidad operativa).

c) Agencia de aduana (Ecuador)

En el componente aduanero, se recomienda mantener el trabajo con el agente aduanero con el que la empresa ya opera, debido a que:

- conoce los procesos internos y documentación habitual de Susan Flowers,
- reduce riesgos por errores procedimentales,
- aporta continuidad operativa y eficiencia en tiempos de trámite.

d) Criterios técnicos para la selección (recomendación metodológica)

Para justificar formalmente la elección de operadores, se recomienda incluir una tabla breve de criterios, por ejemplo:

- experiencia en perecibles (flores),
- capacidad de manejo en frío,
- cumplimiento de tiempos (OTD),
- cobertura/rutas hacia Miami,
- atención a contingencias y trazabilidad,
- costos y transparencia tarifaria,
- calidad del servicio (comunicación/soporte).

De esta manera, la selección de operadores deja de ser “nominal” y se convierte en una decisión sustentada y coherente con los objetivos de la propuesta.

4.6. Aspectos legales, aduaneros y fitosanitarios

4.6.1. Requisitos y trámites en Ecuador

Para la exportación de rosas hacia los distintos mercados internacionales, en este caso específico Estados Unidos, se exige el cumplimiento de una serie de trámites administrativos, aduaneros, y fitosanitarios, los cuales se gestionan de manera secuencial antes del embarque.

Licencia de exportador

En primer lugar, la empresa exportadora debe contar con el registro activo en el ECUAPASS, sistema administrado por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE). Este registro habilita a Susan Flowers como operador de comercio exterior y constituye un

requisito previo indispensable para la transmisión de documentos aduaneros y la ejecución de cualquier operación de exportación.

DAE

La Declaración Aduanera de Exportación se gestiona a través del sistema ECUAPASS, documento que consolida, la información comercial, logística y tributaria de embarque; es transmitida electrónicamente por el SENA E antes del despacho y se valida una vez que la mercancía se encuentra lista para su salida.

Certificados Fitosanitarios de Exportación

Es emitido por Agrocalidad, entidad encargada del control sanitario vegetal en Ecuador. Este documento certifica que la empresa cumple con los protocolos para el control de ácaros y Thrips, y se gestiona tras una inspección física de la carga, generalmente 48 horas previas al embarque.

Factura Comercial

El exportador debe emitir la factura comercial, en la cual se detallan los datos del exportador, importador, descripción del producto, cantidad, valor FOB y condiciones de venta. Es elaborado por la empresa exportadora y forma parte del expediente obligatorio para la aduana y el importador.

Finalmente, se complementa el proceso con documentos adicionales como la lista de empaque (packing list), el registro en el sistema GUIA de Agrocalidad, la guía aérea (AWB), commercial invoice. Todos estos trámites se concentran en la etapa previa al embarque, garantizando que la mercancía cumpla con las exigencias legales y técnicas para su salida del territorio ecuatoriano.

Figura 22

Declaración Aduanera de Exportación



REPUBLICA DEL ECUADOR
DECLARACION ADUANERA DE EXPORTACION



Consulta del detalle de la declaración de

Número de DAE	055-2026-40-00166163
---------------	----------------------

Información de general

Código del distrito	QUITO	Código de régimen	EXPORTACION DEFINITIVA
Tipo de Despacho	DESPACHO NORMAL	Código del declarante	16009423
Fecha de Aceptación	29/01/2026 10:43:06		

Información de Exportador

Nombre del exportador	QUIMBIAMBA QUIMBIAMBA PEDRO	Teléfono del exportador	022138775
Dirección del exportador	CANTON CAYAMBE, PARROQUIA AYORA. CALLE PRINCIPAL S/N A 150 MTS DEL BARRIO SANTO DOMINGO DE GUZMAN		
Número de documento	RUC-1703630838001	Ciudad del exportador	CAYAMBE
CIU	CULTIVO DE CEREALES Y OTROS CULTIVOS N.C.P.	Número de documento de declarante	RUC-1703630838001
Nombre del declarante	QUIMBIAMBA QUIMBIAMBA PEDRO		
Dirección del declarante	CANTON CAYAMBE, PARROQUIA AYORA. CALLE PRINCIPAL S/N A 150 MTS DEL BARRIO SANTO DOMINGO DE GUZMAN		
Código de forma de	A CONSIGNACION	Código de moneda	DOLAR ESTADOUNIDENSE

Información de carga

Puerto de carga	QUITO-MARISCAL SUCRE AIRPORT	Puerto privado desde donde embarca	---NULL---
Puerto de llegada o de destino	MIAMI (MIA)-MIAMI DOWNTOWN HELIPOINT	Fecha de la carta de	01/02/2026
Nombre del			
Dirección del			
Ciudad del	MIAMI	Tipo de carga	CARGA SUELTA
Almacen de lugar de	[31000004] ZPE QUITO	Medio de transporte	AEREO
Pais de destino final	ESTADOS UNIDOS		

Totales

Código de moneda	DOLAR ESTADOUNIDENSE	Tipo de cambio	1
Total moneda transaccion	90000	Cantidad de item	1
Peso neto total	150	Peso total	170
Cantidad total de bultos	20	Cantidad de	0
Cantidad total de unidades físicas	10000	Cantidad total de unidades comerciales	10
Código de la mercancía de despacho urgente		Código de solicitud de aforo	
Fecha de primer ingreso		Fecha de primer	

Nota. Elaboración propia

Figura 23*Certificado del cumplimiento del Protocolo para control de Thrips*

Oficio Nro. AGR-AGC/Z2/PICHINCHA-2025-001621-OF

Quito, D.M., 08 de mayo de 2025

Asunto: DDAT04-OTC04-UDATSVC04-2025-00464: Certificación del cumplimiento del "Protocolo para certificación de lugares de producción y centros de procesamiento de ornamentales para el control de thrips (Familia: Thripidae) en Ecuador"

Señor
Pedro Quimbiamba Quimbiamba
Gerente General
SUSAN FLOWERS
En su Despacho

De mi consideración:

En respuesta a la solicitud ingresada en el sistema institucional de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario, con código interno No. DDAT04-OTC04-UDATSVC04-2025-00464, mediante el cual solicita inspección para la certificación del cumplimiento del "Protocolo para certificación de lugares de producción y centros de procesamiento de ornamentales para el control de thrips (Familia: Thripidae) en Ecuador" y en cumplimiento a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria, publicada en Registro Oficial No. 27, del 03 de julio de 2017, la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario, otorga la:

"CERTIFICACIÓN DE LUGARES DE PRODUCCIÓN Y CENTROS DE PROCESAMIENTO DE ORNAMENTALES PARA EL CONTROL DE THRIPS (FAMILIA: THRIPIDAE) EN ECUADOR"

Razón Social: QUIMBIAMBA QUIMBIAMBA PEDRO
RUC: 1703630838001.

Áreas de operación:
1703630838001.17020803
1703630838001.17020603

Cultivo: rosa (Rosa spp.)

La Agencia podrá realizar inspecciones periódicas sin previo aviso para verificar el cumplimiento de los términos de esta certificación. En caso de detectarse incumplimientos o notificarse irregularidades por instancias internacionales, la Agencia procederá a revocar la certificación, ya sea de manera temporal o definitiva, sin perjuicio de las sanciones legales aplicables.

La presente Certificación tiene una vigencia de dos (2) años calendario y deberá ser renovada con 30 días de anticipación a la fecha de caducidad.

Válido desde: 13/12/2024 **Hasta:** 13/12/2026

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Nota. Elaboración propia

Figura 24*Certificado del cumplimiento del Protocolo para el control de ácaros***Oficio Nro. AGR-AGC/Z2/PICHINCHA-2025-001622-OF****Quito, D.M., 08 de mayo de 2025**

Asunto: DDAT04-OTC04-UDATSVC04-2025-00464: Cumplimiento del "Protocolo para certificación de lugares de producción y/o centros de procesamiento de rosas de exportación para el control de ácaros en Ecuador"

Señor
Pedro Quimbiamba Quimbiamba
Gerente General
SUSAN FLOWERS
En su Despacho

De mi consideración:

En respuesta a la solicitud ingresada en el sistema institucional de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario, con código interno No. DDAT04-OTC04-UDATSVC04-2025-00464, mediante el cual solicita inspección para la certificación del cumplimiento del "Protocolo para el control obligatorio de ácaros en lugares y/o sitios de producción de rosas de exportación" y en cumplimiento a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria, publicada en Registro Oficial N° 27, del 03 de julio de 2017, la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario, otorga la:

"CERTIFICACIÓN DEL PROTOCOLO PARA EL CONTROL OBLIGATORIO DE ÁCAROS EN LUGARES Y/O SITIOS DE PRODUCCIÓN DE ROSAS DE EXPORTACIÓN"

Razón Social: QUIMBIAMBA QUIMBIAMBA PEDRO
RUC: 1703630838001.

Áreas de operación:
1703630838001.17020803
1703630838001.17020603

Cultivo: rosa (Rosa spp.)

La Agencia podrá realizar inspecciones periódicas sin previo aviso para verificar el cumplimiento de los términos de esta certificación. En caso de detectarse incumplimientos o notificarse irregularidades por instancias internacionales, la Agencia procederá a revocar la certificación, ya sea de manera temporal o definitiva, sin perjuicio de las sanciones legales aplicables.

La presente Certificación tiene una vigencia de un (1) año calendario y deberá ser renovado con 30 días de anticipación a la fecha de caducidad.

Válido desde: 30/09/2024 **Hasta:** 30/09/2025

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Nota. Elaboración propia

Figura 25

Commercial Invoice (Documentación adicional solicitada por el cliente)

COMMERCIAL INVOICE										
Shipper Name and Address					Packing List		Country Code			Date:
QUIMBIAMBA QUIMBIAMBA PEDRO BARRIO SANTO DOMINGO DE GUZMAN CAYAMBE - ECUADOR PHONE: 38719 - 0969341849 susanflowers1@hotmail.com EMAIL: susanflowers1@hotmail.com					0043740		EC		31/01/2026	
Marketing name					AWB:					
QUIMBIAMBA QUIMBIAMBA PEDRO					145-9069 7541					
Consignee Name and Address					HAWB:					
GLOBAL ROSES MIAMI PHONE:					602000360					
Imp. 6.8%					CLAVE DE ACCESO					
Icoterms FCA					AIRLINE					
					FREIGHT FORWARDER					
					GREEN LOGISTICS					
					T. OF SALE					
					FIXE PRICE					
					R.U.C. No.		DAE No.			
					1703630838001		05520264000166163			
					1703630838001.17020803					
BOX CAJAS	PIECE PIEZAS	DESCRIPTION DESCRIPCION		STEMS	SGP	NANDINA	HTS #	BUNCH BONCHES	PRICE PRECIO	TOTAL
HB	35	ROSAS		10,500	A			875	0.53	5,550.00
PIEZAS	35	FULL BOXES	17.50	10,500	WEIGHT	131.25				
								USD	\$	5,550.00
								SGP		377.40
								TOTAL USD		5,927.40

Name and Title of Person Preparing Invoice

VENTAS1 gerencia	
CUSTOM USE ONLY	USDA, APHIS, P.P.Q. Use Only

The flowers and plants on this invoice were wholly grown in ECUADOR

Nota. Elaboración propia

Figura 27

Packing List

# BOX		BOX T	VARIETY	SIZE STEMS / GRADO										T. STEAM	
			VARIEDAD	OTR.	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	T TALLOS
1	HB		MONDIAL	RU	CB	25					10				250
										10					250
											TOT.BOX	0.50			
											TOT.BOUNCH.	10			
											TOT. STEMS	250			

Nota. Elaboración propia

4.6.2. Requisitos y trámites en Estados Unidos (Miami)

El ingreso de rosas frescas al mercado estadounidense implica el cumplimiento de un conjunto de requisitos fitosanitarios y aduaneros establecidos por las autoridades competentes del país. Estos controles tienen como finalidad proteger la sanidad vegetal, garantizar la trazabilidad y asegurar que las operaciones de importación se desarrollen conforme a la normativa vigente.

En este contexto, el conocimiento de los lineamientos que se detallan a continuación, resulta fundamental para una inserción ordenada y competitiva de Susan Flowers en el mercado de Miami.

Requisitos principales de USDA-APHIS

- *Certificado Fitosanitario de Exportación:* Documento obligatorio emitido por Agrocalidad, que certifica que las rosas están libres de plagas.
- *Inspección fitosanitaria en el punto de ingreso:* APHIS puede realizar inspecciones físicas y documentales a la carga de arribo.
- *Cumplimiento de tratamientos fitosanitarios:* En caso de detección de riesgo, APHIS puede exigir tratamientos, reexportación o destrucción del producto.
- *Cumplimiento de regulaciones de importación vegetal:* Aplicables a flores cortadas, según el Plant Protection Act y normativas complementarias.

Requisitos principales de U.S. Customs and Border Protection (CBP)

- *Declaración de importación:* Presentación de la documentación comercial y aduanera por parte del importador.
- *Factura comercial:* Descripción de producto, valor FOB, país de origen y datos del exportador.
- *Lista de empaque:* Detalle del número de cajas, contenido, peso.
- *Cumplimiento de normas de embalaje:* Cajas sin presencia de tierra o materiales vegetales.
- *Etiquetado del producto:* Identificación del país de origen, tipo de producto y exportador.
- *Pagos de tasas y cargos aplicables:* posibles tarifas por inspección, manejo o almacenamiento.

4.6.3. Gestión de riesgos regulatorios y de cumplimiento

La exportación de rosas frescas hacia Estados Unidos implica una exposición permanente a riesgos regulatorios y de cumplimiento, derivados tanto de exigencia fitosanitarias como de procedimientos aduaneros estrictos. Identificar estos riesgos resulta fundamental para reducir contingencias que puedan afectar la continuidad operativa, la rentabilidad y la relación comercial con el importador.

Entre los principales riesgos se encuentran el rechazo o retención de la carga por presencia de plagas, lo cual puede ocurrir durante las inspecciones realizadas por USDA-APHIS en el punto de ingreso. Asimismo, se consideran relevantes errores u omisiones en la documentación, como inconsistencias en la factura comercial, el certificado fitosanitario o la declaración aduanera, que pueden generar demoras, costos adicionales o sanciones. A ellos se suma el riesgo asociado a cambios normativos en materia fitosanitaria o aduanera, así como demoras en aduana ocasionadas por inspecciones intensificadas o congestión operativa en aeropuertos.

Errores o inconsistencias en la documentación

Para mitigar este riesgo, la empresa debe aplicar una revisión documental cruzada antes del embarque, verificando coherencia entre factura comercial, lista de empaque, certificado fitosanitario y declaración aduanera. En caso de observaciones en aduana, asignar un responsable para realizar correcciones inmediatas, reduciendo tiempos de retención y costos adicionales.

Cambios normativos fitosanitarios o aduaneros en EE. UU.

Como plan de contingencia, Susan Flowers debe estar en constante actualización acerca de los aspectos regulatorios y ambientales de ingreso con fuentes oficiales, permitiendo una actualización temprana ante cambios normativos. Adicionalmente, se prioriza el cumplimiento de estándares superiores a los mínimos exigidos, reduciendo la probabilidad de impactos negativos antes nuevas regulaciones.

Demoras en aduana o congestión operativa

Trabajar con vuelos programados en horarios de menos congestión y con agentes logísticos especializados en carga perecible. En caso de retrasos, coordinar el uso de cuartos fríos del importador o del operados logístico, preservando la calidad del producto mientras se completa el proceso de liberación aduanera.

Pérdidas económicas por mermas o deterioro del producto

Contemplar el uso de seguros de carga adecuados para productos perecibles y la programación de embarques escalonados, evitando concentra grandes volúmenes en un solo envío. Esta estrategia permite limitar la exposición financiera y garantizar continuidad en el abastecimiento, incluso ante contingencias imprevistas.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.2 Conclusiones

La investigación consolidó un marco conceptual claro sobre inteligencia de mercados, comercio exterior y exportación de rosas, permitiendo comprender cómo la información del entorno (demanda, competencia, regulaciones y logística) se convierte en un insumo técnico para disminuir la incertidumbre y sustentar decisiones de internacionalización en empresas florícolas ecuatorianas como Susan Flowers.

El marco metodológico aplicado, con enfoque mixto, alcance exploratorio–descriptivo y diseño no experimental de corte transversal, resultó pertinente para el estudio. La combinación de revisión documental, encuestas y entrevistas permitió levantar evidencia suficiente para caracterizar el mercado objetivo, identificar criterios de compra y contrastar hallazgos entre fuentes, fortaleciendo la coherencia y utilidad de los resultados para fines de propuesta.

Con base en los resultados de la inteligencia de mercados, se diseñó una propuesta de exportación para Miami (Florida) viable y coherente con las capacidades de Susan Flowers, integrando: (a) definición del producto exportable y parámetros de calidad, (b) estrategia comercial orientada a importadores/distribuidores mayoristas, (c) estructura logística priorizando cadena de frío y operadores especializados, y (d) cumplimiento normativo y fitosanitario para reducir riesgos de retención o rechazo. En conjunto, la propuesta se sustenta en atributos valorados por el mercado (calidad constante, cumplimiento y confiabilidad), y en una planificación operativa que favorece relaciones comerciales sostenibles.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda a Susan Flowers incorporar la inteligencia de mercados dentro de su planificación estratégica, con el fin de fortalecer su proceso de internacionalización y anticiparse a cambios en el comercio global.
- Es aconsejable que la empresa continúe fortaleciendo sus procesos logísticos y de control de calidad, priorizando la estandarización de la postcosecha y el trabajo con expertos en el mercado florícola, con el fin de mantener la consistencia del producto y consolidar relaciones comerciales a largo plazo con sus clientes actuales y futuros.

- Se sugiere ampliar progresivamente el portafolio varietal orientado al segmento premium no solo para el mercado estadounidense, sino de los distintos mercados que maneja la empresa, que permita mejorar el posicionamiento y la rentabilidad de la oferta.
- Para futuras investigaciones, se sugiere profundizar el análisis en otros mercados potenciales para la exportación de rosas ecuatorianas, así como incorporar estudios comparativos entre los destinos, análisis de costos más detallados o evaluaciones de sostenibilidad, que complementen y amplíen los aportes del presente trabajo.

6. REFERENCIAS

- Abad Puchaicela, E. R. (2024). *Importancia del informe técnico específicamente para determinar si los productos perecibles decomisados por la Aduana son aptos o no para el consumo humano previo a la destrucción o adjudicación*. Universidad Nacional de Loja, Facultad Jurídica Social Administrativa. Universidad Nacional de Loja.
- AGROCALIDAD. (2024). *Manual de Certificación Fitosanitaria / Emisión de Certificado Fitosanitario de Exportación*. Retrieved 11 17, 2025, from Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario: <https://www.agrocalidad.gob.ec/direccion-de-certificacion-fitosanitaria/>
- Anwarulhaq, A., & Mohammad, E. (2025). International Trade and Export. *Global Spectrum of Research and Humanities*, 2(2), 51-54. <https://doi.org/https://doi.org/10.69760/gsrh.010120250186>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2003). Marketing: an introduction. In G. Armstrong, & P. Kotler, *Marketing: an introduction*. Pearson Education. https://books.google.com.ec/books?id=sLJXV_z8XC4C&pg=PA159&lpg=PA159#v=onepage&q&f=false
- Avedaño Cardeñas, E., Henao, A., & De la Puente Pacheco, M. (2022). *Inteligencia de mercados: Una visión integral e interdisciplinaria para la internacionalización de la pymes*. Uninorte.
- Avramova, T., Peneva, T., & Ivanov, A. (2025). Overview of Existing Multi-Criteria Decision-Making (MCDM) Methods Used in Industrial Environments. *MDPI*, 13(10). <https://doi.org/10.3390/technologies13100444>
- Ayala, N. B. (2016). La marca en la internacionalización de la empresa B2B. In N. Ayala, S. Bernárdez, N. de la Fuente, & V. García, *La marca en la internacionalización de la empresa B2B* (p. 14). EOI Escuela de Organización Industrial.
- Bamakan, S. M., Moghaddam, S. G., & Sajedeh Dehghan Manshadi. (2021). Blockchain-enabled pharmaceutical cold chain: Applications, key challenges, and future trends. *ScienceDirect*, 302, 1-3. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127021>
- Berki-Kiss, D., & Menrad, K. (2019). Consumer Preferences of Sustainability Labeled Cut Roses in Germany. *MDPI*, 11(12). <https://doi.org/10.3390/su11123358>
- Bernal, S. (2017). Inteligencia de Mercados. In S. Bernal, *Inteligencia de Mercados* (pp. 7-16). Fondo editorial Areandino.
- Castañeda Ramírez, J. (2014, junio 30). *Diagnóstico estratégico y matriz POAM: Fundación Universitaria Konrad Lorenz*. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.: <https://repositorio.konradlorenz.edu.co/handle/001/4139>

- Castañeda, J. (2014, 06 30). *Diagnóstico Estratégico*. Fundación Universitaria Konrad Lorenz: <https://repositorio.konradlorenz.edu.co/handle/001/4139>
- Castelein, B., Geerlings, H., & Van Duin, R. (2020). The reefer container market and academic research: A review study. *ScienceDirect*, 256. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120654>
- CFN. (2023, 09). *Corporacion Financiera Nacional: Ficha Sectorial-Flores*. CFN: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2023/fichas-sectoriales-3-trimestre/Ficha-Sectorial-Flores.pdf>
- Chichande, N., Morán, K., Enderica, H., & Pizarro, K. (2024). Análisis de la evolución de las exportaciones de rosas del Ecuador – Perú y su participación en los mercados internacionales en los años 2018 - 2022. *Digital Publisher CEIT*, 9(2), 652-667. <https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2343>
- Cordova, G., & Arroyo, V. (2023, 10 24). La inteligencia de mercados en la formulación de las estrategias comerciales de las empresas exportadoras de uva fresca de la región de Ica durante el periodo 2018 – 2022. *Repositorio Académico UPC*, 37-39. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/669690>
- Dahal, S. (2013). POST HARVEST HANDLING OF CUT-FLOWER ROSE. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.28958.43845>
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2018). *International Business: Environments & Operations, Global Edition*. Pearson Education. https://www.google.com.ec/books/edition/International_Business_Environments_Oper/OvJFDwAAQBAJ?hl=es-419
- David, F. R., & David, F. R. (2017). Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases. In F. R. David, & F. R. David, *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases*. Pearson.
- Deaza, J., Diaz, N., & Castiblanco, S. (2020). *International market selection models: a literature review*. *Revista Tendencias*, Vol. XXI No. 2. <https://doi.org/10.22267/rtend.202102.147>
- Díaz Gispert, L., De La Torre Altamirano, M. S., & Almeida Dávalos, C. S. (2022, 09 01). *Alternativa de desarrollo local para el sector florícola, Cayambe, Ecuador: Universidad y Sociedad*. Universidad y Sociedad: https://www.researchgate.net/publication/373396781_Alternativa_de_desarrollo_local_para_el_sector_floricola_de_Cayambe_Ecuador
- Embarko. (2025, 03 12). *as Flores Ecuatorianas Conquistan el Mundo: Récord de Exportaciones en San Valentín 2025*. <https://embarko.com/las-flores-ecuatorianas-conquistan-el-mundo-record-de-exportaciones-en-san-valentin-2025/>

- Expoflores. (2024). *Reporte Estadístico Anual 2024*. Expoflores:
<https://www.expoflores.com/copia-de-recursos>
- FloralDaily. (2024, 02 15). *US: Cut flower ocean shipments continue to surge*. Retrieved 02 05, 2026, from <https://www.floraldaily.com/article/9600488/us-cut-flower-ocean-shipments-continue-to-surge/>
- Food and Agriculture Organization. (2011). *Approach and methodology for the analysis of import surges*. Retrieved 11 18, 2025, from Food and Agriculture Organization:
<https://www.fao.org/4/i1952e/i1952e05.pdf>
- Freytag, P. V., & Clarke, A. H. (2001). Business to Business Market Segmentation. *ScienceDirect*, 30(6), 473-486. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00103-0](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00103-0)
- Fuentelsaz Gallego, C., Icart Isern, M., & Pulpón Segura, A. (2006). Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina. . In C. Fuentelsaz Gallego, M. Icart Isern, & A. Pulpón Segura, *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. (p. 55). Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona.
https://www.google.com.ec/books/edition/Elaboraci%C3%B3n_y_presentaci%C3%B3n_de_un_proye/5CWKWi3woi8C?hl=es-419&gbpv=0
- Gennaro, A. (2003). Remington Farmacia. In A. Gennaro, *Remington Farmacia* (pp. 87-89). Argentina: Editorial Médica Panamericana. Retrieved 01 12, 2026, from https://www.google.com.ec/books/edition/Remington_Farmacia/Av4IlsyH-qcC?hl=es-419&gbpv=0
- GTAIC. (2025, 11 3). *Global Trade Analysis: Imports and Supply Dynamics of Fresh Cut Roses 2024–2025*. Center Global Trade Algorithmic Intelligence: <https://gtaic.ai/market-reports/global-trade-analysis-imports-fresh-roses-2024-2025>
- GTAIC. (2025, 10 14). *Historical trade and projections of USA's Fresh Roses sector: 2025 & beyond*. Retrieved 01 26, 2026, from Global Trade Algorithmic Intelligence Center: <https://gtaic.ai/market-reports/fresh-roses-market-usa-report-in-2025>
- Guaita-Pradas, I., Rodríguez-Mañay, L., & Marquez-Perez, I. (2023). Sustainability: Competitiveness of Ecuador's Flower Industry in the Global Market in the Period 2016-2020. *MDPI*, 15(7). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su15075821>
- Guzmán, C. A. (2006). *Matemáticas financieras para toma de decisiones empresariales*. B - EUMED.
https://www.google.com.ec/books/edition/Matem%C3%A1ticas_financieras_para_toma_de_de/MwFPWoEn0K0C?hl=es-419&gbpv=1&dq=que+es+riesgo+pais&pg=PT34&printsec=frontcover

- ICC Academy. (2024, 10 07). *Incoterms 2020: CIP or CIF?* Retrieved 11 17, 2025, from ICC Academy.
- ICC Academy. (2025, 02 25). *Incoterms 2020: ¿DAP o DDP?* Retrieved 11 17, 2025, from ICC Academy: <https://academy.iccwbo.org/incoterms/article/incoterms-2020-dap-or-ddp/>
- iContainers. (2024). *Cómo escoger el mejor incoterm para tu compraventa internacional*. Retrieved 11 15, 2025, from iContainers: <https://www.icontainers.com/es/ayuda/escoger-incoterm-competitivo-seguro-compraventa-internacional/>
- International Chamber of Commerce. (2020). *Incoterms 2020*. Retrieved 12 17, 2025, from International Chamber of Commerce: <https://iccwbo.org/business-solutions/incoterms-rules/incoterms-2020/>
- International Monetary Fund. (2009). *Unit Value Indices In Export and Import Price Index Manual Unit Value Indices*. Organisation for Economic Cooperation and Develop. <https://doi.org/10.5089/9781589067806.069.ch002>
- International Trade Centre. (2025). *Trade Map*. Retrieved 11 15, 2025, from International Trade Centre: <https://www.intracen.org/es/recursos/herramientas/trade-map>
- IPPC. (2022). *ISPM 12. Phytosanitary certificates*. Retrieved 11 19, 2025, from Food and Agriculture Organization: <https://www.fao.org/4/k5129e/k5129e.pdf>
- IPPC. (2023). *NIMF 12. Certificados fitosanitarios*. Retrieved 11 19, 2025, from Food and Agriculture Organization: <https://www.fao.org/4/k5129s/k5129s.pdf>
- Jagodič, G., & Milfelner, B. (2022). The role of B2B marketing strategy, ICT B2B marketing support, and service quality in market orientation – Performance relationship: evidence from three European countries. *Cogent Business & Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2128252>
- Jenster, P., & Sjøilen, K. (2009). Market Intelligence: Building Strategic Insight. In P. y. Jenster, *Market Intelligence: Building Strategic Insight*. Prensa literaria Samfunds.
- Jet Fresh Flower Growers. (2024). *Miami flower importers and the U.S. floral supply chain*. Retrieved 01 27, 2026, from Jet Fresh Flower Growers: <https://jetfreshflowers.com/miami-flower-importers/>
- Kenanoğlu, Z. (2023). Marketing Channel Preferences of Cut Flower Producers: A Case Study of Turkey. *MDPI*, 9(3). <https://doi.org/10.3390/horticulturae9030372>
- Kotler, P. (2003). Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales. In P. Kotler, *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales* (pp. 64-70). Pearson Education .

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management. In P. Kotler, & K. L. Keller, *Marketing management*. Pearson .
- La CCQ. (2025, 01 21). *Tendencias del Comercio Global en 2025: La demanda de flores y cómo Ecuador puede liderar en Norteamérica*. Cámara de Comercio de Quito: <https://ccq.ec/tendencias-del-comercio-global-en-2025-la-demanda-de-flores-y-como-ecuador-puede-liderar-en-norteamerica/>
- Lazzi, A., Trio, O., Pandurino, A., & Caione, A. (2015). The evaluation of market attractiveness through the marketing intelligence approach: a tool for the SMEs. *ResearchGate*, 1(2). <https://doi.org/10.1504/IJMABS.2015.072264>
- López-Cadavid, D., Vanegas-López, J., Restrepo-Morales, J., & Roldán-Sepúlveda, M. (2023). Systematic selection of international markets using a hybrid multi-criteria approach: A study in the paper and paperboard industry. *Cogent Business & Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2277555>
- Malhotra, N. (2004). Investigación de mercados: un enfoque aplicado. In N. Malhora, *Investigación de mercados: un enfoque aplicado* (pp. 74-76). Pearson Education. https://www.google.com.ec/books/edition/Investigaci%C3%B3n_de_mercados/SLmEbIVK2OQC?hl=es-419&gbpv=1&dq=investigaci%C3%B3n+exploratoria&pg=PA76&printsec=frontcover
- Manterola, C., Quiroz, G., Salazar, P., & García, N. (2019). Metodología de los tipos y diseños de estudio más frecuentemente utilizados en investigación clínica. *Revista Médica Clínica las Condes*, 30(1), 36-49. <https://doi.org/10.1016/j.rmcl.2018.11.005>
- Mayorga-Gomez, A. M., Campbell, J. H., & Campbell, B. L. (2024). Consumer Preferences for Cut Roses and the Effect of the Introduction of a New Cultivar on the US Market. *HortScience*, 60(1), 126-132. <https://doi.org/10.21273/HORTSCI18196-24>
- Moquillaza, R. (2021, 07 27). *¿Cómo elaborar un plan de exportación de manera eficaz?* Retrieved 11 18, 2025, from ESAN Graduate School Business: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-elaborar-un-plan-de-exportacion-de-manera-eficaz>
- Namakforoosh, M. (2000). Metodología de la investigación. In M. Namakforoosh, *Metodología de la investigación* (pp. 90-91). Limusa. https://books.google.com.co/books?id=ZEJ7-0hmvhwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Nitish, S., Shekoohi, S., Cornett, E., & Kaye, A. (2023). *Substance Use and Addiction Research*. Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-98814-8.00008-1>

- OEC. (2023). *Roses (HS: 060311) Comercio de Productos, Exportadores e Importadores*. Retrieved 01 19, 2026, from The Observatory of Economic Complexity: <https://oec.world/es/profile/bilateral-product/roses/reporter/ecu>
- OMC. (2023). *World Trade Statistical Review 2023*. Retrieved 02 14, 2026, from World Trade Organization: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtsr_2023_e.htm
- Organización Panamericana de la Salud. (2019, 06 25). *Cadena de frío - Guía para el vacunador*. Retrieved 11 18, 2025, from Organización Panamericana de la Salud: <https://www.paho.org/sites/default/files/2021-05/Cadena%20de%20frio-%20Guia%20para%20el%20vacunador.pdf>
- Pelletier, W., Chau, K., Bucklin, R., Brecht, J., Hahn, D., & Emond, J. (2018). Analysis of Air Cargo Temperature Variations During Transport Operations. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.13031/trans.12524>
- Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. SCRIBD: <https://ru.scribd.com/document/156634860/Competitive-Advantage-Creating-and-Sustaining-Superior-Performance-Michael-Porter-1985>
- Porter, M. (1989). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Lecturas sobre gestión estratégica. Palgrave, Londres. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_10
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. In M. E. Porter, *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. (p. 76). Free Press.
- PRO-ECUADOR. (2024). *Guía del Exportador*. Retrieved 11 18, 2025, from Viceministerio de Promoción de Exportaciones e Inversiones: https://www.proecuador.gob.ec/descargas/guias/guia_del_exportador_2024.pdf?
- Riisgaard, L. (2009). *How the market for standards shapes competition in*. ECONSTOR: <https://hdl.handle.net/10419/44693>
- Santander Trade Markets. (2020). *Incoterms*. Retrieved 11 18, 2025, from Santander Trade Markets: <https://santandertrade.com/es/portal/banca/incoterms>
- SENAE. (2025, 08). *Para exportar – Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Retrieved 11 18, 2025, from Servicio Nacional de Aduana del Ecuador: <https://www.aduana.gob.ec/servicio-al-ciudadano/para-exportar/>
- Thursd. (2026, 01 23). *Ecuador's Floriculture Sector Reaches \$1000 Million Mark in Exports*. Thursd: <https://thursd.com/articles/ecuadors-floriculture-sector>
- Trespalacios, J., Vazquez, R., De La Ballina, F., & Suárez, A. (2016). *Investigación de mercados*. Ediciones Paraninfo S.A. Retrieved 12 11, 2025, from

https://www.google.com.ec/books/edition/Investigaci%C3%B3n_de_mercados/alQ7DwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0

UNCTAD. (2013). *Non-tariff measures: Evidence from selected developing countries*. UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT:

https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab20093_en.pdf

UNECE. (2010). *UNECE STANDARDS FOR CUT FLOWERS*. United Nations Economic Commission for Europe:

https://unece.org/fileadmin/DAM/trade/agr/standard/flowers/flower_e/h1flower.pdf

United Nations Statistics Division. (2025). *UN Comtrade Database*. Retrieved 11 16, 2025, from United Nations Statistics Division: <https://comtradeplus.un.org/>

UNSD. (2024). *Manual on Principal Indicators for Business and Trade Statistics, Volume 1*.

Retrieved 11 18, 2025, from United Nations Statistical Division:

https://unstats.un.org/unsd/business-stat/Principal_Indicators/Manual_on_Principal_Indicators_Final_web.pdf

Valencia, H. G. (2005). *MANUAL DE TECNICAS DE INVESTIGACION Conceptos y Aplicaciones*.

In H. G. Valencia, *MANUAL DE TECNICAS DE INVESTIGACION Conceptos y Aplicaciones* (pp. 20-30). Lima. Retrieved 01 12, 2026, from

<https://www.slideshare.net/slideshow/manual-de-tecnicas-de-investigacion-conceptos-y-aplicaciones/39995913>

Wu, Y., Zhu, J., Zhang, J., Zhang, Y., Tang, J., Miao, J., . . . Zou, J. (2025). Postharvest preservation efficacy and optimization strategies of fresh cut flowers: a meta-analysis and machine learning approach. *Horticulture Research*.

<https://doi.org/10.1093/hr/uhaf227>

Yépez, M. A. (2017, diciembre 28). *Versión pública — Sector Flores (Ecuador)*. PRO ECUADOR:

<https://www.sce.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/03/VERSION-PUBLICA-SECTOR-FLORES-revisado.pdf>

Yin, R. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and methods*. Estados Unidos: SAGE Publicatuions.

https://www.google.com.ec/books/edition/Case_Study_Research_and_Applications/uX1ZDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0

7. ANEXOS

7.1 Anexo 1: Entrevista Gerente General Susan Flowers

Preguntas

1. ¿Cómo describiría la historia y evolución de Susan Flowers?

Susan Flowers es una empresa familiar, fundada en el año 2012, iniciamos siendo proveedores para otras empresas, con pequeños bloques de producción y pocas variedades de rosa, sin embargo, con el tiempo construimos nuestra propia postcosecha para el proceso de nuestras rosas y en el año 2014 iniciamos nuestras exportaciones ; nuestro producto se encuentra 12 años en el mercado internacional, con una evolución significativa en el entorno comercial con presencia en varios países del mundo y actualmente contamos con amplia capacidad productiva de variedad de rosas.

2. ¿Considera usted que la calidad de su producto es competitiva internacionalmente?

Si, la calidad de rosas que nosotros ofrecemos es altamente valorada por nuestros clientes, incluso nuestro enfoque ha estado más focalizado en países de Europa y Asia debido a que nuestras rosas presentan medidas de 120 a 130 centímetros, y son mejores percibidas en esos continentes, con una excelente rigidez y tamaño de botón, garantizando además la durabilidad de las mismas por nuestros controles de plagas con tratamientos químicos.

3. ¿Qué mercados consideran prioritario y por qué?

Como empresa nuestras operaciones han tenido un mayor impacto y rentabilidad en mercados como Kazajistán, Reino Unido, Emiratos Árabes y Turquía, sin embargo, internacionalmente contamos con una presencia comercial en alrededor de 24 destinos. Y Estados Unidos es uno de los mercados potenciales que consideramos prioritario para nuestra empresa, porque es de los mayores importadores a nivel mundial de flores, de hecho, es nuestro séptimo mercado más comercial.

4. ¿Cuáles son las principales fortalezas de Susan Flowers frente a otras florícolas?

Susan Flowers presenta fortalezas principales como la calidad constante en nuestras rosas, el control del proceso productivo y la experiencia en las preferencias comerciales de

cada cliente. A ello se suma el cumplimiento de los certificados fitosanitarios, adaptación a los cambios comerciales, flexibilidad y conocimiento sobre el mercado floral.

5. ¿Qué debilidades internas cree que deben mejorar antes de crecer en ventas?

Entre las principales debilidades creo que sería la necesidad de fortalecer la planificación logística y la gestión comercial internacional. Otro aspecto importante sería la estandarización de procesos internos orientados a mayores volúmenes de exportación y a una demanda más exigente.

6. ¿Qué expectativas tiene sobre el mercado de Estados Unidos?

La empresa percibe al mercado estadounidense como altamente competitivo, y con oportunidades claras para proveedores que ofrezcan calidad, confiabilidad y cumplimiento.

7. ¿Qué nivel de riesgo está dispuesto a asumir la empresa al entrar a este mercado?

Susan Flowers manifiesta una disposición a asumir un nivel de riesgo moderado. La estrategia se orienta a minimizar riesgos financieros y operativos mediante volúmenes manejables y acuerdos claros con importadores.

8. ¿Cómo espera que los resultados de este trabajo de titulación apoyen en la toma de decisiones?

Espero que los resultados del presente trabajo sirvan como una herramienta técnica para respaldar decisiones estratégicas relacionadas con la exportación. Esta información permitiría reducir la incertidumbre, e identificar oportunidades reales de mercado y orientar la planificación comercial.

7.2 Anexo 2: Entrevista responsable del Departamento de Ventas.

Preguntas

1. ¿Cuál es la capacidad productiva mensual disponible para exportar?

Aproximadamente de manera mensual se produce alrededor de 392.426 tallos, aunque esto puede variar acorde a los ciclos de cosecha, el tiempo estacional y la demanda del mercado en picos por festividades.

2. ¿Qué mercados internacionales atienden actualmente?

Actualmente la empresa tiene presencia comercial en 24 destinos comerciales, repartidos en Asia, Europa y Norteamérica.

3. ¿Qué requisitos logísticos (tiempos, empaques, cadena de frío) pueden cumplir hoy?

Actualmente, la empresa se encuentra en la capacidad de cumplir con tiempos de entrega y cantidades requeridas por nuestros clientes, contamos con materiales de calidad en conjunto con un proceso de empaque adecuado para preservar la calidad del producto durante su transporte, mantenemos el control de la cadena de frío desde la postcosecha hasta la entrega en la carguera designada, así conservamos la frescura y vida útil de las rosas.

4. ¿Qué certificaciones manejan y cuáles podrían obtener?

Cumplimos con los requisitos esenciales exigidos para la exportación de rosas, entre los que destaca el Certificado Fitosanitario emitido por Agrocalidad, el cual garantiza la ausencia de plagas y el cumplimiento de las normas del país de destino. Asimismo, se cuenta con el registro en el sistema GUIA de Agrocalidad, que valida los sitios de producción y comercialización. A nivel aduanero, la empresa se encuentra registrada en el ECUAPASS, requisito obligatorio ante el SENA. Y como parte indispensable para el ingreso al mercado estadounidense es importante cumplir con los requisitos de USDA-APHIS.

5. ¿Qué condiciones comerciales suelen ofrecer (Incoterms, plazos de pago, frecuencia de embarques)?

La empresa opera bajo el Incoterm FOB para todas sus exportaciones. En cuanto a las condiciones financieras, manejamos plazos de pago que oscilan entre los 20 y 30 días de crédito, de acuerdo con el perfil del cliente. Respecto a la logística, la frecuencia de embarques es alta, enviamos pedidos entre 4 a 5 días en semana, y en temporadas especiales como Valentín hasta los 7 días de la semana.

6. ¿Qué problemas han tenido en operaciones de exportación anteriores?

En experiencias previas, hemos enfrentado desafíos vinculados a la coordinación logística y a retrasos ocasionados por factores externos, como disponibilidad de vuelos o congestión en aeropuertos. Anteriormente nuestra capacidad productiva era menor por lo que no lográbamos abastecer todas las ordenes o en algunos casos se presentaron ajustes necesarios en empaques para cumplir plenamente con las expectativas del cliente. Inicialmente lo más

complejo fue la adaptación a los requisitos documentales y fitosanitarios necesarios para exportar.

7. ¿Qué tipo de cliente en EE. UU. consideran más adecuado para la empresa y por qué?

Para Susan Flowers es más adecuado un distribuidor o importador mayorista, porque las órdenes de compra son más frecuentes, incluso varios clientes tienen sus órdenes fijas, además adquieren un mayor volumen de cajas, ofrecen mejores precios que los minoristas y pagos más puntuales.

8. ¿En qué aspectos estarían dispuestos a adaptarse según las exigencias del mercado objetivo?

La empresa estaría dispuesta a adaptarse principalmente en aspectos relacionados con estándares de calidad, certificaciones y requisitos fitosanitarios exigidos por el mercado estadounidense, además como empresa estamos dispuestos a adecuar nuestra oferta acorde a las preferencias del cliente en cuanto a variedades, calibres y presentación. También es importante si es necesario, ajustar los procesos logísticos y de producción para garantizar puntualidad y la conservación del producto.

7.3 Anexo 3: Entrevista Cliente Internacional

Preguntas

1. ¿A qué se dedica su empresa y cuál es su rol en la cadena de flores?

Nuestra empresa se dedica a la importación y distribución mayorista de flores frescas, principalmente hacia floristerías, supermercados y organizadores de eventos. Actuamos como intermediarios entre los productores internacionales y el mercado minorista estadounidense.

2. ¿Cómo describiría la demanda de rosas en Miami-Florida en los últimos años?

La demanda de rosas se ha mantenido estable, con picos muy marcados en fechas clave como San Valentín, Día de la Madre y bodas. En los últimos años hemos notado una mayor preferencia por rosas de alta calidad y variedades premium, incluso a precios más elevados.

3. ¿De qué países provienen principalmente las rosas que ustedes adquieren?

Principalmente importamos rosas de Ecuador y Colombia. En menor proporción adquirimos producto de Kenia y productores locales de Estados Unidos, aunque estos últimos no cubren toda la demanda.

4. ¿Qué percepción tiene sobre las rosas ecuatorianas frente a otros orígenes?

Las rosas ecuatorianas tienen una excelente reputación en el mercado estadounidense. Se destacan por el tamaño del botón, la longitud del tallo, la intensidad del color y su mayor vida en florero, lo que las hace muy atractivas para segmentos premium.

5. ¿Cuáles son los criterios más importantes al seleccionar un nuevo proveedor?

Valoramos principalmente la calidad constante, el cumplimiento en tiempos de entrega, la capacidad de volumen, certificaciones fitosanitarias y de sostenibilidad, así como una comunicación clara y profesional.

6. ¿Qué problemas han tenido con proveedores actuales?

Algunos problemas recurrentes han sido inconsistencias en la calidad, incumplimiento de cantidades, retrasos en entregas y embalajes inadecuados que afectan la frescura del producto.

7. ¿Qué condiciones comerciales y logísticas considera ideales?

Preferimos trabajar bajo el Incoterm **FOB** con pedidos semanales. Los plazos de pago habituales son entre 15 y 30 días, dependiendo de la relación comercial con nuestro proveedor.

8. ¿En qué nichos cree que todavía hay espacio para nuevos productos en su mercado?

Desde mi punto de vista, existe oportunidad en el nicho de rosas premium de colores poco comunes o variedades que se producen en menor cantidad, además el mercado de rosas tinturadas también es un mercado en crecimiento continuo.

9. ¿Qué debería ofrecer una empresa como Susan Flowers para que usted lo considere como proveedor?

Susan Flowers debería ofrecer calidad uniforme, cumplimiento estricto en tiempos, flexibilidad en pedidos, precios competitivos y una propuesta clara de valor, como variedades diferenciadas o un enfoque en sostenibilidad y trazabilidad.

10. ¿Hay algún aspecto adicional sobre este mercado de rosas que considere importante mencionar?

El mercado estadounidense es muy exigente y competitivo. Más allá del precio, se valora la confiabilidad del proveedor y la capacidad de construir relaciones comerciales a largo plazo basadas en confianza, transparencia y calidad constante.

7.4 Anexo 4: Cartas de Validación por expertos



CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, Ph.D. MARLON SANTIAGO LEAL PAREDES, titular de la cédula de identidad N° 100361698-2. Docente Tiempo Completo de la Universidad de Otavalo, mediante la presente hago constatar que el instrumento utilizado para el desarrollo del Proyecto de Titulación denominado: INTELIGENCIA DE MERCADOS PARA EL DISEÑO DE UNA PROPUETA DE EXPORTACIÓN DE ROSAS, EMPRESA SUSAN FLOWERS 2026, elaborado por el estudiante QUIMBIAMBA LIMA KEVIN DANIEL de la Universidad de Otavalo.

Nombres Apellidos	N° de Cédula
Quimbiamba Lima Kevin Daniel	1727464750

El estudiante antes mencionado se considera aspirante al título de Licenciado en Comercio Exterior. Una vez efectuada la revisión correspondiente al instrumento encuesta, expreso que el Proyecto de Investigación reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, y, por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos propuestos que se plantean.

ÍTEMS	DEFICIENTE 20%	ACEPTABLE 40 AL 60%	BUENO 61 AL 80%	MUY BUENO 81 AL 90%	EXCELENTE 91 AL 100%
Congruencia de ítems					100
Amplitud de contenidos					100
Redacción de ítems					100
Claridad y precisión					100
Pertinencia					100

Promedio de la valoración: 100

Firma

Ph.D. Marlon Santiago Leal Paredes
Docente de la Facultad de Ciencias Empresariales
Universidad de Otavalo

Ciudadela IOA, Av. de los Sarances s/n y Pendoneros
593 (06) 2920 009 / 593 (06) 920 461 / 593 (06) 2 923 850
Otavalo - Ecuador

CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, PhD. MARLON SANTIAGO LEAL PAREDES, titular de la cédula de identidad N° 100361698-2. Docente Tiempo Completo de la Universidad de Otavalo, mediante la presente hago constatar que el instrumento utilizado para el desarrollo del Proyecto de Titulación denominado: INTELIGENCIA DE MERCADOS PARA EL DISEÑO DE UNA PROPUETA DE EXPORTACIÓN DE ROSAS, EMPRESA SUSAN FLOWERS 2026, elaborado por el estudiante QUIMBIAMBA LIMA KEVIN DANIEL de la Universidad de Otavalo.


Nombres Apellidos	N° de Cédula
Quimbiamba Lima Kevin Daniel	1727464750

El estudiante antes mencionado se considera aspirante al título de Licenciado en Comercio Exterior. Una vez efectuada la revisión correspondiente al instrumento entrevista, expreso que el Proyecto de Investigación reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, y, por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos propuestos que se plantean.

ÍTEMS	DEFICIENTE 20%	ACEPTABLE 40 AL 60%	BUENO 61 AL 80%	MUY BUENO 81 AL 90%	EXCELENTE 91 AL 100%
Congruencia de ítems					100
Amplitud de contenidos					100
Redacción de ítems					100
Claridad y precisión					100
Pertinencia					100

Promedio de la valoración: 100

Firma


PhD. Marlon Santiago Leal Paredes
 Docente de la Facultad de Ciencias Empresariales
 Universidad de Otavalo

CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, PhD. MARLON SANTIAGO LEAL PAREDES, titular de la cédula de identidad N° 100361698-2. Docente Tiempo Completo de la Universidad de Otavalo, mediante la presente hago constatar que el instrumento utilizado para el desarrollo del Proyecto de Titulación denominado: INTELIGENCIA DE MERCADOS PARA EL DISEÑO DE UNA PROPUETA DE EXPORTACIÓN DE ROSAS, EMPRESA SUSAN FLOWERS 2026, elaborado por el estudiante QUIMBIAMBA LIMA KEVIN DANIEL de la Universidad de Otavalo.


Nombres Apellidos	N° de Cédula
Quimbiamba Lima Kevin Daniel	1727464750

El estudiante antes mencionado se considera aspirante al título de Licenciado en Comercio Exterior. Una vez efectuada la revisión correspondiente al instrumento entrevista, expreso que el Proyecto de Investigación reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, y, por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos propuestos que se plantean.

ÍTEMS	DEFICIENTE 20%	ACEPTABLE 40 AL 60%	BUENO 61 AL 80%	MUY BUENO 81 AL 90%	EXCELENTE 91 AL 100%
Congruencia de ítems					100
Amplitud de contenidos					100
Redacción de ítems					100
Claridad y precisión					100
Pertinencia					100

Promedio de la valoración: 100

Firma


PhD. Marlon Santiago Leal Paredes
 Docente de la Facultad de Ciencias Empresariales
 Universidad de Otavalo

CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, PhD. MARLON SANTIAGO LEAL PAREDES, titular de la cédula de identidad N° 100361698-2. Docente Tiempo Completo de la Universidad de Otavalo, mediante la presente hago constatar que el instrumento utilizado para el desarrollo del Proyecto de Titulación denominado: INTELIGENCIA DE MERCADOS PARA EL DISEÑO DE UNA PROPUETA DE EXPORTACIÓN DE ROSAS, EMPRESA SUSAN FLOWERS 2026, elaborado por el estudiante QUIMBIAMBA LIMA KEVIN DANIEL de la Universidad de Otavalo.


Nombres Apellidos	N° de Cédula
Quimbiamba Lima Kevin Daniel	1727464750

El estudiante antes mencionado se considera aspirante al título de Licenciado en Comercio Exterior. Una vez efectuada la revisión correspondiente al instrumento entrevista, expreso que el Proyecto de Investigación reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, y, por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos propuestos que se plantean.

ÍTEMS	DEFICIENTE 20%	ACEPTABLE 40 AL 60%	BUENO 61 AL 80%	MUY BUENO 81 AL 90%	EXCELENTE 91 AL 100%
Congruencia de ítems					100
Amplitud de contenidos					100
Redacción de ítems					100
Claridad y precisión					100
Pertinencia					100

Promedio de la valoración: 100

Firma


PhD. Marlon Santiago Leal Paredes
 Docente de la Facultad de Ciencias Empresariales
 Universidad de Otavalo

CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, MSc, KARLA AMANDA POZO CEVALLOS titular de la cédula de identidad N° 100274862-0 Docente Tiempo Completo de la Universidad de Otavalo, mediante la presente hago constatar que el instrumento utilizado para el desarrollo del Proyecto de Titulación denominado: INTELIGENCIA DE MERCADOS PARA EL DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE EXPORTACIÓN DE ROSAS, EMPRESA SUSAN FLOWERS 2026, elaborado por el estudiante QUIMBIAMBA LIMA KEVIN DANIEL de la Universidad de Otavalo.

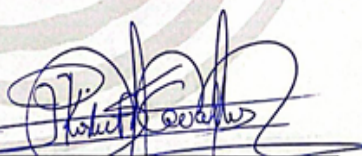
Nombres Apellidos	N° de Cédula
QUIMBIAMBA LIMA KEVIN DANIEL	1727464750

El estudiante antes mencionado se considera aspirante al título de Licenciado en Comercio Exterior. Una vez efectuada la revisión correspondiente al instrumento encuesta, expreso que el Proyecto de Investigación reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, y, por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos propuestos que se plantean.

ÍTEMS	DEFICIENTE 20%	ACEPTABLE 40 AL 60%	BUENO 61 AL 80%	MUY BUENO 81 AL 90%	EXCELENTE 91 AL 100%
Congruencia de ítems					✓
Amplitud de contenidos					✓
Redacción de ítems					✓
Claridad y precisión					✓
Pertinencia					✓

Promedio de la valoración: 98%.

Firma



Msc. Karla Amanda Pozo Cevallos
 Carrera Comercio Exterior
 Universidad de Otavalo

CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, MSc, KARLA AMANDA POZO CEVALLOS titular de la cédula de identidad N° 100274862-0 Docente Tiempo Completo de la Universidad de Otavalo, mediante la presente hago constatar que el instrumento utilizado para el desarrollo del Proyecto de Titulación denominado: INTELIGENCIA DE MERCADOS PARA EL DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE EXPORTACIÓN DE ROSAS, EMPRESA SUSAN FLOWERS 2026, elaborado por el estudiante QUIMBIAMBA LIMA KEVIN DANIEL de la Universidad de Otavalo.

Nombres Apellidos	N° de Cédula
Quimbiamba Lima Kevin Daniel	1727464750

El estudiante antes mencionado se considera aspirante al título de Licenciado en Comercio Exterior. Una vez efectuada la revisión correspondiente al instrumento entrevista, expreso que el Proyecto de Investigación reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, y, por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos propuestos que se plantean.

ÍTEMS	DEFICIENTE 20%	ACEPTABLE 40 AL 60%	BUENO 61 AL 80%	MUY BUENO 81 AL 90%	EXCELENTE 91 AL 100%
Congruencia de ítems					✓
Amplitud de contenidos					✓
Redacción de ítems					✓
Claridad y precisión					✓
Pertinencia					✓

Promedio de la valoración: 100%

Firma



Msc. Karla Amanda Pozo Cevallos
 Carrera Comercio Exterior
 Universidad de Otavalo

CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, MSc, KARLA AMANDA POZO CEVALLOS titular de la cédula de identidad N° 100274862-0 Docente Tiempo Completo de la Universidad de Otavalo, mediante la presente hago constatar que el instrumento utilizado para el desarrollo del Proyecto de Titulación denominado: INTELIGENCIA DE MERCADOS PARA EL DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE EXPORTACIÓN DE ROSAS, EMPRESA SUSAN FLOWERS 2026, elaborado por el estudiante QUIMBIAMBA LIMA KEVIN DANIEL de la Universidad de Otavalo.

Nombres Apellidos	N° de Cédula
Quimbiamba Lima Kevin Daniel	1727464750

El estudiante antes mencionado se considera aspirante al título de Licenciado en Comercio Exterior. Una vez efectuada la revisión correspondiente al instrumento entrevista, expreso que el Proyecto de Investigación reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, y, por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos propuestos que se plantean.

ÍTEMS	DEFICIENTE 20%	ACEPTABLE 40 AL 60%	BUENO 61 AL 80%	MUY BUENO 81 AL 90%	EXCELENTE 91 AL 100%
Congruencia de ítems					✓
Amplitud de contenidos					✓
Redacción de ítems					✓
Claridad y precisión					✓
Pertinencia					✓

Promedio de la valoración: 100%

Firma



Msc. Karla Amanda Pozo Cevallos
 Carrera Comercio Exterior
 Universidad de Otavalo

CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, MSc, KARLA AMANDA POZO CEVALLOS titular de la cédula de identidad N° 100274862-0 Docente Tiempo Completo de la Universidad de Otavalo, mediante la presente hago constatar que el instrumento utilizado para el desarrollo del Proyecto de Titulación denominado: INTELIGENCIA DE MERCADOS PARA EL DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE EXPORTACIÓN DE ROSAS, EMPRESA SUSAN FLOWERS 2026, elaborado por el estudiante QUIMBIAMBA LIMA KEVIN DANIEL de la Universidad de Otavalo.

Nombres Apellidos	N° de Cédula
Quimbiamba Lima Kevin Daniel	1727464750

El estudiante antes mencionado se considera aspirante al título de Licenciado en Comercio Exterior. Una vez efectuada la revisión correspondiente al instrumento entrevista, expreso que el Proyecto de Investigación reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, y, por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos propuestos que se plantean.

ÍTEMS	DEFICIENTE 20%	ACEPTABLE 40 AL 60%	BUENO 61 AL 80%	MUY BUENO 81 AL 90%	EXCELENTE 91 AL 100%
Congruencia de ítems					✓
Amplitud de contenidos					✓
Redacción de ítems					✓
Claridad y precisión					✓
Pertinencia					✓

Promedio de la valoración: 100%

Firma



Msc. Karla Amanda Pozo Cevallos
 Carrera Comercio Exterior
 Universidad de Otavalo

CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, Msc. EDWIN JOHNATAN MAJI CAIÑO, titular de la cédula de identidad N° 040163662-6. Docente Tiempo Completo de la Universidad de Otavalo, mediante la presente hago constatar que el instrumento utilizado para el desarrollo del Proyecto de Titulación denominado: INTELIGENCIA DE MERCADOS PARA EL DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE EXPORTACIÓN DE ROSAS, EMPRESA SUSAN FLOWERS 2026, elaborado por el estudiante QUIMBIAMBA LIMA KEVIN DANIEL de la Universidad de Otavalo.

Nombres Apellidos	N° de Cédula
Kevin Daniel Quimbiamba Lima	1727464750

El estudiante antes mencionado se considera aspirante al título de Licenciado en Comercio Exterior. Una vez efectuada la revisión correspondiente al instrumento encuesta, expreso que el Proyecto de Investigación reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, y, por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos propuestos que se plantean.

ÍTEMS	DEFICIENTE 20%	ACEPTABLE 40 AL 60%	BUENO 61 AL 80%	MUY BUENO 81 AL 90%	EXCELENTE 91 AL 100%
Congruencia de ítems					✓
Amplitud de contenidos					✓
Redacción de ítems					✓
Claridad y precisión					✓
Pertinencia					✓

Promedio de la valoración: 100%

Firma


 Msc. Edwin Johnatan Maji Caiño
 Carrera Comercio Exterior
 Universidad de Otavalo

CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, Msc. EDWIN JOHNATAN MAJI CAIÑO, titular de la cédula de identidad N° 040163662-6. Docente Tiempo Completo de la Universidad de Otavalo, mediante la presente hago constatar que el instrumento utilizado para el desarrollo del Proyecto de Titulación denominado: INTELIGENCIA DE MERCADOS PARA EL DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE EXPORTACIÓN DE ROSAS, EMPRESA SUSAN FLOWERS 2026, elaborado por el estudiante QUIMBIAMBA LIMA KEVIN DANIEL de la Universidad de Otavalo.

Nombres Apellidos	N° de Cédula
Kevin Daniel Quimbiamba Lima	1727464750

El estudiante antes mencionado se considera aspirante al título de Licenciado en Comercio Exterior. Una vez efectuada la revisión correspondiente al instrumento entrevista, expreso que el Proyecto de Investigación reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, y, por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos propuestos que se plantean.

ÍTEMS	DEFICIENTE 20%	ACEPTABLE 40 AL 60%	BUENO 61 AL 80%	MUY BUENO 81 AL 90%	EXCELENTE 91 AL 100%
Congruencia de ítems					✓
Amplitud de contenidos					✓
Redacción de ítems					✓
Claridad y precisión					✓
Pertinencia					✓

Promedio de la valoración: 100%

Firma



Msc. Edwin Johnatan Maji Caiño
 Carrera Comercio Exterior
 Universidad de Otavalo

CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, Msc. EDWIN JOHNATAN MAJI CAIÑO, titular de la cédula de identidad N° 040163662-6. Docente Tiempo Completo de la Universidad de Otavalo, mediante la presente hago constatar que el instrumento utilizado para el desarrollo del Proyecto de Titulación denominado: INTELIGENCIA DE MERCADOS PARA EL DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE EXPORTACIÓN DE ROSAS, EMPRESA SUSAN FLOWERS 2026, elaborado por el estudiante QUIMBIAMBA LIMA KEVIN DANIEL de la Universidad de Otavalo.

Nombres Apellidos	N° de Cédula
Kevin Daniel Quimbiamba Lima	1727464750

El estudiante antes mencionado se considera aspirante al título de Licenciado en Comercio Exterior. Una vez efectuada la revisión correspondiente al instrumento entrevista, expreso que el Proyecto de Investigación reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, y, por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos propuestos que se plantean.

ÍTEMS	DEFICIENTE 20%	ACEPTABLE 40 AL 60%	BUENO 61 AL 80%	MUY BUENO 81 AL 90%	EXCELENTE 91 AL 100%
Congruencia de ítems					✓
Amplitud de contenidos					✓
Redacción de ítems					✓
Claridad y precisión					✓
Pertinencia					✓

Promedio de la valoración: 100%

Firma



Msc. Edwin Johnatan Maji Caiño
 Carrera Comercio Exterior
 Universidad de Otavalo

CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, Msc. EDWIN JOHNATAN MAJI CAIÑO, titular de la cédula de identidad N° 040163662-6. Docente Tiempo Completo de la Universidad de Otavalo, mediante la presente hago constatar que el instrumento utilizado para el desarrollo del Proyecto de Titulación denominado: INTELIGENCIA DE MERCADOS PARA EL DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE EXPORTACIÓN DE ROSAS, EMPRESA SUSAN FLOWERS 2026, elaborado por el estudiante QUIMBIAMBA LIMA KEVIN DANIEL de la Universidad de Otavalo.

Nombres Apellidos	N° de Cédula
Kevin Daniel Quimbiamba Lima	1727464750

El estudiante antes mencionado se considera aspirante al título de Licenciado en Comercio Exterior. Una vez efectuada la revisión correspondiente al instrumento entrevista, expreso que el Proyecto de Investigación reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, y, por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos propuestos que se plantean.

ÍTEMS	DEFICIENTE 20%	ACEPTABLE 40 AL 60%	BUENO 61 AL 80%	MUY BUENO 81 AL 90%	EXCELENTE 91 AL 100%
Congruencia de ítems					✓
Amplitud de contenidos					✓
Redacción de ítems					✓
Claridad y precisión					✓
Pertinencia					✓

Promedio de la valoración: 100%

Firma



Msc. Edwin Johnatan Maji Caiño
Carrera Comercio Exterior
Universidad de Otavalo

7.5 Anexo 5: Fotografías Empresa Susan Flowers





