



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TEMA:

“Análisis del impacto a las exportaciones de rosas en el Ecuador durante la
pandemia sanitaria covid-19, como caso de estudio de la florícola, ASL FINE
FLOWERS”

AUTORA:

Melany Paulina Saransig Toctaquiza

TUTOR:

Mgs. Gabriela Alexandra Herrera Andrade

IBARRA, JUNIO, 2023

Ibarra, 18 de junio de 2024

CERTIFICACIÓN TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de integración curricular titulado: "Análisis del impacto a las exportaciones de rosas en el Ecuador durante la pandemia sanitaria covid-19, como de estudio de la florícola, ASL FINE FLOWERS", presentado por la estudiante Melany Paulina Saransig Toctaquiza con cédula de ciudadanía N°1004547285, para obtener el Título de LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES.

Certifico que el trabajo cumple con todos los parámetros establecidos, mediante el cual el estudiante demuestra el desarrollo de competencias en el campo de conocimiento de su profesión con un nivel de argumentación coherente, para ser sometido a la evaluación por parte de los lectores.

Adicionalmente, se adjunta el certificado de porcentaje de originalidad de TURNITIN.

Turnitin Originality Report

Received on: 18 Jun 2024 12:23:05
 ID: 245482254
 Word Count: 23437
 Submitted: 1

IMPACTO DEL COVID EN LAS EXPORTACIONES DE FLO... By MELANY PAULINA SARANSIG TOCTAQUIZA

Similarity Index	Similarity by Source
3%	Internet Sources: 2%
	Submissions: 1%
	Student Papers: 1%

include quoted | include bibliography | excluding matches < 15 words | mode: quickview (classic) report | print | refresh | download

- <1% match ()
<http://www.unesa.edu.ec>
- <1% match (Internet from 25-Nov-2022)
https://space.uazuav.edu.ec/bitstream/datos/475/2/09400_1%PDF
- <1% match (Internet from 13-Nov-2020)
<http://emorendedoresty.es>
- <1% match (Internet from 13-Nov-2020)
<http://emorendedoresty.es>
- <1% match (Internet from 14-Sep-2021)
<https://www.occtarie.ars.sante.fr/index.php/system/files/2021-03/CL5%20Coloniers%202019-2022.pdf>
- <1% match (Internet from 23-Nov-2023)
<http://repositorio.usanpedro.edu.pe>
- <1% match ()
Nicho Torres, Marcos Rafael. "Acartamiento del psoas v alteraciones de la columna vertebral en personal administrativo del hospital de Chacayo. 2019". Universidad San Pedro. 2022
- <1% match (student papers from 03-Dec-2023)
Submitted to Instituto Superior Tecnológico Esmeraldas on 2023-12-03
- <1% match (Internet from 12-Oct-2020)
<http://dehesa.unex.es>
- <1% match (student papers from 03-Jul-2018)
Submitted to Universitat Politècnica de València on 2018-07-03
- <1% match (Internet from 03-Dec-2021)
https://research.wg.ac.uk/portal/files/portal/199785064/463079_Master_Thesis
- <1% match ()
Isabeldo Garcia, Daniel Eriel, Hospurra Torres, Marcia Fernanda et al. "Competitividad en las exportaciones florícolas del Ecuador". Ciencia Digital Editorial. 2018
- <1% match (Internet from 12-Dec-2020)
<https://copyleft.com/diagram/04809c100e+e8h/1/pasos-para-crear-una-empresa-en-el-ecuador>
- <1% match (Internet from 30-Jul-2020)
<https://es.uniconesd.ae/i/2093>

(f):

GABRIELA ALEXANDR A HERRERA ANDRADE

Firmado digitalmente por GABRIELA ALEXANDRA HERRERA ANDRADE
 Fecha: 2024.06.21 18:00:14 -05'00'

Mgs. Gabriela Alexandra Herrera Andrade
TUTOR DE TRABAJO
 C.C.: 1002554044

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El tribunal examinador, aprueba el presente trabajo en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra:

GABRIELA
ALEXANDR
A HERRERA
ANDRADE

Firmado digitalmente
por GABRIELA
ALEXANDRA
HERRERA ANDRADE
Fecha: 2024.06.21
18:00:14 -05'00'

(f):

Mgs. Gabriela Alexandra Herrera Andrade

C.C.: 1002554044

Yolanda
Bejarano

Firmado digitalmente por
Yolanda Bejarano
Fecha: 2024.06.18 16:27:51
-05'00'

(f):.....

Msc. Yolanda Bejarano Muñoz

C.C.: 1002006938

María
Francisca
ffernández

Firmado digitalmente
por María Francisca
Fernández
Fecha: 2024.06.23
23:31:44 -05'00'

(f):.....

Ms. María Francisca Fernández Badillo

C.C.: 0604145342

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo, *Melany Paulina Saransig Toctaquiza*, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones a título gratuito y oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 16 de junio del 2024

Melany Paulina Saransig Toctaquiza

C.C.: 1004547285

AUTORIA

Yo, *Melany Paulina Saransig Toctaquiza* autor, portadora de la cedula de ciudadanía N° 1004547285, declaro que el presente trabajo de investigación es de total responsabilidad de la autora, y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.

Melany Paulina Saransig Toctaquiza

C.C.:1004547285

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

Este logro no habría sido posible sin todo el apoyo que me dio mi mamá, Fanny, de quien obtuve el más grande ejemplo de perseverancia y lucha , gracias a ella aprendí que todo lo que te propongas lo puedes conseguir si trabajas por lo que quieres , así que con orgullo y humildad le dedico mi trabajo de titulación, como símbolo de mi amor y admiración hacía ella, dando a entender que no es un éxito solamente mío si no también un reflejo de todo el esfuerzo que hizo por mi para apoyarme en toda mi trayectoria estudiantil.

Mami, gracias por ser mi fuerza y creer en mi hasta cuando yo misma dude, tu apoyo incondicional ha hecho de mi la mujer que soy ahora, tu tenacidad diaria me ha hecho creer que nada es imposible, y que con mucha valentía y trabajo puedo llegar muy lejos, eres mi inspiración principal para cumplir todos mis sueños.

Principalmente, agradezco a, Kurt, que ha sido mi guía paternal y fundamental para poder cumplir todas mis metas, y me ha demostrado que el amor no está limitado a lazos biológicos, su amor me ha dado las alas necesarias para seguir adelante siempre.

A mis abuelitas Marianita y Zoilita que con mucho amor y respeto me han inculcado sus valores para salir adelante en mi carrera universitaria, a mi tío Rodrigo que ha estado presente en todos los momentos de mi vida, ofreciendo su constante apoyo y consejo. Su presencia y cariño han sido fundamentales en mi camino hacia este logro.

A mi ángel en el cielo mi abuelito Luis, gracias por guiarme e iluminarme para culminar con este gran sueño, sé que desde el cielo estas muy orgulloso de mi.

Por último, agradezco a mi asesora, la Mgs. Gabriela Herrera que con su paciencia y apoyo ha sido posible culminar con este proyecto, cada enseñanza impartida ha sido fuente de crecimiento profesional y personal.

Con Amor

Pauli.

Índices

CERTIFICACIÓN TUTOR	ii
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS	iv
DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO	vi
Índices	vii
Índice de tablas.....	x
Índice de Figuras	xi
Índice de anexos.....	xii
Resumen	xiii
ABSTRACT	xiv
1. Introducción.....	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 OBJETIVOS.....	2
1.2.1 Objetivo General	2
2. Estado del Arte.....	3
2.1 Antecedentes	3
2.2 Marco conceptual	4
2.2.1 Comercio internacional de rosas	4
2.2.2 Factores que influyen en la exportación de flores en Ecuador	7
2.2.3 Impacto de la Pandemia del Covid-19 en el sector florícola.....	11
2.2.4 Estrategias de adaptación y resiliencia del sector florícola ecuatoriano en pandemia	13
2.3 Marco teórico	14
2.3.1 Teorías de globalización y la interconexión de la económica.....	14
2.3.2 Economía en tiempos de Pandemia del COVID 19	18

2.3.3 Situación macroeconómica mundial antes y después de la Pandemia del COVID 19.....	18
2.3.4 Situación macroeconómica del Ecuador antes y después de la Pandemia del COVID 19.....	19
2.3.5 Exportación de flores vegetales en el Ecuador en la última década	20
2.4 Marco legal	22
2.4.1 Pro Ecuador	22
2.4.2 Agrocalidad	23
Es una entidad gubernamental encargada de mejorar el estatus fitosanitario del país en los siguientes aspectos: 1, previene y apoya al manejo de plagas; 2, contribuye a la producción de plantas con las regulaciones fitosanitarias internacionales, según las exigencias del comercio internacional	23
Esta entidad, además de normar el marco fitosanitario del país, es también el organismo regente que se encarga de tres direcciones: la de vigilancia, la de control y la de la certificación fitosanitaria.....	23
2.4.2.1 Dirección de Vigilancia fitosanitaria.....	23
De acuerdo a la Resolución 0156 de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario	24
Esta dirección establece los criterios y normativas para la exportación; es la encargada de registrar las exportaciones; inspeccionarlas y emitir los certificados fitosanitarios para la exportación.....	24
Los requisitos para la exportación, según esta dirección, son los siguientes:	24
2.4.3 Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE	24
3. Materiales y Métodos	27
3.1 Tipo y nivel de la investigación	27
3.1.1 Tipo de investigación.....	27
3.1.2 Nivel de la investigación.....	27
3.1.3 Métodos y diseño de la investigación.....	27

3.1.4 Población y muestra.....	28
3.1.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información	28
3.1.6 Matriz de consistencia.....	29
3.2 Procedimiento.....	31
4. Análisis de datos	32
4.1 Entrevista al Ing. Luis Lanchimba, gerente general de ASL FINE FLOWERS.....	32
4.2 Entrevista al Ing. Jhoselin Rojas, gerente de comercio exterior de ASL FINE FLOWERS.....	38
4.3 Entrevista al Ing. Oscar Ruano, director del distrito zonal 1 de PROECUADOR.....	42
4.4 Entrevista a funcionaria del Ministerio de la Producción, comercio exterior, inversiones y pesca Mgs. Carolina Vargas.....	46
4.5 Análisis de entrevistas según las variables: exportaciones, producción, RRHH, insumos y logística	50
4.6 Investigación documental	54
4.6.1 Datos generales macro económicos del Ecuador	54
4.6.2 Exportaciones de flores y rosas en el mundo y el Ecuador.....	54
4.6.3 Exportaciones de rosas del Ecuador.....	55
4.6.4 Exportaciones la empresa ASL FINE FLOWERS	56
5. Resultados y discusión.....	59
5.1 Las variables de estudio en relación al Ecuador y la empresa ASL FINE FLOWERS.....	59
5.2 Situación económica del Ecuador y sus exportaciones	60
5.3 Situación económica del Ecuador con respecto a la exportación de rosas	61
5.4 Situación de la empresa ASL FINE FLOWERS en la crisis sanitaria con respecto a las exportaciones de rosas y los indicadores macroeconómicos del Ecuador	62

5.4.1 Situación del sector florícola en la crisis sanitaria con respecto a la producción, RRHH, insumos y logística.	65
5.4.2 Situación de la empresa ASL FINE FLOWERS en la crisis sanitaria con respecto a la producción, RRHH, insumos y logística de rosas y los indicadores macroeconómicos del Ecuador	66
5.4.3 Estrategias que se tomaron para enfrentar la crisis sanitaria del Covid-19	68
6. Conclusiones y recomendaciones.....	69
6.1 Conclusiones	69
6.2 Recomendaciones	70
7. Referencias	71
8. Anexos	77
8.1 Cuestionario de entrevista	77
8.1.1 Información de identificación	77
Encargados de la empresa ASL FINE FLOWERS	77
8.2 Evidencia fotográfica	81
8.3 Reportes de la florícola ASL FINE FLOWERS	83
8.4 Evidencia de correos y formularios enviados.....	86

Índice de tablas

Tabla 1: Exportaciones de flores	4
Tabla 2: principales países exportadores de flores	5
Tabla 3: Importaciones de flores a nivel mundial	5
Tabla 4: Importaciones de flores	5
Tabla 5: Tipos de rosas que exporta el Ecuador por color	7
Tabla 6: Exportaciones por tipo de flor	8
Tabla 7: Impacto en el sector florícola de la Pandemia Covid-19.....	12
Tabla 8: Impacto del sector florícola ecuatoriano en pandemia	12
Tabla 9: Matriz de consistencia	30
10: Entrevista a Gerente General.....	32

11: Entrevista área de producción y RRHH.....	35
12: Entrevista área logística	37
13: Entrevista a Gerente de Comercio Exterior	38
14: Entrevista a Director del distrito zonal 1 del Ministerio de Producción, comercio exterior, inversiones y pesca	42
15: Entrevista a funcionaria de Pro Ecuador	46
16: Afectaciones para la empresa ASL FINE FLOWERS o la crisis sanitaria ..	50
17: Afectaciones para las empresas del sector florícola según el Ministerio de Producción	52
18: Indicadores macro económicos del Ecuador.....	54
19: Exportaciones de flores en el mundo y Ecuador	55
20: Exportaciones de flores, con respecto al porcentaje de exportación de flores	55
21: Reporte de exportaciones de ASL FINE FLOWERS en USD	57
Tabla 22: Variación de Índices macroeconómicos del Ecuador	59
23: Variaciones macroeconómicas comparadas con las exportaciones del Ecuador.....	61
24: Variación de las exportaciones totales de rosas, las exportaciones de la empresa ASL FINE FLOWERS en comparativa con los índices macroeconómicos	62
25: Exportaciones de empresa ASL FINE FLOWERS anual.....	63
<i>Tabla 26: Producción de rosas y variación interanual.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 27: Comparativa de los indicadores macroeconómicos con las variables: producción, RRHH y logística de la empresa ASL FINE FLOWERS</i>	<i>66</i>

Índice de Figuras

Figura 1: La cadena de valor Michael Porter.....	16
Figura 2: Logotipo de Certificación Flor Ecuador	9
Figura 3: Variaciones de los índices macroeconómicos	60
Figura 4: Comparativa de variación de indicadores macro y exportaciones de rosas del Ecuador	61
Figura 5: Comparativa entre los indicadores macroeconómicos, las exportaciones totales y las de la empresa ASL FINE FLOWERS	63

Figura 6: Ventas de la empresa ASL FINE FLOWERS	64
<i>Figura 7: Comparativa entre la variación de indicadores macroeconómicos y la producción, logística e insumos de la empresa.....</i>	<i>67</i>

Índice de anexos

Anexo 1: Preguntas a Gerente General de la empresa.....	77
Anexo 2: Preguntas entrevista a Gerente de Producción.....	78
Anexo 3: Preguntas a entrevista Gerente de RRHH	78
Anexo 4: Preguntas a entrevista Gerente de Logística	79
Anexo 5: Preguntas a entrevista Director Zona 1 Proecuador	79
Anexo 6: Preguntas a entrevista a Especialista en Promoción de Exportaciones.	80
Anexo 7: Fotografía con Ing. Jhoselin Rojas	81
Anexo 8: Fotografía entrevista con Ing. Oscar Ruano.....	81
Anexo 9: Fotografía con entrevista a Ing. Luis Lanchimba.....	82
Anexo 10: Estadísticas presentadas en entrevista de Mgs. Carolina Vargas ..	82
Anexo 11: Reportes de producción y ventas empresa ASL FINE FLOWERS .	83
Anexo 12: Reporte del precio de venta de rosas.....	83
Anexo 13: Resumen de exportaciones por mercado.....	84
Anexo 14: Reporte de exportaciones por variedad	84
Anexo 15: Reporte por vendedor	85
Anexo 16: Reporte de ventas por continente	85
Anexo 17: Correo electrónico a Mgs. Carolina Vargas.....	86
Anexo 18: Correo y mensajes a Ing. Luis Lanchimba	87

Resumen

La Pandemia del Covid 19 impactó de modo definitivo en lo social, político y económico a nivel planetario. Las consecuencias que contrajo las vivió, sin precedente alguno, las generaciones actuales. Muchos murieron a causa de esta infección. Otros, menos perjudicados, pero igual de comprometidos perdieron sus empleos o sus emprendimientos cerraron. La economía mundial se resintió. Los impactos de esta en la economía mundial y el Ecuador es lo que se pretende en el presente estudio, más específicamente las afecciones que sucedieron en las empresas florícolas ecuatorianas, tomando como referencia a la empresa ASL FINE FLOWERS.

Para determinar los impactos, se hará un análisis cualitativo de las variables en cinco áreas de la empresa: 1, exportaciones; 2, recursos humanos; 3, insumos para la producción; 4, logística; y, 5, financiamiento. El primero se intentará determinar cuál fue el impacto en las Ventas Brutas, el Volumen de Producción y los Clientes Internacionales. Los RRHH se centrarán en saber cuál fue el impacto en los colaboradores en el área administrativa y operacional. De igual manera se determinará en el rubro de insumos, logística y financiamiento.

Finalmente, a manera de conclusión, se determinará con claridad y precisión cuál fue el impacto de la Pandemia del COVID 19 en las empresas florícolas ecuatorianas, en especial de la empresa ASL FINE FLOWERS.

Palabras y conceptos clave: Exportaciones, Recursos Humanos, Insumos, Logística y Financiamiento.

ABSTRACT

The Covid 19 pandemic had a definitive social, political and economic impact on a global scale. The consequences were felt, without precedent, by the present generations. Many died as a result of this infection. Others, less affected, but just as affected, lost their jobs or their businesses closed down. The world economy suffered. The impacts of this on the world economy and on Ecuador are the subject of this study, more specifically the effects that occurred in Ecuadorian flower companies, taking as a reference the company ASL FINE FLOWERS.

To determine the impacts, a qualitative analysis will be made of the variables in five areas of the company: 1, exports; 2, human resources; 3, production inputs; 4, logistics; and, 5, financing. The first will attempt to determine the impact on Gross Sales, Production Volume and International Customers. HR will focus on the impact on employees in the administrative and operational areas. The same will be determined in the area of inputs, logistics and financing.

Finally, by way of conclusion, the impact of the COVID 19 pandemic on Ecuadorian flower companies, especially ASL FINE FLOWERS, will be clearly and precisely determined.

Key words and concepts: Exports, Human Resources, Inputs, Logistics and Financing.

1. Introducción

1.1 Planteamiento del problema

A finales de la segunda década del siglo XXI, la economía del mundo se mostraba boyante y creciente. Parecía que nada la iba a detener. De pronto, sin que nadie lo esperase, el anuncio de una nueva enfermedad cobró fuerza cuando se transformó en una epidemia en el lejano oriente. Sin embargo, esta epidemia se expandió por el mundo en cuestión de días y, para inicios del 2020, se oficializó algo sin precedentes: la Pandemia COVID 19. Durante algunos meses, todos los habitantes del mundo se confinaron algunos meses. Fue entonces que, tanto las actividades laborales normales se paralizaron de tajo. La economía frenó y se manejaba con férreas normas sanitarias. Las Bolsas de Valores del mundo mostraron perdidas y se esperaba un periodo recesivo.

Sin embargo, la pujanza de los seres humanos, de todos los países, hizo que para el tercer semestre del 2020 – aún con las medidas sanitarias restrictivas – la economía del mundo se levante con fuerza y con más brío que nunca. Para el 2022, el mundo había recuperado la normalidad, sólo faltando que se la oficialice por la Organización Mundial de la Salud (OMS). Lo que hay que destacar es el, después del brutal golpe del parón de la economía por la pandemia, las personas se levantaron y se recuperaron rápidamente en todo aspecto de la economía.

No obstante, ese a la rápida recuperación, la pandemia conllevó consecuencias no sólo para la economía mundial, sino también para el Ecuador y sus empresas.

Para los ecuatorianos, al igual que para todos los habitantes del mundo, la pandemia trajo consecuencias económicas, además de las ligadas al ámbito de lo social. Miles de personas perdieron el empleo; algunas empresas cerraron sus actividades de modo temporal, otras de modo definitivo. El primer semestre del 2020 fue duro, al igual que el inicio del segundo. La productividad cayó, el desempleo aumentó y tuvieron que aplicarse leyes transitorias que protejan la continuidad de la economía de las empresas y los ecuatorianos. No obstante, en el 2021 volvió la esperanza y las actividades económicas se reactivaron: las empresas volvieron a su actividad productiva habitual, en cuanto a calidad y cantidad. Las restricciones sanitarias eran un hecho y aprendimos a vivir con

ello. Pese a todo, se reactivó la economía y ese año el Ecuador retomó la senda de la recuperación.

Así como el Ecuador y otros países, las empresas ecuatorianas tuvieron dificultades. La tarea del presente estudio es analizar el impacto de la Pandemia en dichas empresas, especialmente ASL FINE FLOWERS.

La Pandemia del COVID 19 tuvo sus consecuencias, pero ¿cómo podemos cualificar o cuantificar estos hechos? Saber el cuáles y cuántos fueron los efectos de impacto en la economía, en las regiones, en las empresas podría determinar el grado de prevención sanitaria que se debería implantar para disminuir los impactos de un fenómeno sanitario como el que se vivió entre el 2020 y 2022. El grado de prevención también puede determinar el monto de la inversión en prevención. Con la inversión en la prevención se podrían crear protocolos sanitarios que formulen planes de acción que puedan reducir los impactos de hechos como los acontecidos en tiempos pandémicos.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Analizar cómo la pandemia de COVID-19 ha afectado las exportaciones de Rosas en Ecuador, utilizando a la empresa ASL FINE FLOWERS. cómo caso de estudio, con el fin de identificar los principales desafíos y oportunidades para el sector floricultor en tiempos de crisis sanitaria".

Objetivos Específicos

1. Evaluar el comportamiento de las exportaciones de rosas de la florícola ASL FINE FLOWERS durante la pandemia de COVID-19, comparando los datos pre-pandemia y post-pandemia.
2. Investigar las estrategias implementadas por los directivos de la florícola para volver más eficiente los procesos de cultivo, transporte y exportación de las rosas.

2. Estado del Arte

2.1 Antecedentes

Fue a finales de los años 70´del siglo XX cuando en Ecuador se empezaron a producir rosas para ser comercializadas en el mercado interno. La popularidad y calidad de estas las llevó a ser cotizadas y para los años 80´se inició su exportación. Las primeras fincas productoras se asentaron en la zona norte de la provincia de Pichincha, más concretamente en el cantón Cayambe y Pedro Moncayo. La siguiente década, la producción de este rubro se extendió a otras provincias de la serranía ecuatoriana, entre las que se destacan: Imbabura, Tungurahua, Carchi, Azuay; en la costa, en menor medida en El Oro y Los Ríos. De esta forma es como el especio cultivado en el Ecuador se duplicó y las empresas dedicadas a esto se multiplicaron (Fincas de Rosas, 2024).

Pronto, la agricultura convencional ecuatoriana empezó a ser reemplazada por el monocultivo de flores, con nuevas técnicas y especialización. El clima, la situación geográfica y la altura de la serranía eran el ambiente adecuado para el cultivo. Así es como se crearon muchas fuentes de empleo de calidad entre los mismos comuneros agrícolas. Y, con el crecimiento de la actividad económica de este sector, también crecieron los ingresos por este rubro de exportación a casi los mil millones en ingresos para el año 2023 (Fincas de Rosas, 2024).

En la actualidad, el Ecuador exporta rosas a distintos países, entre los que destacan Estados Unidos, Rusia y la Unión Europea, como sus principales clientes.

Algunas de las empresas productoras y exportadoras de flores son las que se asientan en la provincia de Pichincha, como la empresa ASL FINE FLOWERS Su gestión profesional y la calidad de sus productos han hecho que haya ganado un nicho importante en el mercado internacional, sobre todo en el de los Estados Unidos de América.

2.2 Marco conceptual

2.2.1 Comercio internacional de rosas

EL Comercio Internacional es el ecosistema de interacción de intercambio de bienes y servicios a nivel global, con las debidas restricciones comerciales establecidas por cada país. Dentro de este marco, el comercio internacional de las rosas se refiere a todas las interacciones comerciales, operativas y logísticas con las que se establece el mercado de las rosas a nivel internacional.

Sin embargo, además del aspecto meramente comercial, también se adentra en el sector del desarrollo productivo agrícola, motivando el mejoramiento de las técnicas destinadas al monocultivo.

No olvidemos que también se alimenta de este rubro el sector del máquetin, la promoción y las la innovación creativa para su venta. Hay que añadir, adicionalmente, que países se representan a sí mismos, promocionando la belleza de este singularmente bello brote floral.

2.2.1.1 Exportaciones

Las exportaciones internacionales del rubro “Flores y capullos cortados para ramos o adornos frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma”, según la Estadísticas del Comercio para el Desarrollo Internacional de las Empresas (Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas, 2024), cuya página WEB de estadísticas está actualizada al 2023 es el siguiente, como nos muestra la Tabla Nro. 1:

Tabla 1: Exportaciones de flores

Exportaciones de flores Mundo USD Miles					
	2019	2020	2021	2022	2023
América	2.544.956	2.405.599	2.886.932	3.347.955	3.286.924
Europa	5.009.092	4.876.444	6.431.195	5.290.466	5.917.938
Asia	582.133	515.914	632.255	634.475	404.934
África	894.963	851.788	1.113.955	997.964	61.410
Oceanía	17.178	11.599	15.997	12.249	11.373
Total	9.048.322	8.661.344	11.080.334	10.283.109	9.682.579

Fuente: (Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas, 2024).

Elaborado por: Paulina Saransig.

Hay que destacar que los principales exportadores de este rubro son los siguientes, como lo muestra la Tabla Nro. 2:

Tabla 2: principales países exportadores de flores

Principales países exportadores de flores					
	2019	2020	2021	2022	2023
Países Bajos	4.343.029	4.274.364	5.785.179	4.761.409	5.362.933
Colombia	1.474.824	1.410.712	1.727.241	2.052.280	2.080.160
Ecuador	879.779	827.142	927.276	1.017.762	987.064
Kenya	584.199	572.195	725.543	628.574	
Etiopía	199.989	190.206	254.528	229.495	
China	119.890	125.833	144.506	162.118	152.912
Italia	103.101	97.822	151.505	135.917	145.643
Canadá	64.230	58.497	82.031	89.870	109.268
Israel	43.535	68.175	101.262	89.496	

Fuente: (Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas, 2024).

Elaborado por: Paulina Saransig

2.2.1.2 Importaciones

Las importaciones a nivel mundial son las siguientes, como lo muestra la Tabla Nro. 3:

Tabla 3: Importaciones de flores a nivel mundial

Importaciones de flores USD miles					
	2019	2020	2021	2022	2023
América	1.801.554	1.680.389	2.386.162	2.716.583	2.798.297
Asia	867.160	735.803	892.529	954.889	581.869
África	16.252	10.385	15.625	23.120	3.724
Europa	5.898.153	5.706.521	6.877.601	6.052.466	5.977.209
Oceanía	55.868	54.057	73.164	74.522	62.739

Fuente: (Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas, 2024).

Elaborado por: Paulina Saransig.

Así mismo, los principales países que demandan (importan) flores, son los siguientes, como lo demuestra la Tabla Nro. 4:

Tabla 4: Importaciones de flores

Importaciones de flores en USD miles					
	2019	2020	2021	2022	2023
Estados Unidos de América	1.603.909	1.535.291	2.162.344	2.464.317	2.578.511
Alemania	1.194.809	1.195.497	1.557.451	1.321.971	1.272.330
Países Bajos	989.160	1.038.341	1.280.700	1.073.517	1.427.612
Reino Unido	844.638	791.643	845.020	876.533	760.012
Francia	383.509	341.135	468.949	402.247	384.086
Rusia, Federación de	312.601	271.242	493.386	366.312	

Japón	360.410	324.657	344.692	329.853	317.652
Polonia	183.435	151.574	186.726	217.487	210.547
Suiza	170.165	163.392	223.494	200.110	203.677
Italia	148.749	176.221	217.310	183.984	261.419
Canadá	126.386	102.862	147.549	159.213	154.929
Bélgica	239.058	220.373	235.006	140.635	139.898
España	108.931	86.068	128.277	137.147	144.167
República Checa	103.033	99.337	125.332	120.417	129.251
Arabia Saudita	68.291	61.726	92.180	108.605	
Dinamarca	119.570	129.264	155.424	107.447	121.502

Fuente: (Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas, 2024)

Elaborado por: Paulina Saransig

2.2.1.3 Tendencias y preferencias mundiales del consumo de rosas

Colombia es una potencia mundial en la producción de rosas. Su industria ha evolucionado al punto de que ha identificado ciertos patrones y tendencias en el mercado de las rosas. Como lo establece (Vargas, 2018) en su artículo para la revista La República, los factores de preferencias del consumidor en este mercado son los siguientes:

1. Las rosas como principal artículo. - dentro del mercado de las flores, las rosas son las más representativas y hermosas, relegando a otros tipos de flores al acompañamiento y complemento.
2. Preservación en el tiempo. - Se prefiere las flores que hayan sido manipuladas de tal forma que su vida útil se alargue más allá de lo común o esperado.
3. Flores "Premium". - Las flores "Premium" son muy cotizadas los mercados internacionales, sobre todo en los países de mayor desarrollo económico. Al ser el ornamento un artículo suntuoso, se prefiere la calidad máxima, sobre todo si es una flor de exportación;
4. Arreglos florales. - Las flores son bellas en sí mismas, pero el valor agregado de estas que se le ha dado últimamente, y que se ha convertido en tendencia, son los arreglos florales. Desde un pequeño buqué, hasta complejos arreglos que, en conjunto, se convierten en un subproducto adicional.

2.2.2 Factores que influyen en la exportación de flores en Ecuador

2.2.2.1 Situación geográfica

La situación geográfica ecuatoriana es fundamental para el avance del sector florícola. Las zonas más aventajadas para este cultivo son las de la región Sierra norte, principalmente en Pichincha y Cotopaxi. Su contexto climático es favorable para la producción de flores, así también como su producto estrella: las rosas. Estos sembrados se encuentran entre los dos mil y tres mil metros de altura, ideales para la producción de este vegetal.

Estos factores son los determinantes para que las rosas ecuatorianas, como producto principal, se distingan de la producción de otros sectores por el grosos de su botón, la grosura de sus tallos, larga utilidad y la diversidad de colores. Técnicamente se ha determinado que estas duran hasta veinte días, después de la compra y hasta cuatro semanas después de ser cortadas en la cosecha (Poligrup, 2024).

2.2.2.2 Tipos de rosas

El Ecuador es un país privilegiado en muchos aspectos. Uno de ellos, la diversidad climática que posee. Debido a esto, se disfruta de la posibilidad de siembra de diversos productos, de distintos climas. En el campo florícola, la diversidad favorece a la producción de variados tipos de rosas, de clima tropical y templado. Los tipos de rosas ecuatorianas, como se muestra en la siguiente tabla, son los siguientes:

Tabla 5: Tipos de rosas que exporta el Ecuador por color

Tipo de rosas por su color	
Color	Definición
Rosas rosadas	Spray Rosa
	Garden
Rosas rojas	First red
	Classi
	Dallas
	Mahalia
	Madame del Mar
	Royal Velvet
Rosas amarillas	Explorer
	Allmer Gold
Rosas pimpollos	Skyline
	Anna Nubia

Rosas blancas	Muriel
Rosas púrpuras	Ravel
	Greta

Fuente: (Ecuador.com, 2024)

Elaboración: Paulina Saransig

2.2.2.3 Exportaciones de rosas del Ecuador

Las exportaciones de rosas por parte del Ecuador se han convertido en un rubro muy importante. Desde la década de los 90' del siglo XX, su expansión se ha sostenido hasta el volumen que se ha logrado en tiempos pre pandémicos. Como lo demuestra la siguiente tabla, estas eran el flujo de las exportaciones, entre otros tipos de flores naturales:

Tabla 6: Exportaciones por tipo de flor

Exportaciones por tipo de flor				
Descripción	2018		2019	
	USD	Ton	USD	Ton
Rosas	\$ 605.480.827,03	118.167,51	\$648.989.030,27	122.815,69
Flores de verano	\$ 88.270.775,34	13.765,06	\$102.371.691,96	16.480,68
Gypsophila	\$ 83.372.678,82	13.158,99		10.205,47
Claveles	\$ 18.956.102,46	4.264,63	\$ 17.710.978,81	3.759,96
Lirios	\$ 8.789.228,35	1.314,97	\$ 8.695.636,37	1.335,54
Crisantemos	\$ 5.185.977,34	1.114,71	\$ 5.122.400,90	1.116,33
Alstroemeria	\$ 6.164.659,96	1.644,87	\$ 4.950.824,00	1.255,65
Azucenas	\$ 2.144.980,80	412,31	\$ 1.977.836,56	366,37
Aster	\$ 1.324.715,22	292,17	\$ 1.441.972,10	318,99
Gérberas	\$ 463.517,77	88,33	\$ 833.482,54	134,66
Orquídeas	\$ 14.370,58	1,13	\$ 38.253,70	2,27
Las demás	\$ 15.072.707,46	490,13	\$ 16.042.390,60	545,86
Total	\$ 835.240.541,14	154.714,81	\$874.335.256,14	158.337,48

Fuente: (EXPOFLORES Informe Anual, 2019).

Elaborado por: Paulina Saransig.

2.2.2.4 Producción y Logística

Si bien es cierto que la situación geográfica del Ecuador favorece la producción de flores en el Ecuador, los factores productivos y logísticos le resultan desfavorables. Es que, con respecto a su principal competidor en la región, la economía ecuatoriana se encuentra con un tipo de cambio fijo (dolarización), mientras que Colombia, con su tipo de cambio variable, los productores pueden adaptarse a las condiciones económicas del país.

Los costos fijos y variables para la producción en el Ecuador son altos, considerando a sus principales competidores (EXPOFLORES, 2022).

En cuanto al tema logístico, el Ecuador también se encuentra en desventaja. Tanto el transporte interno como el flete aéreo son superiores al costo que tienen su competencia en la región y principales competidores locales. El único beneficio con el que cuenta el Ecuador es la distancia de transporte; es relativamente corta, en comparación al flete para el embarque en su par colombiano (EXPOFLORES, 2024).

2.2.2.5 Calidad del producto

La calidad de las rosas de origen ecuatoriana no sólo radica en sus muy apreciadas características físicas ya conocidas debido a su situación geográfica y climática. Se debe, en gran parte, a las certificaciones de calidad que obtienen para el producto.

Uno de estos tantos certificados de calidad es el la Certificación Flor Ecuador V 4.0. Este es un "...esquema de certificación emitido por AGROCALIDAD para garantizar Buenas Prácticas Agropecuarias en los sectores de exportación, a través de la Resolución N°038, del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador (EXPOFLORES, 2024). El logotipo de esta se lo puede conocer en la figura Nro. 2:

Figura 1: Logotipo de Certificación Flor Ecuador



Fuente: (EXPOFLORES, 2019).

Pero esta certificación no sólo garantiza la calidad del producto, sino que también garantiza que el proceso producción sea respetuoso con el medioambiente,

siempre respetando, además, los derechos laborales de los colaboradores. Por supuesto, también se preocupa del desarrollo económico de los sectores comunales.

Sin embargo, Flor Ecuador no es el único certificado. Hay otros de todo tipo, incluso los emitidos internacionalmente. De entre estos contamos con algunos como: Flor Verde Sustainable Flowers, Certificados de Comercio Justo como FairTrade, además de los ISO-9001.

Las flores ecuatorianas son parecidas y cotizadas en el mercado internacional por sus buenas prácticas productivas, el respeto y buen trato laboral con sus colaboradores y la protección del medio ambiente. Este es un valor agregado para el cliente que valora, en el mercado internacional, estas prácticas productivas sustentables.

2.2.2.6 Competitividad y acuerdos comerciales

Como lo concluye en su artículo los profesionales multidisciplinarios (Izquierdo et al., 2018) “Una vez se ha aplicado los índices que se han señalado en la metodología de esta investigación se ha observado que la competitividad del sector exportador de flores ecuatoriano es bastante disputador puesto que es el tercer país exportador de flores al mundo”. Ecuador, después de Netherlands y Colombia, se ha posicionado como el tercer exportador de flores en el mundo entero.

Gran parte de este logro ha sido posible por los acuerdos comerciales que tienen el Ecuador y las buenas relaciones internacionales que ha marcado el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. Estos acuerdos mantenemos con: Comunidad Andina de Naciones (CAN); con los gobiernos de Cuba, México, Guatemala, El Salvador, Nicaragua, con Chile, en Sudamérica; con el Mercado Común del Sur (MERCOSUR); con la Unión Europea (UE); con la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA); y también con el gobierno de Inglaterra. No obstante, se buscan acuerdos adicionales con los Estados Unidos, Canadá y China (Ministerio de Producción, 2024).

De igual forma, a pesar de no tener acuerdos comerciales, también se tiene buenas relaciones comerciales con países como la Federación de Rusia y

Turquía, Corea del Sur, otros destinos importantes de la producción florícola ecuatoriana.

2.2.2.7 Impulso gubernamental de la industria

El gobierno del Ecuador, dada la enorme contribución al Producto Interno Bruto del sector florícola, se ha preocupado de incentivarlo debidamente. Por eso es que, en materia fiscal, sus beneficios son los siguientes (Mafla y Zapata , 2024):

- Creación de Zonas Especiales de Desarrollo Económico (ZEDE);
 - Exoneración al Impuesto de Salida de Divisas (ISD) aplicable a la importación de bienes y servicios afines a la floricultura;
- Crédito fiscal en el Impuesto al Valor Agregado (IVA) sobre la compra de materia prima, insumos y servicios ecuatorianos que se integren al proceso florícola;
- Tasa de IVA del 0% para importación de bienes destinados al área;
- Los diez primeros años a su primer periodo fiscal en emprendimientos florícolas, no pagarán Impuesto a la Renta;
- Créditos fiscales y apoyos financieros para floricultores, en caso de crisis o desastres agrícolas.

2.2.3 Impacto de la Pandemia del Covid-19 en el sector florícola

2.2.3.1 Pandemia del Covid-19

Antes de definir este concepto, hay que primero definir qué es la enfermedad. Así, la "...enfermedad por coronavirus (COVID-19) es una enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-CoV-2" (Organización Mundial de la Salud (OMS), 2024). De esta forma, el "...11 de marzo del 2020, la COVID-19 fue declarada como pandemia en una rueda de prensa mundial por Tedros Adhanom Ghebreyesus, director general de la Organización Mundial de la Salud" (Ferrer, 2020). Posteriormente, el 5 de mayo del 2023, finalmente, de manera oficial, se pudo fin a este fenómeno sanitario que afectó al mundo entero (Organización Panamericana de la Salud, 2024). Su duración fue algo más de 3 años donde la población tuvo que ser confinada y en alerta sanitaria.

2.2.3.2 Impacto de la Pandemia del Covid-19 en el Sector Florícola a nivel mundial

Las exportaciones del sector florícola a nivel mundial en el 2019, antes de la pandemia, fueron de USD 9'048'323.000. Así mismo, las importaciones en el mismo periodo alcanzaron los USD 8'641'869.000, como lo muestra la Tabla Nro. 7:

Tabla 7: Impacto en el sector florícola de la Pandemia Covid-19

Impacto del sector florícola internacional en Pandemia Covid-19					
				Impacto Pandemia	
	2019	2020	2021	Difer. USD	%
Exportaciones	\$9.048.323,00	\$8.661.344,00	\$11.080.405,00	\$ -386.979,00	-4,28
Importaciones	\$8.641.869,00	\$8.196.950,00	\$10.247.417,00	\$ -444.919,00	-5,15

Fuente: (Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas, 2024).

Elaborado por: Paulina Saransig.

En el 2020, tanto las exportaciones e importaciones tuvieron un buen porcentaje de decrecimiento: 4,28% y 5,15% respectivamente.

2.2.3.3 Impacto de la pandemia en el sector florícola ecuatoriano

El sector florícola ecuatoriano, al igual que todos los sectores de la economía mundial, también se vio afectado. Como podemos ver en la Tabla Nro. 8, las cifras de exportación son las siguientes:

Tabla 8: Impacto del sector florícola ecuatoriano en pandemia

Impacto del sector florícola ecuatoriano en Pandemia Covid-19					
				Impacto Pandemia	
	2019	2020	2021	Difer. USD	%
Exportaciones	879.779	827.142	927.276	-52.637	-5,983

Fuente: (Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas, 2024).

Elaborado por: Paulina Saransig.

La caída de las exportaciones ecuatorianas de rosas fue muy similar índice mundial del 5,98%, representando casi 53 millones de dólares menos al PIB ecuatoriano y del sector, las que, efectivamente, fueron del 5,15%.

Esta caída, aunque importante, no se atribuye a una crisis productiva o de falta de suministros o logística. Esta, más bien, se atribuye a la caída mundial de las importaciones de rosas para el 2020.

2.2.4 Estrategias de adaptación y resiliencia del sector florícola ecuatoriano en pandemia

Dentro de las estrategias que consideraron las empresas florícolas ecuatorianas para adaptarse a la situación ocasionada por la crisis pandémica fueron financieras y operacionales. Dentro del ámbito financiero, optaron por obtener créditos para evitar la falta de liquidez debido a la contracción de los ingresos por la caída de las ventas. Estos créditos fueron adquiridos por las empresas grandes, medianas, pequeñas, además de las MiPymes. Sin embargo, cabe señalar también que, a pesar de optar por los créditos, también se adentraron a un ambiente de austeridad financiera (Caiza, 2023).

En cuanto a la posibilidad de reducir el personal por parte de las empresas no se realizó por las políticas estatales. No obstante, sí eligió estrategias en el ámbito comercial y para evitar el normal desenvolvimiento de la cadena de valor a nivel internacional, evitando posibles paralizaciones por falta de insumos (Caiza, 2023).

Estrategias adicionales que se tomaron fueron la reducción del precio del producto para que sea más asequible al mercado internacional deprimido, aunque debieron tener cuidado para evitar que los costes de producción superen el mismo (Caiza, 2023).

En el marco operativo, por su parte, se optó por reorganizar la cadena logística y del transporte, como también la metodología productiva con el objetivo de mejorar la competitividad del mercado florícola en los espacios internacionales. Sin lugar a dudas que, las unidades empresariales que apoyaban en la logística y el transporte también fueron golpeadas por el sacudón financiero.

Finalmente, apoyando a las políticas estatales, se optó también por diversificar las exportaciones hacia otros destinos; dentro de este plan también se adhirió el sector floricultor. Se pensó, adicionalmente, la diversificación de las unidades productivas en otras zonas geográficas, como se había optado en España y Europa, pero la esta estrategia no llegó a consolidarse.

2.3 Marco teórico

La crisis sanitaria de la Covid-19, según se conoce, se originó en alguna zona del Lejano Oriente. Lo importante de esto es que, de modo exponencial, se propagó por otros continentes, infectando a todas las zonas geográficas del mundo, convirtiendo un problema sanitario local a uno global. No obstante, el escollo no sólo se limitó a un problema de naturaleza médica; esto se expandió a todo ámbito de la sociedad: político, económico, entre otros. Pero, ¿por qué ocurrió este suceso de modo raudo?

La respuesta a esta pregunta se debe a la interconexión existente entre las relaciones comerciales internacionales tan cercanas y accesibles, más conocido como el fenómeno de la Globalización. Debido a este proceso que se ha acelerado desde principios del nuevo milenio, permitió que el comercio y las relaciones se tornen cercanas y accesibles, logrando que lo que puede suceder en un punto lejano del planeta afecte a otro de manera inmediata. La interconexión favoreció a la propagación del virus, afligiendo a todo ámbito de la sociedad rápidamente. Debido a esto, es necesario el estudio de las diversas teorías que tratan de explicar lo que se conoce como Globalización.

2.3.1 Teorías de globalización y la interconexión de la económica

2.3.1.1 Teoría de la globalización

Para Giovanni Reyes en su artículo denominado *Teoría de la globalización*, el fenómeno económico globalizador es una teoría que se sustenta en el hecho de que cada día la economía se encuentra más interconectada a nivel mundial y esta red de relaciones se he hecho cada vez más abierta y cercana. Afirma, además, que hay dos grandes tendencias al respecto: “a), los sistemas de comunicación globales; y, b) las condiciones económicas, especialmente aquellas relacionadas con la movilidad de los recursos financieros y comerciales” (Reyes, 2001).

Por tanto, la globalización es una red mundial interconectada en la que se desarrollan las actividades económicas, sociales, culturales, etc., de tal forma que, si una actividad se ve afectada en una zona geográfica determinada, es probable que tenga consecuencias en otras zonas territoriales.

En el campo estrictamente económico, se plantea la idea de que tanto el crecimiento como el decrecimiento de las economías son el producto de una tendencia global. Si la tendencia es el crecimiento, pues el crecimiento se extenderá hacia otras zonas; así mismo, en viceversa (Reyes, 2001).

Siendo así, lamentablemente, el proceso globalizador se convirtió en un agente que ayudó a propagar el contagio del virus, en tiempos de la pandemia del Covid-19. La facilidad del transporte intercontinental, sumada al gran auge del comercio internacional y sus relaciones interpersonales implícitas, fue un factor que ayudó a la trasmisión del virus, sobre manera en un momento en donde a todos los seres humanos nos tomó inadvertidos.

Haciendo un análisis comparativo, la anterior crisis pandémica – la Gripe Española ocurrida entre 1918 y 1920 – sólo afectó a los países implicados en la Primera Guerra Mundial. Pocos fueron los casos que se presentaron fuera del marco de Europa y los Estados Unidos. Es más, a modo de anécdota, se le conoce como “Gripe Española” porque fue en España donde se la detectó porque era el único país que no se involucró en la gran guerra, mientras que los gobiernos implicados guardaron silencio; se conoce que, además, este virus se originó en alguna zona rural de los Estados Unidos y no en España como se cree normalmente (Kabbabe, 2019).

No obstante, para el 2020 la Pandemia del Covid-19, cuando la globalización y el comercio alcanzaban el número de transacciones históricas, el virus de expandió rápidamente por todo el mundo, al punto que las autoridades competentes, a nivel mundial, impusieron un toque de queda, además de un periodo de cuarentena indefinida.

De esta forma, con todos los sectores interconectados, el florícola también se vio afectado; sobre todo por el hecho de que era un producto orgánico, susceptible de albergar virus, aunque esto último no se comprobó.

En definitiva, la globalización fue un factor que coadyuvó a la propagación del virus del Sars-CoV2, paralizando las actividades comerciales a nivel mundial, y también la comercialización de flores. Por tanto, el estudio de esta teoría es necesario debido a que podemos determinar protocolos sanitarios emergentes que permitan contra restar crisis como la sanitaria del 2020.

2.3.1.2 Teoría de la cadena de valor

Esta teoría fue formulada y popularizada por (Porter, 2010) en su libro *Ventaja competitiva creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*, escrito en 1985 en su idioma original, el inglés. Esta teoría radica en el hecho del conocimiento evidente, serio y consecuente de la información de costos para el desarrollo de estrategias que tienen como objetivo la obtención de lo que se conoce como: ventaja competitiva (Gómez et al., 2014). En otras palabras, es la segmentación de la empresa para subcontratar tareas que aminoren sus costos – incluso puede ser hasta en otras regiones – de modo que obtenga ventaja competitiva y pueda obtener mayor beneficio por la venta de sus productos. Como lo muestra la figura Nro. 1, las empresas pueden dividirse de la siguiente forma:

Figura 2: La cadena de valor Michael Porter



Fuente: (Arango et al., 2016).

Esta teoría se extendió en los años 90 del siglo XX, dado su enorme éxito. Las empresas entendieron que debieran obtener ventaja competitiva para ser competitivos en el mercado internacional; y, que no contar esta prerrogativa, era una desventaja. Así es como, se originó el auge de las empresas que subcontrataban, por lo general, la mano de obra, en países donde se la ofrecía a costos mínimos. De igual forma, se contrataba servicios de logística, la compra de insumos y materia prima en lugares y zonas geográficas donde era, en cuanto

a costos, más barato. Tal fue el auge de este sistema que las operaciones de una misma empresa estaban repartidas por varias regiones del mundo, haciendo que el término “transnacional”, se haga cada vez más común.

Empresas de todo el mundo diversificaron sus operaciones en todo el mundo; la subcontratación de la producción de textiles o, equipos o componentes electrónicos (sobre todo al sudeste asiático), se normalizó. El mundo se interconectó en una enorme Cadena de Valor con el fin de la tan ansiada Ventaja Competitiva.

Sin embargo, en medio del mayor auge de esta teoría, el mundo se vio abocado en una inesperada pandemia que lo tomó al mundo por sorpresa. La Cadena de Valor se vio comprometida: los sectores productivos, de transporte, de logística, proveedores y hasta los mismos consumidores se vieron afectados; todos estaban manejados, en mayor o menor medida, por seres humanos potenciales sujetos de infección.

El primer trimestre del 2020, la Cadena de Valor se alertó por la crisis sanitaria; el segundo trimestre, se paralizó, por lo menos en los campos no vitales como los sectores suntuarios. Uno de estos sectores suntuarios fue el florícola: mucha de la producción del semestre se perdió, al igual que los clientes; y, por supuesto, la Cadena de Valor y sus adláteres se vieron afectados, en mayor o menor medida, en sus actividades productivas y financieras. Hay que añadir, no obstante, que para el siguiente semestre del mismo año la recuperación se produjo al momento de que el mundo se reabrió parcialmente a las actividades económicas.

Empero, la Teoría de la Cadena de Valor no sólo es el análisis y estudio de la diversificación de las actividades económicas y sus sub actividades productivas. Esta teoría puede funcionar de modo contrapuesto haciendo una ingeniería inversa para mostrarnos que subsectores de la economía fueron afectados con las afecciones del sector principal. Es una forma de determinar cómo es que afectan los sectores logísticos, de proveedores, transporte, investigación, desarrollo, ventas, etc., cuando se afecta el sector productivo principal. Por tanto, esta teoría es necesaria para el estudio y análisis de los sectores productivos, y sus correspondientes sub sectores a cualquier nivel, incluido el florícola.

2.3.2 Economía en tiempos de Pandemia del COVID 19

La Pandemia fue un fenómeno sanitario que afectó a toda la sociedad en general, así como en otros aspectos como el social y político. Para algunos, como el mismo Banco Mundial, la califica como la peor crisis “la mayor crisis en más de un siglo”. Por supuesto, las consecuencias de esto son las desigualdades en los países, sugiriendo que hasta la recuperación será desigual, haciendo énfasis en las economías emergentes y grupos sociales desfavorecidos (Banco Mundial, 2022). Esta consideración, por supuesto, fue publicada en el año 2022 cuando todavía no se había declarado el fin de la crisis sanitaria.

No obstante, incluso con la guerra de Ucrania a cuestas, después de la pandemia la economía mundial ha tenido una franca recuperación. “La economía china, tras su reapertura, está repuntando con fuerza. Los fraccionamientos en las cadenas de suministro se están disipando, mientras que los trastornos en los mercados de la energía y los alimentos causados por la guerra están remitiendo”, considera (Gorrinchas, 2023) en su artículo en el Blog oficial del Fondo Monetario Internacional. Adicionalmente, comenta que, debido a la contracción de la política monetaria de los Bancos Centrales dará sus frutos a corto plazo, mientras que la Inflación retroceda a niveles establecidos.

2.3.3 Situación macroeconómica mundial antes y después de la Pandemia del COVID 19

Para efectos del análisis, se indagará en la teoría con respecto a la situación económica mundial antes y después de la pandemia, con la revisión de variables macro como son: PIB, PIB per cápita, Inflación y Exportaciones.

2.3.3.1 Producto Interno Bruto mundial (PIB)

El PIB en el mundo entero se mantenía en una tendencia alcista, con un porcentaje de crecimiento importante en los últimos años antes del prelude de la Pandemia y su anuncio oficial. Sin embargo, en el 2020, esta variable se contrajo en 2,85% (Banco Mundial, 2024).

Cabe añadir que, para el 2021, este mismo indicador, en medio del periodo pandémico, también tuvo una fuerte creciente del 13,93%. Para el 2022 la aceleración del crecimiento se redujo significativamente a un 3,87%, lo que no

es despreciable: es una recuperación importante, considerando la caída que se produjo justo antes de la Pandemia.

2.3.3.2 PIB per cápita

El PIB per cápita en el mundo entero mantenía una tendencia alcista, con un porcentaje de crecimiento importante en los últimos años antes del preludio de la Pandemia y su anuncio oficial. En el 2020, esta variable se contrajo en 3,83% (Banco Mundial, 2024).

No obstante, cabe decir que, para el 2021, este mismo indicador, en medio del periodo pandémico, también tuvo una fuerte creciente del 12,95%. Para el 2022 la aceleración del crecimiento se redujo significativamente a un 3,02%, lo que no es despreciable: es una recuperación importante, considerando la caída que se produjo justo antes de la Pandemia.

2.3.3.3 Exportaciones

Las exportaciones en el mundo entero eran alcistas desde el 2016 hasta el 2018. Pero, para el año 2019 mostró una pequeña reducción porcentual del 1,61%. Sin embargo, en el año siguiente se contrajo en un 10,24% (Banco Mundial, 2024).

Cabe decir que, para el 2021, este mismo indicador, en medio del periodo pandémico, también tuvo una fuerte creciente del 20,04%. Para el 2022 la aceleración del crecimiento se redujo a la mitad, pero de igual modo creció en 10,01%: es una recuperación importante, considerando la caída que se produjo justo antes de la Pandemia.

2.3.3.4 Desempleo

El desempleo en el mundo tenía una tendencia bajista. Sin embargo, para el 2020, se incrementa llegando hasta el 6,6%. Para el 2021, 2022 y 2023, esta tasa se desaceleró paulatinamente, ubicándose en 6,1%, 5,3% y 5,1%, respectivamente (Banco Mundial, 2024)

2.3.4 Situación macroeconómica del Ecuador antes y después de la Pandemia del COVID 19

2.3.4.1 Producto Interno Bruto

En el primero y segundo trimestre del 2020, la economía ecuatoriana se redujo significativamente entre un 13,68% y 19,92%, respectivamente. No obstante,

para el tercero y cuarto trimestre del mismo año (2020), la recuperación fue importante: 15,36% y 16,84%. Pero, una nueva caída se mostró en el primer trimestre del 2021 que fue de 12,50%, aunque este fenómeno no puede ser asociado a la Pandemia porque, históricamente, el primer trimestre del PIB ecuatoriano siempre ha sido negativo (CEPAL STAT, 2024).

2.3.4.2 Exportaciones

Al igual que aconteció con el PIB, el primero y segundo trimestre del 2020, las exportaciones ecuatorianas se redujeron significativamente entre un 3,27% y 32,24%, respectivamente. El segundo semestre, cabe añadir, fue un periodo desastroso. No obstante, para el tercero y cuarto trimestre del mismo año (2020), la recuperación también fue importante: 25,25% y 12,07%. Una caída de este rubro, aunque no como la que se dio en el paroxismo de la pandemia se dio a finales del 2022 y comienzos del 2023 (CEPAL STAT, 2024).

2.3.4.3 Desempleo Ecuador

El porcentaje de Desempleo el Ecuador se disparó en el 2020, en relación al 2019 que fue de 3,8%: se ubicó en 6,1%, el año más álgido de la pandemia. Muchos empleos se perdieron en el campo público y privado, entre hombres y mujeres. Empero, para el 2021, los datos mejoraron en esta variable, ubicándose en 4m6% para el 2021 y regresando al 3,8% en el 2022 (Banco Mundial, 2024).

2.3.4.4 PIB per cápita de Ecuador

El PIB per cápita del Ecuador, en la pandemia, se redujo en 2019 y 2020 en 3,39% y un brutal 9,43%. Realmente es una reducción drástica. Recién en el 2022 regresamos al ingreso aproximado que los ecuatorianos tuvieron en el 2018, previo a la pandemia (Banco Mundial, 2024).

2.3.5 Exportación de flores vegetales en el Ecuador en la última década

La exportación del rubro del sector no petrolero en cuanto a las flores vegetales, desde el año 2016 se venido incrementándose ligeramente hasta el inicio del periodo pandémico donde se redujo en un 5,40% en cuanto al monto y se dejó de enviar 3,43% en cuanto a la cantidad de toneladas. Como lo demuestra la Tabla Nro. 9, las cifras son las siguientes. No obstante, la recuperación para el 2021 fue impresionante por el crecimiento porcentual. En cuanto a los ingresos en millones de dólares se incrementó en 12,11% y la cantidad enviada fue de

9,74%. La recuperación económica del sector para este año ha sido impresionante. Desde entonces, el sector ha incrementado sus ingresos ligeramente hasta el 2023 (EXPOFLORES, 2023).

.

2.4 Marco legal

Para la exportación de rosas en el Ecuador es necesario acceder a tres instancias. La primera instancia se alberga en el Viceministerio de Promoción de Exportaciones e Inversiones (mejor conocido como Pro Ecuador); este organismo es el comisionado a la ejecución de toda la normativa en cuanto a exportaciones ecuatorianas, además de promocionarlas (Pro Ecuador, 2024).

La segunda instancia se basa en la obtención del certificado de Agrocalidad para la exportación de rosas.

Finalmente, la tercera instancia está en el Servicio de Aduanas del Ecuador SENA E que se encarga sobre la normativa aduanera para la exportación de cualquier producto dentro del territorio ecuatoriano (Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, 2024).

2.4.1 Pro Ecuador

Según este organismo, los pasos a seguir para la exportación específica de Rosas son los siguientes (Requisitos para la exportación de flores, 2024):

2.4.1.1 Paso Nro. 1 Estatus fitosanitario

Es una verificación en la que, si el país destinatario de la exportación, ha levantado restricciones de tipo sanitarias al producto de origen vegetal. Para la verificación hay que realizar la revisión y aprobación por Agrocalidad (Agrocalidad, 2024).

2.4.1.2 Paso Nro. 2: Registro de Agrocalidad.

Este registro se solicita en la página WEB de Agrocalidad, a través de su sistema. Agrocalidad se encargará de la revisión del sitio de operaciones del exportador y la verificación del producto y su calidad.

2.4.1.3 Paso Nro. 3: Inspección

En este punto, se realizará una inspección del lugar de producción del producto a exportar, en este caso, las rosas. El inspector calificará la calidad del producto y si es susceptible de exportarlo al país que se requiere. Una vez aprobado, se emite un certificado y registro que lo avalan como Operador de Agrocalidad a nivel internacional.

2.4.1.4 Paso Nro. 4: Solicitud de certificado fitosanitario

Antes de embarcar las rosas se necesita obtener el Certificado Fitosanitario, dos días antes de despachar la mercadería. Este control se lo realiza en puertos y/o aeropuertos, además de pasos fronterizos. Se hará una inspección y se emitirá un certificado provisional que será canjeado por el Certificado Fitosanitario en el punto de control. De aprobarse, la mercadería ornamental tiene el permiso para ser enviada, como lo dicta el Acuerdo Ministerial 390 del Programa de Certificación Fitosanitaria de Ornamentales de Exportación (PCFOE) (Portal Único de Trámites Ciudadanos, 2024).

2.4.1.5 Paso Nro. 5: Documentos requeridos para exportar

Después de haber obtenido los certificados y permisos de Agrocalidad, de acuerdo al PCFOE, se necesita la documentación para la exportación en general: para ello es necesario acudir a una nueva instancia: el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, empezando con el registro en Ecuapass.

2.4.2 Agrocalidad

Es una entidad gubernamental encargada de mejorar el estatus fitosanitario del país en los siguientes aspectos: 1, previene y apoya al manejo de plagas; 2, contribuye a la producción de plantas con las regulaciones fitosanitarias internacionales, según las exigencias del comercio internacional (Agrocalidad, 2024).

Esta entidad, además de normar el marco fitosanitario del país, es también el organismo regente que se encarga de tres direcciones: la de vigilancia, la de control y la de la certificación fitosanitaria.

2.4.2.1 Dirección de Vigilancia fitosanitaria

Esta dirección se encarga de la vigilancia y el control de plagas, analiza los riesgos de los mismos y formula planes de contingencia.

Dirección de Control Fitosanitario

Esta dirección es la encargada del seguimiento y control cuarentenario vegetal en las importaciones, cuando estas llegan al país. También gestionan viveros de y material vegetal de propagación. Además, hacen el control de plagas específicas.

2.4.2.2 Dirección de Certificación Fitosanitario

De acuerdo a la Resolución 0156 de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario, 2024), establece la normativa para las exportaciones de productos de origen vegetal y animal. La dirección que regenta estas certificaciones para la exportación es, precisamente, esta.

Esta dirección establece los criterios y normativas para la exportación; es la encargada de registrar las exportaciones; inspeccionarlas y emitir los certificados fitosanitarios para la exportación.

Los requisitos para la exportación, según esta dirección, son los siguientes:

- *Consulta los países de destino;*
- *Registro en el sistema;*
- *Ejecución de formalidades obligatorias en concordancia con la especie y el país de destino de la exportación;*
- *Ejecutar examen de laboratorio cuando el país destinatario lo requiera;*
- *Poner sellos de intervención en cada cajón de exportación;*
- *Adicionar el RUC cada sello que lleve la caja o pieza para exportar;*
- *Facilitar a AGROCALIDAD la información de la mercadería a exportar cuando sea requerida (proveedores) (Agrocalidad, 2024).*

2.4.3 Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE)

De acuerdo al Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones en sus artículos 154, 155 y 156 (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones , 2024), y, de acuerdo al Reglamento al Título de la Facilitación Aduanera para el Comercio, del Libro V del mismo código (Reglamento al título de la facilitación aduanera para el Comercio, 2024) los requisitos y procedimientos para exportar son los siguientes:

2.4.3.1 Pasos previos a la exportación

Según la página WEB de la SENAE, los requisitos antes de exportar son los siguientes (Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, 2024):

1. *Obtención del certificado digital para firma electrónica (Token);*
2. *Instalación del Ecuapass;*

3. *Registro de exportador en el sistema informático aduanero*
 - a. *Una vez gestionado el RUC en el Servicio de Rentas Internas, se deberá:*
 - i. *Adquirir el Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación otorgado por las entidades respectivas;*
 - ii. *Registrarse en el portal de ECUAPASS.*
4. *Conocer restricciones de productos a exportar;*
5. *Trámite de despacho de exportación.*

2.4.3.2 Proceso de exportación (Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, 2024).

1. Transmisión electrónica de la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) por parte del declarante a través del sistema informático ECUAPASS, la misma que es acompañada de una factura comercial, proforma o documento preliminar de la transacción comercial y documentación con la que se cuente previo al embarque. Los datos que se consignarán en la DAE son:
 - a. Del exportador o declarante;
 - b. Descripción de mercancía por ítem de factura;
 - c. Datos del consignante;
 - d. Destino de la carga;
 - e. Cantidades;
 - f. Peso; y demás datos relativos a la mercancía.
 - g. Los documentos que acompañan son:
 - i. Factura comercial original;
 - ii. Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite);
 - iii. Certificado de Origen electrónico (cuando el caso lo amerite)
2. Actividades a seguir para realizar una exportación son las siguientes:
 - a. Transmisión de DAE por parte del declarante a través del sistema Ecuapass;
 - b. Ingreso de mercancías al depósito temporal y/o zona primaria;
 - c. Registro de Ingreso de mercancías (IIE) por parte del depósito temporal;

- d. Asignación canal de aforo de la DAE a través del sistema Ecuapass, mismos que pueden ser:
- i. Aforo Automático: El sistema asigna de forma automática el estado “Salida Autorizada” al momento del registro de ingreso de la carga al depósito temporal;
 - ii. Aforo Documental: La DAE es asignada a un funcionario aduanero para la revisión de la declaración y documentación anexada;
 - iii. Aforo Físico Intrusivo: La DAE es asignada a un funcionario aduanero para llevar a cabo la inspección física de la carga, corroborándola con la documentación electrónica y digitalizada enviada en la DAE. Una vez realizado el cierre de aforo de la DAE, cambiará su estado a “salida Autorizada”. Es preciso indicar que, en caso de existir alguna novedad en el aforo documental o físico, se registrará la respectiva observación mediante el esquema de notificación electrónico. Una vez realizado el cierre de aforo de la DAE, cambiará su estado a “salida Autorizada”;
 - iv. Aforo físico no Intrusivo: Es la verificación de la naturaleza y demás características de las mercancías mediante el uso exclusivo de equipos no intrusivos, sin la necesidad de abrir la unidad de carga, embalaje o medio de transporte que las contiene;
3. Salida Autorizada: Corresponde a un estado de la DAE mediante el cual se Autoriza el embarque de las mercancías;
- a. Embarque y transmisión de los documentos de transporte: El transportista debe transmitir y asociar los documentos de transporte a la DAE;
 - b. Solicitud de Corrección de la DAE: Constituye una herramienta mediante el cual se permite al exportador corregir la declaración y anexar la documentación definitiva. La solicitud de corrección es asignada a un funcionario aduanero para su aprobación o rechazo;
 - c. Regularización de DAE: Es el último estado de la DAE mediante el cual se da por culminado el proceso de exportación. La regularización de la DAE es obligatoria y está a cargo de exportador, se debe regularizar la DAE dentro de los 30 días posterior a la asociación del último documento de transporte asociado.

3. Materiales y Métodos

3.1 Tipo y nivel de la investigación

3.1.1 Tipo de investigación

Para el presente estudio se ha considerado dos tipos de investigación: 1, de acuerdo a los métodos empleados; y, 2, de acuerdo a la profundidad del método de estudio. De acuerdo al primer tipo, se utilizó el enfoque cualitativo para recopilar información y, el cuantitativo para recopilar datos históricos y estadísticos. En cuanto al segundo tipo, se aplicaron los siguientes: 1, explicativa para encontrar la relación que subsiste entre la causa y el efecto de la problemática de la investigación; 2, descriptiva para hacer un informe detallado de fenómeno y sus características; y, 3, exploratoria para analizar información específica (Muguira, 2024).

3.1.2 Nivel de la investigación

El nivel de investigación es de tipo exploratorio. Este nivel se aplica para analizar determinado fenómeno que acontece o aconteció y que se pretende explicar. Una vez conocido esta problemática en cuanto, se intentó explicarlo de acuerdo a la información que se obtuvo y las afectaciones de la pandemia a la empresa sujeto de estudio (Supo, 2023).

3.1.3 Métodos y diseño de la investigación

3.1.3.1 Método de la investigación

Los principales métodos que se utilizaron fueron el modelo inductivo, asociado a la metodología cualitativa. También se aplicó el método analítico, el descriptivo, entre otros para obtener los datos estadísticos que permitan respaldar la investigación (Sánchez, 2024).

3.1.3.2 Diseño de la investigación

El diseño investigativo que se aplicó fue el descriptivo, debido a que, nuestro interés, fue en describir el fenómeno de estudio. Este diseño está orientado sobre la base teórica, mediante la recopilación de datos históricos. Se pretendió lograr responder el porqué y el cómo de la investigación (Muguira, 2024).

3.1.4 Población y muestra

3.1.4.1 Población

El tema de estudio es amplio, intentando aplicar la población hacia todo el sector florícola del Ecuador. Sin embargo, esta población se reduce significativamente debido a que el análisis se centrará en la finca ASL FINE FLOWERS y los órganos estatales que lo supervisan. Por tanto, nuestra población son las personas involucradas en el proceso de la exportación de rosas de esta finca, además de las organizaciones o asociaciones involucradas en el tema de exportación de flores del sector donde opera la misma; entre estas tenemos a dos representantes del Viceministerio de producción, comercio exterior, inversiones y pesca (PROECUADOR) (López, 2019).

3.1.4.2 Muestra

La muestra, dentro de los colaboradores de la finca florícola ASL FINE FLOWERS, fueron siete personas: 1, el Gerente General de la empresa; 2, el Gerente de Recursos Humanos o Talento Humano; 3, el Gerente de Producción; 4, el Gerente de Logística; 5, la jefa de Comercio Exterior; 6, el director de la zonal 1 de Proecuador; y, 7, funcionaria de Proecuador (López, 2019).

3.1.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información

3.1.5.1 Técnicas

Para la recolección de datos, se utilizó dos tipos de técnicas, de acuerdo al origen de la información: si es de origen primario o de secundario. Para la recolección de los datos primarios se usó la técnica de la Entrevista no Estructurada – la que no sigue ningún patrón en las preguntas y se permite mayor margen de maniobrabilidad – permitiendo flexibilidad por parte del entrevistador. Con esta técnica se enfocó en obtener la información requerida para el cometimiento de la realización de la investigación.

Para la recopilación de la información secundaria, por otra parte, se apoyó en la técnica de la Documental y la Observación no participativa, donde que, a partir de datos y estadísticas generales, se obtuvo la información complementaria para el presente trabajo.

3.1.5.2 Instrumentos de recolección de información

Adicionalmente, se empleó la Investigación Documental y la Observación no participativa como instrumentos investigativos adicionales. Se priorizó la obtención de datos de primera mano, sobre todo los estadísticos económicos, técnicos y contables de la empresa ASL FINE FLOWERS.

3.1.6 Matriz de consistencia

Como se puede ver en la Tabla Nro. 9, la matriz de consistencia del presente estudio se ha determinado que sea la siguiente:

Elaborado por: Paulina Saransig.

Tabla 9: Matriz de consistencia

Objetivos específicos de la investigación	VARIABLES	Dimensión	Indicadores	Fuentes de información	Informante	Técnica	Instrumento	Ítem	Nivel de medición
Analizar del impacto a las exportaciones de rosas en el Ecuador durante la pandemia sanitaria covid-19, como caso ejemplo: Empresa ASL FINE FLOWERS	Variable independiente la Pandemia. Variable dependiente exportaciones de rosas.	Periodo de duración de la pandemia	Exportaciones, ventas, logística, insumos, RRHH.	Primaria y secundaria	Gerentes de cada área responsable de las variables de la investigación	Entrevista	Entrevista no estructurada	Comparativa de las variables generales y su afección en periodo pandémico: exportaciones, ventas, logística, financiamiento y RRHH. Comparativa de las variables de la empresa ASL FINE FLOWERS y su afección en periodo pandémico: exportaciones, ventas, logística, financiamiento y RRHH.	Escala nominal
Evaluar el comportamiento de las exportaciones de rosas de la florícola ASL FINE FLOWERS durante la pandemia de COVID-19, comparando los datos pre-pandemia y post-pandemia.	Variable independiente la Pandemia. Variable dependiente exportaciones de rosas, antes y después de la pandemia.	Periodo de duración de la pandemia	Exportaciones, ventas, logística, insumos, RRHH.	Primaria	Gerentes de cada área responsable de las variables de la investigación	Entrevista	Entrevista no estructurada	Comparativa de las variables de la empresa ASL FINE FLOWERS y su afección, antes y después del periodo pandémico: exportaciones, ventas, logística, financiamiento y RRHH.	Escala nominal
Investigar las estrategias implementadas por los directivos de la florícola para volver más eficiente los procesos de cultivo, transporte y exportación de las rosas.	Variable independiente la Pandemia. Variable dependiente estrategias para mitigar las consecuencias de la pandemia.	Periodo de duración de la pandemia	Exportaciones, ventas, logística, insumos, RRHH.	Primaria	Gerentes de cada área responsable de las variables de la investigación	Entrevista	Entrevista no estructurada	Análisis de las estrategias de la empresa para enfrentar la crisis pandémica, por cada área de estudio representada en las variables.	Escala nominal

3.2 Procedimiento

Por motivos laborales de los entrevistados, además del contacto personal, se hizo uso de medios digitales y electrónicos para realizar las entrevistas. Estas duraron, aproximadamente, entre 20 y 40 minutos. Así es como se analizaron los temas: 1, los propios de la empresa en las áreas económica, laboral, insumos y logística; y, 2, los mismos de los anteriores, pero desde las perspectivas del Ministerio de la Producción.

Se emplearon preguntas abiertas para que el entrevistado pueda explicar de modo flexible la información. Con amabilidad, los participantes compartieron sus opiniones, datos y experiencias sobre el tema analizado, logrando la comprensión más a fondo del asunto.

Los temas a tratar, como se dijo, fueron los asociados a las variables de estudio: exportaciones de rosas, producción, insumos y logística en tiempos de la crisis sanitaria del Covid-19. Por esta razón es que se entrevistó al gerente general de la empresa, quién nos refirió a todo lo relacionado a temas de la empresa, en las variables de producción, insumos, laborales y logísticos. Por otro lado, se entrevistó a la gerente de comercio exterior quién satisfizo las interrogantes concernientes a las ventas. Desde la perspectiva pública, de igual modo se entrevistó a dos funcionarios del Ministerio de la Producción que nos proporcionaron la información más general de sector florícola, de acuerdo a las mismas variables a analizar.

La entrevista, en cualquiera de los casos, siempre inició con preguntas introductorias, a modo de conocer un poco de la historia y los antecedentes de la empresa u organismo al que pertenecía el entrevistado. Posteriormente, se analizó los temas centrales a tratar para culminar con alguna pregunta adicional que sea pertinente dado el transcurso de la recolección de la información. Finalmente se terminó con una pequeña conclusión del entrevistado. Así es como se recopiló lo datos de este método de investigación.

4. Análisis de datos

Las entrevistas que se plantearon se las realizaron y se obtuvieron los siguientes resultados que permitan satisfacer los objetivos, tanto general como los específicos, del presente estudio.

4.1 Entrevista al Ing. Luis Lanchimba, gerente general de ASL FINE FLOWERS

Esta entrevista tuvo como objetivo obtener los datos generales del comportamiento de la empresa antes, durante y después de la pandemia, sobre todo en el período específico que duró la cuarentena. De igual forma se denotarán las variaciones existentes de las exportaciones, así como también las estrategias implementadas para sobrellevar la crisis.

Además del punto de vista general, se lo analizó desde diversas áreas de la empresa como son: gerencia, producción, RRHH, y logística.

10: Entrevista a Gerente General

Área de gerencia general

Paulina Saransig (Entrevistadora)	¿Podría comentarnos sobre los antecedentes históricos de la empresa, sus inicios, el año en que se fundó y comenzaron sus actividades? ¿Podría hablarnos, también, tal vez las variedades que usted exporta, quiénes son sus socios o sus fundadores?
Ing. Luis Lanchimba (Entrevistado)	Esta es una empresa familiar; fue fundada en el 2015. La producción de flores inició en el año de fundación, pero las exportaciones las empezaron en 2016. Sus inicios fueron a modo de emprendimiento, al retirarme de mis labores en el sector privado. Entonces en vista que yo tenía función, conocimiento en esa área, emprendí. Me ayudó ser propietario de los terrenos cultivables e iniciamos actividades.
Entrevistadora	Me comentaba que se dedicaba sólo a la venta de rosas, ¿por qué centró su actividad a la venta de rosas y no otras rosas como los girasoles o flores de verano?
Entrevistado	Por la experiencia que, en el sector privado, tengo mucha más experticia en el cultivo de rosas. Técnicamente desconozco del cultivo y venta de otro tipo de flores. Por esta razón es que no se implementó la producción de productos que no sean las rosas.
Entrevistadora	Desde su función como gerente, ¿cómo fue enfrentar la crisis pandémica en su empresa?
Entrevistado	Bastante duro. En definitiva, tuvimos que tomar decisiones sin precedentes, sobre todo en lo referente a nuestros colaboradores en el

	<p>área administrativa; incluso, con el personal operativo. Sin embargo, puedo decirle que mantuvimos el personal tomando ciertas medidas. Una de ellas fue minimizar costos en esos meses y año, pero pudimos solventarnos y sostenernos.</p>
Entrevistadora	<p>¿La crisis pandémica hizo que la empresa haya cambiado la variedad de las rosas que exportaban?</p>
Entrevistado	<p>No. Lo que sí cambiamos fue los mercados. Antes, la empresa se ha enfocado más un 80 % al mercado ruso y justo con la pandemia fue un poco más complicado. Coincidentalmente, ese año se tuvo problemas con Rusia debido al conocido conflicto armado. Así fue que no pudimos exportar nuestro producto para ese país. Entonces sucedió que se avocamos en una crisis de ventas. Para salir de ella, buscamos diversificar mercados. Fue así que variamos nuestras ventas a los Estados Unidos, quienes compran el a 80 % de nuestra producción. Al día de hoy, el destino de nuestras ventas es: 80% a USA, el 20% a Europa (dentro de este 20%, un 10 o 15% enviamos a Rusia)</p>
Entrevistadora	<p>En el ámbito de los RRHH, ¿cuál fue el impacto que la crisis pandémica?</p>
Entrevistado	<p>Tuvimos que tomar decisiones duras, en el área de los RRHH: una de ellas fue suspender al personal; en definitiva, cerramos la empresa por el primer mes. Tuvimos que convenir con el personal que el mes no trabajado sería considerado de vacaciones impagas; sin embargo, todavía mantenían sus sueldos. Después de esto, debido a la grave crisis económica mundial, tuvimos que reducir los salarios del personal en un 40 al 60%. También minimizamos los turnos laborales, es decir, cuatro o 5 h en el día se logró a trabajar, o sino por ejemplo pasando un día o dos días, pero en sí tratando de cumplir un 50 % del tiempo y con eso sostener todo el tiempo por seis meses.</p>
Entrevistadora	<p>¿Y cuál fue el impacto que la crisis le dejó, por ejemplo, en los insumos para la producción de sus rosas?</p>
Entrevistado	<p>Realmente, en el tiempo de la pandemia, en cuanto a insumos no hubo ningún inconveniente. La afectación, al respecto, fue después de los 12 meses, casi al año: llegó a faltar los insumos, porque no había importación. Entonces, ciertos productos, por ejemplo, los directos como fertilizantes se encarecieron; los productos faltaron. Todo esto sucedió durante un año y medio.</p>
Entrevistadora	<p>¿Cuál fue el impacto en la logística en las exportaciones que tuvo su empresa?</p>
Entrevistado	<p>No, no hubo ningún problema en ese proceso. Había soporte gubernamental.</p>

Entrevistadora	¿Cuál fue impacto de esta crisis en el financiamiento de las actividades que tenía la empresa?
Entrevistado	Bueno, eso sí es y realmente muchos proyectos se quedaron paralizados en el crecimiento o en la parte que íbamos a tener un ingreso proyectado para poder ver el crecimiento de la empresa. Sí, totalmente se estancó más o menos un año y medio. No pudimos hacer nada, sino mantener con lo que estábamos y solventar durante ese tiempo.
Entrevistado	¿Cuáles fueron las estrategias que usted tomó para la empresa para poder mitigar la caída de ventas en los tiempos de esta crisis sanitaria?
Entrevistadora	Fue una la decisión, la más difícil y crítica: trabajar medio tiempo con el personal y pagar el medio sueldo. Sin embargo, mantuvimos abierta la empresa para que las plantas no se dañen.
Entrevistadora	Entonces, ¿usted tomó a trabajar a medio tiempo como una estrategia para evitar el despido masivo de sus colaboradores?
Entrevistado	Exactamente
Entrevistadora	¿Cuáles fueron las estrategias que tomaron para evitar la crisis en el abastecimiento para la producción de la empresa?
Entrevistado	En cierta forma se invirtió en la parte de insumos. El primer mes de confinamiento nos proyectamos en adquirir insumos indispensables para poder soportar alrededor de seis u ocho meses.
Entrevistadora	Después de la pandemia, ¿recuperó el volumen de las exportaciones?
Entrevistado	Después de 18 meses de la crisis sanitaria.
Entrevistadora	¿En qué porcentaje la empresa se recuperó luego de la crisis sanitaria?
Entrevistado	Para el año 2022 y 2023, en un 80%.
Entrevistadora	¿Qué sector de la empresa fue el más afectado y por qué?
Entrevistado	Considero que el área más afectada fue la de los recursos humanos. Como ya lo mencioné, redujimos las tareas de mucho de nuestro personal a la mitad, con un 50% de su salario.

Elaborado por: Paulina Saransig

La entrevista inició con datos generales de la empresa y se determinó que la empresa es familiar; fue fundada en el 2015. La producción de flores inició en el año de fundación; las exportaciones las empezaron en 2016. Los inicios de la misma fueron a modo de emprendimiento, después su gerente se retiró del sector privado; ayudó que éste sea propietario de los terrenos cultivables. Al interrogarlo el por qué se había introducido en el sector de las rosas y no de otras plantas, zanjó diciendo que tenía mucha más experticia en el cultivo de rosas.

Adentrándose en el tema, se le preguntó directamente que cómo había enfrentado la crisis y dijo que había sido bastante duro; en definitiva, tuvieron que tomar decisiones sin precedentes, sobre todo en lo referente a nuestros colaboradores en el área administrativa; incluso, con el personal operativo. Sin embargo, mantuvieron al personal tomando ciertas medidas; una de ellas fue minimizar costos en esos meses y año, pero pudieron solventarse y sostenerse.

Se le preguntó sobre si habían cambiado la variedad de rosas que exportaban, debido a la crisis y dijo que no. Lo que habían cambiado fue los mercados. La empresa se había enfocado más de un 80 % al mercado ruso, pero que, por el conflicto, habían disminuido. Para salir de la crisis de venta, buscaron diversificar mercados; así que las ventas fueron a los Estados Unidos, quienes ahora adquieren el a 80 % de la producción.

Sobre el impacto de la crisis en los recursos humanos, en cuarentena, redujeron el tiempo de trabajo a 5 horas, así como también los salarios entre un 40 al 60%. En cuanto a los insumos, no tuvieron problemas; siempre estuvieron abastecidos; pero, casi un año después, por el problema de las importaciones, sí escasearon los productos. La logística, por su parte, no tuvo restricciones más que las sanitarias que se establecieron por ley en el país entero. En cuanto a lo financiero, muchos proyectos de crecimiento se paralizaron; se estancaron año y medio hasta poder recuperarse.

Las estrategias, de igual forma, para enfrentar la crisis mencionó que habían sido las siguientes: reducir el trabajo de los operadores a medio tiempo y pagar el medio sueldo; sin embargo, se pudo mantener abierta la empresa para que las plantas no se dañaran.

En cuanto a la recuperación de la empresa después de la crisis sanitaria, habló de que este había sido efectivo después de 18 meses. También informó que, para el 2022 y 2023 se recuperaron al 80%. Tristemente, confirmó que el área más afectada fue la de recursos humanos.

11: Entrevista área de producción y RRHH

Área de producción y RRHH

Paulina Saransig (Entrevistadora)	¿Cuáles fueron los mayores retos que ha tenido que enfrentar en la crisis sanitaria?
----------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------

Ing. Luis Lanchimba (Entrevistado)	Se mantuvo la nómina completa, pero se redujo el trabajo a la mitad, también reduciendo el salario a la mitad. Aunque, añadido, cubrimos el 100% de las obligaciones patronales.
Entrevistadora	¿Cuál fue el número de colaboradores antes, durante y después de la pandemia?
Entrevistado	De los 17 que teníamos antes de la pandemia, durante tuvimos 15. Después de la pandemia, hemos aumentado a 18 personas al día de hoy.
Entrevistadora	Entonces, ¿la empresa recuperó el personal antes de la crisis?
Entrevistado	Sí.
Entrevistadora	¿Cómo afectó la crisis sanitaria en la productividad de la empresa?
Entrevistado	Se tuvo restricciones por la misma causa de que redujimos las horas de trabajo. Por un mes, el primer mes del confinamiento, cerramos nuestras instalaciones; en este tiempo, asignamos a do o tres personas para que cuide los cultivos. Después de la pandemia, tuvimos que adecuar los reducidos salarios de los colaboradores para volver, de a poco, a retomar la productividad antes de la pandemia.
Entrevistadora	Dentro de la cadena de suministro, ¿cuáles son los puntos de más afectación en la crisis de la pandemia?
Entrevistado	En este aspecto fuimos previsivos. Adquirimos los suficientes insumos, especialmente para el cultivo.
Entrevistadora	¿Fue positiva la estrategia de abastecerse de insumos para la producción para enfrentar la crisis?
Entrevistado	Sí, exactamente. Sin embargo, hay que decir que casi año y medio después sí tuvimos desabastecimiento de productos; pero, esto no fue por causas directas de la empresa; fue más bien porque había restricciones en cuanto a las importaciones nacionales en general. Fue entonces que buscamos una estrategia para amenorar este desabastecimiento.
Entrevistadora	¿Cuál fue el porcentaje de crecimiento en el abastecimiento de insumos de la producción en la etapa post pandemia?
Entrevistado	Pasado el desabastecimiento después de año y medio de la crisis sanitaria, volvimos a los niveles normales.

Elaborado por: **Paulina Saransig.**

Al Ing. Lanchimba se le cuestionó sobre los retos que conllevó la crisis sanitaria y respondió que mantener a la mayoría del personal: de las 17 personas, después de pandemia 1 uedaron 15; no obstante, para hoy ya cuentan con 18.

En cuanto al tema de productividad, el primer mes del confinamiento, cerraron las instalaciones; en este tiempo, se asignó a dos o tres personas para que cuide los cultivos. En cuanto a la cadena de suministro, por otra parte, fueron previsivos y que adquirieron insumos suficientes para el cultivo; sin embargo, año y medio después de la crisis, hubo problemas de abastecimiento por problemas relacionados con las importaciones. Finalizó con decir que, pasado este corto periodo, se volvió a los niveles normales.

12: Entrevista área logística

Área logística

<i>Paulina Saransig</i> (Entrevistadora)	En su área, a modo general, ¿cómo fue enfrentar la crisis pandémica?
<i>Ing. Luis Lanchimba</i> (Entrevistado)	Realmente, en el momento de la cuarentena, nuestro personal trabajaba con salvoconductos para trasladar la producción de la empresa. Oportunamente, logramos gestionar estos permisos con la entidad gubernamental pertinente y evitar dificultades en nuestro tránsito de mercancías, incluso para nuestros colaboradores que tenían que trasladarse desde sus hogares hasta la finca.
<i>Entrevistadora</i>	Podría describir, ¿cómo fue la logística antes, durante y después de la crisis?
<i>Entrevistado</i>	Del 100% de movilidad que existía antes de la pandemia, en tiempos de crisis y confinamiento redujimos los traslados al 80%. Después de la pandemia, volvimos a la regularidad.
<i>Entrevistadora</i>	¿Hubo dificultades logísticas después de la pandemia?
<i>Entrevistado</i>	No
<i>Entrevistadora</i>	¿Cuáles fueron las estrategias que se tomaron para enfrentar la crisis logística en pandemia?
<i>Entrevistado</i>	En realidad, modificamos, y nos adaptamos, a los tiempos de carga, traslado y desembarco de tal forma que no impida el normal desenvolvimiento de la logística. Así es como evitamos retrasos en nuestras exportaciones y no perjudicamos a nuestros clientes.
<i>Entrevistadora</i>	Entonces, ¿acudió a las fuentes de recepción y manejo de la carga para adaptarse a sus tiempos y evitar fraccionamiento en la cadena logística de la empresa?
<i>Entrevistado</i>	Exacto.
<i>Entrevistadora</i>	¿En qué porcentaje se ha recuperado el flujo logístico de la empresa?
<i>Entrevistado</i>	En un 95%.
<i>Entrevistadora</i>	Y, ¿por qué no se ha recuperado al 100%?

<i>Entrevistado</i>	Antes de la pandemia, los procesos logísticos eran realizados de manera mucho más personalizada. Sin embargo, después de la pandemia, los procesos se automatizaron y eso ha menoscabado la agilidad logística, aunque se pueda pensar lo contrario. No mal entienda. Considero que la automatización es buena, pero hay algunos hitos que deben ser agilizados por la atención al cliente de modo personal. Aunque, probablemente, sólo se deba a un problema de adaptabilidad nuestra al nuevo sistema.
<i>Entrevistadora</i>	¿Podría hablarnos de los antecedentes de la logística de la empresa?
<i>Entrevistado</i>	Ha cambiado mucho. No hasta hace mucho, la logística la hacíamos por vías como la telefónica y correo electrónico. Ahora, todo está digitalizado y, más bien, utilizamos mucho más nuestra página WEB. Si no se dispone de este medio electrónico, no podemos comunicarnos con los agentes de venta.

Elaborado: Paulina Saransig.

En cuanto a la logística, el gerente comentó que, en tiempo de cuarentena, se proporcionó los salvoconductos respectivos para todo el personal, además se incorporaron las restricciones biosanitarias; fue la única forma de trasladarse. La movilidad se vio afectada de un 100% antes de la pandemia a un 80%, no obstante. Se tuvo que adaptar a las nuevas medidas sanitarias, como fue el caso de todos. Lo bueno es que evitaron retrasos en los pedidos de clientes. En la actualidad, se ha recuperado en un 95% el tema del flujo logístico; comentó que no se había recuperado al 100% debido a que, antes de la pandemia, era más personalizado los procesos; en la actualidad, los procesos virtuales no detienen mucho; pero que, tal vez, sea cuestión de adaptación.

4.2 Entrevista al Ing. Jhoselin Rojas, gerente de comercio exterior de ASL FINE FLOWERS

La entrevista tuvo como objetivo obtener los datos del comportamiento de la empresa antes, durante y después de la pandemia, sobre todo en el período específico que duró la cuarentena, en cuanto al área de Comercio Exterior. De igual forma se denotarán las variaciones existentes de las exportaciones, así como también las estrategias implementadas para sobrellevar la crisis.

13: Entrevista a Gerente de Comercio Exterior

Área de Comercio Exterior

<i>Paulina Saransig (Entrevistadora)</i>	¿Podría comentarnos sobre los antecedentes históricos de la empresa como: en sus inicios, ¿cómo realizaban las operaciones de comercio
------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>exterior para las exportaciones, como son en la actualidad, cuáles han sido los mayores retos que ha enfrentado en su área?</p>
<i>Ing. Jhoseline Rojas (Entevistado)</i>	<p>La empresa empieza en el 2011 con la producción de rosas. Se entregaba a intermediarios o acopiadores para que estos se encarguen de la exportación. Sin embargo, como entendimos que las ventas eran altas, para el año siguiente, la empresa inició su trabajo de exportación como persona jurídica.</p>
<i>Entrevistadora</i>	<p>¿Cuál es el tipo de rosa más vendida de su empresa en variedad y color?</p>
<i>Entrevistado</i>	<p>En la zona de producción de nuestra empresa es la Spray Rosa y la Garden. Por colores te diría que son el rosa y el blanco, como los más solicitados. Agregó que, en periodo de “San Valentín”, la preferencia de nuestro mercado son los tonos rojos. Así mismo, en temporada de primavera – época de bodas – solicitan colores pasteles.</p>
<i>Entrevistadora</i>	<p>En su área, a modo general, ¿cómo fue enfrentar la crisis pandémica en la empresa?</p>
<i>Entrevistado</i>	<p>En realidad, la empresa entraba en franco crecimiento hasta antes de la pandemia. Lamentablemente, empezó la crisis y tuvimos que enfrentar el golpe económico que fue para nosotros. Por suerte, la época de “San Valentín” (que comprende entre las últimas semanas de enero y las primeras de febrero) logramos vender lo suficiente como para sobrellevar la caída de las ventas. Para el mes de marzo del 2020, cuando se consolidó la crisis, la producción bajó, así como las ventas. La segunda temporada alta de ventas fue el mes de las madres; en este periodo experimentamos otro golpe comercial. Debo decir que algunas empresas quebraron debido a esto y no pudieron continuar con sus exportaciones. Además de ello, como comprenderá, la flor es un producto perecible y no se puede almacenar por lo que se desechó gran parte de lo producido. Tuvimos muchas pérdidas. De igual forma, debo decir, que también comprábamos flores a pequeños productores y, en periodo pandémico, no se lo hizo; por esta razón, estos también fueron perjudicados.</p>
<i>Entrevistadora</i>	<p>Entonces, ¿fueron los meses cercanos al día de las madres el punto más álgido de pérdidas para la empresa?</p>
<i>Entrevistado</i>	<p>Sí. En realidad, todos los exportadores estuvimos afectados en esos meses.</p>
<i>Entrevistadora</i>	<p>¿De qué manera operó en la empresa en periodo de pandemia, sobre todo en la cuarentena?</p>
<i>Entrevistado</i>	<p>El gobierno declaró sectores estratégicos la producción del país. Por esta razón es que pudimos adquirir este permiso para el personal que labora con nosotros, tanto a los internos (personal propio) como para los externos (transportistas y cargueros). Así nos movilizábamos.</p>
<i>Entrevistadora</i>	<p>¿Cómo calificaría la situación del comercio exterior en cuanto a las exportaciones antes de la crisis sanitaria del Covid-19 en la empresa?</p>
<i>Entrevistado</i>	<p>Antes de la pandemia, la empresa tenía un mercado establecido. Teníamos órdenes fijas y sólo cumplíamos con ellas. Esto sin contar con pedidos adicionales. Sucedió, incluso que, cuando nuestra producción no se abastecía cumpliendo los pedidos, comprábamos a pequeños productores.</p> <p>Ahora, durante la pandemia, los primeros dos meses fueron muy complicados. Tuvimos que parar la producción y no pudimos vender las existencias; lo que teníamos lo enviamos a la compostera.</p> <p>En lo posterior a la cuarentana, se restituyeron tanto las operaciones productivas como las comerciales, de manera progresiva. Recuerde que, en los meses inmediatamente posteriores a la cuarentena trabajábamos con las protecciones y restricciones sanitarias. Tuvimos que adoptarnos a ellas para continuar. Sin embargo, de todo lo acontecido, la empresa sobrevivió; no así fue el caso de otras empresas que quebraron o fueron absorbidas por grupos empresariales con</p>

<i>Entrevistadora</i>	mucho más volumen de capital. Así es como recuperamos a nuestros clientes y seguimos con nuestras actividades.
<i>Entrevistadora</i>	¿Cuáles fueron las estrategias que se tomaron en la empresa para evitar la crisis de comercio exterior en las exportaciones durante la pandemia?
<i>Entrevistado</i>	La estrategia que se aplicó fue la contratación de un intermediario vendedor con cartera en los mercados americano y europeo. De esta forma nos mantuvimos operativos. Otra estrategia fue el reducir el precio de nuestro producto para hacerlo más competitivo en el mercado internacional, aunque compensamos con el aumento del volumen de ventas.
<i>Entrevistadora</i>	¿Después de la pandemia la empresa recuperó el flujo comercial, en cuanto a sus exportaciones?
<i>Entrevistado</i>	Sí. Nos recuperamos en un porcentaje del 30%.
<i>Entrevistadora</i>	¿La empresa buscó o ha buscado abrir más mercados o clientes para dinamizar sus exportaciones?
<i>Entrevistado</i>	Siempre buscamos nuevos mercados. Siempre innovamos para ganar competitividad diversificando nuestras variedades y con un mejor manejo productivo con agroquímicos más amigables con el medio ambiente y la producción en general. También aplicamos técnicas para que nuestra flor tenga más durabilidad; esta característica también nos permite ser más apetecidos en nuevos mercados. Los clientes de ahora buscan calidad, grosor del botón y la durabilidad de la flor en el tiempo de uso. Como estrategia comercial, debo añadir, es que nosotros optamos por el sistema de muestras al cliente para que se decante por nosotros y haga el pedido.

Elaborado por: Paulina Saransig.

Sobre los antecedentes de la empresa, la ingeniera comentó que empieza en el 2011 con la producción de rosas; estas se entregaban a intermediarios o acopiadores para que estos se encarguen de la exportación; sin embargo, como se entendió que las ventas eran altas, para el año siguiente, la empresa inició su trabajo de exportación como persona jurídica. La flor más vendida es: Spray Rosa y la Garden; por colores, el rosa y el blanco, como los más solicitados; en periodo de “San Valentín”, la preferencia de nuestro mercado son los tonos rojos; y, en época de bodas solicitan colores pasteles.

Al cuestionamiento de cómo había sido enfrentar la crisis sanitaria dijo que la empresa entraba en franco crecimiento hasta antes de la pandemia. Lamentablemente, empezó la crisis y tuvo que enfrentar el golpe económico. Por suerte, la época de “San Valentín” (que comprende entre las últimas semanas de enero y las primeras de febrero) se logró vender lo suficiente como para sobrellevar la caída de las ventas. Para el mes de marzo del 2020, la producción bajó, así como las ventas. La segunda temporada alta, el mes de las madres y se experimentó un golpe comercial. Algunas empresas quebraron. Además de ello, la flor, como producto perecible, no se puede almacenar por lo que se

desechó gran parte de lo producido. La empresa tuvo muchas pérdidas. De igual forma, también compraba flores a pequeños productores y, en periodo pandémico, dejaron de hacerlo; por esta razón, estos también se perjudicaron los pequeños productores. Lo bueno fue que el gobierno declaró sector estratégico al florícola y se tuvo preferencia en cuanto a los salvoconductos y las restricciones de movilización.

La situación del comercio exterior antes y después de la crisis, dijo, que la empresa tenía un mercado establecido. Había órdenes fijas y sólo cumplía con ellas; esto sin contar con pedidos adicionales. Sucedió, incluso que, cuando la producción no se abastecía cumpliendo los pedidos, se compraba a pequeños productores. Sin embargo, durante los primeros dos meses fue muy complicado, afirmó: hubo que parar la producción y las existencias no se vendieron; lo que se tenía, lo se lo enviaba a la compostera. En lo posterior a la cuarentena, por otro lado, se restituyó tanto las operaciones productivas como las comerciales, de manera progresiva. Como sea la empresa sobrevivió; no así fue el caso de otras empresas que quebraron o fueron absorbidas por grupos empresariales con mucho más volumen de capital. Así es como se recuperó a clientes y siguen con las actividades.

Ante el cuestionamiento de las estrategias de la empresa, mencionó que contrataron a un vendedor intermediario con cartera en el mercado americano y europeo. Así se mantuvieron operativos. Otra estrategia fue el reducir el precio del producto para hacerlo más competitivo en el mercado internacional, aunque se compensaron con el aumento del volumen de ventas. Después de pandemia, sus ventas se recuperaron en un 30%.

Finalmente, se le preguntó sobre si la empresa pretende diversificar y dinamizar el mercado, dijo que siempre buscan nuevos mercados. Siempre innovan para ganar competitividad diversificando las variedades y con un mejor manejo productivo, con agroquímicos más amigables con el medio ambiente y la producción en general. También se aplica técnicas para que la flor tenga más durabilidad; esta característica también permite ser más apetecidos en nuevos mercados. Los clientes de ahora buscan calidad, grosor del botón y la durabilidad de la flor en el tiempo de uso. Como estrategia comercial, añadió, es que

nosotros optamos por el sistema de muestras al cliente para que se decante por la flor de la empresa y se haga el pedido.

4.3 Entrevista al Ing. Oscar Ruano, director del distrito zonal 1 de PROECUADOR

Esta entrevista pretende la comprensión de la realidad del sector florícola desde el punto de vista de los organismos de comercio del sector público. Se analizaron las variables del presente estudio: ventas, producción, RRHH, insumos y logística de las florícolas en general, además de otros sectores.

14: Entrevista a director del distrito zonal 1 del Ministerio de Producción, comercio exterior, inversiones y pesca

Entrevista a funcionaria de Pro Ecuador

<i>Paulina Saransig (Entrevistadora)</i>	Ingeniero, podría presentarse, ¿por favor?
<i>Ing. Oscar Ruano (Entrevistado)</i>	Mi nombre es Oscar Ruano, director del distrito zonal 1 del Ministerio de Producción y especialista zonal del Viceministerio de promoción de exportaciones Pro Ecuador.
<i>Entrevistadora</i>	Coméntenos, a modo general, ¿qué es el Viceministerio de promoción de exportaciones (Pro Ecuador)?
<i>Entrevistado</i>	El objetivo estratégico es potencializar las exportaciones del Ecuador, a nivel internacional. Nos apoyamos de nuestras 24 oficinas comerciales en el extranjero; estas siempre desarrollan trabajo en territorio.
<i>Entrevistadora</i>	¿Qué áreas son las encargadas de administrar o supervisar?
<i>Entrevistado</i>	Nos manejamos en varias áreas. Una de ellas es el manejo y capacitación al productor y exportador. También nos ocupamos del área de inteligencia comercial y la potenciación de los sectores productivos prioritarios del país. Súmese a esto el objetivo de atraer inversiones.
<i>Entrevistadora</i>	¿Cuál es la situación del sector florícola en la actualidad?
<i>Entrevistado</i>	Dentro de nuestra zona, Imbabura y Carchi son provincias que son muy atractivas para el sector florícola. Sin embargo, es Pichincha la provincia más productiva en este sentido. Así, las provincias más productivas son: Pichincha, Tungurahua, Carchi e Imbabura. No obstante, por las características geográficas, hay preferencia de los países del bloque soviético por las flores de características propias de las provincias de Carchi e Imbabura.
<i>Entrevistadora</i>	De modo general, ¿cómo fue enfrentar la crisis pandémica el sector empresarial florícola?
<i>Entrevistado</i>	Entre los meses de enero y mayo del 2020, el sector empresarial se vio afectado por la crisis sanitaria, a tal grado que mucha de la producción fue destinada al compost. Varias empresas quebraron. En cuanto a temas laborales, le daré un dato importante: por cada hectárea de rosas cultivadas se contratan a 14 o 15 personas de modo directo; 30 de manera indirecta. Pero, dada la crisis pandémica, las empresas quebraron o tuvieron que despedir personas para poder sobrevivir. Ventajosamente, para el siguiente semestre del mismo año, el sector se recuperó, sobre todo porque el precio de la rosa por unidad (o por tallo) se incrementó. Esto supuso un crecimiento a las pequeñas y medianas empresas florícolas.
<i>Entrevistadora</i>	¿De qué manera operó en su organización en periodo de pandemia, sobre todo en la cuarentena?

<i>Entrevistado</i>	Así como se hizo en casi todo el sector público, nuestra labor se hizo de modo virtual. Las asesorías que implantábamos las hacíamos de modo remoto, con la ayuda de aplicaciones de redes sociales y plataformas comunicativas. Incluso, las ruedas de negocios las macro ruedas se las hizo, igualmente, de modo virtual. Entonces, podemos decir que no hubo un rompimiento de las relaciones con los sujetos a los cuales servimos.
<i>Entrevistadora</i>	¿Cuál fue el impacto de la crisis pandémica en la exportación de las rosas para las empresas florícolas?
<i>Entrevistado</i>	El golpe más duro fue a sus ingresos, a sus ventas. De igual forma, eso se vio reflejado en los índices económicos del país. El sector florícola tiene un impacto en las exportaciones del Ecuador similar al del cacao, café o camarón. Adicionalmente le comento que las empresas grandes tuvieron que hacer una reingeniería en los procesos de contratación. Esto conllevó a que el desempleo se incremente. También existieron problemas de morosidad con el IESS, entre otros temas relacionados. Hay que mencionar también que, al presentar problemas este sector, la cadena de producción se rompió, logrando que los proveedores de servicios a estas empresas también se vean afectados. Bienaventuradamente, a partir del mes de junio del 2020 el sector se recuperó, no así como en otras áreas productivas como el turístico.
<i>Entrevistadora</i>	¿Cuál fue el impacto de la crisis pandémica en el sector del empleo en el Ecuador?
<i>Entrevistado</i>	Como le comentaba, hubieron despidos por reducción de personal o por cierre de empresas. El porcentaje de desempleo fue muy alto. Sin embargo, luego de la recuperación de este, hemos trabajado en la apertura de nuevos mercados, como el de hoy con China. Es muy posible que se pueda recuperar lo que se perdió en pandemia.
<i>Entrevistadora</i>	¿Cuál fue el impacto de la crisis pandémica en los insumos y la logística para la producción de rosas en el Ecuador?
<i>Entrevistado</i>	Desde el 2019, a causa de paro nacional, en cuestiones logísticas, el Ecuador ya venía afectado. Sin embargo, para los primeros meses del 2020, la logística fue de 0% a causa de que todo se paralizó. La recuperación, como lo dije, se produjo en el segundo semestre.
<i>Entrevistadora</i>	¿Cuáles fueron las estrategias que se tomó, tanto en el sector público como privado, para mitigar los efectos de la pandemia?
<i>Entrevistado</i>	Como entenderá, en un hecho sin precedentes que fue la crisis sanitaria, el sector público no tenía una estrategia de contingencia. Sin embargo, organismos como Pro Ecuador, Agrocalidad, Banecuador, entre otras, presentaron alternativas que contra restaron los efectos de la crisis. En el caso de Banecuador, por ejemplo, abrió líneas de crédito – a baja tasa de interés y a mayor plazo – a productores para sobrellevar sus carencias financieras. De igual forma, en el sector privado, el mercado no tuvo una respuesta inmediata por lo que todos los sectores se vieron deprimidos. Así mismo cabe añadir que los indicadores económicos del país retrocedieron: de tener hasta el 2019 un crecimiento del 3%, se redujo alrededor del 1%. Lo que se espera para los siguientes años es que, dada la apertura del mercado chino, cubrir todo este déficit comercial que ha tenido el Ecuador.
<i>Entrevistadora</i>	¿Considera usted que las empresas florícolas del sector 1, después de la pandemia, recuperaron el volumen de sus exportaciones?
<i>Entrevistado</i>	Sí. La recuperación fue sustancial. Ahora mantenemos el 3er y 4to puesto a nivel de exportaciones para Carchi e Imbabura.
<i>Entrevistadora</i>	¿En qué porcentaje las empresas florícolas se han recuperado luego de la crisis pandémica?
<i>Entrevistado</i>	La verdad es que no solo que se han recuperado: han crecido, en la zona 1. Ahora, después del acuerdo comercial, crecerán mucho más.
<i>Entrevistadora</i>	¿Qué sector empresarial se vio más afectado, sin contar con el sector florícola?

Entrevistado

El sector turístico fue el más afectado. Este no se recuperó hasta el 2022. También puedo mencionar que tuvo impacto negativo al sector de alimentos procesados, la agroindustria (cacao, café), el sector textil. Digamos que la industria de productos suntuarios cayó, mientras que la industria de productos de necesidad, por el contrario, creció. Acoto que, más allá que el sector turístico se haya recuperado, lamentablemente los hechos de violencia que está viviendo el país ha sido un nuevo golpe a sus finanzas. Esperamos que el gobierno pronto resuelva este asunto y volvamos a los niveles antes de la crisis sanitaria.

Elaborado por: Paulina Saransig.

La entrevista empieza denotando el objetivo estratégico del ministerio; este es potencializar las exportaciones del Ecuador, a nivel internacional. Se ayudan de 24 oficinas comerciales en el extranjero; estas siempre desarrollan trabajo en territorio.

En cuanto a las áreas que supervisan y administran dijo que se manejan en varias áreas. Una de ellas es la capacitación al productor y exportador. También se ocupan del área de inteligencia comercial y la potenciación de los sectores productivos prioritarios del país. Súmese a esto el objetivo de atraer inversiones.

En cuanto al sector florícola dijo que Imbabura y Carchi son provincias muy atractivas para el sector florícola; sin embargo, era Pichincha la provincia más productiva en este sentido. Así, en este orden: Pichincha, Tungurahua, Carchi e Imbabura. No obstante, por las características geográficas, hay preferencia de los países del bloque soviético por las flores de características propias de las provincias de Carchi e Imbabura.

Al cuestionamiento de cómo fue enfrentar la crisis para el sector, dijo que entre los meses de enero y mayo del 2020, el sector empresarial se vio afectado por la crisis sanitaria, a tal grado que mucha de la producción fue destinada al compost. Varias empresas quebraron. En cuanto a temas laborales: por cada hectárea de rosas cultivadas se contratan a 14 o 15 personas de modo directo; 30 de manera indirecta; pero, dada la crisis pandémica, las empresas quebraron o tuvieron que despedir personas para poder sobrevivir. Ventajosamente, para el siguiente semestre del mismo año, el sector se recuperó, sobre todo porque el precio de la rosa por unidad (o por tallo) se incrementó. Esto supuso un crecimiento a las pequeñas y medianas empresas florícolas.

La pregunta de cómo vivió la organización que representa la pandemia contestó que la labor la hicieron de modo virtual. Las asesorías que se implantan las se las hizo de modo remoto, con la ayuda de aplicaciones de redes sociales y plataformas comunicativas. Incluso, las ruedas de negocios, las Macro Ruedas se las hizo, igualmente, de modo virtual. Entonces, se puede decir que no hubo un rompimiento de las relaciones con los sujetos a los cuales sirve.

Sobre el sector florícola en pandemia se le interrogó y dijo que el golpe más duro fue a los ingresos, a las ventas. De igual forma, eso se vio reflejado en los índices económicos del país. El sector florícola tiene un impacto en las exportaciones del Ecuador similar al del cacao, café o camarón. Adicionalmente comentó que las empresas grandes tuvieron que hacer una reingeniería en los procesos de contratación; esto conllevó a que el desempleo se incremente. También existieron problemas de morosidad con el IESS, entre otros temas relacionados. Hay que mencionar también que, al presentar problemas este sector, la cadena de producción se rompió, logrando que los proveedores de servicios a estas empresas también se vean afectados. Bienaventuradamente, a partir del mes de junio del 2020 el sector se recuperó, no, así como en otras áreas productivas como el turístico, culminó diciendo.

En cuanto a temas de empleo, comenta, hubo despidos por reducción de personal o por cierre de empresas. El porcentaje de desempleo fue muy alto. Sin embargo, luego de la recuperación de este, se ha trabajado en la apertura de nuevos mercados, como el de hoy con China. Es muy posible que se recupere lo que se perdió en pandemia.

Los insumos en la crisis también fueron tema de cuestionamiento y dijo que, desde el 2019, a causa de paro nacional, en cuestiones logísticas, el Ecuador ya venía afectado. Sin embargo, para los primeros meses del 2020, la logística fue de 0% a causa de que todo se paralizó. La recuperación se produjo en el segundo semestre.

Sobre las estrategias que tomaron el sector público y privado para enfrentar la crisis, afirmó que los organismos como Pro Ecuador, Agrocalidad, Banecuador, entre otras, presentaron alternativas que contra restaron los efectos de la crisis. En el caso de Banecuador, por ejemplo, abrió líneas de crédito – a baja tasa de

interés y a mayor plazo – a productores para sobrellevar sus carencias financieras. De igual forma, en el sector privado, el mercado no tuvo una respuesta inmediata por lo que todos los sectores se vieron deprimidos. Así mismo, los indicadores económicos del país retrocedieron: de tener hasta el 2019 un crecimiento del 3%, se redujo alrededor del 1%. Lo que se espera para los siguientes años es que, dada la apertura del mercado chino, cubrir todo este déficit comercial que ha tenido el Ecuador, zanjó.

En cuanto a la recuperación fue esperanzador al decir que la recuperación fue sustancial. Ahora se tiene el 3er y 4to puesto a nivel de exportaciones de flores para Carchi e Imbabura. No sólo se ha recuperado, dijo, ha crecido. Los sectores que fueron más afectados y que apenas se están recuperando fueron el turismo, el textil y el de alimentos procesados.

4.4 Entrevista a funcionaria del Ministerio de la Producción, comercio exterior, inversiones y pesca Mgs. Carolina Vargas

Esta entrevista pretende la comprensión de la realidad del sector florícola desde el punto de vista de los organismos de comercio del sector público. Se analizaron las variables del presente estudio: ventas, producción, RRHH, insumos y logística de las florícolas en general, además de otros sectores.

15: Entrevista a funcionaria de Pro Ecuador

Entrevista a funcionaria de Pro Ecuador	
<i>Paulina Saransig</i> (Entrevistadora)	Coméntenos, a modo general, ¿qué es el Viceministerio de Producción, comercio exterior, inversiones y pesca (PROEcuador)?
<i>Mgs. Carolina Vargas</i>	En realidad, ya no somos un Viceministerio. Ahora seremos el Instituto de promoción del Ecuador, como una institución naciente del Ministerio de Producción. De todas maneras, este instituto va a ser el encargado de promocionar las exportaciones del Ecuador y atracción de inversiones al país. Cabe decir que, se adiciona por decreto, la promoción de la Marca País, como una muestra de cultura y turismo.
<i>Entrevistadora</i>	¿Hay algo especial en cómo se promocionan las exportaciones del Ecuador en el mundo?
<i>Entrevistado</i>	El Ecuador se promociona por medio de herramientas no financieras; es decir, que se promociona por medio de reuniones donde se entregan suvenir con promocionales del Ecuador.
<i>Entrevistadora</i>	¿Cuál cree que es la actual situación de las exportaciones del Ecuador?
<i>Entrevistado</i>	Depende de cada sector. No es mi parte específica.
<i>Entrevistadora</i>	¿Cuál es la situación del sector florícola en la actualidad?
<i>Entrevistado</i>	Del rubro de las Flores Naturales, las rosas representan, aproximadamente, el 70%. Estas están reconocidas en el mundo por ser una de las mejores, de gran calidad y de larga vida. Hay que decir que es el principal producto de exportación de la serranía. Durante la pandemia, hubo un decrecimiento de entre el 5%. Este porcentaje

afectó a muchas empresas, pero la mayoría pudieron solventar la crisis. Hay que destacar que muchas fincas florícolas ecuatorianas fueron adquiridas por fincas colombianas; no todas, pero sí una parte importante; se sospecha que este hecho se consolidó porque las empresas colombianas quieren el producto ecuatoriano por temas de competitividad. Ahora, los siguientes años marcan un crecimiento del sector, sobre todo en festividades como: San Valentín, Día de la Madre, Navidad y el Año Nuevo Chino.

Ahora, en cuanto a los principales destinos de las rosas podemos decir que son: 1, USA, 2, Kazajistán; si bien es cierto que Rusia ocuparía el tercer lugar, es por la situación actual geopolítica. Lo que sucede es, sin embargo, que Kazajistan compra al Ecuador para vender a Rusia. De todas maneras, la crisis rusa sí golpeó a los productores ecuatorianos. Estadísticamente, vuelvo a los lugares de destino, está Países Bajos (un país con un comercio de flores industrializado impresionante. Luego están Italia, Canadá y España.

<i>Entrevistadora</i>	De modo general, ¿cómo fue enfrentar la crisis pandémica el sector empresarial?
<i>Entrevistado</i>	Las empresas florícolas tuvieron que incorporar a sus procesos administrativos y productivos el factor de la bioseguridad. Pero, más allá de ello, el trabajo de Expoflores y Agrocalidad fue determinante porque se encargaron de publicitar el tema de protocolos de bioseguridad de las flores exportadas en los mercados internacionales, mostrando la inocuidad con respecto al producto.
<i>Entrevistadora</i>	¿De qué manera operó en su organización en periodo de pandemia, sobre todo en la cuarentena?
<i>Entrevistado</i>	Déjame comentarte un hecho que sucedió en pandemia. Mientras se determinaba la inocuidad del producto, muchos lotes de rosas caducaban; pero, las que lo hacían más rápido no eran las ecuatorianas, demostrando así la calidad del producto ecuatoriano, especialmente en el mercado de los Estados Unidos de América. Otra estrategia que se tomó para controlar la pandemia fue la compra de pruebas rápidas para evitar el contagio de los trabajadores, sobre todo en el sector florícola que prescinde de muchas personas para producir.
<i>Entrevistadora</i>	¿Cuál fue el impacto de la crisis pandémica en el sector del empleo en el Ecuador?
<i>Entrevistado</i>	En el tema del empleo, no hubo una caída significativa en el sector florícola, sobre todo por el hecho mismo de que necesitan trabajadores para producir.
<i>Entrevistadora</i>	¿Cuál fue el impacto de la crisis pandémica en los insumos para la producción de flores naturales en el Ecuador?
<i>Entrevistado</i>	En realidad, lo que escaseó en temporada de pandemia fue la escases de cartón. Esto detuvo a algunas fincas porque prescinden de este material para los envíos.
<i>Entrevistadora</i>	¿Cuál fue el impacto de la crisis pandémica en la logística de las exportaciones de flores naturales en el país?
<i>Entrevistado</i>	Como te comentaba, la logística en los puertos de tránsito fue terrible porque no se determinaba si la flor, y sus empaques, eran objeto de contagio. Mucho del producto tuvo que incinerarse. Sin embargo, cuando se equilibró y se estabilizó la logística, volvió a la normalidad.
<i>Entrevistadora</i>	¿Cuál fue el impacto de la crisis pandémica en el financiamiento de las actividades empresariales del país?

<i>Entrevistado</i>	El financiamiento es algo privado. No contamos con estadísticas al respecto.
<i>Entrevistadora</i>	¿Cuáles fueron las estrategias que se tomaron las empresas del sector público y privado para evitar el despido masivo de colaboradores?
<i>Entrevistado</i>	Realmente no había mucho que hacer porque, lamentablemente, el mercado se vio afectado y la productividad cae, con todo el sector productivo, entre ellos el empleo. No había estrategia para abrir mercados cerrados. Lo que sí hicimos es abrir espacios de negociación, de modo virtual. Recuerda que, desde antes de la pandemia, en el 2019, lanzamos la Macro Rueda de Negociaciones en donde participó también el sector florícola; esto lo practicamos también en tiempos de crisis sanitaria.
<i>Entrevistadora</i>	¿Cuáles fueron puntos de aprendizaje en medio de la crisis?
<i>Entrevistado</i>	Los empresarios se dieron cuenta que debían diversificar los mercados y no fijarse en uno o unos pocos porque esto siempre los va a perjudicar. De igual manera entendimos que no sólo los mercados americanos, el ruso y el europeo son el destino de las exportaciones florícolas. Había la necesidad de abrir más mercados en caso de crisis. El Ecuador, y sus instituciones, entendieron esto y estamos próximos a abrir nuevos mercados como son el Corea y China, con cero aranceles, con los nuevos acuerdos comerciales.
<i>Entrevistadora</i>	¿En qué porcentaje cree usted que las empresas se han recuperado luego de la crisis pandémica?
<i>Entrevistado</i>	Las empresas se recuperaron para el año siguiente, en un porcentaje cercano al 10%, después de la caída del 5%.

Elaborado: Paulina Saransig.

Le entrevistada dejó claro que ya no somos un Viceministerio. Ahora serán el Instituto de Promoción e Inversiones del Ecuador, como una institución naciente del Ministerio de Producción (Pro Ecuador): este instituto va a ser el encargado de promocionar las exportaciones del Ecuador, la atracción de inversiones al país y la promoción de la Marca País, como una muestra de cultura y turismo.

Se cuestionó cuál era la metodología de promoción del país y dijo que el Ecuador se promociona por medio de herramientas no financieras; es decir, que se promociona por medio de reuniones donde se entregan suvenir con promocionales del Ecuador.

En cuanto al sector florícola, la entrevistada dijo que, dentro del rubro de las Flores Naturales, las rosas representan, aproximadamente, el 70%. Estas están reconocidas en el mundo por ser una de las mejores, de gran calidad y de larga vida. Menciona que es el principal producto de exportación de la serranía. Durante la pandemia, hubo un decrecimiento de entre el 5%. Este porcentaje afectó a muchas empresas, pero la mayoría pudieron solventar la crisis. Hay que destacar que muchas fincas florícolas ecuatorianas fueron adquiridas por fincas

colombianas; no todas, pero sí una parte importante; se sospecha que este hecho se consolidó porque las empresas colombianas quieren el producto ecuatoriano por temas de competitividad. Ahora, los siguientes años, marcaran un crecimiento del sector, sobre todo en festividades como: San Valentín, Día de la Madre, Navidad y el Año Nuevo Chino.

En cuanto a los principales destinos de las rosas ecuatorianas, acotó que son: 1, USA, 2, Kazajistán; si bien es cierto que Rusia ocuparía el tercer lugar, es por la situación actual geopolítica. Lo que sucede es que Kazajistán compra al Ecuador para vender a Rusia. De todas maneras, la crisis rusa sí golpeó a los productores ecuatorianos. Estadísticamente, volviendo al tema de los lugares de destino, son: Países Bajos (un país con un comercio de flores industrializado impresionante); luego estaban Italia, Canadá y España.

Ante la pregunta de cómo enfrentó el sector florícola la pandemia dijo que tuvieron que incorporar a sus procesos administrativos y productivos el factor de la bioseguridad. Pero, más allá de ello, el trabajo de Expoflores y Agrocalidad fue determinante porque se encargaron de publicitar el tema de protocolos de bioseguridad de las flores exportadas en los mercados internacionales, mostrando la inocuidad con respecto al producto. Sin embargo, adicionó con una anécdota sobre la flor ecuatoriana: mientras se determinaba la inocuidad del producto florícola en los puertos exportadores americanos en tiempos de pandemia, muchos lotes de rosas caducaban; pero, las que lo hacían más rápido no eran las ecuatorianas, demostrando así la calidad del producto.

Ante la pregunta de las estrategias de las empresas para enfrentar la crisis dijo que fue la compra de pruebas rápidas para evitar el contagio de los trabajadores, sobre todo en el sector florícola que prescinde de muchas personas para producir.

En cuanto al tema del empleo, dijo que no hubo una caída significativa en el sector florícola, sobre todo por el hecho mismo de que necesitan trabajadores para producir. En cuanto a insumos, en la crisis sanitaria, dijo que hubo escases de cartón, un producto con el que se empaca las rosas. En el tema de la logística dijo que en los puertos de tránsito fue porque no se determinaba si la flor, y sus empaques, eran objeto de contagio. Mucho del producto tuvo que incinerarse.

Sin embargo, cuando se equilibró y se estabilizó la logística, volvió a la normalidad.

Las estrategias que tomaron en el sector público para sobrellevar la crisis fue abrir espacios de negociación, de modo virtual. Se hizo uso de la plataforma lanzada en el año 2019, pero que valió en tiempos de pandemia: la Macro Rueda de Negociaciones en donde participó también el sector florícola.

También, la entrevistada propuso el tema del aprendizaje en la crisis y dijo que los empresarios se dieron cuenta que debían diversificar los mercados y no fijarse en uno o unos pocos porque esto siempre los va a perjudicar. El Ecuador, por su parte, entendió esto y está próximo a abrir nuevos mercados como son el Corea y China, con cero aranceles, con los nuevos acuerdos comerciales.

Finalmente, se le cuestionó sobre la recuperación del sector florícola tras la crisis, dijo que las empresas se recuperaron para el año siguiente, en un porcentaje cercano al 10%, después de la caída, aproximada, del 5%.

4.5 Análisis de entrevistas según las variables: exportaciones, producción, RRHH, insumos y logística

Las entrevistas estuvieron dirigidas desde dos dimensiones de la realidad: 1, desde el punto de vista de los funcionarios de la empresa ASL FINE FLOWERS; y, 2, desde el punto de vista de los funcionarios de organismos públicos.

Entrevista a funcionarios de la empresa ASL FINE FLOWERS

Las entrevistas que se realizaron a los funcionarios administrativos de la empresa ASL FINE FLOWERS determinaron lo siguiente, como se muestra en la siguiente tabla:

16: Afectaciones para la empresa ASL FINE FLOWERS o la crisis sanitaria

Afectaciones para la empresa ASL FINE FLOWERS la crisis sanitaria								
Variable	2019		2020		2021		2022	
	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2
Exportaciones	Normal	Normal	Caída	Recuperación	Recuperación	Normal	Normal	Normal
Producción	Normal	Normal	Caída	Recuperación	Recuperación	Normal	Normal	Normal
Recursos humanos	Normal	Normal	Caída	Recuperación	Recuperación	Normal	Normal	Normal
Insumos	Normal	Normal	Normal	Normal	Normal	Normal	Normal	Normal
Logística	Normal	Normal	Restricciones	Restricciones	Restricciones	Normal	Normal	Normal

Elaborado por: Paulina Saransig.

Las exportaciones de rosas para el primer semestre del 2020 (año de la pandemia) cayeron a niveles sin precedentes, sin embargo, la empresa se mantuvo a flote gracias a las estrategias comerciales que aplicaron para evitar el cierre de operaciones. Sin embargo, el segundo semestre del mismo año fue de franca recuperación hasta volver a niveles normales. En años posteriores, la empresa recuperó los niveles de rosas exportadas hasta en un 80% como menciona su gerente, aunque esto se puede considerar como normal.

La producción, por otra parte, hasta el 2019 para la empresa fue creciente, incluso, cuando se tenían clientes adicionales, se acudía a la compra de rosas a pequeños productores, como lo menciona la Gerente de Comercio Exterior de la empresa. Pero, para el año de la crisis, sobre todo en cuarentena, la producción se detuvo. “Tuvimos que parar la producción y no pudimos vender las existencias; lo que teníamos lo enviamos a la compostera”, tristemente menciona la Ing. Jhoselin Rojas, la responsable a cargo del área comercial. La producción no sólo que se detuvo, las existencias de la misma fueron desechadas porque los mercados fijos con los que contaba la empresa se cerraron. Sólo fue hasta el segundo semestre del 2020 cuando la empresa recuperó el volumen de producción. Desde entonces, paulatinamente, se han recuperado los mercados y la producción sigue recuperándose de la crisis para en los siguientes años.

En cuanto al área de RRHH de la empresa, para el año 2019 se contaba con 16 colaboradores en el área operativa. Sin embargo, para el 2020, año de crisis, la empresa tomó la decisión de reducir el horario laboral a la mitad, con pagos reducidos de igual forma. “Fue la única forma en que pudimos mantener a la persona”, comentó el Gerente General. Aunque se haya tomado esta decisión, se redujo el personal a 15. El primer semestre del 2021 marcó la recuperación y se pudo volver a la normalidad, regresando a los horarios laborales normales, con la paga completa. Para los siguientes años, se recuperó el personal, incluso se agregó a una persona más, llegando a 17 personas en el área operativa.

En cuanto al sector de los insumos para la empresa, no existió mayor dificultad, ni siquiera en el peor momento de la pandemia. No hubo escases, ni desabastecimiento de productos o insumos para la producción.

El sector de la logística se mostró fue normal hasta el año de la pandemia. En ese periodo hubo serias restricciones, aunque se tomó la estrategia gubernamental del permiso de salvo conducto. Fue entonces que, aunque con restricciones, la logística no se detuvo. Se volvió a la normalidad, sin restricciones de ningún tipo, para el segundo semestre del 2021.

A modo de conclusión se puede decir que, para la empresa ASL FINE FLOWERS, las áreas de afectación en tiempos de la crisis sanitaria fueron: el área de exportaciones, producción y RRHH.

Entrevista a funcionarios públicos

Las entrevistas que se realizaron a los funcionarios del sector público, como fue el Ministerio de Producción, determinaron lo siguiente, de acuerdo a las mismas variables del presente estudio. La siguiente tabla muestra los datos:

17: Afectaciones para las empresas del sector florícola según el Ministerio de Producción

Afectaciones para las empresas del sector florícola según el Ministerio de Producción								
Variable	2019		2020		2021		2022	
	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2
Exportaciones	Normal	Normal	Caída	Recuperación	Recuperación	Normal	Normal	Normal
Producción	Normal	Normal	Caída	Recuperación	Recuperación	Normal	Normal	Normal
Recursos humanos	Normal	Normal	Caída	Recuperación	Recuperación	Normal	Normal	Normal
Insumos	Normal	Normal	Caída	Normal	Normal	Normal	Normal	Normal
Logística	Normal	Restricciones	Restricciones	Restricciones	Restricciones	Normal	Normal	Normal

Elaborado por: Paulina Saransig.

Las ventas y exportaciones del sector florícola, como lo comenta el Ing. Oscar Ruano, se vieron afectado en sus ventas desde enero hasta el mes de mayo del 2020. Las actividades se paralizaron, prácticamente, desde en ese periodo. Sin embargo, para inicios del segundo semestre del mismo año, las actividades se recuperaron, aunque muchas empresas cerraron definitivamente sus actividades.

La producción de las florícolas se detuvo en el mismo periodo que las exportaciones: enero a mayo. Al ser las flores un producto perecible, el producto se desechó; gran parte de esto se destinó al compost. Sin embargo, al reabrirse los mercados para junio y julio, la producción se recuperó rápidamente debido a la urgencia de ventas y la exigencia de los mercados.

En temas laborales, al igual que mostraron los indicadores económicos del Ecuador, el 2020 fue un año dramático para el sector del empleo. No sólo se perdieron el empleo los colaboradores directos de la empresa florícola, sino también de aquellos que eran parte de la cadena de producción. Como se mencionó antes, muchas empresas quebraron y, muchos, perdieron su puesto de trabajo definitivamente.

El tema de los insumos para la producción, de acuerdo al Ing. Ruano, no se vio afectado porque había el suficiente stock como para abastecer a las empresas. Además, en el periodo de la cuarentena, la producción se había paralizado. Debido a esta razón, el desabastecimiento de insumos fue nulo. Sin embargo, la Mgs. Carolina Vargas aseveró que existió escases de cartón, con lo que se empaca las rosas.

En cuanto al tema logístico, el director distrital del Ministerio de la Producción, indujo un hecho que se debía atender: el paro nacional del 2019. En octubre del 2019, el país se paralizó casi 11 días. Con este antecedente, el sector logístico ya había sufrido un duro golpe, no sólo que afectaba al sector florícola, sino también al de las exportaciones en general. Sumado a esto, pocos meses después, adentrados en el primer semestre del 2020, nuevamente el sector logístico se paralizó llegando a 0% de movimiento en enero y febrero. Con las debidas estrategias y las restricciones, sin embargo, hubo una recuperación desde junio del mismo año. Por otra parte, la Mgs. Vargas aseveró que la logística se vio afectada en los puertos de tránsito, sobre todo en el inicio de la pandemia cuando no se conocía si un producto era o no inocuo.

En conclusión, las afectaciones a las variables planteadas del sector florícola se hicieron más evidentes para el primer semestre del 2020. Cabe decir que, para el segundo semestre, la recuperación se hizo efectiva. Añade, además, desde el punto de vista del Ing. Ruano, que el sector florícola seguirá creciendo para los años posteriores al nuevo tratado comercial con la República de China.

4.6 Investigación documental

4.6.1 Datos generales macro económicos del Ecuador

Como se puede ver en la siguiente tabla, los datos macroeconómicos del Ecuador mostraban estabilidad hasta el año 2019. Para el año de la pandemia, la variación fue abrupta, mostrando el impacto de esta en la economía del país.

18: Indicadores macro económicos del Ecuador

	Uní.	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%
PIB	MM USD	71,87		71,88	0,01	66,28	-7,79	69,09	4,24	71,13	2,95
PIB per cápita	USD	\$ 4.224,00		\$ 4.144,00	1,89	\$ 3.768,00	-9,07	\$ 3.882,00	3,03	\$ 3.951,00	1,78
Exportaci.	MM USD	24,31		24,92	2,51	21,7	-12,92	27,8	28,11	33,56	20,72
Tasa de desempleo	%	3,5		3,8	8,57	6,1	60,53	4,5	-26,23	3,8	-15,56

Fuente: (Banco Mundial, 2024)

Elaborado por: Paulina Saransig.

El PIB del Ecuador, a precios constantes, para el 2020 cayó en un 7,79% con respecto al año anterior, llegando a los 66,28 USD MM. De igual forma, el PIB per cápita decreció en un 9,07%, retrocediendo a los USD 3.768. Las exportaciones, por su parte, tuvieron una caída extraordinaria en un 12,92%, regresando a los 21,7 USD MM. Finalmente, la Tasa de Desempleo se afectó con un aumento porcentual del 60%, es decir que subió hasta el 6,1 % de desempleo en el Ecuador.

Sin embargo, para los años siguientes la recuperación fue tan impactante como la caída. La recuperación del PIB a precios constantes fue del 4,24% en el 2021 y del 2,95 en el 2022, llegando a 71,13 USD MM, casi igual al año anterior a la crisis. Los indicadores como el PIB per cápita reaccionaron de la misma forma: se vio un aumento del 3,03% en 2021 y 1,78% en el 2022, alcanzando los USD 3.951. Las exportaciones, por su parte, tuvieron un repunte extraordinario: en el 2021 aumentó en 28,11% y para el 2022 fue de 20,72%, alcanzando los 33,56 USD MM. La tasa de Desempleo, para el 2022, también se recuperó a niveles precedentes al 2019, y se posesionó en el 3,8%.

4.6.2 Exportaciones de flores y rosas en el mundo y el Ecuador

Las exportaciones de flores en el mundo y el Ecuador en los últimos años lo determina la siguiente tabla:

		Cantida d	% var.	Cantida d	% var.	Cantida d	% var.	Cantida d	% var.	Cantida d	% var.	Cantida d	% var.
Flores	USD Miles	851.93 0,75		874.33 5,00	2,63	827.14 2,11	-	927.27 6,07	12,1 1	951.00 0,00	2,56	987.00 0,00	3,79
Ton.	Ton	157,56		158,33	0,49	152,91	-	167,80	9,74	165,00	1,67	181,00	9,70
% de Expor.		62,00		74,00		64,00		83,00		83,00		74,00	
Rosas	USD Miles	528.19 7,07		647.00 7,90	22,4 9	529.37 0,95	-	769.63 9,14	45,3 9	789.33 0,00	2,56	730.38 0,00	7,47
Ton	Ton.	97,69		117,16	19,9 4	97,86	-	139,27	42,3 2	136,95	1,67	133,94	2,20

Nota de tabla: La tabla toma en cuenta el total de las exportaciones de flores (en miles de dólares y toneladas) y lo reduce al porcentaje de la participación de rosas.

Fuente: (EXPOFLORES, 2023).

Elaborado por: Paulina Saransig.

Como podemos ver, en 2018 las ventas de rosas fueron de USD miles 528.197,07. Para el año siguiente, estas se incrementaron en un 22,49%, alcanzando la cifra de USD miles 647.007,90. Sin embargo, el año de la pandemia (2020), estas cayeron en un 18,18% llegando apenas a USD miles 529.370,95. De igual forma, la cantidad de rosas exportadas cayó en un 16,4% para el 2020, reduciendo el tonelaje exportado a 97,36.

Sin embargo, el año 2021 mostró una gran recuperación para la exportación de rosas, en cuento a las ventas y su volumen. Se vendió USD miles 769.639,14, un 45% mayor al año pasado; de igual forma la cantidad exportada fue de 139,27 toneladas, un 42,32% más que el año posterior a la crisis sanitaria. S podría decir que los números del sector fueron mejores que el año previo a la pandemia.

Los años posteriores, 2022 y 2023, marcaron una tendencia estable, aunque para este último año se notó una considerable caída en las ventas y el tonelaje exportado de rosas desde Ecuador. El primer año las exportaciones totales fueron de USD miles 789.330,00, con un total de 136,95 toneladas; el segundo año este se redujo a 730.380,00, con un total de 133,94 toneladas. El motivo de eta caída no es pertinencia del presente estudio.

4.6.4 Exportaciones la empresa ASL FINE FLOWERS

La siguiente tabla muestra las exportaciones por mes, desde al año 2017 hasta el año 2022, de la empresa ASL FINE FLOWERS. De igual manera, demuestra la variación porcentual de las mismas exportaciones por año; en negro se

muestran las positivas y en rojo las que muestran un comportamiento negativo con respecto al mismo mes del año pasado.

21: Reporte de exportaciones de ASL FINE FLOWERS en USD

Exportaciones de la empresa ASL FINE FLOWERS en USD												
	2017	Var. %	2018	Var. %	2019	Var. %	2020	Var. %	2021	Var. %	2022	Var. %
Enero	\$23.574		\$23.280	1,25	\$28.690	23,24	\$30.908	7,73	\$27.325	11,59	\$37.559	37,45
Febrero	\$28.565		\$34.419	20,49	\$29.135	15,35	\$45.875	57,46	\$44.316	3,40	\$49.469	11,63
Marzo	\$13.115		\$17.448	33,04	\$12.286	29,59	\$6.543	46,74	\$28.794	340,07	\$25.027	13,08
Abril	\$14.353		\$17.685	23,21	\$14.443	18,33	\$2.887	80,01	\$36.046	1.148,56	\$40.696	12,90
Mayo	\$18.725		\$18.624	0,54	\$21.233	14,01	\$8.834	58,39	\$23.862	170,12	\$33.224	39,32
Junio	\$11.094		\$16.726	50,77	\$9.861	41,04	\$15.885	61,09	\$25.890	62,98	\$24.457	5,53
Julio	\$10.763		\$14.985	39,23	\$11.298	24,60	\$20.915	85,12	\$33.932	62,24	\$31.259	7,88
Agosto	\$19.849		\$19.744	0,53	\$15.488	21,56	\$12.486	19,38	\$26.871	115,21	\$37.462	39,41
Septiembre	\$17.609		\$15.836	10,07	\$10.845	31,52	\$23.898	120,36	\$34.649	44,99	\$38.016	9,72
Octubre	\$16.097		\$17.076	6,08	\$15.322	10,27	\$28.282	84,58	\$40.175	42,05	\$29.325	27,01
Noviembre	\$12.812		\$12.226	4,57	\$13.033	6,60	\$11.137	14,55	\$30.290	171,98	\$20.097	33,65
Diciembre	\$16.989		\$10.552	37,89	\$13.778	30,57	\$15.493	12,45	\$36.819	137,65	\$19.095	48,14
Total	\$203.543		\$218.598	7,40	\$195.411	10,61	\$223.143	14,19	\$388.969	74,31	\$385.706	0,84

Fuente: ASL FINE FLOWERS.

Elaborado por: Paulina Saransig.

Como podemos ver en la tabla anterior, la empresa ASL FINE FLOWERS tuvo un mal año 2019, es decir un año antes de la pandemia. Para junio, reporta decrecimientos porcentuales del 41,04%, para julio del 24,6%, para agosto fue del 21,56%, para septiembre del 31,52% y finalmente octubre con un 10,27%. Esto hizo que el total anual de las ventas con respecto al 2018 fuese de 10,61 menos.

En el año de la pandemia, las reducciones en las ventas empezaron en marzo con 46,74%. En abril recibió un duro golpe al reducir sus ventas en un 80,01%, con respecto al mismo mes del año pasado. De igual forma se comportó el mes de mayo con un 58,39%. Pero, a partir de junio las ventas volvieron a repuntar, con recuperaciones importantes como la del mes de junio y julio con un crecimiento del 61,09% y del 85,12% respectivamente. Para septiembre y

octubre el repunte fue de un gran 120,36% y de 84,58%. El año finalizó con un 14,19% más de ventas que el 2019.

En realidad, la crisis sanitaria afectó a la empresa sólo el primer semestre del 2020. Para el segundo semestre, tuvo una gran recuperación lo que le permitió cerrar el año con números superiores al año previo.

Para el 2021, no obstante, la recuperación acumulada anual fue del 74,31% más ventas que el año de la pandemia. La recuperación fue extraordinaria. En el 2022, las ventas se han mantenido, con una ligera varianza negativa de 0,84%.

5. Resultados y discusión

5.1 Las variables de estudio en relación al Ecuador y la empresa ASL FINE FLOWERS.

Las variables de la investigación fueron las siguientes: exportaciones, ventas, logística, insumos y RRHH. Estas variables fueron afectadas más evidentemente a nivel macroeconómico; en menor medida afectaron al sector florícola y, mucho menos, a la empresa ASL FINE FLOWERS.

En cuanto a la economía ecuatoriana, el PIB se vio afectado, con una caída también de las exportaciones (exportaciones y ventas) de 7,79% y 12,92%, respectivamente. La logística de la producción se vio afectada sólo en tiempo de cuarentena; el gobierno, por decreto, declaró sectores estratégicos a los que se les otorgó Salvo Conductos, evitando la desmovilización de este sector; el impacto fue mínimo. No obstante, el sector del empleo sí se vio afectado, incrementando la Tasa de Desempleo en un 6,1%. La siguiente tabla muestra las variaciones de estos índices:

Tabla 22: Variación de Índices macroeconómicos del Ecuador

	2019	2020	2021	2022
PIB	0,01	-7,79	4,24	2,95
PIB per cápita	-1,89	-9,07	3,03	1,78
Exportaciones	2,51	-12,92	28,11	20,72
Tasa de desempleo	0,09	6,10	-0,26	-0,16

Elaborado por: Paulina Saransig.

En cuanto al sector florícola, las ventas (exportaciones) cayeron en un 12,92% (ver tabla 23). La logística, como lo indicó la Mgs. Carolina Vargas, la única dificultad se produjo al principio cuando se discutía en los puertos de embarque y desembarque del mundo la inocuidad o no inocuidad de la rosa, como trasmisor del virus. El sector de los insumos para la producción siempre abasteció el mercado; más bien, por causas de problemas en las importaciones, tuvo dificultades, como lo indicó el Ing. Lanchimba, Gerente de ASL FINE FLOWERS.

La empresa ASL FINE FLOWERS., por su parte, sólo se vio afectada en sus ventas (exportaciones) y los recursos humanos. En tiempos de pandemia despidieron a dos colaboradores, de los 17 con los que contaban antes de

pandemia. Sin embargo, en la actualidad, han vuelto a recontractar a tres colaboradores adicionales.

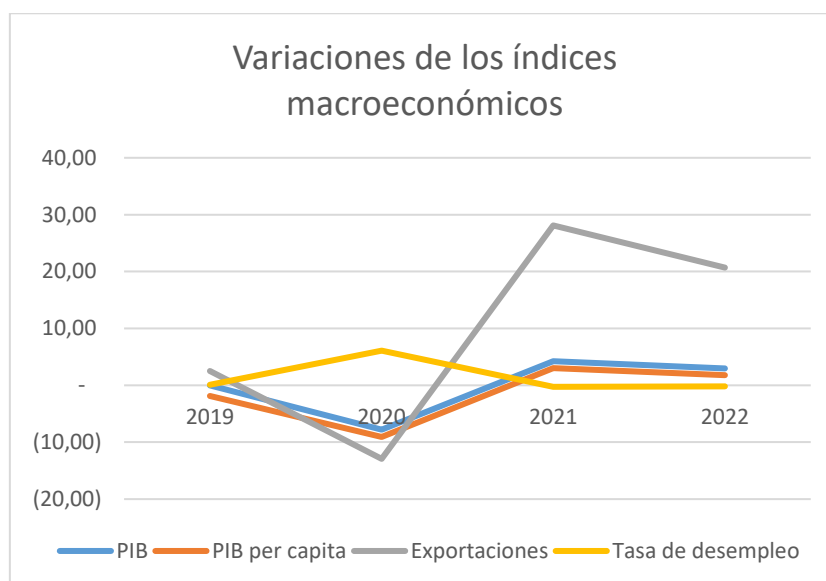
Siendo así, el análisis de la crisis pandémica se centrará en sólo los dos aspectos que han resultado más afectados: ventas, exportaciones y recursos humanos.

5.2 Situación económica del Ecuador y sus exportaciones

Para entender lo sucedido en la crisis sanitaria de la pandemia del Covid-19, hay que hacer un análisis rápido de la situación macroeconómica del Ecuador, analizando algunos de sus índices económicos más importantes, en sus variaciones anuales; estos índices son: PIB, PIB per cápita y las exportaciones, se lo muestra en la anterior Tabla 22.

De igual forma, gráficamente los datos se pueden ver reflejados como se demuestra en la siguiente figura:

Figura 3: Variaciones de los índices macroeconómicos



Elaborado por: Paulina Saransig.

Como podemos ver en la gráfica, tanto el PIB como el PIB per cápita y las exportaciones totales del Ecuador siguen un mismo patrón gráfico. Esto nos indica que, para el año 2020 existió una caída en los indicadores más importantes, así como fue la caída no sólo de la economía ecuatoriana, sino que también del mundo entero. Cabe decir que, la variación de la Tasa de Desempleo es inversamente proporcional a la tendencia lineal de los demás indicadores.

5.3 Situación económica del Ecuador con respecto a la exportación de rosas

Habiendo conocida la situación macroeconómica del Ecuador, hay que compararla con el sector específico de la exportación de rosas. Así es como la siguiente tabla muestra la comparativa de las variaciones porcentuales tanto de los indicadores económicos como el de la exportación de rosas.

23: Variaciones macroeconómicas comparadas con las exportaciones del Ecuador

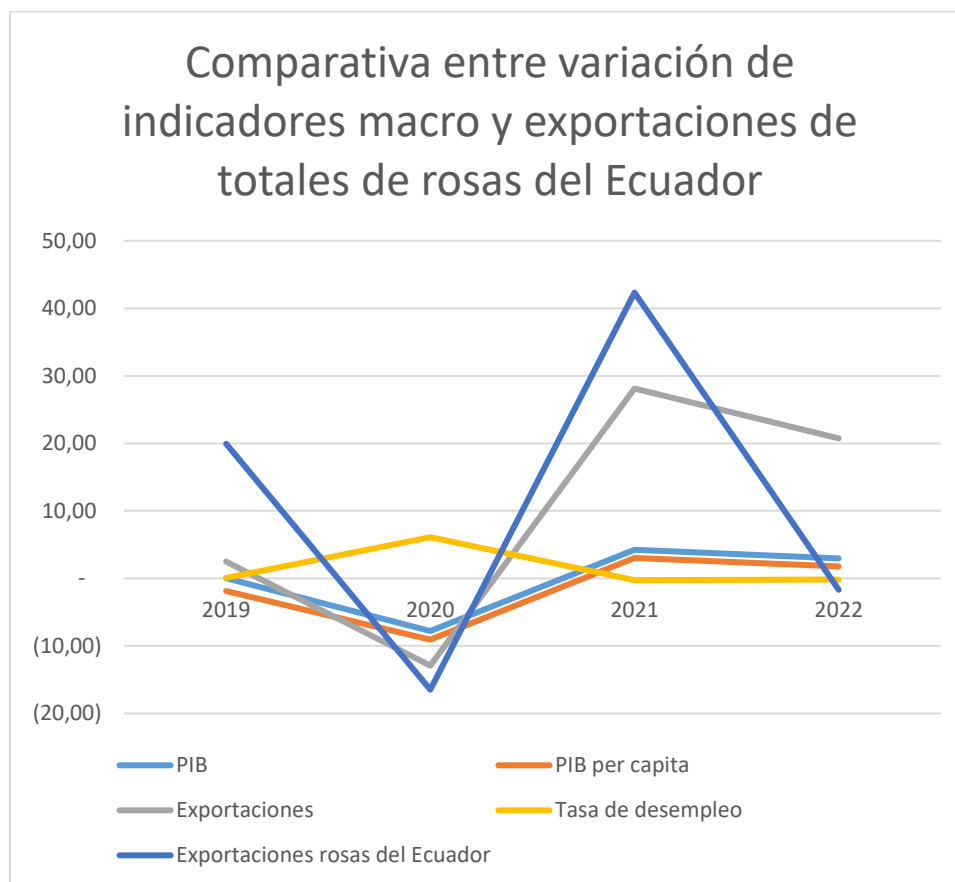
	2019	2020	2021	2022
PIB	0,01	-7,79	4,24	2,95
PIB per cápita	-1,89	-9,07	3,03	1,78
Exportaciones	2,51	-12,92	28,11	20,72
Tasa de desempleo	0,09	6,10	-0,26	-0,16
Exportaciones rosas del Ecuador	19,94	-16,47	42,32	-1,67

Elaborado por: Paulina Saransig.

Para señalar los datos de mejor manera, se muestra la siguiente figura:

Figura 4

Figura 4: Comparativa de variación de indicadores macro y exportaciones de rosas del Ecuador



Elaborado por: Paulina Saransig.

Como se puede ver, la variación del total de las exportaciones de rosas sigue el mismo patrón que las líneas de los indicadores macroeconómicos (con excepción de la Tasa de Empleo por ser inversamente proporcional), demostrando que el año de la pandemia fue de impacto negativo, reduciéndose en más del 16% de las mismas.

5.4 Situación de la empresa ASL FINE FLOWERS en la crisis sanitaria con respecto a las exportaciones de rosas y los indicadores macroeconómicos del Ecuador

La empresa ASL FINE FLOWERS, particularmente, tuvo un año 2019 muy duro. Tal vez producto de los efectos de la paralización de octubre del 2019, como mencionaba uno de los entrevistados, el Ing. Oscar Ruano, marcando una caída en sus ventas del 10,61%. La empresa tenía un antecedente negativo desde el año anterior a la pandemia, como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 25

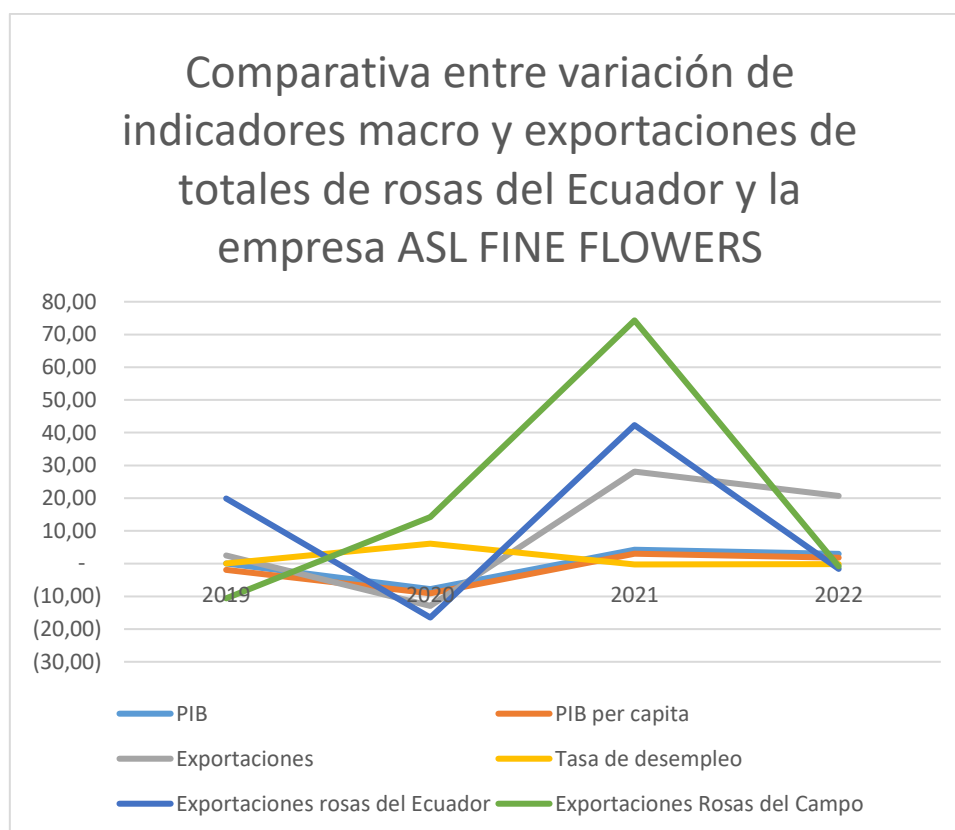
24: Variación de las exportaciones totales de rosas, las exportaciones de la empresa ASL FINE FLOWERS en comparativa con los índices macroeconómicos

	2019	2020	2021	2022
PIB	0,01	-7,79	4,24	2,95
PIB per cápita	-1,89	-9,07	3,03	1,78
Exportaciones	2,51	-12,92	28,11	20,72
Exportaciones rosas del Ecuador	19,94	-16,47	42,32	-1,67
Exportaciones ASL FINE FLOWERS	-10,61	14,19	74,31	-0,84

Elaborado por: Paulina Saransig.

Sin embargo, a la caída del 2019, la empresa ASL FINE FLOWERS parece haber recuperado para el 2020, en el mismo tiempo de la Pandemia 2020, llegando a incrementar sus ventas en 14,19%. Como se puede ver en la siguiente figura, su progresión es la siguiente con respecto a los otros indicadores:

Figura 5: Comparativa entre los indicadores macroeconómicos, las exportaciones totales y las de la empresa ASL FINE FLOWERS



Elaborado por: Paulina Saransig.

Como se puede ver, la empresa parece tener un comportamiento inversamente correlativo desde el 2019 y el 2020, con respecto a los demás indicadores, volviendo a la correlatividad para el 2021 (con excepción de la Tasa de Empleo por ser inversamente proporcional). Esto pareciera indicar que la empresa ASL FINE FLOWERS fue inmune a los efectos de la crisis sanitaria. Sin embargo, nada más alejado de la realidad.

La siguiente tabla muestra la variación de las ventas de la empresa ASL FINE FLOWERS, con respecto al mes en el año anterior.

Tabla 26

25: Exportaciones de empresa ASL FINE FLOWERS anual

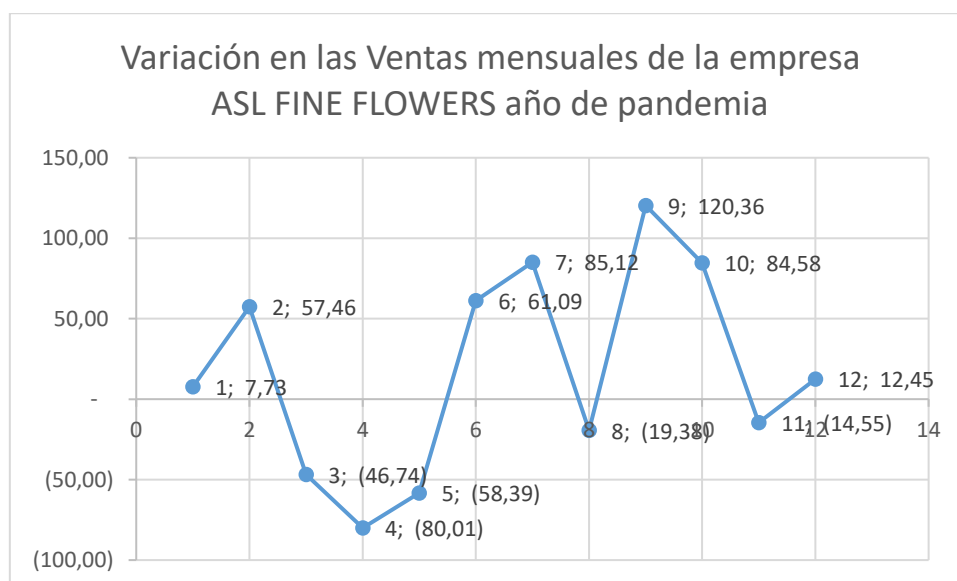
	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Enero</i>	-1,25	23,24	7,73	-11,59	37,45
<i>Febrero</i>	20,49	-15,35	57,46	-3,40	11,63
<i>Marzo</i>	33,04	-29,59	-46,74	340,07	-13,08
<i>Abril</i>	23,21	-18,33	-80,01	1.148,56	12,90

Mayo	-0,54	14,01	-58,39	170,12	39,32
Junio	50,77	-41,04	61,09	62,98	-5,53
Julio	39,23	-24,60	85,12	62,24	-7,88
Agosto	-0,53	-21,56	-19,38	115,21	39,41
Septiembre	-10,07	-31,52	120,36	44,99	9,72
Octubre	6,08	-10,27	84,58	42,05	-27,01
Noviembre	-4,57	6,60	-14,55	171,98	-33,65
Diciembre	-37,89	30,57	12,45	137,65	-48,14
Total	7,40	-10,61	14,19	74,31	-0,84

Elaborado por: Paulina Saransig.

Como se puede apreciar, las ventas cayeron abruptamente para los meses de marzo, abril y mayo, ubicándose en 46,74%, 80,01% y 58,39%, respectivamente. Estos meses son los que la empresa cerró sus puertas durante un mes, aproximadamente, y tanto sus ventas y producción también retrocedieron. Así muestra la siguiente figura:

Figura 6: Ventas de la empresa ASL FINE FLOWERS



Elaborado por: Paulina Saransig.

Recordemos que la empresa ASL FINE FLOWERS venía recuperándose de una fuerte caída en el 2019, debido a otros factores ajenos al tema del presente estudio. Si se muestra un crecimiento en el 2020 fue producto del rebote de la recuperación, más no porque la empresa no se haya visto afectada.

El hecho cierto es que tanto la empresa ASL FINE FLOWERS como otras empresas, el sector florícola y la economía general del Ecuador y de todos los países del mundo fue afectada por la pandemia.

5.4.1 Situación del sector florícola en la crisis sanitaria con respecto a la producción, RRHH, insumos y logística.

La producción de rosas del Ecuador para el 2019 fue de 117,16 toneladas, superando las 97,69 del año anterior. Estaba en franco crecimiento. Sin embargo, para el 2020, el año de la pandemia, se redujo a 97,86 toneladas, algo similar al 2019. El porcentaje de reducción fue de 16,47%. Sin embargo, para el 2021, el sector se recuperó en un 42,32%, llegando a 139,2 toneladas. Los siguientes años ha tenido un ligero retroceso, pero en niveles mínimos.

Tabla 26: Producción de rosas y variación interanual

Producción total de rosas en el Ecuador y sus variaciones por año (2018-2023)												
	2018		2019		2020		2021		2022		2023	
Ros	528.1	97,07	647.0	22,49	529.3	-	769.6	39,14	789.3	30,00	730.3	80,00
					70,95	18,18	45,39	2,56				-7,47
ton	97,69		117,1	19,94	97,86	-	139,2	7	136,9	5	133,9	4
						16,47	42,32	5	-1,67			-2,20

Fuente: (EXPOFLORES, 2023).

Elaborado por: Paulina Saransig.

En el ámbito de la logística, el comercio mundial de bienes, se vio afectado de modo general. Según fuentes de la CEPAL, cayó en un 17,7% para el año de la pandemia (CEPAL STAT, 2024). Sin embargo, como lo muestra el informe de la Organización Mundial de Comercio (OMC), para el 2021 se recuperó al 37,7% (Organización Mundial de Comercio, 2022). En el Ecuador, más específicamente en el sector florícola, como lo manifestó la funcionaria del Viceministerio de Producción, Comercio exterior, Inversiones y Pesca, la crisis se trasladó a los puertos aéreos de destino donde se caducó mucho del producto, mientras se esperaba que se realicen los procesos correspondientes para determinar la inocuidad del mismo.

En cuanto a los insumos, el sector florícola no mostró desabastecimiento de ningún tipo de agroquímico o fertilizante para la producción, como lo manifestó el experto de ProEcuador

El tema del empleo, en el sector florícola, sí tuvo serias afectaciones. Según los datos de Expoflores, se perdieron más de 10.000 empleos directos y 120.000 plazas más de indirectos (El Universo, 2022). Sin embargo, de esto, para el 2021,

el sector tuvo una rápida recuperación, retomando los empleos que se perdieron en tiempos de pandemia.

5.4.2 Situación de la empresa ASL FINE FLOWERS en la crisis sanitaria con respecto a la producción, RRHH, insumos y logística de rosas y los indicadores macroeconómicos del Ecuador

La situación de la empresa ASL FINE FLOWERS en cuanto a las demás variables del presente estudio (producción, RRHH y logística) con respecto a los indicadores macroeconómicos es la siguiente, como lo demuestra la siguiente tabla:

Tabla 27: Comparativa de los indicadores macroeconómicos con las variables: producción, RRHH y logística de la empresa ASL FINE FLOWERS

	2019	2020	2021	2022
PIB	0,01	-7,79	4,24	2,95
PIB per cápita	-1,89	-9,07	3,03	1,78
Exportaciones	2,51	-12,92	28,11	20,72
Tasa de desempleo	0,09	6,10	-0,26	-0,16
Exportaciones rosas del Ecuador	19,94	-16,47	42,32	-1,67
Producción empresa ASL FINE FLOWERS	1,55	18,16	50,10	-4,88
Empleo empresa ASL FINE FLOWERS	-	-11,74	13,33	5,88
Logística empresa ASL FINE FLOWERS	Sin afectación	Sin afectación	Sin afectación	Sin afectación
Insumos empresa ASL FINE FLOWERS	Sin afectación	Sin afectación	Sin afectación	Sin afectación

Fuente: ASL FINE FLOWERS

Elaborado por: Paulina Saransig.

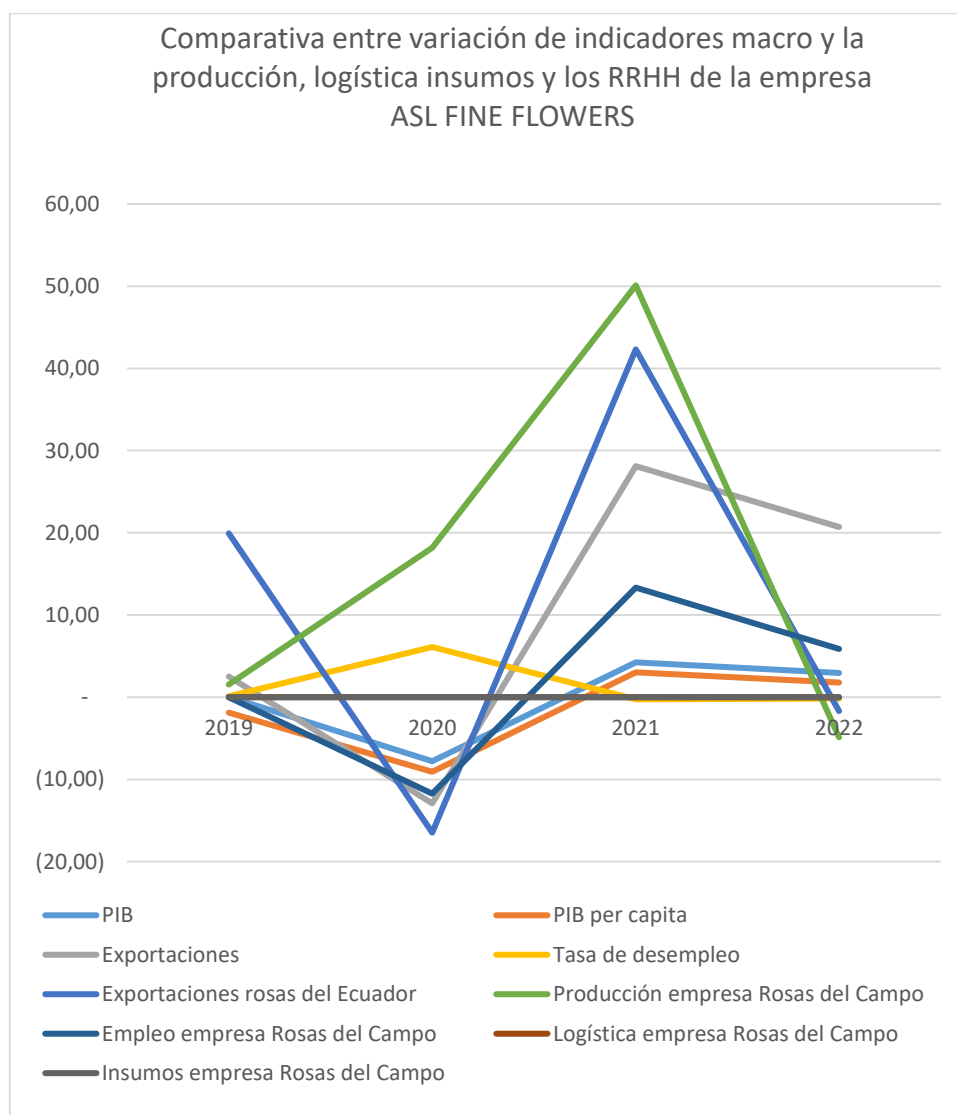
La situación productiva de la empresa de la empresa se vio incrementada en el 2020 en 18,16% con respecto al año anterior. Sin embargo, esta mayor producción no se vio reflejada en las ventas debido a que fue este mismo periodo en el que se desechó mucho de lo producido en pandemia. Sin embargo, hay que destacar, que para el 2021 su producción se duplicó, llegando al 50,10% de aumento. Al 2022 disminuyó a 4,88%, pero la recuperación productiva, después de pandemia, fue definitiva.

La situación del empleo, por otro lado, se redujo en tiempos de pandemia en un 11,74%. Sin embargo, para el 2021, se recuperó en un 13,33%. De igual forma aumentó un 5,88% para el año siguiente. Si bien es cierto que el empleo se redujo en pandemia, como era lo esperado, también se recuperó para el periodo posterior a la pandemia.

En cuanto a la logística e insumos, como ya se había analizado, no tuvo variaciones al respecto. Pese a las restricciones existentes, no la logística y la adquisición de insumos para la empresa no mostraron mayor variación.

La siguiente ilustración demuestra la línea de continuidad que siguen las variables. Se destaca que tanto la producción como la logística e insumos siguen un patrón contrario a las expectativas de la crisis sanitaria. La variable que sí se acopla a la tendencia macroeconómica sólo se aplica a los RRHH y el nivel de empleo.

Figura 7: Comparativa entre la variación de indicadores macroeconómicos y la producción, logística e insumos de la empresa



Elaborado por: Paulina Saransig.

Sólo hay que añadir que, aunque los indicadores de la empresa que no variaron, no significa que no hayan existido afecciones en el sector logístico y de insumos.

5.4.3 Estrategias que se tomaron para enfrentar la crisis sanitaria del Covid-19

Cabe decir que, como lo dijieran los entrevistados, la crisis sanitaria fue un hecho sin precedentes que tomó por sorpresa a todos. No existieron planes de contingencia al respecto, ni tampoco medidas preventivas. Nadie estaba preparado. Sin embargo, las estrategias para sobrevivir a la coyuntura fueron tomadas en la misma continuidad de los acontecimientos. De esta forma, podemos determinar algunas de las estrategias que fueron utilizadas:

- Adecuarse a la realidad sanitaria del momento haciendo que todos los colaboradores usaran y portara las medidas de bioseguridad personales;
- Implantación del Teletrabajo;
- Implementar el uso de pruebas rápidas para covid-19 a fin de evitar contagio masivo de los empleados;
- Gestionar y proporcionar salvoconductos a fin permitir la movilidad de personal de sectores estratégicos;
- Reducción de personal y/o reducción de salarios;
- Las empresas hicieron una reingeniería de contratación de nuevo personal;
- Expoflores, en conjunto con Agrocaldiad, se encargaron de demostrar al mundo que los productos florícolas ecuatorianos eran inocuos y no transmitían el virus del SARS-CoV-2 que producía la enfermedad del Coronavirus;
- BanEcuador instauró un sistema de créditos a largo plazo y menor interés para estimular a los empresarios agrícolas y no se permitan la quiebra;
- Vacunación masiva en empresas tanto públicas y privadas.

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

- Las exportaciones de flores fueron afectadas el primer semestre del año pandémico del 2020, mostrando una ligera recuperación para el segundo semestre; sin embargo, para el 2021 se vio una recuperación del 42,32% de las rosas ecuatorianas. El sector floricultor no se vio mayormente afectado en el año de pandemia. Por su parte, la empresa ASL FINE FLOWERS mostró una caída en sus ventas el año previo al de la crisis sanitaria por lo que, el año de la pandemia, sus ventas crecieron un 14,19%; no obstante, esto no demuestra que la empresa no haya sido afectada; sólo menciona que se recuperó de una caída del 2019. Las afectaciones, por otro lado, sí fueron evidentes cuando se ve que para los meses de marzo, abril y mayo la empresa sufre seria caída en sus ventas;
- Las estrategias para enfrentar la crisis fueron de naturaleza sanitaria, reducción de personal, reducción de salarios, créditos a largo plazo y bajo interés; los organismos de control demostraron y develaron la inocuidad del producto florícola ecuatoriano;
- Los sectores de insumos y logística no fueron mayormente afectados, a más de las restricciones sanitarias impuestas a nivel gubernamental, con la excepción de la crisis en los puertos donde no se sabía si el producto a recoger era inocuo o no del virus; esto se solucionó pronto, de todas formas;
- Para la empresa los desafíos que se plantearon durante la pandemia fueron muchos; el fundamental, la supervivencia de la empresa y su viabilidad económica. Otros desafíos para la empresa fueron: la adaptación del personal a la nueva realidad sanitaria; la búsqueda de nuevos mercados; la caída en los ingresos y la baja de los sueldos.
- Por otra parte, de la crisis sanitaria nacieron oportunidades para hacer una reingeniería en el aspecto productivo y comercial, haciendo que los procesos sean más eficientes. Esta eficiencia se manifestó con las leyes gubernamentales que lograron que el proceso de exportación sea virtual en un gran porcentaje.

6.2 Recomendaciones

- Dados los hechos del 2020, es necesaria que existan políticas gubernamentales que permitan la creación de estrategias y protocolos para el manejo de la crisis sanitaria, desde todos los ámbitos posibles: sociales, políticos y económicos;
- Por su parte, las empresas también tienen que crear estrategias y protocolos ante acontecimientos de esta envergadura;
- Tanto el sector florícola, como la empresa ASL FINE FLOWERS., deben comprometerse con la innovación para producir productos más atractivos en el mercado internacional e incrementar las ventas. Parte de estos ingresos debe destinarse a un fondo de contingencia contra posibles coyunturas como las sucedidas con la crisis sanitaria.

7. Referencias

- Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario. (2024). *Agrocalidad*.
<https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/certi3.pdf>
- Agrocalidad. (2024). *Agrocalidad*.
<https://guia.agrocalidad.gob.ec/agrodb/aplicaciones/publico/productos1/consultaRequisitoComercio.php>
- Agrocalidad. (2024). *Agrocalidad*.
https://www.agrocalidad.gob.ec/?page_id=39164
- AGROCALIDAD EC. (2019). *AGROCALIDAD*.
<https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2020/09/BPA-equivalencia-FLOR-ECUADOR.pdf>
- Arango , K., Valdéz, E., Villa, D., Pérez, I., Rodriguez, E., y Gonzales, V. (15 de 3 de 2016). TEORÍA DEL VALOR Y CADENA DE VALOR. <http://cadenayteoriadevalor.blogspot.com/2016/03/teoria-del-valor-y-cadena-del-valor.html>
- Banco Central del Ecuador. (2023). *Informe de resultados de Comercio Exterior*. Quito: Banco Central del Ecuador.
- Banco Mundial. (2022). *Los impactos económicos de la pandemia y los nuevos riesgos para la recuperación*. Banco Mundial.
- Banco Mundial. (5 de 4 de 2024). *Banco Mundial*.
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?end=2022&start=2015>
- Caiza, B. (2023). *Repositorio Universidad Técnica de Ambato*. Universidad Técnica de Ambato:
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/37856/1/T5758i.pdf>
- CEPAL STAT. (5 de 4 de 2024). *Bases de Datos y Publicaciones Estadística*.
https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/dashboard.html?indicator_id=311&area_id=421&lang=es

- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones . (2024). *Gobierno electrónico*. <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2018/10/C%C3%B3digo-Org%C3%A1nico-de-la-Producci%C3%B3n-Comercio-e-Inversiones-Copci.pdf>
- DeGregorio, J. (2012). *Macroeconomía, teoría y política*. Santiago de Chile: Pearson Educación.
- Dos Santos, T. (2002). *Teoría de la dependencia. Balances y Perspectivas*. México: Plaza y Janés .
- Ecuador.com. (2024). *Ecuador.com*. <https://www.ecuador.com/blog/las-flores-abundan-en-el-ecuador/>
- El Universo. (2022). Entre marzo y junio, las pérdidas de las florícolas alcanzaron \$130 millones. *El Universo*, 2.
- Equipo editorial Etecé. (2024). *Financiamiento*. *Concepto.de*. <https://doi.org/https://concepto.de/financiamiento/>
- Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. (2 de 5 de 2024). *ITC*. https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c28%7c%7c%7c0603%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c3%7c1%7c1%7c1
- EXPOFLORES. (2019). *La certificación Flor Ecuador como herramienta para la prevención del trabajo infantil*. Quito: EXPOFLORES.
- EXPOFLORES. (2022). *Reporte comparativo Ecuador - Colombia*. Quito: EPOFLORES.
- EXPOFLORES. (2023). *Informe Anual de Exportaciones*. Quito: EXPOFLORES CIM.
- EXPOFLORES. (2024). *EXPOFLORES*. <https://expoflores.com/logistica-y-comercio-exterior/>

- EXPOFLORES Informe Anual. (2019). *EXPOFLORES*.
https://expoflores.com/wp-content/uploads/2020/04/reporte-anual_Ecuador_2019.pdf
- Ferrer, R. (9 de 2020). Pandemia por COVID-19: el mayor reto de la historia del intensivismo. *Medicina Intensiva*, 323-324.
<https://doi.org/10.1016/j.medin.2020.04.002>
- Finca de Rosas. (9 de 4 de 2024). *Finca de Rosas*.
<https://fincasderosas.com/pichincha/floricolas-tabacundo/>
- Fincas de Rosas. (4 de 4 de 2024). *Finca de Rosas*. <https://fincasderosas.com/el-origen-de-las-floricolas-en-ecuador/>
- Fundación acción contra el hambre. (2013). *Exportación e importación en la empresa*. Fundación acción contra el hambre.
- Galindo , M., y Ríos, V. (2015). Exportaciones. *Serie de estudios económicos*, 8.
<https://doi.org/https://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201507-mexicoexports.pdf>
- Gobierno Autónomo Descentralizado de Pichincha . (9 de 4 de 2024). *GAD de Pichincha*. <https://viajaporpichincha.com/escoje-tu-viaje/pedromoncayo/flores-de-tabacundo>
- Gómez, V., Duque, P., López, V., Castro , T., y Halaixt, Y. (8 de 10 de 2014). Teoría del Valor y Cadena de Valor. Prezi Inc.
- Gorrinchas, P.-O. (2023). La recuperación económica mundial prosigue, pero por un camino accidentado. *Blog del Fondo Monetario Internacional (FMI)*.
<https://doi.org/https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2023/04/11/global-economic-recovery-endures-but-the-road-is-getting-rocky>
- Gregorio, J. (2007). *Macroeconomía. Teoría y Políticas*. Pearson-Educación.
<https://doi.org/http://www.degregorio.cl/pdf/Macroeconomia.pdf>
- hEDGEpoint Global Markets. (2023). ¿Cómo el valor de los insumos afecta la producción agrícola? *HedgePoint Global Markets*.
- Huntington, S. (1972). *El Orden Político en las Sociedades en Cambio*. Paidós.

- Izquierdo, D., Mosquera, M., Roble, G., y Rosales, F. (2018). *Competitividad en las exportaciones florícolas del Ecuador*. Quito: Ciencia Digital.
- Jimenez , J. S., y Hernández, G. (2015). *Marco conceptual de la cadena de suministro: un nuevo enfoque logístico*.
<https://doi.org/http://www.azc.uam.mx/alumnos/tradeoff/docu/marco.pdf>
- Kabbabe, S. (2019). La Gripe Española de 1918. *Med Interna*, 59-65.
- López, J. (9 de 10 de 2019). *Economipedia*.
<https://economipedia.com/definiciones/poblacion-estadistica.html>
- Lozada, J., y López-Feal, R. (2003). *Métodos de investigación en ciencias humanas y sociales*. Paraninfo-Thomson.
- Mafla, M., y Zapata , P. (2024). *Impacto de los Incentivos fiscales al desarrollo de la industria florícola*. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas* .
- McGrawHill. (2007). *Negocios Internacionales*. McGraw Hill.
- Ministerio de Producción. (2024). *Acuerdos comerciales* . Ministerio de Producción.
- Muguirra, A. (5 de 2024). *QuestionPro*.
<https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-investigacion-de-mercados/>
- Organización Mundial de Comercio. (2022). *OMC*.
https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/wtsr_2022_s.pdf
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (4 de 4 de 2024). *OMS*.
https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus#tab=tab_1
- Organización Panamericana de la Salud. (4 de 4 de 2024). *OPS*.
<https://www.paho.org/es/noticias/6-5-2023-se-acaba-emergencia-por-pandemia-pero-covid-19-continua>
- Poligrup. (2024). *Poligrup*. <https://www.poligrup.ec/importancia-de-las-flores-ecuatorianas-en-el-mundo/>

- Portal Único de Trámites Ciudadanos. (2024). <https://www.gob.ec/regulaciones/acuerdo-ministerial-390-programa-certificacion-fitosanitaria-ornamentales-exportacion>
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. España: Madrid: Pirámide.
- Pro Ecuador. (2024). *Proecuador*. <https://www.proecuador.gob.ec/>
- QuestionPro. (2024). *Recursos Humanos*. https://www.questionpro.com/es/question-pro-los-recursos-humanos.html#tipos_recursos_humanos
- Quiñonez, R., y Prado-Solis, M. (2017). Resiliencia organizacional: ideas para el debate en el contexto ecuatoriano. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 488-504.
- Quiroa, M. (9 de 2 de 2024). Cliente: quién es y cuál es su importancia. *Economipedia*, 1. <https://doi.org/https://economipedia.com/definiciones/cliente.html>
- Real Academia Española de la Lengua. (4 de 4 de 2024). *Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua*. <https://dle.rae.es/exportaci%C3%B3n>
- Reglamento al título de la facilitación aduanera para el Comercio. (2024). *Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador*. https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2018/03/REGLAMENTO_AL_TITULO_DE_LA_FACILITACION_ADUANERA_P_51.pdf
- Requisitos para la exportación de flores. (2024). *ProEcuador*. <https://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2021/10/Flyer-FLORES-2021.pdf>
- Reyes, G. (2001). Teoría de Globalización. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Universidad de Nariño*, 43-53.
- Ríos, P. (2023). ¿Qué son las ventas? Conceptos clave y tipos. *HubSpot*, 1.
- Rojas, A. (2019). ¿Qué es el Volumen de producción? *Comercio Exterior Latinoamérica*, 1.

- Royal Flowers. (29 de 4 de 2024). *Royal Flowers*.
<https://royalflowersgroup.com/about/>
- Sánchez, P. (5 de 2024). *QuestionPro*.
<https://www.questionpro.com/blog/es/metodos-de-investigacion/>
- Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador. (2024).
<https://www.aduana.gob.ec/servicio-al-ciudadano/para-exportar/>
- Supo, J. (2023). Niveles de la investigación. *Bioestadística* , 1.
- Tesis y Másters. (2024). *Tesis y Másters*. <https://tesisymasters.com.co/tecnicas-de-investigacion/>
- Universidad Francisco la Vitoria (UFV) Madrid. (4 de 4 de 2024).
<https://www.ufv.es/cetys/blog/diferencia-entre-ventas-brutas-y-netas/>
- Universidad Militar de Nueva Granada. (2022). *Introducción a la logística*.
http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion_empresas/logistica/unidad_1/DM.pdf
- Vargas, P. (2018). Conozca algunas de las nuevas tendencias del mercado de las flores premium. *La República*, 2.

8. Anexos

8.1 Cuestionario de entrevista

8.1.1 Información de identificación

Nombre del entrevistado

Cargo o posición

Organización o empresa

Anexo 1: Preguntas a Gerente General de la empresa

Encargados de la empresa ASL FINE FLOWERS	
Gerente General	
1.	¿Podría comentarnos sobre los antecedentes históricos de la empresa: su año de inicio de actividades, ¿las variedades que exportan, quién fue su fundador o socios fundadores?
2.	¿Por qué se dedican sólo a la venta de rosas?
3.	Desde su función como gerente, ¿cómo fue enfrentar la crisis pandémica en la empresa?
4.	¿De qué manera operó en la empresa en periodo de pandemia, sobre todo en la cuarentena?
5.	¿La crisis pandémica hizo que la empresa haya cambiado la variedad de flores naturales, o rosas, que exportaban?
6.	¿En qué cambió la variedad de rosas que exportó y por qué?
7.	¿Cuál fue el impacto de la crisis pandémica en la exportación de flores naturales para la empresa ASL FINE FLOWERS?
8.	¿Cuál fue el impacto de la crisis pandémica para el personal que labora en la empresa?
9.	¿Cuál fue el impacto de la crisis pandémica en los insumos para la producción de flores naturales en la empresa?
10.	¿Cuál fue el impacto de la crisis pandémica en la logística de las exportaciones de la empresa?
11.	¿Cuál fue el impacto de la crisis pandémica en el financiamiento de las actividades de la empresa?
12.	¿Cuáles fueron las estrategias que se tomaron en la empresa para mitigar la caída de las ventas en tiempos de crisis sanitaria?
13.	¿Cuáles fueron las estrategias que se tomaron para evitar el despido masivo de colaboradores en la empresa?
14.	¿Cuáles fueron las estrategias que se tomaron para evitar la crisis en el abastecimiento para la producción en la empresa, durante la crisis sanitaria pandémica?
15.	¿Cuáles fueron las estrategias que se tomaron en la empresa para evitar la crisis logística en las exportaciones durante la pandemia?
16.	¿Cuáles fueron las estrategias que se tomaron en la empresa para evitar la el desfinanciamiento durante la crisis pandémica?
17.	¿Después de la pandemia la empresa recuperó el volumen de sus exportaciones?
18.	¿En qué porcentaje cree usted que la empresa se ha recuperado luego de la crisis pandémica?
19.	¿Hay algún sector o parte de la empresa que haya sido más afectado durante la pandemia y cuál fue?

Fuente: Elaborado por autor.

Anexo 2: Preguntas entrevista a Gerente de Producción

Gerente de producción
1. ¿Podría comentarnos sobre los antecedentes históricos de la empresa como: las variedades que exportan, cuál variedad es la que más se vende, ¿cuáles son las características de cada variedad?
2. ¿Por qué se dedican sólo a la venta de rosas?
3. En su área, a modo general, ¿cómo fue enfrentar la crisis pandémica en la empresa?
4. ¿De qué manera operó en la empresa en periodo de pandemia, sobre todo en la cuarentena?
5. ¿Cuál fue el volumen de las exportaciones antes de la crisis de la pandemia en la empresa?
6. ¿Cuál fue el volumen de las exportaciones durante la crisis de la pandemia en la empresa?
7. ¿Cuál fue el volumen de las exportaciones después de la crisis de la pandemia para la empresa?
8. ¿En qué porcentaje decreció las exportaciones de la empresa el año de la pandemia?
9. ¿En qué porcentaje crecieron las exportaciones de la empresa el año posterior a la pandemia?
10. ¿Cuáles fueron las estrategias que se tomaron en la empresa para mitigar la caída de las ventas en tiempos de crisis sanitaria?
11. ¿Después de la pandemia la empresa recuperó los niveles o volumen de exportación de flores?
12. ¿En qué porcentaje cree usted que la empresa se ha recuperado el volumen de exportaciones?
13. ¿Buscó alternativas para diversificar su negocio para contra restar la caída de las exportaciones?

Fuente: Elaborado por autor.

Anexo 3: Preguntas a entrevista Gerente de RRHH

Gerente de Recursos Humanos
1. ¿Podría comentarnos sobre los antecedentes históricos de la empresa: con cuántos colaboradores inició, con cuántos en la actualidad, ¿cuáles han sido los mayores retos laborales que se le han presentado?
2. En su área, a modo general, ¿cómo fue enfrentar la crisis pandémica en la empresa?
3. ¿De qué manera operó en la empresa en periodo de pandemia, sobre todo en la cuarentena?
4. ¿Cuál fue el número de colaboradores el año anterior a la crisis de la pandemia en la empresa?
5. ¿Cuál fue el número de colaboradores durante el año de la crisis de la pandemia en la empresa?
6. ¿Cuál fue el número de colaboradores el año anterior a la crisis de la pandemia en la empresa?
7. ¿En qué porcentaje decreció la nómina de personal de la empresa el año de la pandemia?
8. ¿En qué porcentaje creció la nómina de personal de la empresa el año posterior a la pandemia?
9. ¿Cuáles fueron las estrategias que se tomaron para evitar el despido masivo de colaboradores en la empresa?
10. ¿Después de la pandemia la empresa recuperó los niveles de contratación y empleados?
11. ¿En qué porcentaje cree usted que la empresa se ha recuperado el número de empleados?
12. ¿Buscó alternativas para evitar las nuevas contrataciones, o despido de empleados, durante la pandemia?

Fuente: Elaborado por autor.

Anexo 4: Preguntas a entrevista Gerente de Logística

Gerente de Logística
1. ¿Podría comentarnos sobre los antecedentes históricos de la empresa como: en sus inicios, ¿cómo realizaban la logística para las exportaciones, como se la realiza en la actualidad, cuáles han sido los mayores retos que ha enfrentado en su área?
2. En su área, a modo general, ¿cómo fue enfrentar la crisis pandémica en la empresa?
3. ¿De qué manera operó en la empresa en periodo de pandemia, sobre todo en la cuarentena?
4. ¿Cómo calificaría la logística para las exportaciones antes de la crisis sanitaria del Covid-19 en la empresa?
5. ¿Cómo calificaría la logística para las exportaciones durante la crisis sanitaria del Covid-19 en la empresa?
6. ¿Cómo calificaría la logística para las exportaciones después de la crisis sanitaria del Covid-19 en la empresa?
7. ¿Qué dificultades logísticas existieron en las exportaciones de flores naturales de la empresa en el año de la pandemia?
8. ¿Qué dificultades logísticas existieron en las exportaciones de flores naturales de la empresa en el año posterior a la pandemia?
9. ¿Cuáles fueron las estrategias que se tomaron en la empresa para evitar la crisis logística en las exportaciones durante la pandemia?
10. ¿Después de la pandemia la empresa recuperó el normal flujo logístico?
11. ¿En qué porcentaje cree usted que la empresa se ha recuperado su flujo de logístico?
12. ¿Acudió a otras fuentes alternativas de apoyo logístico?

Fuente: Elaborado por autor.

Anexo 5: Preguntas a entrevista Director Zona 1 Proecuador

Director Zonal 1 PROECUADOR
1. Coméntenos, a modo general, ¿Qué es el Viceministerio de Promoción de Exportaciones (Pro Ecuador)?
2. ¿Qué áreas específicas se encarga de supervisar su viceministerio?
3. ¿Cuál es la situación del sector florícola en la actualidad?
4. De modo general, ¿cómo fue enfrentar la crisis pandémica el sector empresarial?
5. ¿De qué manera operó en su organización en periodo de pandemia, sobre todo en la cuarentena?
6. ¿Cuál fue el impacto de la crisis pandémica en la exportación de rosas para las empresas?
7. ¿Cuál fue el impacto de la crisis pandémica en el sector del empleo en el distrito Zonal 1?
8. ¿Cuál fue el impacto de la crisis pandémica en los insumos para la producción de rosas en el distrito Zonal 1?
9. ¿Cuál fue el impacto de la crisis pandémica en la logística de las exportaciones de rosas en la Zonal 1?
10. ¿Cuál fue el impacto de la crisis pandémica en el financiamiento de las actividades empresariales de la Zonal 1?
11. ¿Cuáles fueron las estrategias que se tomaron en la empresa del sector público y privado para mitigar la caída de las ventas en tiempos de crisis sanitaria?
12. ¿Cuáles fueron las estrategias que se tomaron las empresas del sector público y privado para evitar el despido masivo de colaboradores?
13. ¿Cuáles fueron las estrategias que se tomaron las empresas del sector público y privado para evitar la crisis en el abastecimiento de insumos para la producción durante la crisis sanitaria pandémica?
14. ¿Cuáles fueron las estrategias que se tomaron en la empresa para evitar la crisis logística en las exportaciones de rosas durante la pandemia?

15. ¿Cuáles fueron las estrategias que se tomaron en la empresa para evitar la el desfinanciamiento de las empresas durante la crisis pandémica?
16. ¿Después de la pandemia las empresas que pertenecen al distrito Zonal 1 recuperaron el volumen de sus exportaciones?
17. ¿En qué porcentaje cree usted que las empresas se han recuperado luego de la crisis pandémica?
18. ¿Hay algún sector o empresarial que haya sido más afectado durante la pandemia y cuál fue?

Fuente: Elaborado por autor.

Anexo 6: Preguntas a entrevista a Especialista en Promoción de Exportaciones.

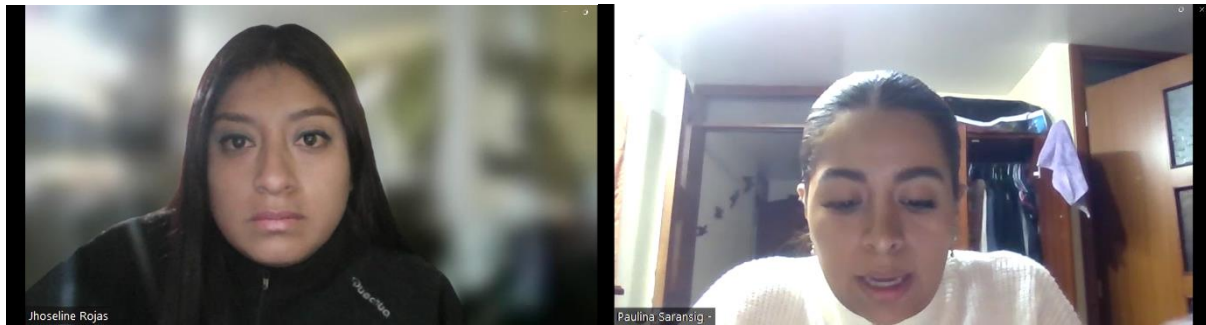
Especialista en Promoción de Exportaciones
1. Coméntenos, a modo general, ¿qué es el Viceministerio de promoción de exportaciones e inversiones?
2. ¿Cómo se promocionan las exportaciones del Ecuador en el mundo?
3. ¿Cuál cree que es la actual situación de las exportaciones del Ecuador?
4. ¿Cuál es la situación del sector florícola en la actualidad?
5. De modo general, ¿cómo fue enfrentar la crisis pandémica el sector empresarial?
6. ¿De qué manera operó en su organización en periodo de pandemia, sobre todo en la cuarentena?
7. ¿Cuál fue el impacto de la crisis pandémica en la exportación de flores naturales principalmente las rosas para las empresas?
8. ¿Cuál fue el impacto de la crisis pandémica en el sector del empleo en el Ecuador?
9. ¿Cuál fue el impacto de la crisis pandémica en los insumos para la producción de flores naturales en el Ecuador?
10. ¿Cuál fue el impacto de la crisis pandémica en la logística de las exportaciones de flores naturales, principalmente rosas, en el país?
11. ¿Cuál fue el impacto de la crisis pandémica en el financiamiento de las actividades empresariales del país?
12. ¿Cuáles fueron las estrategias que se tomaron en la empresa del sector público y privado para mitigar la caída de las ventas en tiempos de crisis sanitaria?
13. ¿Cuáles fueron las estrategias que se tomaron las empresas del sector público y privado para evitar el despido masivo de colaboradores?
14. ¿Cuáles fueron las estrategias que se tomaron las empresas del sector público y privado para evitar la crisis en el abastecimiento de insumos para la producción durante la crisis sanitaria pandémica?
15. ¿Cuáles fueron las estrategias que se tomaron en la empresa para evitar la crisis logística en las exportaciones de flores naturales, principalmente las rosas, durante la pandemia?
16. ¿Cuáles fueron las estrategias que se tomaron en la empresa para evitar la el desfinanciamiento de las empresas durante la crisis pandémica?
17. ¿Después de la pandemia las empresas ecuatorianas recuperaron el volumen de sus exportaciones?
18. ¿En qué porcentaje cree usted que las empresas se han recuperado luego de la crisis pandémica? 1
9. ¿Hay algún sector o empresarial que haya sido más afectado durante la pandemia y cuál fue?

Fuente: Elaborado por autor.

8.2 Evidencia fotográfica

Ing. Jhoseline Rojas, Jefa de comercio exterior de ASL FINE FLOWERS

Anexo 7: Fotografía con Ing. Jhoselin Rojas



Fuente: Elaborado por autor.

Ing. Oscar Ruano Director del distrito zonal 1 de ProEcuador

Anexo 8: Fotografía entrevista con Ing. Oscar Ruano



Fuente: Elaborado por autor.

Ing. Luis Lanchimba Gerente General de ASL FINE FLOWERS

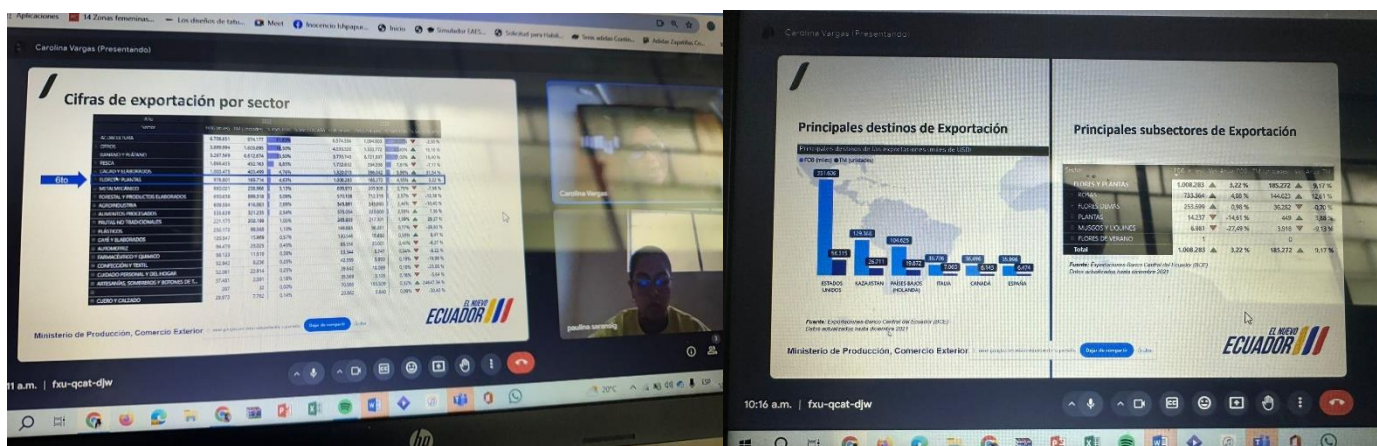
Anexo 9: Fotografía con entrevista a Ing. Luis Lanchimba



Fuente: Elaborado por autor.

Mgs. Carolina Vargas, especialista en promoción de Exportaciones Sector Forestal y sus productos elaborados Sector Flores y Plantas

Anexo 10: Estadísticas presentadas en entrevista de Mgs. Carolina Vargas



Fuente: Elaborado por autor.

8.3 Reportes de la florícola ASL FINE FLOWERS

Anexo 11: Reportes de producción y ventas empresa ASL FINE FLOWERS

Continente (Todos)
 Cliente (Todos)
 VARIEDAD (Todos)
 Tipo_Venta -
 Vendor (Todos)



Etiquetas de fl	T. TALLOS											T. USD - \$											% DIF										
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022					
1	41,550	57,380	54,874	71,555	96,300	73,040	88,175	38%	-4%	30%	21%	-5%	23%	\$ 14,747	\$ 23,574	\$ 23,280	\$ 28,690	\$ 30,908	\$ 27,325	\$ 37,559	60%	-1%	23%	8%	-12%	37%							
2	52,550	57,585	58,226	61,595	100,850	99,150	108,825	10%	1%	6%	64%	-2%	10%	\$ 24,243	\$ 28,565	\$ 34,419	\$ 29,135	\$ 49,875	\$ 44,316	\$ 49,469	18%	20%	-15%	57%	-8%	12%							
3	33,554	41,840	47,775	35,708	22,600	66,250	73,250	23%	14%	-25%	-37%	193%	11%	\$ 10,423	\$ 13,115	\$ 17,448	\$ 12,286	\$ 6,543	\$ 28,794	\$ 25,027	26%	33%	-30%	-47%	340%	-13%							
4	46,535	40,995	46,750	52,751	11,350	89,412	97,475	-12%	14%	13%	-78%	688%	9%	\$ 13,610	\$ 14,553	\$ 17,685	\$ 14,443	\$ 2,887	\$ 36,046	\$ 40,496	5%	23%	-18%	-80%	1149%	13%							
5	52,905	49,223	55,895	64,969	39,630	66,900	82,950	-7%	14%	16%	-39%	69%	24%	\$ 17,055	\$ 18,725	\$ 18,624	\$ 21,233	\$ 8,834	\$ 23,862	\$ 33,244	10%	-1%	14%	-58%	170%	39%							
6	23,800	32,690	42,410	28,820	43,325	70,538	58,900	10%	30%	-32%	50%	63%	-16%	\$ 11,097	\$ 11,094	\$ 16,725	\$ 9,861	\$ 15,885	\$ 25,890	\$ 24,457	0%	51%	-41%	61%	63%	-6%							
7	27,390	33,230	41,090	35,937	66,804	87,950	78,220	21%	23%	-12%	69%	45%	-11%	\$ 9,392	\$ 10,763	\$ 14,985	\$ 11,238	\$ 20,915	\$ 33,932	\$ 31,259	13%	39%	-25%	85%	62%	-8%							
8	35,900	49,855	52,235	45,513	50,430	73,700	96,605	41%	5%	-13%	11%	46%	31%	\$ 11,941	\$ 15,849	\$ 15,744	\$ 15,488	\$ 12,486	\$ 26,871	\$ 37,462	68%	-1%	-27%	-15%	115%	39%							
9	33,125	45,250	39,660	30,500	67,500	79,700	85,680	37%	-12%	-23%	121%	18%	8%	\$ 12,937	\$ 17,609	\$ 15,836	\$ 10,845	\$ 23,898	\$ 34,649	\$ 38,016	36%	-10%	-32%	120%	45%	10%							
10	34,980	45,425	44,336	43,700	81,275	84,750	65,350	30%	-2%	-1%	86%	17%	-31%	\$ 13,527	\$ 16,097	\$ 17,076	\$ 15,322	\$ 28,282	\$ 40,175	\$ 29,325	13%	6%	-10%	81%	42%	-27%							
11	17,780	40,200	34,415	35,750	42,300	83,600	48,600	126%	-14%	16%	6%	98%	-42%	\$ 5,915	\$ 12,812	\$ 12,226	\$ 13,033	\$ 11,137	\$ 30,290	\$ 20,087	117%	-5%	7%	-15%	172%	-94%							
12	17,905	48,991	27,335	42,650	47,575	96,575	49,675	174%	44%	54%	12%	103%	-49%	\$ 5,663	\$ 16,989	\$ 10,552	\$ 13,778	\$ 13,493	\$ 36,819	\$ 19,095	200%	-38%	31%	12%	138%	-40%							
Total general	423,774	542,646	544,961	553,448	653,939	981,565	933,705	28%	0%	2%	18%	50%	-5%	\$ 150,450	\$ 203,543	\$ 218,508	\$ 195,411	\$ 223,143	\$ 888,969	\$ 845,706	33%	7%	-11%	14%	74%	-1%							

1/2

Fuente: Elaborado por autor.

Anexo 12: Reporte del precio de venta de rosas



	Precio X							%DIF.						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
\$ 0.355	\$ 0.411	\$ 0.424	\$ 0.401	\$ 0.358	\$ 0.374	\$ 0.426	16%	3%	-5%	-11%	4%	14%		
\$ 0.461	\$ 0.496	\$ 0.591	\$ 0.479	\$ 0.455	\$ 0.447	\$ 0.455	8%	19%	-20%	-4%	-2%	2%		
\$ 0.307	\$ 0.313	\$ 0.365	\$ 0.344	\$ 0.290	\$ 0.435	\$ 0.342	2%	17%	-6%	-16%	50%	-21%		
\$ 0.292	\$ 0.350	\$ 0.378	\$ 0.274	\$ 0.254	\$ 0.403	\$ 0.417	20%	8%	-28%	-7%	59%	4%		
\$ 0.322	\$ 0.380	\$ 0.338	\$ 0.327	\$ 0.223	\$ 0.357	\$ 0.401	18%	-12%	-2%	-32%	60%	12%		
\$ 0.372	\$ 0.340	\$ 0.394	\$ 0.342	\$ 0.367	\$ 0.367	\$ 0.415	-9%	16%	-13%	7%	0%	13%		
\$ 0.343	\$ 0.324	\$ 0.365	\$ 0.314	\$ 0.344	\$ 0.386	\$ 0.400	-6%	13%	-14%	9%	12%	4%		
\$ 0.335	\$ 0.398	\$ 0.378	\$ 0.340	\$ 0.248	\$ 0.365	\$ 0.388	19%	-5%	-10%	-27%	47%	6%		
\$ 0.391	\$ 0.389	\$ 0.399	\$ 0.356	\$ 0.354	\$ 0.435	\$ 0.444	0%	3%	-11%	0%	23%	2%		
\$ 0.387	\$ 0.354	\$ 0.385	\$ 0.351	\$ 0.348	\$ 0.424	\$ 0.449	-8%	9%	-9%	-1%	22%	6%		
\$ 0.333	\$ 0.319	\$ 0.355	\$ 0.328	\$ 0.263	\$ 0.362	\$ 0.414	-4%	11%	-8%	-20%	38%	14%		
\$ 0.316	\$ 0.347	\$ 0.386	\$ 0.323	\$ 0.326	\$ 0.381	\$ 0.384	10%	13%	-16%	1%	17%	1%		
\$ 0.355	\$ 0.375	\$ 0.401	\$ 0.353	\$ 0.341	\$ 0.396	\$ 0.413	6%	7%	-12%	-3%	16%	4%		

2/2

Fuente: Elaborado por autor.

Anexo 13: Resumen de exportaciones por mercado

RESUMEN GENERAL POR MERCADO

Cliente: (Todas) Gráf. por Volumen (Tallas) Gráf. por Moneda (U.S. \$) Gráf. Precio Promedio

Tipo_Venta: --

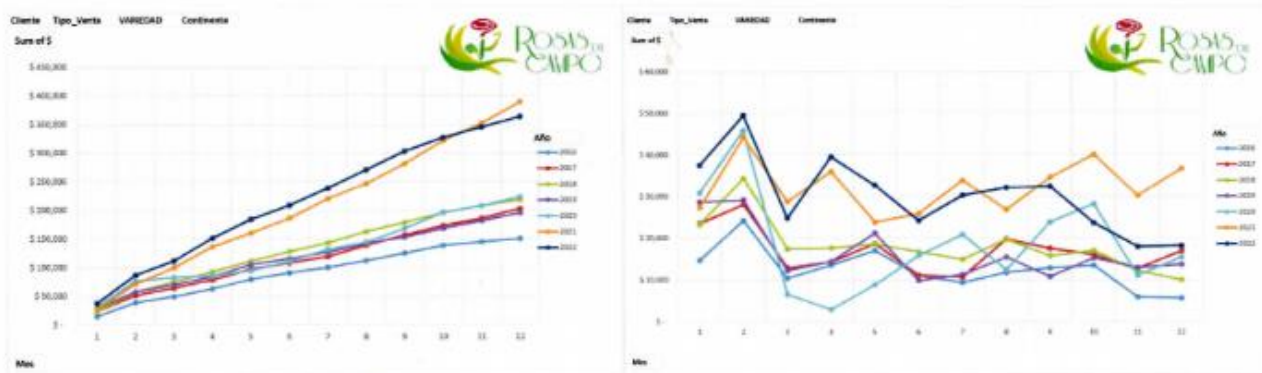
VARIEDAD: (Todas)

Vendedor: (Todas)

Etiquetas de fila	EE.UU.				Europa				RUBIA				Otros				CENTRO Y SUDAMERICA				Total #TALLOS	Total USD-\$	Total Precio\$
	#TALLOS	USD-\$	Precio\$	%Tallas % USD	#TALLOS	USD-\$	Precio\$	%Tallas % USD	#TALLOS	USD-\$	Precio\$	%Tallas % USD	#TALLOS	USD-\$	Precio\$	%Tallas % USD	#TALLOS	USD-\$	Precio\$	%Tallas % USD			
2016	116,930	\$ 46,225	\$0.396	38% 31%	51,694	\$ 20,629	\$0.399	12% 14%	222,775	\$ 69,591	\$0.312	5% 4%	31,460	\$ 13,892	\$0.442	7% 8%	925	\$ 173	\$0.186	0% 0%	425,774	\$ 150,450	\$0.355
2017	195,346	\$ 75,077	\$0.405	35% 39%	40,610	\$ 22,820	\$0.377	11% 11%	223,230	\$ 75,896	\$0.358	41% 39%	51,260	\$ 18,710	\$0.365	3% 3%	12,200	\$ 3,040	\$0.249	2% 1%	542,646	\$ 203,542	\$0.375
2018	191,265	\$ 75,518	\$0.416	35% 36%	48,321	\$ 24,542	\$0.388	12% 11%	386,789	\$ 142,146	\$0.352	31% 27%	104,705	\$ 31,817	\$0.303	10% 10%	18,785	\$ 4,475	\$0.238	3% 2%	544,961	\$ 218,598	\$0.401
2019	238,823	\$ 94,323	\$0.395	43% 48%	41,675	\$ 11,443	\$0.275	8% 6%	191,650	\$ 57,518	\$0.300	25% 25%	52,225	\$ 24,295	\$0.466	10% 12%	27,975	\$ 7,833	\$0.280	5% 4%	553,448	\$ 195,411	\$0.353
2020	283,054	\$ 103,133	\$0.364	43% 46%	132,855	\$ 41,084	\$0.309	30% 18%	170,825	\$ 44,136	\$0.259	20% 25%	35,050	\$ 13,044	\$0.372	9% 6%	10,155	\$ 5,688	\$0.301	5% 4%	653,939	\$ 223,143	\$0.341
2021	527,790	\$ 243,428	\$0.461	54% 63%	136,175	\$ 40,233	\$0.295	14% 10%	225,925	\$ 76,606	\$0.339	23% 20%	49,075	\$ 17,389	\$0.354	5% 4%	42,600	\$ 11,313	\$0.266	4% 3%	981,565	\$ 388,969	\$0.396
2022	575,325	\$ 275,997	\$0.479	62% 71%	132,550	\$ 33,100	\$0.255	12% 8%	176,590	\$ 57,318	\$0.323	19% 15%	49,400	\$ 14,478	\$0.297	5% 3%	23,900	\$ 6,357	\$0.266	3% 2%	993,705	\$ 385,706	\$0.413

Fuente: Elaborado por autor.

Anexo 14: Reporte de exportaciones por variedad



Fuente: Elaborado por autor.

Anexo 15: Reporte por vendedor

Vendedor (Todos)
 LONGITUD (Todos)
 Continente (Todos)
 VARIEDAD (Todos)
 Tipo_Venta (Varios elementos)
 Cliente (Todos)



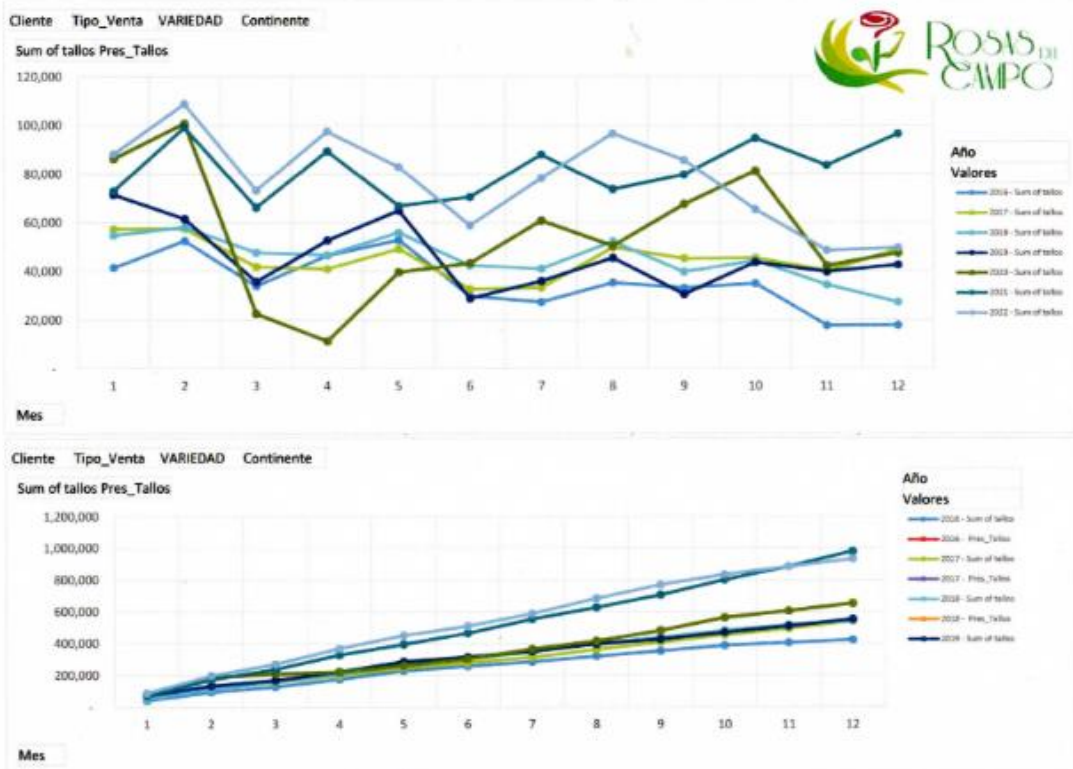
Etiquetas de fila	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1	\$ 0.355	\$ 0.411	\$ 0.424	\$ 0.401	\$ 0.358	\$ 0.374	\$ 0.426
2	\$ 0.461	\$ 0.502	\$ 0.591	\$ 0.473	\$ 0.455	\$ 0.447	\$ 0.455
3	\$ 0.307	\$ 0.314	\$ 0.365	\$ 0.344	\$ 0.290	\$ 0.435	\$ 0.342
4	\$ 0.292	\$ 0.350	\$ 0.378	\$ 0.274	\$ 0.254	\$ 0.403	\$ 0.417
5	\$ 0.322	\$ 0.380	\$ 0.333	\$ 0.327	\$ 0.223	\$ 0.357	\$ 0.401
6	\$ 0.372	\$ 0.340	\$ 0.294	\$ 0.342	\$ 0.367	\$ 0.367	\$ 0.415
7	\$ 0.343	\$ 0.324	\$ 0.365	\$ 0.314	\$ 0.344	\$ 0.386	\$ 0.400
8	\$ 0.335	\$ 0.398	\$ 0.378	\$ 0.340	\$ 0.248	\$ 0.365	\$ 0.388
9	\$ 0.391	\$ 0.389	\$ 0.299	\$ 0.356	\$ 0.354	\$ 0.435	\$ 0.444
10	\$ 0.387	\$ 0.354	\$ 0.385	\$ 0.351	\$ 0.348	\$ 0.424	\$ 0.449
11	\$ 0.333	\$ 0.319	\$ 0.355	\$ 0.328	\$ 0.269	\$ 0.362	\$ 0.414
12	\$ 0.316	\$ 0.347	\$ 0.389	\$ 0.323	\$ 0.326	\$ 0.381	\$ 0.384
Total general	\$ 0.355	\$ 0.376	\$ 0.401	\$ 0.353	\$ 0.341	\$ 0.396	\$ 0.413



[Handwritten signature]

Fuente: Elaborado por autor.

Anexo 16: Reporte de ventas por continente



[Handwritten signature]

Fuente: Elaborado por autor.

8.4 Evidencia de correos y formularios enviados

Anexo 17: Correo electrónico a Mgs. Carolina Vargas

Buscar en el correo electrónico

19 de 2,682

Entrevista recibidos x

paulina saransig <paulinasaransig2010@gmail.com>
para cvargas@produccion.gob.ec

mié, 29 may, 8:24 a.m.

Ibarra 29 de mayo del 2024

Mgs. Carolina Vargas

De mi consideración

Por el presente me permito escribirle mi nombre es Paulina Saransig, soy estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador de la Sede de Ibarra, de la carrera de negocios internacionales y estoy haciendo mi trabajo de titulación, mi tema es, "Análisis a las exportaciones de flores naturales durante la pandemia COVID-19, en el Ecuador" mi motivo de este correo es para pedirle una entrevista ya que Melany diaz me supo decir que usted es la especialista de promoción de exportaciones del sector flores y plantas dentro del viceministerio, sus conocimientos me serían de gran utilidad, de esta forma yo podría sustentar de mejor manera mi investigación y por ende sacar unas buenas conclusiones relacionadas a sus respuestas, así que quería ver si sería posible que me regale una media hora de su tiempo, así que la hora y el día lo podría poner usted sin ningún problema ya que por motivo de logística lo más seguro es que la entrevista sea virtual, quedo atenta a su respuesta, muchas gracias.

Atentamente
Paulina Saransig

JENNY C. VARGAS PONGUILLO
para mpsaransig, mi

mié, 29 may, 8:43 a.m.

Estimada Paulina,

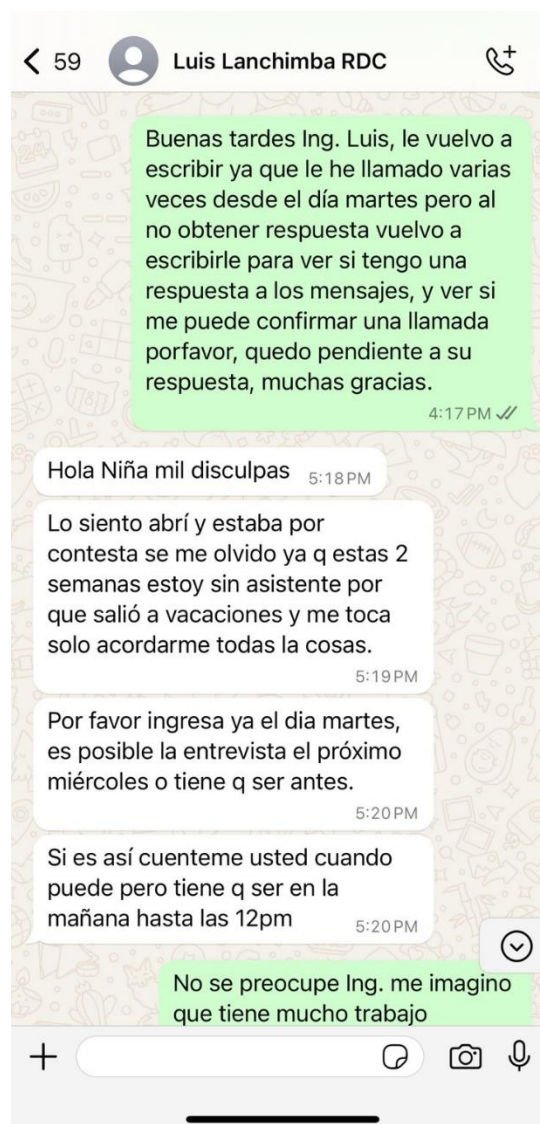
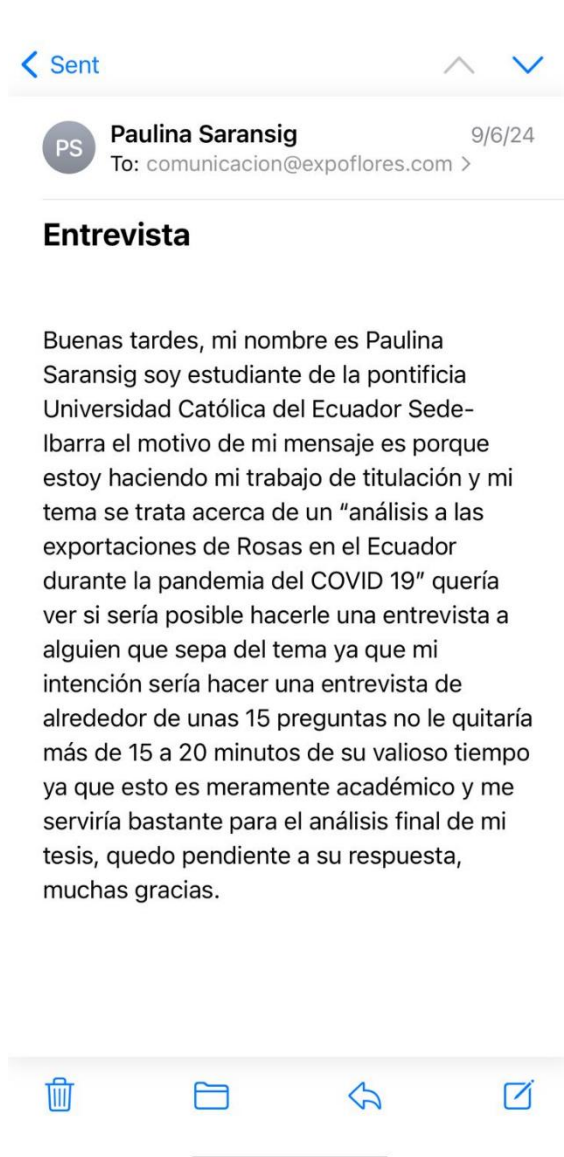
Buenos días, gracias por tu correo, por favor me puedes ayudar con las preguntas de la entrevista hasta el fin de semana, de tal manera que me encuentre mejor preparada, y claro sería virtual sin ningún problema, la próxima semana estaría bien para mí porque estoy bastante complicada ésta, puede ser el miércoles 5 de junio a las 8:30 am, con este link:
<https://meet.google.com/fxu-qcat-djw> |

Que tengas un excelente día.

Saludos cordiales

Fuente: Elaborado por autor.

Anexo 18: Correo y mensajes a Ing. Luis Lanchimba



Fuente: Elaborado por autor.