

PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

TÍTULO: ANÁLISIS DEL PAPEL DEL INTERMEDIARIO LOGÍSTICO EN LA
EXPORTACIÓN DE FLORES Y SU INCIDENCIA EN EL PRODUCTOR DE FLORES
ECUATORIANO. CASO: JARRIN ROSES Y SU RELACIÓN CON MSD GLOBAL
FLOWERS.

SYBEL ALEJANDRA GUAÑUNA CONDOR
DIRECTORA: MBA. MSc. PhD (c) AMPARO CÓRDOVA.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO
INTERNACIONAL Y DE OPERACIONES DE COMERCIO EXTERIOR.

SUB-LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA DEL SECTOR
EMPRESARIAL PRIVADO Y PÚBLICO EN EL MERCADO LOCAL Y GLOBAL

QUITO-ECUADOR

2025

Directora:

MBA. MSc. PhD (c) Amparo Córdova

Lector:

MBA. Juan Carlos Latorre Oviedo

AGRADECIMIENTO

Agradecer primero a Dios por todas las bendiciones que me ha dado a lo largo de la vida para poder llegar a este momento, agradecerle también por su amor y la fuerza que me da cada día para poder seguir adelante.

A mi madre, definición de esfuerzo y amor, que con su apoyo incondicional ha hecho que cada etapa de mi vida sea más fácil gracias a su compañía.

A mi tutora de tesis, por su paciencia, dedicación y por compartir sus conocimientos conmigo, los cuales fueron claves para la realización de este trabajo.

A mis amigas tremendas que confían en mí, me aplauden cada logro, pero sobre todo por su compañía en momentos complicados.

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado especialmente a mi madre, por todo el esfuerzo y sacrificios que ha hecho para que sea la persona que soy hoy. Este título no es solo mío, es tuyo también. Gracias por todo tu amor y apoyo emocional en este proceso.

A mi familia, quienes siempre me están impulsando a salir delante, este trabajo va dedicado a ustedes por ser mi apoyo desde el primer semestre.

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de analizar el papel del intermediario logístico en la exportación de flores basándose en MSD Global Flowers y su incidencia en las empresas exportadoras ecuatorianas tomando como caso de estudio la empresa Jarrin Roses, el presente estudio permitió ver como algunas de las empresas productoras de flores se manejan con intermediarios bajo el mismo modelo de MSD. La metodología de la investigación es de tipo cualitativo-descriptivo, obteniendo información primaria procedente de entrevistas que han permitido evidenciar que la intermediación logística permite el acceso de la flor ecuatoriana a mercados internacionales, así como la reducción de operaciones propias de la exportación al productor dado el conocimiento y experiencia en el mercado de los intermediarios; sin embargo, estos crean cierta dependencia comercial ligada a una baja capacidad de negociación de los precios de la flor. De igual manera se constató que si bien la flor ecuatoriana goza de prestigio por su alta calidad, su participación en las ventas de MSD es reducida frente al liderazgo del mercado colombiano, por lo que esta asimetría motivo proponer estrategias alternativas orientadas a conectar al productor con el cliente internacional de manera directa ampliando su visibilidad en mercados internacionales mediante el uso de redes sociales.

Palabras Clave: *intermediario logístico, MSD, exportación de flores, relación comercial, mercados internacionales.*

ABSTRACT

This research was conducted with the aim of analyzing the role of logistics intermediaries in flower exports based on MSD Global Flowers and their impact on Ecuadorian export companies, using Jarrin Roses as a case study. This study revealed how some flower producers work with intermediaries under the same model as MSD. The research methodology is qualitative-descriptive, obtaining primary information from interviews that have shown that logistics intermediation allows Ecuadorian flowers to access international markets, as well as reducing the producer's own export operations given the intermediaries' knowledge and experience in the market. However, this creates a certain commercial dependency linked to a low capacity to negotiate flower prices. Similarly, it was found that although Ecuadorian flowers are renowned for their high quality, their share of MSD sales is small compared to the Colombian market leader. This asymmetry led to the proposal of alternative strategies aimed at connecting producers directly with international customers, thereby increasing their visibility in international markets through the use of social media.

Keywords: *logistics intermediary, MSD, flower exports, commercial relationship, international markets*

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN:	1
1 CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO Y MARCO CONCEPTUAL	2
Intermediario logístico	2
1.1.1 Tipos de Intermediarios Logísticos	3
Operador logístico	5
1.1.2 Funciones de los Operadores logísticos	6
1.1.3 Tipos de Operadores Logísticos	7
Productos Perecedero	8
Exportación	8
1.1.4 Exportación de flores	9
1.1.5 Exportación de Flores Ecuatorianas	12
Teorías aplicadas al tema	12
2 CAPITULO 2: ALCANCE DEL SERVICIO Y RESPONSABILIDAD DEL INTERMEDIARIO LOGÍSTICO EN LA CADENA DE EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS	17
Alcance del intermediario logístico en la cadena de exportación de flores ecuatorianas	17
Responsabilidad del intermediario logístico en la cadena de exportación de flores ecuatorianas	18
Descripción de la empresa MSD Global Flowers	20

2.1.1	Ventajas que ofrece de la empresa MSD Global Flowers	22
2.1.2	Proveedores de MSD Global Flowers	24
2.1.3	Alianzas estratégicas de MSD Global Flowers	27
2.1.4	Diagrama de la cadena logística de exportación de flores de la empresa MSD Global Flowers.....	28
2.1.5	Distribución de actividades y responsabilidades logísticas.....	30
2.1.6	Incoterm usado por MSD Global Flowers.....	33
2.1.7	Función integradora de MSD Global Flowers con Jarrín Roses	34
2.1.8	Proceso de exportación de MSD Global junto con Jarrin Roses.....	36
2.1.9	Cumplimiento normativo	38
2.1.10	Mitigación de riesgos asumida por MSD Global Flowers	40
	Diferencia entre la exportación independiente y con la participación de un intermediario logístico	41
3	Capítulo 3: Análisis del proceso exportador y selección del intermediario en Jarrin Roses	45
	Reseña histórica de la empresa	45
	Descripción de la empresa	46
3.1.1	Organigrama de la empresa	47
3.1.2	Descripción de los procesos de producción de la empresa.....	49
3.1.3	Descripción del proceso de exportación.....	52

3.1.4	Actividad comercial de la empresa Jarrin Roses y MSD Global Flower	54
3.1.5	Factores determinantes que la motivan a seleccionar a MSD Global Flowers como intermediario logístico	57
3.1.6	Fortalezas de la relación entre Jarrin Roses y MSD Global Flowers	60
3.1.7	Debilidades de la relación entre Jarrin Roses y MSD Global Flowers	61
3.1.8	Oportunidades de la relación entre Jarrin Roses y MSD Global Flowers	61
3.1.9	Amenazas de la relación entre Jarrin Roses y MSD Global Flowers	62
3.1.10	FODA de la relación comercial de Jarrin Roses y MSD Global	64
4	CAPÍTULO 4: PROPUESTA.....	65
	Introducción	65
	Estrategias de contenido para redes sociales.....	66
4.1.1	Estimación los costos de Marketing.....	67
	Mejora de competencias y habilidades	72
5	CONCLUSIONES	76
6	RECOMENDACIONES	77
7	REFERENCIAS.....	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Formas de Intermediación</i>	4
Figura 2. <i>Países líderes en la exportación de flores en el año 2024</i>	10
Figura 3 <i>Servicios de la empresa MSD Global Flowers</i>	21
Figura 4 <i>Ventajas de MSD Global Flowers</i>	22
Figura 5 <i>Proyecciones de ventas de MSD al año 2026</i>	26
Figura 6 <i>Diagrama de cadena logística de exportación de MSD</i>	29
Figura 7 <i>Detalles Incoterm FCA</i>	33
Figura 8 <i>Logo de la empresa Jarrin Roses</i>	46
Figura 9 <i>Organigrama de la empresa</i>	48
Figura 10 <i>Flujo de proceso de producción</i>	50
Figura 11 <i>Flujo de proceso de exportación</i>	52
Figura 12. <i>Pedidos de MSD a Jarrin Roses 2024-2025</i>	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Detalle de empresas líderes en logística</i>	11
Tabla 2. <i>Flujos contemplados en la Gestión de la Cadena de suministro</i>	13
Tabla 3 <i>Proveedores de MSD Global Flowers (valor en miles de USD)</i>	25
Tabla 4 <i>Registro de ventas 2023 - 2025</i>	25
Tabla 5 <i>Participación de proveedores</i>	26
Tabla 6 <i>Empresas aliadas a MSD GLobal Flowers</i>	27
Tabla 7 <i>Actividades y responsabilidades de MSD Global Flowers</i>	31
Tabla 8 <i>Documentos necesarios para exportar</i>	37
Tabla 9 <i>Comparación de costos económicos entre exportación directa y exportación con intermediario logístico</i>	43
Tabla 10 <i>Estimación de tallos producidos por Jarrin Roses</i>	54
Tabla 11 <i>Meses de mayor demanda para Jarrin Roses</i>	55
Tabla 12. <i>Ingresos anuales</i>	56
Tabla 13. <i>Costos asociados a la exportación</i>	56
Tabla 14. <i>Factores identificados</i>	59
Tabla 15. <i>FODA de la relación comercial</i>	64
Tabla 16. <i>Micro momentos para documentar</i>	67
Tabla 17 <i>Costos de marketing</i>	67
Tabla 18. <i>Estimación realista de participar en la feria Expoflor</i>	68
Tabla 19. <i>Supuestos financieros para la implementación de redes sociales</i>	69
Tabla 20. <i>Supuestos de costos de marketing digital mensual</i>	70
Tabla 21. <i>Supuestos de inversión anual en marketing digital</i>	70
Tabla 22. <i>Supuestos comparativos frente a participación en ferias comerciales</i>	71

Tabla 23. <i>Supuestos financieros sobre impacto esperado</i>	72
Tabla 24 <i>Detalle de Capacitaciones Integrales</i>	74

INTRODUCCIÓN:

En vista del crecimiento del sector florícola en los últimos años y la importancia que esto significa no solo en términos económicos en la balanza comercial del Ecuador o de reconocimiento internacional de la flor ecuatoriana, resulta importante reconocer quienes son los actores dentro de este proceso de exportación que como se sabe es delicado y contra reloj por el tiempo de vida de las flores desde su cosecha hasta que llegan a manos del consumidor final. Según el análisis trimestral de la Dirección de Estudios Económicos y Comerciales (2025) en el primer trimestre del año en curso, 117 nuevas empresas exportadoras se registraron a comparación del año 2024, donde el sector florícola, un pilar en las exportaciones no petroleras contribuye a este aumento, en busca de exportar flores internacionalmente, y que muchas de estas empresas exportadoras, por falta de conocimiento o agilización en el proceso de exportación hacen uso de al menos un intermediario logístico para poder cumplir con la demanda internacional debido a que actualmente además de la calidad y variedades de flor que se ofrecen, es muy importante la eficiencia de las redes logísticas involucradas entre productor y el mercado internacional.

Los intermediarios logísticos son piezas claves que ayudan a que la cadena de suministro propia de la exportación de flores fluya de manera eficiente, pero estos actores generan costos, mismos que son asumidos por el productor, y aunque los beneficios se basen en llevar a la flor ecuatoriana a mercados internacionales, también se va generando una dependencia a ciertos tipos de intermediarios para poder cumplir con el objetivo de exportar. Tomando en cuenta que “el sector genera 60.000 empleos directos y 58.000 indirectos” (Rosales, 2025, p.6), refiriéndose a directos a los relacionados al cultivo, cosecha, empaque, etc.; he “indirectos” que tiene que ver con logística, transporte, insumos, manejo de cadenas de suministro críticas a la producción de flores, siendo los indirectos el enfoque de este trabajo, por lo que resulta importante analizar la

relación intermediario-productor y por ende conocer cuál es el papel del intermediario logístico y su incidencia en el productor de flores ecuatoriano.

1 CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO Y MARCO CONCEPTUAL

Intermediario logístico

Pocos son los productores o empresas ecuatorianas dedicadas a la exportación de flores que venden de manera directa su producto a clientes internacionales, ya que la mayoría, especialmente los pequeños productores hacen uso de uno o varios intermediarios logísticos, ya sea por la falta de conocimiento, o poca experiencia que se tiene en llevar a cabo estas actividades logísticas a nivel global. Para Anacleto & Carmo (2021) estos intermediarios logísticos son partes que en nombre de las empresas gestionan y coordinan la logística desde los productores hasta el consumidor final, visualizándolos como ese enlace entre el productor, operadores logísticos y el cliente final, mas no como los actores que ejecutan directamente la acción de ya sea transportar o almacenar los productos.

Por otro lado, esta Olivares (2020) quien define al intermediario logístico como un mediador entre el productor y el consumidor final, donde su objetivo principal es la gestión para que el producto llegue de manera eficaz y fácil y no necesariamente haciendo uso de recursos propios..

Los intermediarios que participan en el canal de distribución logístico-comercial consiguen que los productos lleguen al cliente o usuario final de forma más eficaz que si lo hiciera el fabricante directamente (Alcívar, 2023). Hay que tomar en cuenta que las flores, al ser un producto perecedero, la complejidad en su proceso de exportación no viene solo de las barreras arancelarias, financieras o de las diferentes normas de seguridad como certificaciones o

permisos, ya que la cadena de frío juega un papel crucial dentro de la cadena de suministro para garantizar la calidad de la flor ecuatoriana.

1.1.1 Tipos de Intermediarios Logísticos

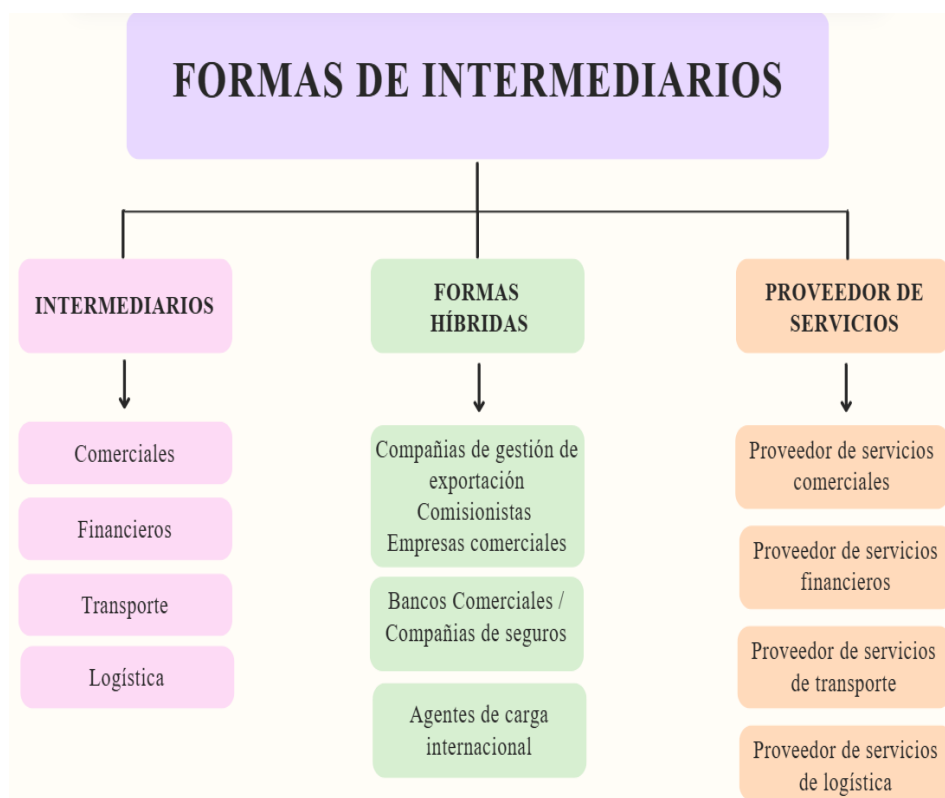
Para Cadenillas & Farge (2020) , la tipología de los intermediarios está basado en diferentes factores como: los activos que manejan, la orientación nacional o internacional, la gama de servicios sea está limitada o más integral dando como resultado a los siguientes:

- a) **Agente de carga Internacional:** estos intermediarios planifican, coordinan y ejecutan todas las actividades necesarias para que la carga de un importador/exportador se pueda trasladar de un país a otro cumpliendo con las respectivas regularizaciones internacionales.
- b) **Distribuidor Internacional:** se considera un cliente, que compra productos a un fabricante o productor y los distribuye y vende al consumidor final internacional.
- c) **Agente de transporte:** son quienes mueven mercancías ya sea por vía terrestre, marítima, aérea o ferroviaria.
- d) **Agente de aduanas:** es quien prepara, presenta y despacha todos los documentos necesarios para la salida del país de la mercancía, incluyendo clasificación arancelaria, pago de impuestos y todo el cumplimiento normativo.
- e) **Empaquetador de exportación:** es quien proporciona el servicio de embalaje y protección para todo tipo de mercancías.
- f) **Compañías de gestión de exportaciones:** estas trabajan bajo comisiones u honorarios con el fin de ayudar a comercializar los productos de las empresas hacia el extranjero.

- g) **3PL's**: (Third Party Logistics) son operadores logísticos que gestionan el transporte, almacenamiento, inventarios y la distribución de las mercancías, es decir externalizan toda la operación logística de una empresa.
- h) **4PL's**: supervisa a los 3PL, pero su valor agregado es su capital intelectual y su capacidad en tecnologías de la información.

En la Figura 1 se muestra la cantidad de intermediarios definidos por Schramm (2012), donde cada uno tiene un objetivo específico y diferentes funciones, pero como el mismo autor lo dice, el propósito para todos es el mismo, facilitar el intercambio internacional ya sea de bienes o servicios. Este especialista en transporte internacional, logística y cadenas de suministro plantea las siguientes tres formas de intermediarios:

Figura 1
Formas de Intermediación



Nota: Adaptado de Cadenillas & Farge (2020)

En primer lugar los autores mencionan a los Intermediarios clasificándolos en: comerciales como los bróker, muy usados en el sector florícola ecuatoriano; por otro lado los intermediarios financieros que son quienes facilitan créditos o transacciones; los intermediarios de transporte encargadas de coordinar la movilización de la mercancía como los agentes de carga; y por último los intermediarios logísticos quienes van más allá del transporte ya que coordinan y optimizan la cadena logística en su totalidad.

Los proveedores de servicios por su parte se dividen de igual forma en: comerciales, encargados de proveer servicios que faciliten la venta de un producto; los proveedores de transporte quienes se encargan de movilizar la mercancía de un lugar a otro con infraestructura propia; y por último los proveedores logísticos quienes brindan soluciones logísticas completas desde el transporte hasta la distribución.

Y como tercera forma de intermediación esta la forma híbrida que es la combinación de la intermediación y la prestación de servicios, en el caso de los agentes de carga internacionales, estos no son dueños de camiones, aviones o barcos, pero negocia precios con los transportistas sin embargo realiza el proceso de documentación aduanera y elige las rutas. Las compañías de gestión de importación, comisionistas o empresas comerciales son las que representan a una empresa internacionalmente y de igual manera se encargan del marketing y de toda la logística de salida. Por último los bancos comerciales o compañías de seguros quienes actúan como los garantes de la transacción al validar transacciones y así poder liberar mercancía.

Operador logístico

Para Homchant (2019) los operadores logísticos son quienes adquieren la responsabilidad de gestionar y realizar varias tareas de la cadena de suministro de la empresa o productor que los contrata con el fin de delegar responsabilidades a agentes especializados en la materia y así

evitar que cierta empresa o productor invierta en recursos adicionales que pueden ser solventados contratando a empresas especializadas en logística con infraestructura propia.

Flores (2024) indica que “Entre las funciones de los operadores logísticos se encuentran el almacenamiento, el transporte, la gestión de inventarios, el picking y packing, y la distribución de productos.” (p. 09)

1.1.2 Funciones de los Operadores logísticos

Para Flores (2024) dentro de las principales funciones que ofrecen los operadores logísticos están:

- **Almacenamiento y gestión de inventarios:** les permiten a las empresas almacenar de forma segura sus productos y de igual manera tener un control del nivel de stock para evitar escasez o excesos.
- **Gestión de pedidos y picking:** Por un lado, la gestión de pedidos abarca desde verificación de las órdenes de compra hasta determinar la mejor ruta para poder entregar los productos; por otro lado, el picking que es la recolección de los productos en stock para cumplir con pedidos de clientes de manera rápida y precisa.
- **Transporte y Distribución:** Trasladar un producto hacia distintos clientes o a puntos de venta, haciendo uso ya sea de camiones, barcos o aviones de manera oportuna es otra de las funciones de los operadores logísticos. En el Ecuador la mayoría de las grandes fincas exportadoras de flores cuenta con su propia flota de transporte refrigerado, sin embargo, los pequeños y medianos productores de Cayambe, Tabacundo y Cotopaxi hacen uso de los pequeños transportistas de la zona.

- **Gestión de la cadena de suministro:** se trata de la coordinación de las distintas actividades entre proveedores y socios comerciales y así garantizar cadenas de suministro eficientes.

1.1.3 Tipos de Operadores Logísticos

Para Córdor (2022) presentan una clasificación de los distintos operadores logísticos basándose en el nivel de los servicios que estos ofrecen y el grado de integración que tienen dentro de la cadena de suministro, dando como resultado a:

- 1PL (First Party Logistic): son operadores que solo se dedican a transportar las mercancías de una empresa contratante, aquí también se incluyen las pequeñas empresas productoras que gestionan toda su logística sin necesidad de tercerización.
- 2PL (Second Party Logistic): en este nivel superior ya no se ofrece únicamente el servicio de transporte, adicional se ofrecen medios para almacenamiento, sin embargo, la empresa contratante todavía controla y gestiona inventarios.
- 3PL (Third Party Logistic): son operadores que se encargan de la mayor parte de la cadena de suministro y además del transporte y almacenamiento se suma la gestión de inventarios y la preparación de pedidos con un valor añadido que es la personalización en las soluciones logísticas.
- 4PL (Fourth Party Logistic): estos operadores ya no se encargan de transportar, almacenar ya que contratan a proveedores de tercer nivel 3PL's para que lo hagan, incluso Diaz (2024) indica que estas no cuentan con infraestructura propia para hacerlo, pues su función principal es la de diseñar, planificar y coordinar la cadena de suministro completa.

Para Yeptho et al. (2025) señalan que en un mundo cada vez más desarrollado en cuanto a nuevas tendencias en tecnologías de información surge la necesidad de otro operador con un nivel más elevado como el 5PL.

- 5PL (Fifth Party Logistic): Estos operados tampoco cuentan con activos físicos como camiones o almacenes ya que su valor se centra en el conocimiento y activos enfocados principalmente en la tecnología, misma que abre puertas a simulaciones, previsión de demanda incluso a la toma de decisiones en tiempo real.

Productos Perecedero

Los productos perecederos son aquellos cuyo estado físico y biológico es propenso a la degradación o alteración de sus propiedades mientras más transcurra el tiempo, por eso deben ser comercializados o consumidos en un plazo de 30 días e ir de la mano de temperaturas adecuadas en cada eslabón de la cadena de suministro (Massa & Rodríguez, 2025).

En el contexto ecuatoriano, estos productos son de gran importancia ya que según la Dirección de estudios económicos y comerciales el camarón, plátano, cacao, pescado y flores son productos con características perecederas, pero también son los principales productos no petroleros más exportados del Ecuador durante el primer semestre del 2025.

Exportación

Son tres los principales conceptos de los cuales se rige el comercio exterior: importaciones, exportaciones y balanza comercial. En la investigación actual se hará referencia a las exportaciones que Pinto (2023) define como toda salida legal ya sea de un bien o servicio desde el territorio aduanero de un país hacia el territorio de otro, siempre y cuando se cumpla con todos los requisitos y requerimientos establecidos en la legislación aduanera nacional.

El concepto proporcionado por la SENA (2025) dice que exportar es “La acción y efecto de enviar, con fines comerciales, bienes y servicios desde un país hacia otro”, y aunque esta definición corta pero precisa resalta el propósito comercial de las exportaciones, es importante mencionar que exportar no solo aporta divisas a los países que lo hacen, sino también mejora la balanza comercial, este término es concebido de forma más amplia, ya no solo se trata de enviar bienes o servicios, pues la estructura productiva, el desarrollo de un país y la capacidad de adaptarse a mercados internacionales hace que este sea un proceso más complejo.

Sulser y Pedroza (2004) señalan que:

La exportación es un proceso que involucra compromiso y dedicación; así como conocimiento técnico e identificación de factores clave de los mercados internacionales por parte de productores e intermediarios, que desean incrementar su participación y por su puesto sus utilidades en nuevos mercados. (p.20)

1.1.4 Exportación de flores

En base a las definiciones anteriores se puede decir que la exportación de flores es el proceso de enviar y comercializar flores producidas en un país hacia otros mercados internacionales. Según datos de TradeMap (2026) el valor mundial exportado de flores en millones de dólares para el año 2024 fue de \$11.368.563 de los cuales Países Bajos, Colombia y Ecuador son los principales países que aportan a esta cifra, posicionando a Ecuador como el tercer exportador mundial de flores como se muestra en la Figura 2.

Figura 2.*Países líderes en la exportación de flores en el año 2024*

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de TradeMap (2026)

Estas cifras demuestran que estos tres países en conjunto satisfacen el 76,6% de la demanda mundial de flores de los cuales a Ecuador le corresponde el 8,9%, evidenciando que la floricultura es una actividad económica clave en estos países, pues además de generar importantes ingresos por divisas también originan varias fuentes de empleo, ya se directas o indirectas.

La naturaleza perecedera de las flores lleva a que Países Bajos, Colombia y Ecuador, se inclinen por proveedores logísticos con experiencia que mitiguen riesgos sobre todo en cuanto pérdida de calidad de la flor y tiempos de entrega, pues la flor de exportación tienen que cumplir con estrictos estándares internacionales es por eso que la Tabla 1 muestra la lista de empresas de logística que para Olivares (2020) son las que más renombre a nivel global tienen y que cubren gran parte del mercado, no solo de las flores sino también de otros productos perecederos. El autor también señala que para que la cadena de suministro de cualquier empresa funcione perfectamente, se necesita de operaciones logísticas eficientes.

Tabla 1.
Detalle de empresas líderes en logística

Empresa	Ingresos Anuales (millones de \$)	Número de empleados	Fecha de Fundación
DHL	\$91.800	>580.000	1969
FEDEX	\$87.700	>500.000	1971
MAERSK	\$55.482	110.000	1904
KUEHNE + NAGEL	\$28.200	>80.215	1890
DSV	\$24.200	160.000	1976

Nota. Se muestran las empresas líderes en logística.

Estos operadores logísticos son claves para transportar las flores de distintos países, pero especialmente de Países Bajos, Colombia, Ecuador y Kenia hacia Estados Unidos, Alemania, Reno Unido y Países Bajos, quienes son los importadores principales de flores a nivel mundial, esto se lo hace vía aérea, el medio de transporte más utilizado para exportar flores. Según Massa & Rodríguez (2025) indica que en el año 2024 el valor de la exportación mundial de flores transportadas vía aérea alcanzó los \$3.700 millones de dólares.

Cole & Aitken (2020) por otro lado también menciona a las principales cinco empresas del mercado de la logística de flores según sus investigaciones, incluyendo a DHL Global Forwarding, Kuehne + Nagel, Panalpina, DSV y Agility Logistics. Se puede notar que tanto Sharma como Collins mencionan a las mismas tres empresas lo que refleja la estructura oligopólica que existe de proveedores logísticos, en la que pocos actores dominan gran parte del mercado influyendo en precios, calidad de servicio, y variedad de soluciones logísticas.

De acuerdo a Córdor (2022) en el informe de investigación de mercado de logística de flores, menciona que estas grandes empresas buscan ganar más participación en el mercado diferenciándose por la calidad el servicio, variedad de redes de transporte, cadenas de frio eficientes y tecnologías que permitan rastrear en tiempo real pedidos, pero también teniendo una tendencia a la consolidación, pues grandes empresas como las antes mencionadas han optado por

adquirir a pequeñas empresas con el fin de que con un solo proveedor, se pueda acceder a varios servicios como almacenamiento, embalaje, gestión de inventarios y así expandir la oferta de servicios como el alcance geográfico.

1.1.5 Exportación de Flores Ecuatorianas

Para el 2025 la Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador (Expoflores) según su página web, cuenta con más de 207 miembros asociados de los cuales, 145 son productores, 28 son operadores logísticos y 13 son comercializadores. Sin embargo, estos solo son datos de productores que pertenecen a la asociación, sin tomar en cuenta a los pequeños productores no asociados o que se encuentran en la informalidad pues según Expoflores (2024) el país cuenta con 6.400 hectáreas sembradas de las cuales 5.500 están en la formalidad y 900 en la informalidad.

Por otro lado, tomando en cuenta que según Expoflores (2024) las principales especies de exportación son las rosas y las flores de verano, los países a los que se destinan este tipo de flores son Estados Unidos, La unión europea, Colombia y Kazajstán, es importante que, según la lejanía de estos mercados, se busque un intermediario logístico fuerte, el mismo que actuará como un puente obligado entre la ventaja productiva y el acceso a mercados nuevos.

Teorías aplicadas al tema

Teniendo en cuenta que la cadena de suministro engloba a todas aquellas actividades involucradas en el abastecimiento, fabricación y distribución desde el lugar donde se produce hasta el cliente final, lo que incluye a agricultores, productores, compradores, transportistas, bodegueros, intermediarios y más; la teoría de la cadena de suministro es primordial para poder comprender la función e importancia del intermediario logístico en la exportación de flores ecuatoriana.

Esta teoría sugiere que cada eslabón en la cadena de suministro es importante y que no debería analizarse o gestionarse de manera aislada, ya que la eficiencia de las exportaciones no depende únicamente de la excelencia productiva, de ventas o de logística sino de la coordinación sinérgica entre todos los actores que hacen parte de esta cadena.

Cole & Aitken (2020) indican que cuando los actores que pertenecen a la cadena de suministro actúan sinérgicamente a partir de los tres flujos que se detallan en la tabla 2 es cuando se genera valor.

Tabla 2.

Flujos contemplados en la Gestión de la Cadena de suministro.

Tipo de Flujo	Descripción
Flujo Físico	Abastecimiento, fabricación, distribución de materias primas, productos terminados desde proveedores a empresas intermediarias hasta llegar al cliente final
Flujo de Información	Toda la información que debe viajar junto con las flores mediante tecnologías de información y comunicación
Flujo Financiero	Transacciones de cobros y pagos realizados a menudo electrónicamente.

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de Anacleto & Carmo (2021)

En el contexto Jarrin Roses-MSD esta teoría permite analizar cómo esta relación productor-intermediario funciona a través de los tres flujos interdependientes mencionados anteriormente. En primer lugar, la teoría dice que el flujo físico permite transformar economías de escala en economías de alcance, pues Jarrin Roses, por sí sola no tiene el poder de negociación con transportistas o cargueras, mientras que MSD al consolidar cargas de múltiples productores puede alcanzar mejores tarifas y condiciones de servicios.

El flujo informativo por otro lado, es como la herramienta de supervivencia del producto en este caso las flores, pues la asimetría informativa es uno de los grandes problemas que afectan a las cadenas globales. Este flujo de información permite que tanto Jarrin Roses como MSD tengan datos en tiempo real ya sea para ajustar la producción, rastrear cada lote individualmente

e incluso a acceder a alertas tempranas. Alcívar (2023) indican que esta información es bidireccional, hacia arriba y hacia abajo por lo que tanto productores, intermediarios y clientes finales tendrán la información que viaja junto a las flores, pero también sobre cómo estas van viajando.

Finalmente, el flujo financiero se refiere al movimiento de capital, créditos y condiciones de pago que aparecen a lo largo de la cadena. En el caso de la relación Jarrin Roses-MSD este flujo comprende la brecha de tiempo desde que el productor corta la flor hasta que recibe el pago, también el riesgo de crédito de la carga en tránsito, incluso el manejo de divisas, pago de aranceles, liquidaciones, fletes internacionales. Se puede decir que este flujo está relacionado con la calidad, pues si algo falla en el flujo físico, el flujo financiero se detiene o se revierte en forma de reclamos y notas de crédito.

Mientras que la teoría de la cadena de suministro explica el “cómo” del proceso productivo, la teoría de los costos de transacción (TCT) explican el “por qué” se escogió cierta estructura organizacional. Esta última teoría surge en el año de 1937 con Ronald Coase y fue desarrollada por Oliver Williamson en 1985. Entendiéndose como costos de transacción a aquellos costos adicionales a los costos productivos en los que incurre una empresa, como los que surgen de la necesidad de buscar información, negociar, monitorear y controlar el cumplimiento. Aunque estos costos no se reflejen directamente en el precio de un producto, influyen de manera decisiva en como unas empresas se relacionan con otras.

En el contexto de exportación de flores, especialmente las Pymes incluyendo a Jarrin Roses, estas enfrentan altos costos de transacción al intentar vender las flores en mercados internacionales, ya que localizar clientes, reunir datos de precios, invertir tiempo y recursos para llegar a acuerdos y después redactarlos y formalizarlos para después supervisar el cumplimiento

de los mismos son actividades que según los mismos productores no se tiene el tiempo ni los recursos para llevarlas a cabo.

Esta teoría descansa sobre tres dimensiones críticas que van a determinar si una empresa debe internalizar una actividad o contratar a un tercero que según Williamson (1985) se clasifican en:

1. **Incertidumbre:** En el sector florícola la incertidumbre es alta pues no se puede prever factores como el clima, la demanda en fechas especiales, cambios en regulaciones de exportación, tiempos de vuelo.
2. **Frecuencia:** el sector florícola ecuatoriano trabaja de manera continua, pero con picos altos en ciertas temporadas. Según esta teoría mientras más sea la frecuencia, es más conveniente establecer relaciones a largo plazo.
3. **Especificidad de los activos:** la exportación de flores requiere activos específicos como camiones refrigerados y terminales de carga con cuartos fríos, por lo que las Pymes incluyendo a Jarrin roses dependen por el momento de alguien que ya los posea. (p.65)

En esta teoría planteada por Williamson, las tres dimensiones antes mencionadas permiten evaluar si integrar actividades dentro de los procesos de la empresa o valerse de relaciones híbridas y de largo plazo con intermediarios especializados en estas, es la mejor forma de minimizar los costos de transacción.

La última teoría que se va a analizar es la de la Dependencia de recursos, propuesta por Pfeffer & Salancik en 1978 donde plantea que las empresas dependen de su entorno para poder conseguir recursos: materiales, financieros, tecnológicos y humanos, con el fin de disminuir la incertidumbre y asegurar que la empresa se mantenga operativa con el tiempo.

La “interdependencia existe siempre que un actor no controla por completo todas las acciones necesarias para lograr una acción o para obtener el resultado deseado de la acción” (Pfeffer & Salancik, 1978, p.40). En el contexto de la exportación de flores ecuatorianas, acceder a mercados internacionales es lo que desean los productores, sin embargo, recursos como infraestructura y transporte con cadena de frío, cupos en aerolíneas, incluso conocimiento en normativa internacional son elementos que están fuera del control directo especialmente de los pequeños y medianos productores.

Esta teoría postula que quien controla el recurso más crítico es quien mayor poder tiene dentro de la cadena, pero no todo es malo ya que, al contratar a terceros, en este caso a MSD Global Flowers, este sirve como amortiguador frente a distintas fluctuaciones del entorno y por otro lado Jarrin Roses asegura recursos que por sí mismo no puede generar a cambio de cierto grado de dependencia y de compartir un porcentaje del valor generado gracias a la exportación. De igual manera esta teoría también da paso a reducir esta dependencia fomentando la creación estrategia de vínculos interorganizacionales.

2 CAPITULO 2: ALCANCE DEL SERVICIO Y RESPONSABILIDAD DEL INTERMEDIARIO LOGÍSTICO EN LA CADENA DE EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS

Alcance del intermediario logístico en la cadena de exportación de flores ecuatorianas

La exportación de flores implica un sistema logístico complejo, ya que es indispensable coordinar un conjunto de procesos interrelacionados que son la cosecha, la postcosecha, el manejo en frío, la consolidación de carga, el transporte aéreo, la gestión de documentos y la distribución internacional. Por la naturaleza perecedera de la flor, cualquier falla en cualquiera de esos niveles puede ser causa de grandes pérdidas económicas y repercutir en la imagen del exportador y del país (Alcívar, 2023).

En consecuencia, el llamado consolidador, operador logístico o intermediario comercial logístico articulador de la cadena de suministro, en especial para los pequeños y medianos productores florícolas que no cuentan con infraestructura, volumen de producción ni capacidades técnicas para asumir de manera directa la totalidad del proceso exportador (Van Der Westhuizen & Wesley, 2022).

El alcance del intermediario va más allá de solo el transporte de mercancías. En este sentido, se encargan de implementar funciones completas como: la integración de la oferta de múltiples fincas, negociar precios preferenciales con aerolíneas, gestionar la cadena de frío, cumplir normativas fitosanitarias y aduanales, documentarse para exportar, coordinar con compradores internacionales (Olivares, 2020).

El intermediario logístico se convierte en un canal que reduce barreras de tipo operativo y comercial del productor para acceder a mercados internacionales. Por otro lado, la intermediación hace posible una mejora en la eficiencia y rentabilidad del proceso de exportación al generar economías de escala, reducir costes unitarios y minimizar riesgos

derivados de retrasos, pérdidas de calidad, sanciones regulatorias o incumplimiento de contratos. En el ámbito ecuatoriano del sector de flores se puede observar que recurrir hacia un intermediario especializado es una práctica habitual, resaltando las exigencias del transporte aéreo de larga distancia y la fuerte competencia existente en el mercado internacional de flores (Cole & Aitken, 2020).

Desde este contexto estructural se evidencia que la cadena logística de exportación de flores en Ecuador presenta algunos puntos críticos vinculados a la dependencia de intermediarios, especialmente de extranjeros, dado que eso puede repercutir en el margen de ganancia y en el poder de negociación del productor. No obstante, se entiende que la dependencia obedece a un tipo de necesidad funcional y no a un tipo de elección, generando que muchas empresas productoras, la existencia de una operación logística comercial alterna resulta limitada.

Responsabilidad del intermediario logístico en la cadena de exportación de flores ecuatorianas

La responsabilidad del intermediario en la exportación de flores se sostiene sobre un compendio de obligaciones operativas, técnicas, administrativas y comerciales que persiguen hacer viable, eficiente y seguro el flujo internacional de mercancías. La responsabilidad del intermediario logístico se debe a su papel como gestor del proceso exportador, para desarrollar tareas que se consideran críticas y complejas, que no pueden ser gestionadas por la mayoría de floricultores (Anacleto & Carmo, 2021).

Desde un nivel operativo, el intermediario es responsable de asegurar la correcta ejecución de la cadena de frío, incluyendo desde la recolección postcosecha hasta la entrega en el destino internacional, implicando la supervisión de proceso de refrigeración, de almacenamiento temporal, de transporte interno, de coordinación con las aerolíneas, minimizando el riesgo de

deterioro que se puede producir y que afecte la calidad y la vida del producto (Drechsler & Holzapfel, 2023).

La falta de ejecución de esta responsabilidad implica pérdidas económicas y dañar la imagen del exportador ecuatoriano; en el área de la administración y la normativa, el intermediario logístico es responsable de la gestión y supervisión de la documentación de exportación como certificados fitosanitarios, documentos de transporte, declaraciones aduaneras y requisitos del país destino. Aparece ya la parte fundamental del gestor en cuanto a la normativa nacional e internacional para la no generación de situaciones de paradas, sanciones o el rechazo de la mercancía en frontera, tal como hemos señalado antes (Yeptho et., 2025).

Con lo que respecta a la responsabilidad contractual y comercial del intermediario, el cual actúa como enlace entre los productores y el comprador internacional; se añade la obligación de respetar las condiciones pactadas en lo que respecta a volúmenes, tiempos de entrega, calidad del producto y condiciones logísticas acordadas, a la vez que se va generando confianza o estabilidad en la relación negociadora. Para los pequeños y medianos productores, esta responsabilidad es mucho más importante porque el intermediario es el principal representante en el momento de enfrentarse al mercado internacional (Vanitha & Rajasekaran, 2022).

Desde el punto de vista financiero el intermediario asume una serie de responsabilidades derivadas de la gestión de pagos y cobros e igualmente de los riesgos financieros como, la verificación de las transacciones, la gestión de los seguros de la carga y la mitigación de los riesgos de cobro o las fluctuaciones de los costes logísticos, de las que puede ser susceptible el productor. La asunción de estas responsabilidades disminuye la exposición del productor de cara a los riesgos financieros y por otro lado mejora la previsibilidad de los ingresos (Chittibomma, y otros, 2023).

La responsabilidad del intermediario logístico no puede hacerse de una forma aislada, sino de forma integradora en la cadena de suministro, en donde la forma en la que asuma estas responsabilidades es igualmente responsable e influye directamente en la competitividad del sector florícola ecuatoriano. La buena ejecución de estas responsabilidades optimizará los procesos, reducirá los costes, garantizará la buena calidad de las flores ecuatorianas en mercados altamente exigentes.

Descripción de la empresa MSD Global Flowers

MSD Global Flowers es una empresa especializada en la compra y distribución mayorista de flores frescas, con un enfoque internacional. Su sede central se encuentra en los Emiratos Árabes Unidos y su modelo de negocio se basa en conectar plantaciones florícolas de países como Ecuador, Colombia y Kenia, con compradores mayoristas y minoristas alrededor del mundo, y gestionar el proceso logístico para asegurar que las flores lleguen con la mejor calidad al cliente final.

Esta diversificación geográfica de proveedores le da ventajas estratégicas ya que puede balancear la oferta, dependiendo menos de un solo país en caso de presentarse problemas y puede seleccionar plantaciones según variedad, calidad o volumen. Los servicios que ofrece en esta empresa se muestran en la siguiente figura:

Figura 3
Servicios de la empresa MSD Global Flowers

 ESTADO ACTUAL DEL PEDIDO Con ayuda de este servicio, Ud. puede verificar el estado del pedido y su estado de ejecución en cualquier momento.	 DOCUMENTACIÓN Todos los documentos necesarios (acuerdos, facturas, etc.) se pueden ver y descargar en esta sección.	 CONTROL DE TRANSACCIONES FINANCIERAS Esta sección está destinada para ver el estado financiero de una cuenta personal.	 LOS RECLAMOS Una lista completa de reclamos y la capacidad de crear su propia
 PREFERENCIAS Y PROHIBICIONES Optimice su trabajo añadiendo sus preferencias y prohibiciones a la base de datos de nuestro sitio.	 PLANTACIONES Y SU LISTA DE VARIEDADES El acceso a muchas plantaciones y su lista de variedades	 OFERTAS ONLINE Acceso en línea a todas las ofertas actuales de las plantaciones	 PEDIDOS Realice sus pedidos en línea y aquí mismo

Nota: Se muestra todos los servicios del intermediario. Tomado de MSD GLobal Flowers (2026)

Estado actual de pedido. Este servicio adherido a la página web de MSD, permite al comprador llevar un seguimiento en tiempo real del estado de pedido, desde que se ha realizado su confirmación hasta que se ha hecho la entrega del pedido al cliente internacional. Incluye información sobre el estado de preparación, fecha de entrega, punto de entrega, agencia de carga designado.

Documentación. MSD se encarga de cargar la factura comercial emitida ala comprador, junto con todos los documentos sobre saldos pendientes que mantiene el comprador con MSD.

Control de transacciones financieras. Este servicio se resume en cuestiones relacionadas con la gestión de los pagos, es decir, es una visualización del estado financiero del comprador con MSD. Deudas pendientes y links para pagos.

Reclamos: Este servicio permite agrupar y gestionar reclamos en cuanto a calidad, a cantidad, a tiempos de entrega o a condiciones del producto, que reporta el comprador de MSD.

Preferencias y prohibiciones: Aquí el comprador de MSD elige el país del cual se va a exportar las flores, la plantación de la que quiere las flores, y el tipo y la variedad de la flor.

Plantaciones y listas de variedades: Esta pestaña permite ver el catálogo de MSD y se muestran detalles como el tipo de flor, la variedad a la que pertenece, el color, tamaño, la finca que la cultiva y el precio; también muestra la imagen de “carrito” lo que permite ir seleccionando las flores de interés en un solo clic.

Oferta online: La oferta online permite al comprador internacional ver la oferta de flores en tiempo real comparando precios, tamaño de la flor, tipo de flor con sus respectivas variedades, pero sobre todo la cantidad de tallos que se va a pagar por caja.

Pedidos: Este espacio es para clientes frecuentes que ya han comprado antes a MSD y tiene una preferencia a cierta finca, ya que aquí para ahorrar tiempo en ver toda la oferta online, solo seleccionan manualmente el tipo de flor y la variedad que requieran, el color, tamaño, precio base, la cantidad de flores y la finca de donde quiere que se le envíe las flores.

2.1.1 *Ventajas que ofrece de la empresa MSD Global Flowers*

La empresa en su página Web destaca las ventajas que ofrece al trabajar con sus servicios en la exportación de flores:

Figura 4

Ventajas de MSD Global Flowers



Nota: Se muestra las ventajas del intermediario. Tomado de MSD GLocal Flowers (2026)

Cientos de plantaciones: Se trata de la extensa red de plantaciones florícolas que mantiene MSD Global Flowers. En lugar de tener que depender de un único abastecimiento, se conecta con centenares de plantaciones que provienen de las diferentes naciones productoras.

Según la página web de MSD Global Flowers (2026) este proveedor mayorista cuenta con 216 fincas ecuatorianas, 10 plantaciones de Kenia y 4 plantaciones colombianas. En la lógica de la cadena de exportación internacional de flores, esta red extensa cumple diversas funciones estratégicas:

- **Diversificación de la oferta:** El tener plantaciones, permite ofrecer una gran variedad de flores (en especificaciones de color, tamaño, variedades, formatos y temporadas), permitiendo agregar opciones a disposición de los compradores internacionales sin depender de un único abastecimiento.
- **Reducción del riesgo de aprovisionamiento:** En caso de que una plantación presente compromisos (climáticos, productivos, de calidad o de volumen) las demás pueden realizar su cobertura, disminuyendo las interrupciones de la cadena logística que normalmente afectan a la producción de flores.
- **Reducción del índice logístico y de tiempo:** El intermediario puede organizar embarques sistemáticos y con coordinación al trabajar con plantaciones en diferentes zonas geográficas y en diferentes calendarios de producción disminuyendo el riesgo de que los retrasos afecten la productividad de un cultivo y su frescura.
- **Valor añadido para los exportadores:** para las empresas ecuatorianas esta red les permite incrementar sus posibilidades de acceder a mercados ya que MSD Global Flowers va a hacer una consolidación de la producción a partir de diferentes orígenes para atender pedidos internacionales de mayor magnitud.

“Cuidando de su comodidad”: En un contexto de comercio internacional, donde las operaciones se desarrollan en múltiples etapas (negociación, documentación, logística, pagos,

coordinación del transporte), habilitar la comodidad del productor y del cliente, viene a ser un elemento de diferenciación que permite lo siguiente:

- Interacción ágil y efectiva: La página web universal de MSD tiene la finalidad de evitar la complejidad en la interacción y coordinación entre comprador y exportador.
- Acceso centralizado a los servicios: Desde la confirmación de los pedidos hasta el seguimiento del estado de los mismos, pasando por la gestión de la documentación y la resolución de incidencias, todo ello se ejecuta a través de un sitio web que permite evitar la fragmentación de los procesos.
- Reducción de la carga administrativa para el exportador: el exportador no necesita interactuar de forma separada con los múltiples intermediarios, con las agencias de aduana, centros de acopio o cargueras; el intermediario centraliza y simplifica este tipo de interacciones.
- Atención al cliente y soporte. Pondera la atención personalizada para resolver dudas, coordinar envíos, gestionar cambios y mantener el cumplimiento de los procedimientos sin que el productor de flores deba asumir toda la carga de estas operaciones.

2.1.2 Proveedores de MSD Global Flowers

Las fincas proveedoras de MSD Global Flowers en Sudamérica son Colombia y Ecuador, de acuerdo a los datos registrados en Trademo (2025) e IMport Genius (2025) los principales proveedores de Colombia son las empresas Singha SAS y Condor Andino SAS quienes tienen una importante participación en la venta de flores; en Ecuador el productor que lidera las ventas es Guanguilqui Agropecuaria Industrial S.A.

Tabla 3*Proveedores de MSD Global Flowers (valor en miles de USD)*

Proveedor	País	Valor estimado de exportación (USD)
Singha SAS	Colombia	\$37,070
Condor Andino SAS	Colombia	\$81,700
Guanguilqui Agropecuaria Industrial S.A.	Ecuador	\$35,600
Tipanluisa Lanchimba Janeth Marlene	Ecuador	\$250
Discover-Ecuador S.A.S.	Ecuador	\$250
Farinango Quimbiamba Joaquin	Ecuador	\$2,750
Cacuango Yopez Jessica Jeannina	Ecuador	\$750

Nota. Se muestran las compras de MSD Global Flowers

Esta tabla muestra que a pesar de que los productores ecuatorianos representan el 93.91% de las fincas proveedoras de MSD, las empresas florícolas colombianas son las que mayores ingresos por exportación reciben y las que entregan flores en mayor volumen a MSD.

La tabla 4 muestra las ventas generales durante el periodo 2023-2025 que se hicieron por parte de los países productores de flores hacia MSD, registrando los siguientes valores:

Tabla 4*Registro de ventas 2023 - 2025*

País Exportador	2023	2024	2025
Colombia	\$241.410	\$395.300	\$260.290
Ecuador	\$7.800	\$3.000	\$2.730
Total	\$249.210	\$398.300	\$263.020

Nota: Se muestran los registros de ventas de flores de Ecuador y Colombia a MSD.

El principal proveedor en Sudamérica para MSD es Colombia quien en el año 2023 vendió un total de \$241.410, en el 2024 facturó \$395.300 y en 2025 generó \$260.290. Mientras que Ecuador se ubica en segundo lugar con un menor volumen de ventas, en el año 2023 se vendieron un total de \$7.800, para el año el valor descendió a \$3.000 y el año 2025 se registró un total de \$2.730.

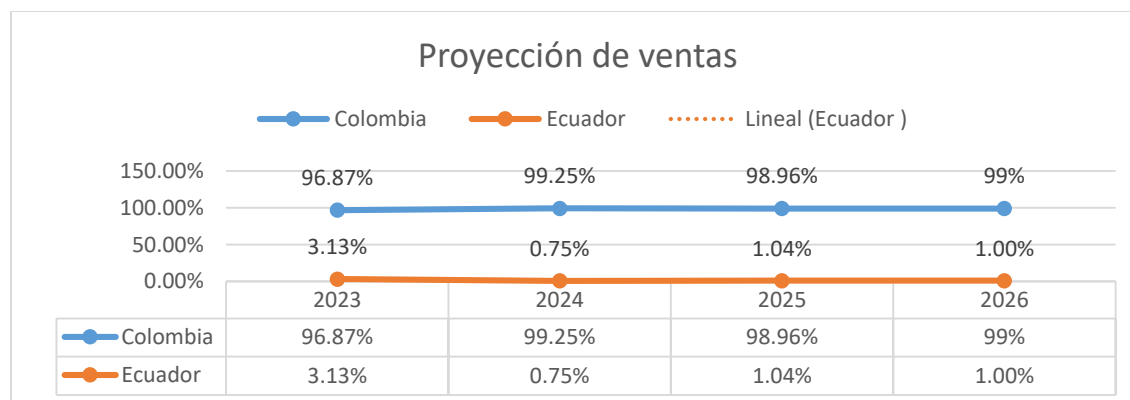
Tabla 5
Participación de proveedores

Participación	2023	2024	2025
Colombia	96,87%	99,25%	98,96%
Ecuador	3,13%	0,75%	1,04%
Total	100%	100%	100%

Nota. Se muestra el porcentaje de participación de los proveedores

Los datos estadísticos muestran que en el año 2023 Colombia tuvo una participación muy superior con 96.87% de ventas, mientras que Ecuador tuvo 3.13%, para el año 2024 Colombia aportó con 99.25% mientras que Ecuador tuvo 0,75%, mientras que en el año 2025 Colombia alcanzó 98.96% y Ecuador solo tuvo un 1.04%. Esto demuestra que Ecuador tiene una participación muy pequeña en la demanda de flores por parte de MSD Global Flowers.

Figura 5
Proyecciones de ventas de MSD al año 2026



Nota. Se muestra la proyección de ventas de los proveedores

Las proyecciones de venta hacia MSD Global Flowers para el año 2026 se calcularon considerando los datos de los años anteriores, estas son favorables y muy superiores para Colombia donde se muestra una tendencia ascendente, mientras que para Ecuador se proyecta que la participación siga siendo mínima con una tendencia descendente, esto demuestra que los clientes de MSD prefieren comprar flores principalmente de Colombia dejando a Ecuador como segunda alternativa para complementar sus pedidos.

2.1.3 Alianzas estratégicas de MSD Global Flowers

La empresa MSD Global Flowers para realizar sus actividades logísticas en el comercio internacional cuenta con alianzas estratégicas que les permite comercializar, transportar, promocionar la flores en diferentes mercados del exterior, estos se detallan a continuación:

Tabla 6

Empresas aliadas a MSD GLobal Flowers

Tipo de actor	Empresa
Intermediarios comerciales	Hans Visser, Eurose & Greens
Operadores logísticos / 3PL	Logistik Alliance Group
Agentes de carga internacionales	Kuehne + Nagel, EBF Cargo

Nota. Se muestra las empresas aliadas a MSD Global Flowers.

Hans Visser: Es reconocido en el sector florícola internacional como comprador mayorista, trader o distribuidor especializado en flores frescas, principalmente en mercados europeos. Su función es:

- Actúa como enlace comercial en destino, conectando la oferta de flores con mercados mayoristas y minoristas.
- Coordina la recepción, distribución y comercialización de flores una vez que llegan al país de destino.
- Participa en la planificación de la demanda, lo que influye directamente en los volúmenes exportados desde el país de origen.

Eurose & Greens: es una empresa dedicada a la comercialización, distribución y marketing de follaje, especialmente en mercados europeos. Su función es:

- Distribución de follaje en centros mayoristas y floristerías.
- Gestión de inventarios y rotación rápida del producto.

- Coordinación logística de última milla en el mercado de destino.

Logistik Alliance Group: Opera como operador logístico internacional, con enfoque en coordinación de transporte, almacenamiento y distribución. Su función es:

- Organización de transporte internacional multimodal (aéreo, marítimo o terrestre).
- Coordinación de almacenamiento temporal y cross-docking.
- Gestión de procesos logísticos integrados entre origen y destino.

Kuehne+Nagel: Es uno de los operadores logísticos y agentes de carga más grandes del mundo, con amplia experiencia en productos perecederos. Su función es:

- Gestión de transporte aéreo internacional, especialmente crítico para flores.
- Coordinación de cadena de frío y control de temperatura.
- Gestión documental, seguros y cumplimiento normativo.
- Consolidación de carga y negociación con aerolíneas.

EBF Cargo: es un agente de carga especializado, con énfasis en transporte aéreo y logística de productos perecederos, incluido el sector florícola. Su función es:

- Reserva y gestión de espacio en vuelos de carga.
- Coordinación de embarques desde aeropuertos de origen.
- Manejo de documentación aérea (AWB).
- Seguimiento del envío y coordinación con operadores en destino.

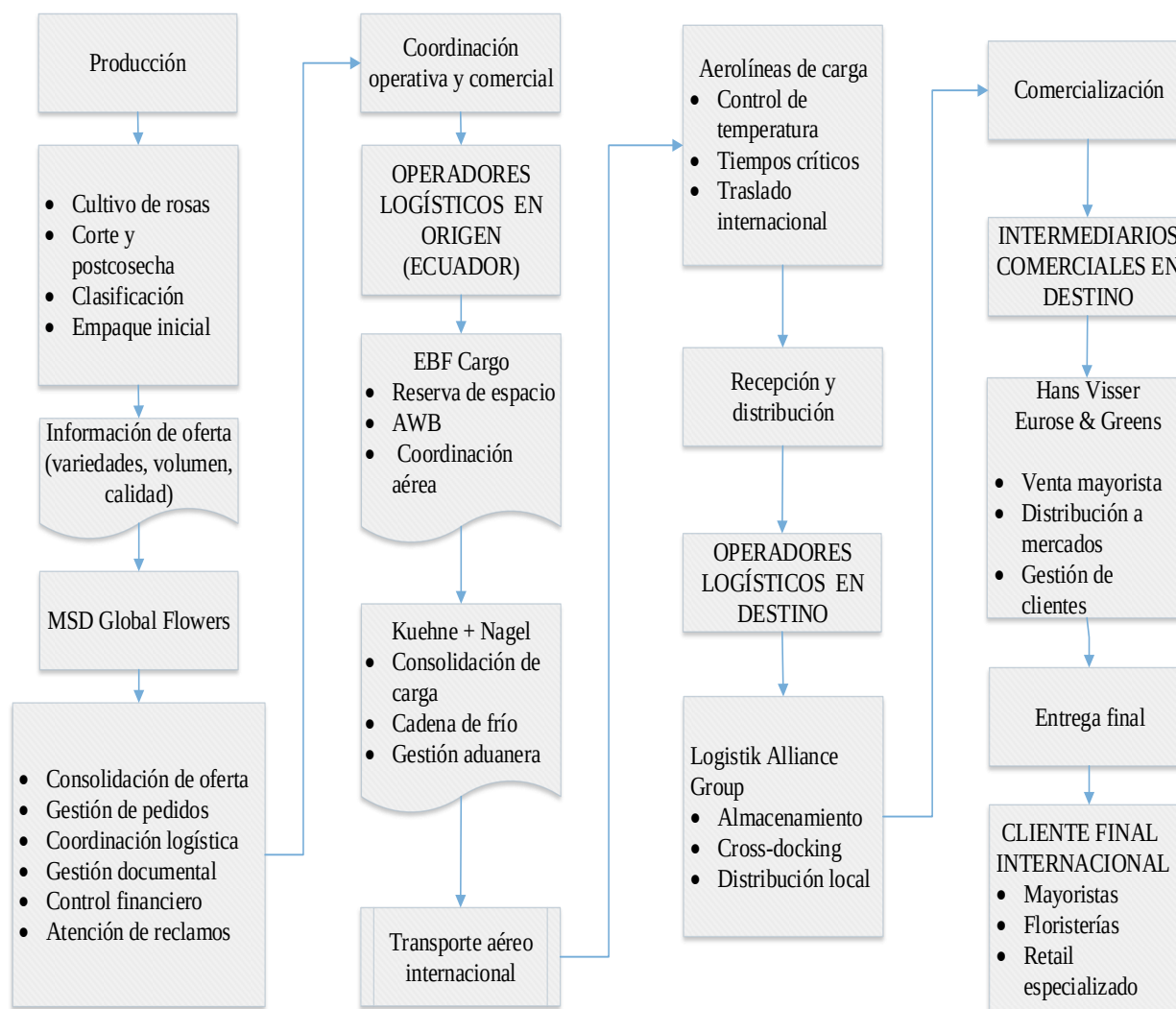
2.1.4 Diagrama de la cadena logística de exportación de flores de la empresa MSD Global Flowers

La empresa MSD Global Flowers para realizar sus actividades de comercialización de flores a los mercados internacionales necesita de varios procesos y tareas específicas de este tipo

de producto, lo que implica un proceso complejo hasta llegar al consumidor final, esto se muestra en la Figura 6, misma que describe su flujo de trabajo.

Figura 6

Diagrama de cadena logística de exportación de MSD



Nota. Se muestran las diferentes tareas para la exportación de flores.

Descripción del flujo de procesos

- La cadena comienza con el productor y su proveedor inmediato, siendo el productor el responsable de la calidad intrínseca del producto a través de actividades como cultivo, corte, postcosecha y empaque inicial.

- Externalización de las actividades logísticas y comerciales internacionales, MSD Global Flowers toma el rol de operador logístico y comercial. Su labor es aglutinar y coordinar a los distintos actores, tanto en origen como en destino, integrando procesos de gestión de pedidos, consolidación de oferta, control documental y gestión de pagos y reclamos.
- Los operadores logísticos en el país de origen como EBF Cargo o Kuehne + Nagel, realizan las operaciones de transporte aéreo internacional, consolidación de carga, así como el mantenimiento de la cadena de frío.
- El transporte aéreo internacional es el punto más crítico de la cadena, fundamentalmente por los tiempos cortos en tránsito y la necesidad de mantener óptimas las condiciones de temperatura. Una buena coordinación entre el intermediario comercial y las aerolíneas es muy importante para conseguir que el producto arribe a los mercados de destino a tiempo.
- En el país de destino, Logistik Alliance Group realiza las operaciones de almacenamiento, cross-docking y distribución local, preparándose para la entrega del cese hacia intermediarios comerciales de mercado
- Hans Visser y Eurose & Greens se encargan de la comercialización y entrega final a los minoristas, floristerías o puntos de venta más especializados.
- El cliente final internacional recibe el producto como el último eslabón de una cadena en la que el intermediario logístico participa de una manera en la que la calidad del mismo influye en la calidad.

2.1.5 Distribución de actividades y responsabilidades logísticas

Las actividades y responsabilidades de la empresa MSD Global Flowers se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 7
Actividades y responsabilidades de MSD Global Flowers

Etapas / Actividad	Productor	MSD Global Flowers	Operadores logísticos / Agentes de carga	Comprador / Intermediario comercial
Producción	✓ Responsable	✗	✗	✗
Corte y postcosecha	✓ Responsable	✗	✗	✗
Clasificación y empaque inicial	✓ Responsable	✗	✗	✗
Gestión de pedidos internacionales	✗	✓ Responsable	✗	✗
Consolidación de oferta	✗	✓ Responsable	✗	✗
Coordinación logística integral	✗	✓ Responsable	Apoyo operativo	✗
Gestión documental de exportación	✗	✓ Responsable	Apoyo técnico	✗
Reserva de espacio aéreo	✗	✓ Coordina	✓ Ejecuta	✗
Consolidación de carga	✗	✓ Supervisa	✓ Ejecuta	✗
Cadena de frío en origen	✗	✓ Control	✓ Ejecuta	✗
Despacho aduanero de exportación	✗	✓ Responsable	✓ Ejecuta	✗
Transporte aéreo internacional	✗	✓ Responsable contractual	✓ Ejecuta	✗
Seguro internacional de la carga	✗	✓ Responsable	✗	✗
Recepción en destino	✗	✓ Coordina	✓ Ejecuta	✗
Almacenamiento / cross-docking	✗	✓ Coordina	✓ Ejecuta	✗
Distribución en destino	✗	✓ Coordina	✓ Ejecuta	✗
Comercialización final	✗	✓ Coordina	✗	✓ Responsable
Gestión de pagos	✗	✓ Responsable	✗	✓
Atención de reclamos	✗	✓ Responsable	Apoyo	✗

Nota. Se muestra las actividades y responsabilidades de MSD Global Flowers

La empresa, en primer lugar, es responsable de la gestión del pedido en un ámbito internacional, lo que abarca desde la recepción, validación, hasta el procesamiento de las órdenes de compra procedentes de clientes y comercializadores en el exterior; lo que permite que el

productor pueda concentrarse en la actividad agrícola, mientras que el intermediario maneja la demanda, los volúmenes a solicitar, así como los plazos de entrega.

La organización es responsable de la consolidación de la oferta en flores esto es, integrar la producción de varias plantaciones para generar cargas completas que optimicen los costos logísticos y faciliten las negociaciones con operadores de transporte y aerolíneas. Esta actividad es especialmente pertinente para los pequeños y medianos productores que, actuando de forma individual, no son capaces de contar con volúmenes óptimos como para poder exportar individualmente.

Una responsabilidad básica que recae en el cumplimiento del proceso exportador, ejercer la logística de este completo proceso, desde la planificación de tiempos a la selección de operadores logísticos, la vigilancia del manejo en frío y del flujo físico de la mercancía; en este sentido, MSD Global Flowers es el nexo que aporta las soluciones necesarias para garantizar la cadena de frío y el cumplimiento de los tiempos críticos de las empresas de la floricultura.

En el entorno administrativo, la empresa es la responsable del proceso exportador, desde la elaboración y validación de los documentos de transporte, comerciales y aduaneros, así como asegurar el cumplimiento de las normativas del país de origen y de los mercados de destino. Por otra parte, la coordinación del transporte internacional, principalmente de tipo aéreo, corresponde a MSD Global Flowers, lo que también incluye la reserva de espacio de carga, la negociación de tarifas, la contratación de los seguros, el seguimiento de los envíos hasta el arribo a su país de destino. Esta función supone una reducción importante del riesgo logístico para el productor y ayuda a garantizar la calidad del producto durante el transporte internacional.

En lo que respecta a la fase del arribo, la empresa gestiona la coordinación de las operaciones logísticas de destino tales como la recepción de la carga, el almacenamiento

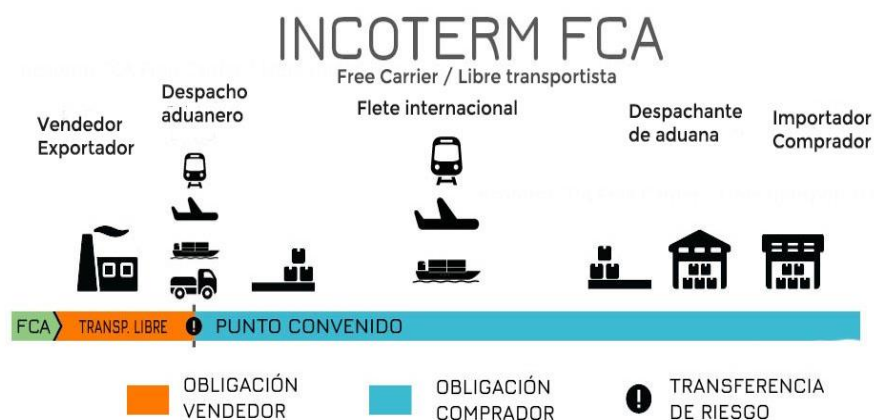
temporal, el cross-docking y la distribución hacia otros intermediarios comerciales o clientes finales para garantizar que se mantenga a lo largo de la cadena de distribución el flujo logístico.

Finalmente, la gestión de la operación de las transacciones financieras y el manejo de las reclamaciones son funciones que desempeña MSD Global Flowers, empresa intermediaria de productores y compradores internacionales. Esta obligación involucra tratar con los pagos, la conciliación de cuentas y el manejo de las quejas que puedan surgir en relación con la calidad, cantidades o plazos de entrega, contribuyendo a estrechar la confianza entre ambas partes y cuidar la reputación de la flor ecuatoriana en el mercado internacional.

2.1.6 Incoterm usado por MSD Global Flowers

Los intermediarios comerciales como MSD no usan un único Incoterm en sus operaciones, la elección puede variar dependiendo el cliente y el nivel de control que este quiera tener en la cadena logística. Sin embargo, la Figura 7 detalla el Incoterm FCA, uno de los mas utilizados por los brókeres e intermediarios comerciales cuando se trata del comercio internacional de las flores.

Figura 7
Detalles Incoterm FCA



Nota. Se muestra el termino de negociación. Tomado de Global Group International (2010)

- La responsabilidad de los documentos de exportación está a cargo del vendedor/exportador; mientras que de los documentos de importación se encarga el importador/comprador.
- El transporte interno al punto de entrega está a cargo del vendedor/exportador.
- La contratación y el pago de flete internacional es asumido por el importador/comprador.
- El seguro del transporte principal (flete aéreo) es asumido por el importador/comprador.
- Los tramites de aduana en el país de destino y el pago de aranceles es responsabilidad del importador/comprador.
- El riesgo de pérdida o daño es asumido por el vendedor/exportador hasta que las flores son entregadas a la carguera ubicada en el aeropuerto Mariscal Sucre, una vez entregadas las flores el riesgo a partir de ahí pasa a ser del comprador/importador.

2.1.7 Función integradora de MSD Global Flowers con Jarrín Roses

La función que MSD Global Flowers ejerce con la empresa Jarrín Roses es la de articular, coordinar y sincronizar los procesos productivos, logísticos y comerciales que concurren en la exportación de flores de modo que un productor de flores pueda penetrar en los mercados internacionales permitiendo por esa vía evitar la complejidad operativa del comercio exterior.

Como primer punto, MSD Global Flowers actúa de punta en el trayecto de la producción al mercado internacional, integrando la oferta de Jarrín Roses con la demanda de los compradores extranjeros. Esta integración del comercio aparece cuando gestionamos pedidos, porque el intermediario integra los pedidos de los diferentes mercados y los traduce en pedidos específicas de volumen, variedad, calidad y plazos de entrega para el productor. De este modo, Jarrin Roses lleva a cabo la programación productiva en función de la demanda ya consolidada, lo que permite disminuir la incertidumbre en lo que respecta a la actividad comercial.

Por otro lado, la función de integración va a encontrarse presente en la logística, puesto que MSD Global Flowers centraliza la programación del transporte, la integración de cargas y la logística de la cadena de frío. Jarrin Roses realiza la entrega de producción, en condiciones previamente pactadas, mientras que el intermediario se encarga de la integración de producción con la de otras fincas productoras, lo que optimiza costes logísticos y garantiza el cumplimiento de estrictos volúmenes y plazos de exportación. Esta coordinación evita que el productor tenga que asumir los costos económicos que se generan al querer llegar a un acuerdo directamente con aerolíneas, agencias de carga o diferentes operadores logísticos internacionales, incluso se ahorra el invertir tiempo valioso en actividades que el intermediario puede y tiene experiencia en hacerlo.

De la misma manera, MSD Global Flowers ejerce una función integradora desde la vertiente documental y reglamentaria, uniendo los documentos emitidos por los productores (facturas, lista de empaque, certificado fitosanitario) y los operadores logísticos aliados (Guía aérea, manifiesto de carga, DAE) para dar a conocer al cliente el buen cumplimiento del proceso de exportación y posibilitando reducir los riesgos de errores, sanciones o retrasos, además de dar a Jarrin Roses la posibilidad de centrar sus esfuerzos y su tiempo en su actividad principal, sin incurrir en los costes que trae consigo no tener una especialización en comercio exterior.

La función integradora también será la gestión y conciliación de los cobros y, en determinados casos, el asumir el riesgo de impagos lo que conlleva una mayor solidez financiera en beneficio del productor.

Además, MSD Global Flowers considera la gestión del control de calidad y del tratamiento de las quejas, por cuanto canalizan las observaciones o las incidencias procedentes del mercado de destino hacia el productor. Esta retroalimentación permite a Jarrin Roses adecuar

sus procesos productivos y alinear sus estándares de calidad internacional, en la búsqueda de un mejor posicionamiento en el mercado.

2.1.8 Proceso de exportación de MSD Global junto con Jarrin Roses

Para comprender cómo maneja MSD Global Flowers sus operaciones logísticas junto con la empresa Jarrin Roses, es útil dividir el proceso en etapas principales y analizar cada una:

Selección y compra de flores: MSD en su página web indica que se elige de manera rigurosa las fincas con las que trabajará y una vez elegidas mantiene contacto permanente con estas. Jarrin Roses indica que estos requisitos se basan principalmente en la calidad de la rosa, lo que incluye: tamaño del tallo, grado de apertura del capullo y la variedad de flores que se puede ofrecer. Por otro lado, MSD no exige certificaciones a las fincas asociadas, le toma más importancia a que las fincas cumplan con las leyes laborales propias de cada país como la no contratación de menores de edad, el mantenimiento adecuado de la documentación contable y financiera, y la implementación de programas de seguridad y salud laboral.

Los pedidos realizan MSD directamente a las fincas según la demanda del cliente - comprador internacional de la flor - y la disponibilidad del producto, haciendo uso de su página, es importante mencionar que éstos pueden definir sus “prohibiciones y preferencias” para ciertas variedades de flores o lugar de origen de las mismas.

Control de calidad en origen: El control de calidad por parte de MSD no se lo hace en finca, pues este intermediario se reserva el derecho de contratar controladores de calidad independientes que visitan los almacenes de las cargueras correspondientes y revisan aleatoriamente la calidad de una o varias fincas. En caso de malas condiciones en la flor, está será devuelta y la finca afectada tendrá que pagar el servicio de control de calidad de aquel día.

Consolidación y embalaje: una vez las flores están listas, se procede con la consolidación, es decir, que se agrupan los envíos de diferentes plantaciones para optimizar los costos de transporte y cumplir con el volumen requerido. MSD proporciona el nombre de la carguera y el horario en el que cada finca debe entregar las flores.

Documentación: Para poder mandar las flores ecuatorianas a mercados internacionales el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones indica que se deben tener presente la siguiente documentación:

Tabla 8

Documentos necesarios para exportar

Nombre del Documento	Entidad que lo emite
Certificado Fitosanitario	Agrocalidad
Factura Comercial	Exportador/SRI
Certificado de Origen	MPCEIP-Entidades autorizadas
Guía de Remisión	Exportador
Lista de empaque	Exportador
Certificado de Firma Digital	Registro Civil
Air Waybill	Operador de transporte
Declaración Jurada de Origen	MPCEIP-Entidades Autorizadas
Declaración Aduanera de Exportación	SENAE

Nota. Se muestran los documentos necesarios para la exportación

Transporte interno: una vez con toda la documentación, la flor es transportada en camión refrigerado desde las fincas hacia TCC donde se entrega a las consolidadoras de carga. El transporte desde la finca hasta el aeropuerto es un costo cubierto por Jarrin Roses, mencionan que es una operación que la realiza un intermediario externo a la organización, ya que no cuentan con camiones refrigerados propios, este se encarga de llevar el pedido hasta la carguera que MSD solicito previamente.

Transporte aéreo: una vez se haya pasado por el proceso de control de la carga tanto documental como fitosanitario, ya que la flor puede tener enfermedades, la más común la Botritis

según Luis Pérez (2025), se procede a embarcar las flores a los aviones, mismos que tiene que contar con cadena de frío. El costo del flete aéreo es asumido por MSD.

Descarga aérea: Una vez la flor haya llegado a su destino tiene que pasar por el proceso de control de importación y luego la desaduanización, donde el encargado es un agente asignado por MSD.

Entrega a las comercializadoras: al llega al destino las flores se entregan a las comercializadoras y estas son las encargadas de separarlas en grupos según el pedido de cada cliente.

Entrega al cliente: este es el punto final del proceso de exportación, lo que sucede aquí es que el comprador/vendedor, en este caso MSD, entrega las flores al cliente final.

2.1.9 Cumplimiento normativo

La exportación de flores, al tratarse de un producto agrícola perecedero, se ve sometido a un marco normativo muy estricto, en el plano nacional e internacional simultáneamente, el que se deberá cumplir para acceder a los mercados de destino, preservar la calidad del producto y evitar sanciones, retrasos o incluso el rechazo de la mercancía.

Normativas fitosanitarias: El principal requerimiento para la exportación de flores consiste en el cumplimiento de la normativa fitosanitaria con el fin de evitar la propagación de las plagas y de las enfermedades.

Cumplimiento aduanero y comercio exterior: El cumplimiento de la normativa aduanera en el comercio exterior: la exportación de flores, debe acatar la normativa emitida por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) que regula la correcta clasificación arancelaria del producto.

Normativa de calidad y certificaciones internacionales: aun no siendo per se requisito legal, la existencia de certificaciones internacionales se ha convertido en un requisito comercial para acceder a mercados concretos, especialmente los europeos y los norteamericanos. Entre estas están:

- GLOBALG.A.P.: Certificación de buenas prácticas agrícolas.
- FlorEcuador: Certificación sectorial que promueve sostenibilidad, responsabilidad social y medioambiental.
- Rainforest Alliance y Fairtrade: Certificaciones que versan sobre sostenibilidad medioambiental y comercio justo.

Normativa de transporte y cadena de frío: debido a las características perecederas de las flores, es necesario que se cumpla una serie de normas que se relacionan casi de forma específica con lo siguiente:

- Manejo de la cadena de frío, desde la postcosecha hasta la entrega en destino.
- Uso de embalajes específicos y etiquetados correctos.
- Cumplimiento de los estándares de transporte aéreo para carga perecedera, siguiendo las disposiciones de la IATA (International Air Transport Association).

Normativa del país de destino: Además de la normativa ecuatoriana, el exportador también tiene que cumplir con las normativas específicas del país importador, que pueden variar en función de lo siguiente: Normas sanitarias adicionales, restricciones sobre las especies vegetales, límites máximos de residuos (LMR), requisitos de etiquetado y trazabilidad; y otros aspectos de interés.

2.1.10 Mitigación de riesgos asumida por MSD Global Flowers

MSD Global Flowers, desde el lugar o la perspectiva de operador logístico y comercial, adapta a modo de emergente un conjunto de actividades de atenuación de riesgo a lo largo del periodo de exportación de flores con el fin de evitar, de algún modo, que el productor se exponga a contingencias propias del comercio internacional de productos zurdos por los productos afectados, operativas, normativas, financieras y comerciales.

Mitigación del riesgo logístico: MSD Global Flowers apela a una disminución del riesgo a través de la planificación y coordina el transporte, en particular el transporte aéreo, el cual es crítico para el sector de la floricultura. La empresa elige diferentes operadores de transporte, con antelación, efectúa la reserva de espacios de carga y vigila el cumplimiento de los tiempos de tránsito, disminuyendo la probabilidad de que pueda tener lugar algún tipo de retraso que pudiera llegar a afectar de algún modo la calidad de la cosecha. Así mismo, da cumplimiento a la cadena del frío desde el origen hasta el destino, con el objetivo de disminuir pérdidas por deterioro.

Mitigación del riesgo de calidad: mediante la estandarización de los requerimientos que han de ser establecidos por los mercados internacionales, dado que permite también proporcionar de forma permanente retroalimentación al productor. MSD Global Flowers consolida reclamaciones, realiza seguimientos de las devoluciones y hace llegar las observaciones provenientes del mercado, lo cual le permite a Jarrin Roses realizar ajustes en los procesos de selección de variedades, en el empaque o en los procesos de postcosecha en forma oportuna.

Mitigación el riesgo comercial: Desde una perspectiva comercial, la empresa mitiga el riesgo de acceso a mercado garantizando canales de comercialización en destino, trabajando con intermediarios y distribuidores consolidados. MSD permite que el productor tenga menos dependencia respecto de un único comprador. A su vez, permite diversificar mercados y reducir la carga de los productores a riesgos de la demanda.

Mitigación el riesgo financiero: Este es el riesgo por el que la mayoría de productores especialmente los pequeños eligen usar intermediarios, ya que MSD Global Flowers es el encargado de llevar a cabo los cobros a clientes internacionales y los pagos a los productores, y este asume el riesgo de impago, lo que proporciona una mayor estabilidad financiera a Jarrin Roses y reduce la carga de la empresa respecto de los riesgos de morosidad internacional o incluso de fraudes.

Mitigación el riesgo reputacional: El intermediario además puede actuar como escudo reputacional al gestionar los reclamos y las controversias con los clientes finales sustancialmente eliminando la imagen del productor. De esta forma, la reputación de la flor ecuatoriana se conserva y la confianza del mercado se sostiene, aunque existan problemas logísticos o comerciales.

Diferencia entre la exportación independiente y con la participación de un intermediario logístico

La exportación de flores de manera directa o mediante un intermediario logístico implica diferencias significativas en la estructura, nivel y tipo de costos asumidos por el productor, lo cual influye directamente en su rentabilidad y competitividad internacional.

Exportación directa: Cuando el productor exporta de forma directa, asume íntegramente todos los costos asociados al proceso de exportación, tanto fijos como variables, estos se detallan a continuación:

- Costos logísticos integrales: contratación directa de agentes de carga, transporte aéreo, manejo de la cadena de frío, almacenamiento temporal, seguros.

- Costos administrativos y documentales: personal especializado en comercio exterior, gestión aduanera, certificaciones fitosanitarias y cumplimiento de normativa internacional.
- Costos empresariales: búsqueda de clientes internacionales, participación en ferias, negociación directa, marketing internacional y gestión de quejas.
- Costos financieros: riesgo de impago, gastos bancarios de operaciones internacionales, variaciones cambiarias y financiar el capital propio requerido para operar.
- Costos por ineficiencias: precios siempre más altos debido a que el volumen es bajo, penalizaciones por errores en la logística o la documentación en ella, pérdidas por deterioro del producto.

Exportación de productos a través de un intermediario logístico: La exportación realizada por el productor mediante un agente logístico como MSD Global Flowers implica la redistribución de costes, al transferir el productor una parte importante de los costes y riesgo al agente logístico en cuestión. Estos son los siguientes:

- Comisión o margen del intermediario: porcentaje aplicado sobre el valor de la venta.
- Costos logísticos indirectos: incluidos dentro de la tarifa del intermediario, generalmente optimizados por economías de escala.
- Costos administrativos reducidos: menor necesidad de personal especializado y menor inversión en infraestructura logística como cuartos fríos.
- Costos financieros mitigados: reducción del riesgo de impago y simplificación de flujos financieros.

Tomando como ejemplo la exportación de 200 cajas de rosas hacia Países Bajos en el mercado de la unión europea se necesita de lo siguiente:

- Cantidad de cajas exportadas: 200 cajas

- Peso total del embarque:

$$200 \text{ cajas} \times 15 \text{ kg} = 3.000 \text{ kg (3 toneladas métricas)}$$

- Cantidad estimada de rosas exportadas:

$$200 \text{ cajas} \times 250 \text{ rosas} = 50.000 \text{ rosas}$$

- El costo promedio del flete aéreo por kilogramo sería:

$$\text{USD } 3.200 / 3.000 \text{ kg} = \text{USD } 1,07 \text{ por kg}$$

Este valor se encuentra dentro de los rangos referenciales del mercado aéreo para flores perecederas, especialmente en temporadas regulares fuera de picos como San Valentín o Día de la Madre.

Tabla 9

Comparación de costos económicos entre exportación directa y exportación con intermediario logístico

Concepto de costo	Exportación directa (USD)	Exportación con intermediario (USD)
Transporte aéreo internacional	\$3.200	\$2.500
Manejo de carga y consolidación	\$450	Incluido
Cadena de frío (postcosecha y aeropuerto)	\$380	Incluido
Almacenamiento temporal	\$220	Incluido
Seguro de transporte	\$180	Incluido
Gestión documental y aduanera	\$350	Incluido
Certificaciones y permisos	\$150	Incluido
Personal especializado en comercio exterior	\$470	\$100
Gestión comercial internacional	\$500	Incluido
Riesgo financiero / incobrabilidad	\$300	\$50
Comisión del intermediario	\$0	\$1.200
Costos por errores / retrasos	\$250	\$80
Costo total estimado por embarque	\$6.880 USD	\$3.930 USD

Nota. Se muestran los valores de exportación con y sin intermediario

La comparación evidencia que exportar de forma directa implica un costo total aproximado de USD 6.880 por embarque, mientras que exportar mediante un intermediario

logístico reduce el costo total a aproximadamente USD 3.930, lo que representa una reducción cercana al 43 %.

Desde una perspectiva estrictamente económica, exportar con intermediario resulta menos costoso en términos operativos y de riesgo para las Pymes florícolas, ya que permite diluir costos fijos, acceder a tarifas preferenciales y reducir pérdidas por ineficiencias logísticas. No obstante, este modelo implica la cesión de parte del margen de ganancia al intermediario, lo que limita el control del productor sobre el precio final del producto.

3 Capítulo 3: Análisis del proceso exportador y selección del intermediario en Jarrin Roses

Reseña histórica de la empresa

En Tabacundo, una pequeña parroquia ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Pedro Moncayo se encuentra la empresa Jarrin Roses, fundada en el año 2003 en uno de los lugares más referentes de la producción de flores del Ecuador. El cantón se sitúa en una zona donde la altitud, el clima y la condición de los suelos son factores clave para que aquí se cultiven flores de alto reconocimiento internacional.

La historia de esta pequeña finca productora de flores empieza con un terreno desocupado de aproximadamente una hectárea, del cual posteriormente se haría cargo Yezenia, la mente detrás de la idea de querer cultivar flores de calidad, aprovechando los recursos que su amado cantón le obsequio. Su amor por las flores, pero sobre todo su amor por el lugar que la vio crecer fueron aspectos que la motivaron para entrar en el negocio de las flores y así poder formar parte de los que ayudan al crecimiento económico de Tabacundo.

Empezó de a poco, siendo ella misma junto con un conocido que sabía de flores quienes cultivaban las flores, luego se fueron sumando más personas, incluyendo a su esposo. De lo que en sus inicios eran tres personas intentando vender flores, ahora cuenta con ocho personas que se han ido sumando conforme avanzando el tiempo. Y aunque el proceso productivo era su fuerte, ahora es ella quien maneja las ventas, la que tiene contacto con clientes sin dejar de lado su papel como CEO de la empresa.

La empresa se especializa en el cultivo de rosas y cuenta con tres variedades distintas, las mas populares en los mercados internacionales, al momento no cuenta con ninguna certificación, ni se encuentra afiliada a la asociación de Expoflores, pero planea hacerlo.

Descripción de la empresa

La actividad comercial que lleva a cabo la empresa Jarrin Roses consiste esencialmente en la producción y la comercialización de rosas de exportación, principalmente destinadas a mercados internacionales a través de distintos intermediarios logísticos y comerciales del sector florícola. Su modelo de negocio se basa en una correcta integración entre la producción agrícola, la calidad y la comercialización internacional.

Por otra parte, la empresa trabaja con el modelo de venta B2B en la mayoría de ocasiones, donde la empresa no comercializa directamente al consumidor final, por el contrario, provee a brókeres y mayoristas internacionales, siendo MSD Global Flowers uno de sus intermediarios comerciales. Esta manera de proceder permite a la empresa centrarse en la actividad principal, que consiste en la producción de flores con altos estándares de calidad, mientras que las partes como la gestión de mercados, del cliente final y la distribución internacional quedan en manos de operadores especializados.

Figura 8

Logo de la empresa Jarrin Roses



Nota. Se muestra el logo de la empresa de estudio.

Misión

Producir y exportar flores de alta calidad con un enfoque en la sostenibilidad y responsabilidad social, para satisfacer a clientes locales y extranjeros y así también contribuir al desarrollo de nuestros colaboradores y comunidades

Visión

Ser reconocidos para el año 2030 como una de las diez empresas líderes en la exportación de flores de Tabacundo, destacándonos por nuestra calidad, compromiso ambiental y modelo de venta directa, contribuyendo al desarrollo económico del cantón Pedro Moncayo.

Objetivo de la empresa

Posicionar la marca de la empresa en nuevos mercados, manteniendo la producción de rosas de alta calidad y ofreciendo variedades atractivas que nos permita incrementar nuestros ingresos en un 20% hasta finales del 2027.

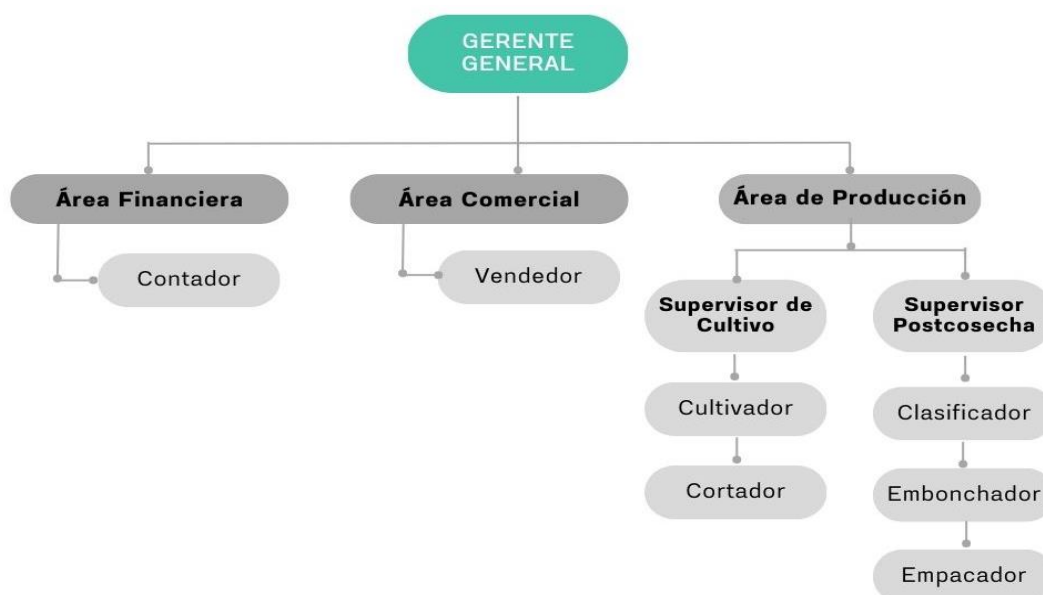
Objetivos estratégicos de la empresa

- Introducir al menos una variedad adicional de flor que sea llamativa y de alta demanda internacional para febrero del 2027 para así cubrir más preferencias de los clientes internacionales.
- Incrementar la capacidad productiva a 100.000 tallos para el año 2027 mejorando zonas de cultivo olvidadas, con el fin de atender la demanda creciente de flores.
- Implementar estrategias de redes sociales en Instagram, Facebook y LinkedIn hasta finales del 2026, logrando reconocimiento de marca y por lo menos 3 clientes internacionales sin la utilización de algún intermediario comercial.

3.1.1 Organigrama de la empresa

La empresa Jarrín Roses para realizar sus operaciones productivas y comerciales demanda de un recurso humano de calidad para realizar diferentes tareas, estas se detallan en el siguiente organigrama.

Figura 9
Organigrama de la empresa



Nota. Se muestra el organigrama de la empresa.

Contador: Profesional encargado de la gestión financiera de la empresa llevando el registro de los ingresos y egresos, costos y cumplimiento de normativas tributarias para la elaboración de los estados financieros para la toma de decisiones. El contador en la empresa Jarrin Roses emite una factura bajo Servicios Profesionales y trabaja medio tiempo dos días a la semana.

Vendedor: Personal encargado de la gestión comercial de la empresa tanto a nivel nacional como internacional, se encarga de realizar negociaciones con clientes e intermediarios y la coordinación de entrega de los pedidos. Jarrin Roses cuenta con 2 vendedoras.

Supervisor de cultivo: Persona responsable de planificar, coordina y supervisar todas las actividades relacionadas con el cultivo de las flores, asegurándose de un buen manejo agronómico, riego, fertilización, control fitosanitario y cumplimiento de calendarios de producción. El encargado de este puesto en Jarrin Roses es Richar, esposo de Yezenia.

Cultivador: Personal encargado de realizar actividades operativas de cultivo como la preparación del suelo, la siembra, riego, aplicación de fertilizantes, control de plagas y enfermedades manteniendo una buena calidad en el cultivo.

Cortador: Persona que corta las flores en su punto ideal de madurez de acuerdo a los estándares normativos y requerimientos de los clientes, debe ser una persona cuidadosa para evitar daños a las flores asegurando la calidad.

Supervisor de postcosecha: Persona encargada de coordinar y controlar todas las actividades posteriores al corte de la flor, supervisa los procesos de hidratación, clasificación, almacenamiento en frío empaque y despacho necesarios para la exportación. Este proceso también está a cargo de Richar.

Clasificador: Persona encargada de evaluar y clasificar las flores según los criterios de calidad previamente definidos como longitud, grosor del tallo, tamaño y apertura del botón de las flores, su trabajo es clave para cumplir con las exigencias de los mercados internacionales.

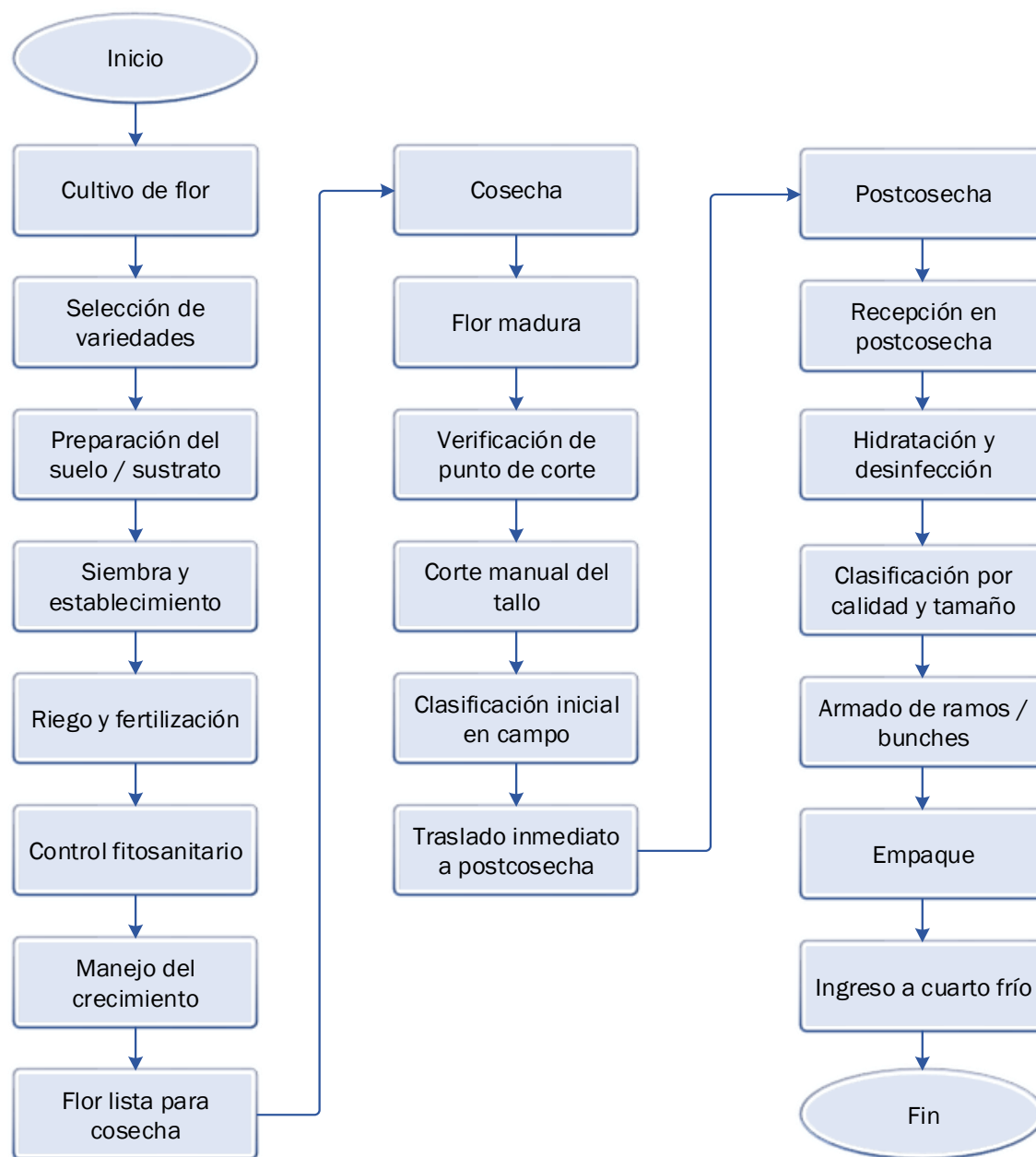
Embonchador: Persona encargada de agrupar flores en bonches o ramos, con las cantidades y presentaciones necesarias que requiere el cliente, debe asegurar el producto mediante un correcto alineamiento de los tallos y protección de la flor durante su manipulación.

Empacado: Se encarga de realizar el empaque final de la flor, ubicando los bonches en las respectivas cajas de exportación cumpliendo con las normas técnicas y logísticas, su función consiste en el etiquetado, pesaje, verificación del contenido, sellado y preparación de la flor que va a pasar al transporte en la cadena de frío.

3.1.2 Descripción de los procesos de producción de la empresa.

Los procesos de producción de la empresa parten desde el cultivo de la flor, cosecha, postcosecha hasta el ingreso al cuarto frío, esto se detalla en el siguiente flujo de proceso.

Figura 10
Flujo de proceso de producción



Nota. Se muestra cada tarea necesaria para la producción y comercialización de las flores

El proceso de cultivo comienza con la elección de variedades de rosas, cuya demanda en el mercado internacional sea alta, que sean de buena duración en florero. Posteriormente, se lleva a cabo la preparación de sustrato, garantizando un adecuado drenaje, nutrientes y sanidad.

La siembra se lleva a cabo en invernaderos tecnificados, donde se debe controlar la temperatura, la humedad y abundar la luminosidad. Simultáneamente, durante el crecimiento se aplica la técnica de riego por goteo y la fertilización programada completado con el monitoreo continuo de plagas y enfermedades. Esta fase del cultivo se extiende de 8 a 12 semanas hasta que la flor está lista para cosecha.

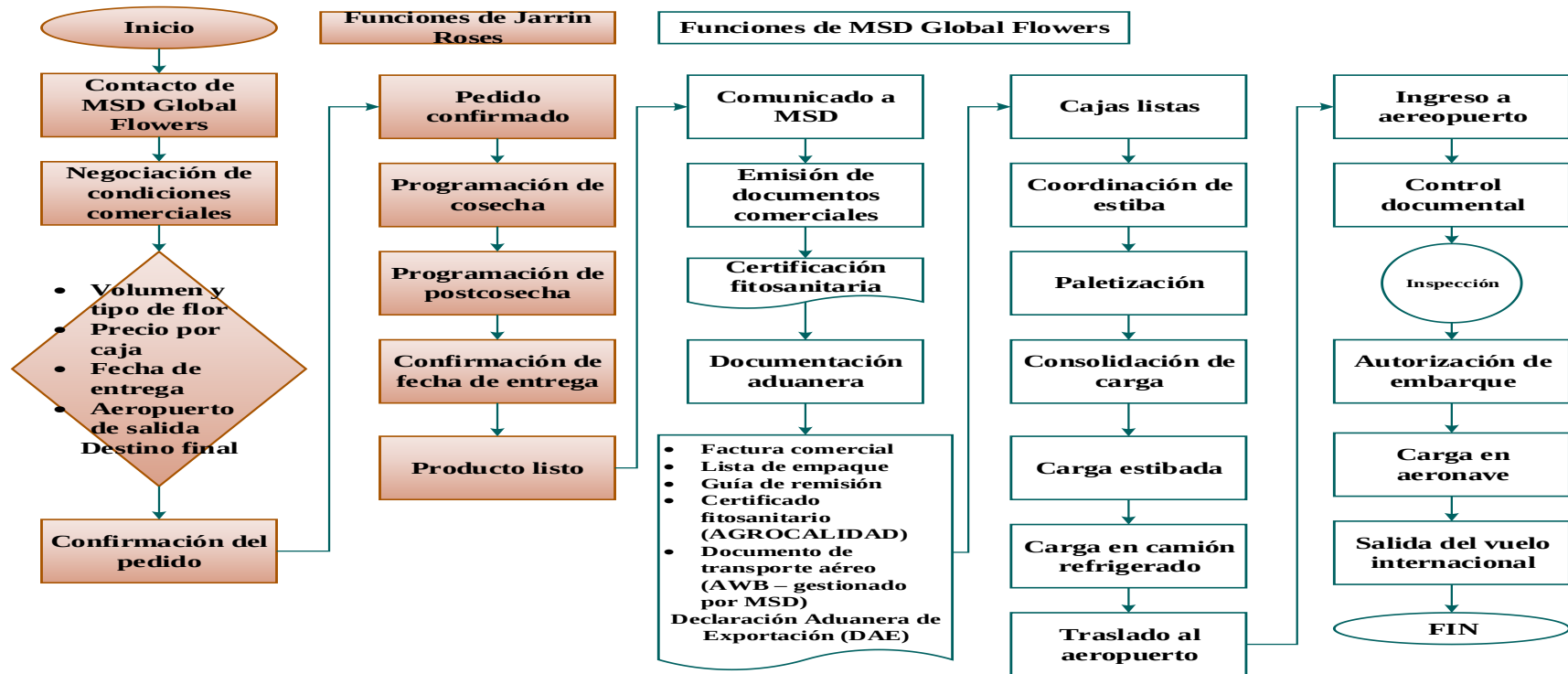
Se continua con la cosecha, esta se realizada manualmente y de forma selectiva y normalmente a primera hora de la mañana, para conservar la frescura. Durante el proceso se observa el grado de apertura del botón floral, la longitud del tallo y el estado sanitario. Luego, los tallos cosechados son clasificados preliminarmente para luego enviarlos a la zona de postcosecha, evitando la exposición a temperaturas altas que estropearían la calidad.

La fase de postcosecha se llevan a cabo los controles de calidad más estrictos. Las flores son sometidas a procesos de hidratación y desinfección para eliminar los patógenos y prolongar la vida útil. Posteriormente, se procede a su clasificación por: longitud del tallo, grosor, homogeneidad, estado sanitario. Las flores se empaquetan de acuerdo a los requerimientos del cliente, se hacen las etiquetas pertinentes y se almacenan en el cuarto frío a temperaturas de entre 2 y 4 °C, asegurando la continuidad de la cadena de frío.

3.1.3 Descripción del proceso de exportación

El proceso de producción de la empresa está totalmente ligado al proceso de exportación para el envío de las rosas a mercados internacionales, la empresa Jarrin Roses trabaja junto con el intermediario MSD Global Flowers para realizar lo siguiente:

Figura 11
Flujo de proceso de exportación



Nota. Se detalla todas las actividades para la exportación de rosas

Descripción del proceso de exportación

El proceso comienza con el contacto comercial entre el intermediario MSD y la empresa productora Jarrin Roses, el medio de comunicación entre estos dos actores es WhatsApp donde hay dos opciones: 1) El productor le presenta una oferta al intermediario indicándole las condiciones del pedido, como: tipo de flor, variedad, volumen, precio y fecha válida de la oferta, éste se encarga de cargar la oferta en el sitio web en la parte de “Oferta Online”. 2) el intermediario gracias a la opción de la página web de “pedidos online” indica al productor de cada finca el detalle del cliente y el productor acepta la venta o no. Una vez confirmado el pedido, el intermediario hace la coordinación con el productor sobre la agenda de la producción, de esta forma se asegura que los tiempos de cosecha y postcosecha correspondan a los tiempos que se exigen para la exportación.

Después, las flores son cosechadas, se les realiza procesos de postcosecha, hidratación, selección y clasificación, y con ello se asegura que la flor exportable sea homogénea y cumpla con los requisitos de calidad. Acto seguido, el artículo es empaquetado en cajas de diseño exclusivo para el transporte aéreo. Dependiendo el cliente, este empaque podrá ir con el logo de la empresa, en este caso Jarrin Roses o solo ser un empaque blanco sin diseño. En esta fase, el artículo queda almacenado en cuartos fríos, manteniéndolo a una temperatura controlada con el fin de que conserve el frescor y aumentar su conservación.

Simultáneamente se elabora la documentación necesaria para la exportación, que se compone de los documentos comerciales, fitosanitarios y de aduanas. Esa fase es crítica porque un error en la documentación puede dar lugar a retrasos, a multas e incluso a la pérdida de la mercadería. Estos documentos se hacen a partir de información proporcionada por MSD.

Una vez el pedido listo, la empresa Jarrin Roses contrata un camión refrigerado que lleva las flores hasta las cargueras que MSD previamente indicó, ubicadas en el aeropuerto Mariscal Sucre.

En el momento que las flores entran en el aeropuerto, el transportista deja los pedidos de flores en la carguera correspondiente y el productor Jarrin Roses ya no es mas es responsable de la carga.

Una vez que se permite la exportación, la carga será embarcada en la aeronave correspondiente y será enviada al mercado internacional. Desde este momento el intermediario lleva el control del envío y garantiza la trazabilidad del producto hasta el destino final. Este proceso, en fin, permite evidenciar que la intervención del intermediario logístico facilita la exportación, a su vez que genera menores riesgos operativos, reduce los costos y garantiza la calidad del producto, ayudando a la competitividad de la flor ecuatoriana en los mercados internacionales.

3.1.4 Actividad comercial de la empresa Jarrin Roses y MSD Global Flower

La empresa Jarrin Roses para realizar sus actividades comerciales en el entorno nacional e internacional mediante sus procesos de producción consigue aproximadamente la cantidad de tallos evidenciados en la Tabla 10:

Tabla 10

Estimación de tallos producidos por Jarrin Roses.

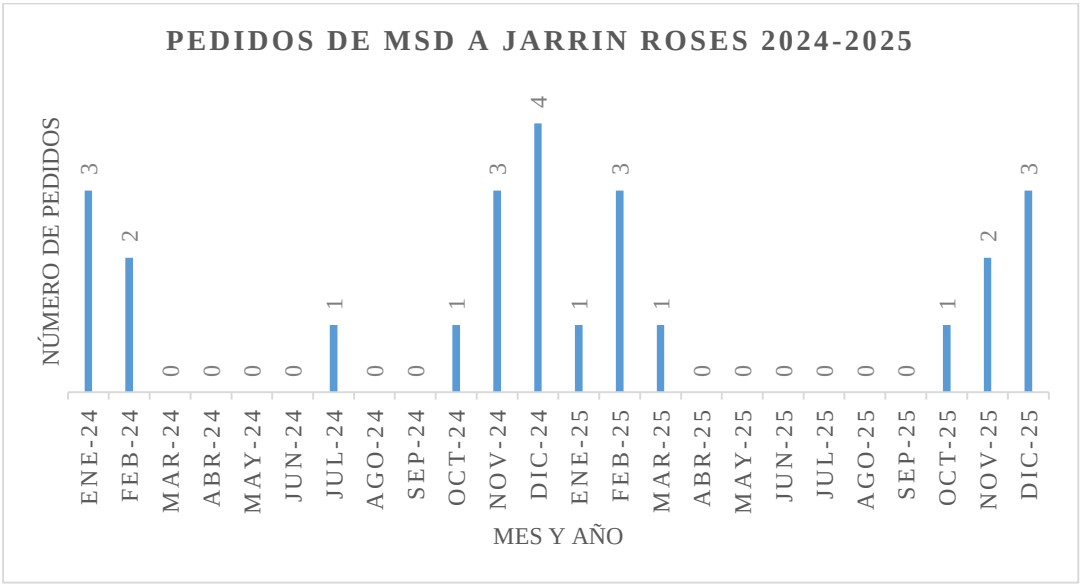
Periodo	Producción estimada (tallos)
Mensual	50.000 – 55.000
Semestral	300.000 – 330.000 millones
Anual	600.000 – 660.000 millones

Nota. Se muestra la producción de la empresa Jarrin Roses (2026)

Con base a los resultados obtenidos se indicó que del total de producción aproximadamente entre el 75% se destina a exportación y el 25% se dirige al mercado nacional.

Durante los periodos 2024-205 los pedidos de MSD hacia Jarrin Roses no han sido recurrentes, más bien la empresa intermediaria a tomado contacto con este productor solo en meses de mayor demanda como se muestra en la tabla 11.

Figura 12.
Pedidos de MSD a Jarrin Roses 2024-2025



Nota. Información tomada de Jarrin Roses (2026)

Para el año 2024 la empresa Jarrin Roses recibió 14 pedidos de MSD, la mayoría concentradas en enero, noviembre y diciembre; mientras que en el año 2025 el total de pedidos fue de 11 de los cuales la mayoría fueron en los meses de febrero y diciembre.

Tabla 11
Meses de mayor demanda para Jarrin Roses

Año	Número de pedidos	Meses de mayor demanda
2024	14 pedidos	Enero, noviembre, diciembre
2025	11 pedidos	Febrero, noviembre, diciembre

Nota. Información tomada de Jarrin Roses (2026)

Estos datos indican que los clientes internacionales necesitan asegurar su inventario de flores especialmente para las fechas mas importantes que son San Valentín, Dia de la Mujer y

Día de la madre, por lo que realizan sus pedidos meses antes para estar abastecidos en épocas fuertes. El volumen por pedido varía dependiendo el cliente y el tipo de flor.

En cuanto al precio de venta de flores esto es planteado principalmente por MSD y la empresa Jarrín Roses basados en precios internacionales de referencia, demanda del mercado de destino, costos logísticos y de flete, calidad y variedad solicitadas. La empresa Jarrin establece su estructura de costos, pero tiene limitación en el margen de negociación. El precio por tallo exportado varía entre 0,38 -0,45 ctvs. con una variación estacional de más o menos del 15%. Los ingresos anuales aproximados por exportación se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 12.
Ingresos anuales

Año	Ingresos por exportación (USD)
2024	\$170.000 – \$180.000
2025	\$152.500 – \$162.500

Nota. Información tomada de Jarrin Roses (2026)

Los costos asociados a la exportación aproximados para realizar un embarque de exportación sin intermediario es el siguiente:

Tabla 13.
Costos asociados a la exportación

Concepto	Costo promedio (USD)
Producción y postcosecha	\$1.200
Empaque y clasificación	\$600
Transporte interno	\$350
Cadena de frío	\$400
Documentación y permisos	\$300
Costo total aproximado	2.850

Nota. Información tomada de Jarrin Roses (2026)

Estos costos de exportación pueden reducirse parcialmente cuando se trabaja con el intermediario, dado que este asume etapas clave, pero el realizar esta transacción demanda de una comisión entre el 12 al 18% del valor de la venta. La comisión del intermedio por tallo se

encuentra entre 0,06 y 0,08 por tallo lo que equivale a un valor de \$20.000 – 30.000 anuales, esto refuerza la percepción de dependencia económica del intermediario.

Ante todos los valores recolectados desde una perspectiva económica vale la pena exportar con ayuda del intermediario dado que esto genera entre el 45 y el 55% de los ingresos totales de la empresa, sin embargo, este tipo de negociación limita el crecimiento de la empresa debido a la alta dependencia del intermediario, baja participación de las flores ecuatorianas frente a las colombianas y la falta de integración de fincas locales. En épocas de altas demanda MSD realiza una integración informal y reactiva de las fincas ecuatorianas sin ningún tipo de planificación ni economías de escala lo que reduce la competitividad frente a competidores de otros países.

3.1.5 Factores determinantes que la motivan a seleccionar a MSD Global Flowers como intermediario logístico

La selección de Global Flowers como logística para la exportación no es una decisión que se toma por un solo motivo, sino que es el resultado de la confluencia de elementos estratégicos, operativos y comerciales, hasta llegar a conseguir que la exportación sea la máxima eficiencia desde la óptica de la continuidad del negocio de la floricultura.

Uno de los aspectos más destacados para Jarrin Roses es que este intermediario les ofrece integrar la cadena logística de exportación, tomando así a su cargo la función de coordinar el pedido, gestionar la logística, llevar la gestión de la cadena de frío en el aeropuerto y la comercialización internacional, dándole la oportunidad a la finca de poder dedicarse a su principal actividad que es la producción de flores de la mejor calidad.

La empresa MSD Global Flowers ofrece la conexión a mercados internacionales consolidados establecidos, principalmente en Europa y Norteamérica, las cuales plantean el problema de las barreras de entrada para los pequeños y medianos productores que exportan de

manera aislada al exterior, generando así un acceso que no solo crea un incremento en el potencial de ventas, sino que también permite abrir a los productores la posibilidad de diversificar las rutas de acceso así como la disminución del riesgo comercial.

La experiencia técnico-logística del intermediario representa un indicador que incentiva la relación, especialmente en la gestión de tiempos críticos, con aerolíneas, la consolidación de carga y el agobio de la cadena de frío, todo lo cual se traduce en menores riesgos por pérdidas de producto por deterioro, fallos operativos o retrasos que afectan negativamente la rentabilidad del exportador. Tomando en cuenta que Jarrin Roses es responsable de las flores hasta que son entregadas a las cargueras, deslindando de cualquier responsabilidad al productor, es una situación que incentiva al productor a trabajar con intermediarios ya que aun así haya daños o perdidas en el trayecto al destino final, el pago se les hará de igual manera.

La intermediación realizada con MSD, permite el ahorro de costes logísticos a través de la consolidación de la carga y las economías de escala en el transporte aéreo, además de esto ahorra la inversión que hubiera hecho la empresa al invertir en infraestructura logística propia, lo que le permite tener mayor previsibilidad financiera a Jarrin Roses.

Por último, otra de las razones que incentivan a trabajar con intermediarios a la empresa Jarrin Roses es que transfieren la responsabilidad al intermediario en casos de situaciones de riesgo. Por ejemplo, si bien la empresa Jarrin Roses quisiera tener su propio camión refrigerado, a más de la inversión que tendría que hacer para obtenerlo, le preocupa la inseguridad del país que hace que la empresa tenga miedo al robo o choque del camión, incluso en el tema de implantación de droga. Lo mismo sucede al momento de usar intermediarios comerciales, prefieren pagar la comisión por las ventas antes de sufrir fraudes ya que una vez entregada la flor

a la carguera y que no existan novedades, el pago debe ser gestionado por MSD y este asume la responsabilidad de cobrar a los clientes.

En la tabla 14 se muestra de manera resumida los factores que se ha logrado identificar para que Jarrin Roses haya escogido ser parte de las fincas proveedoras de MSD.

Tabla 14.
Factores identificados

Factores Operativos y Logísticos	Factores Comerciales y de Mercado
Integración de la cadena logística de exportación. Experiencia en manejo de la cadena de frío en aeropuerto. Coordinación con aerolíneas de carga y operadores logísticos. Consolidación de carga de diferentes fincas. Cumplimiento de tiempos críticos de exportación. Reducción y cesión de riesgos por deterioro del producto. Capacidad de reclamos ante incidencias logísticas.	Acceso a mercados internacionales consolidados. Acceso a una red de clientes mayoristas y distribuidores internacionales. Diversificación de destinos de exportación. Conocimiento de tendencias y precios del mercado internacional. Mayor capacidad de colocación del producto.
Factores Económicos y Financieros	Factores Normativos y Documentales
Reducción de costos logísticos mediante economías de escala. Precios razonables por flete aéreo y servicios asociados. Menor necesidad de inversión en infraestructura logística propia. Reducción del riesgo financiero frente a exportaciones directas. Disminución de costos administrativos y operativos.	Gestión especializada de documentación de exportación. Facilitación del despacho aduanero. Reducción de errores administrativos y sanciones. Actualización permanente en normativas de mercados destino.
Factores Estratégicos y Organizacionales	Factores de Aprendizaje, Calidad e Innovación
Posibilidad de concentrarse en la actividad principal (producción). Simplificación de la estructura organizacional. Reducción de la complejidad operativa. Confianza comercial y experiencia acumulada.	Transferencia de conocimientos del mercado. Retroalimentación continua sobre desempeño del producto. Fortalecimiento de la competitividad del productor.

Nota. Información tomada de Jarrin Roses (2026)

3.1.6 Fortalezas de la relación entre Jarrin Roses y MSD Global Flowers

La alianza entre Jarrin Roses y MSD Global Flowers le ha permitido a Jarrin Roses implantar su producción en una red comercial internacional sin asumir directamente los riesgos y las complejidades que conlleva el comercio exterior.

MSD tiene la red de contactos tanto de operadores logísticos clave en el sector de las flores como los clientes, lo que da la posibilidad a Jarrin Roses de acceder a nuevos mercados y le garantiza una gran cantidad de posibles compradores.

Este productor de flores cree que trabajar con MSD facilita la planificación de su producción y la logística de la finca, lo que de cierta manera disminuye la incertidumbre de cuanto y de qué cultivar para no tener pérdidas.

Jarrin Roses adquiere conocimiento de las tendencias de consumo, las exigencias en cuanto a calidad y las exigencias técnicas de cada cliente, lo que para ellos significa mejorar el proceso productivo de la finca mediante este intercambio de los conocimientos.

La relación comercial se encuentra caracterizada por la existencia de condiciones comerciales estables, las cuales, si bien no son establecidas necesariamente bajo un principio de exclusividad formal, sí permiten hacer previsiones de precios y volúmenes permitiendo a su vez la sostenibilidad financiera de la finca.

El que el intermediario asuma el riesgo de impagos de sus clientes le da la seguridad a Jarrin Roses de que se va a pagar lo establecido, convirtiéndose en otra de las fortalezas de esta relación comercial, incluso se menciona que no ha habido ningún problema con pagos y que estos se realizan en las fechas establecidas.

3.1.7 Debilidades de la relación entre Jarrin Roses y MSD Global Flowers

La principal debilidad de la relación entre Jarrin Roses y MSD Global Flowers se basa en la importante dependencia comercial que esta finca mantiene respecto de este intermediario comercial; si MSD decide no comprar las flores de Jarrin Roses la pérdida de pedidos con MSD significaría una reducción considerable en cuanto a ingresos.

La negociación de precios no es en igualdad de condiciones, ya que para Jarrin Roses el intermediario tiene más poder de presión sobre los precios y las condiciones de entrega de las flores, pues al no tener contacto directo con el cliente final no se sabe los verdaderos precios a los que se está vendiendo la flor al comprador internacional.

MSD cobra una comisión generalmente entre 10% y 15% lo que se traduce en menos ingresos de los esperado para Jarrin Roses.

Si bien el cliente final es el que elige la finca de la cual obtendrá las flores, Jarrin Roses indica que en ocasiones se pide empaquetado en cartón blanco, sin logo de la empresa, lo que provoca una pérdida de la identidad del productor de flores.

Otra debilidad radica en que en ocasiones la capacidad operativa de Jarrin Roses no le permite satisfacer volúmenes grandes solicitados por MSD.

3.1.8 Oportunidades de la relación entre Jarrin Roses y MSD Global Flowers

Una de las principales oportunidades consiste en el desarrollo de nuevas variedades de rosas u otros productos florales, adaptadas a las tendencias de consumo internacionales, como las flores premium, las de colores exclusivos o las que poseen una mayor durabilidad, aprovechando el conocimiento y la información que tiene el intermediario del mercado.

Los acuerdos comerciales como el de Ecuador-Canadá, así como la demanda creciente por parte de países asiáticos como China permite que haya una mayor diversificación geográfica

de mercados que pueden sumarse a la lista de clientes de MSD y por lo tanto beneficiar a Jarrin Roses con nuevos posibles clientes.

Afuera hay un mercado que está dispuesto a pagar más por flores que cumplan con buenas prácticas laborales y ambientales, llegando a pagar entre un 5% y 10% más, por lo que una certificación es un diferenciador de precio que permite ofrecer flores premium.

La tecnología blockchain permite registrar de manera transparente cada transacción realizada desde la finca hasta el consumidor final lo que reduce la asimetría de información que beneficia al intermediario ya que se muestran los precios negociados reales.

La relación también facilita la posibilidad de probar estrategias de marketing y branding, donde se pone en valor el origen y la calidad de la flor ecuatoriana, fortaleciendo la identidad del producto a través de su promoción en redes sociales lo que permite aumentar la percepción de valor con la que cuenta el consumidor final.

Desde una concepción logística, DHL Express empezó a ofrecer servicios puerta a puerta sin requisito de carga mínima generando una oportunidad para el intermediario que ya no necesita grandes cantidades de volumen para negociar buenos precios y para el productor que puede empezar a exportar directamente sin preocuparse por la cantidad de flores que enviará.

3.1.9 Amenazas de la relación entre Jarrin Roses y MSD Global Flowers

Una de las principales amenazas la constituyen las posibilidades de sustitución de proveedores, dado que MSD puede considerarse que tiene acceso a la finca alternativa de las fincas de Ecuador, Colombia, África y aquellos otros países cuya estructura de costes puede ser potencialmente más baja, lo que podría plantear presiones competitivas sobre Jarrin Roses.

Las oscilaciones de la demanda global, ya sea por motivos estacionales, crisis económicas o cambios en los hábitos del consumidor, constituyen otra amenaza importante, porque pueden

causar drásticas disminuciones en los pedidos realizados por MSD y como consecuencia en la planificación productiva y en los ingresos de la finca.

La subida de los precios en los insumos, desde fertilizantes, energía, mano de obra, también repercute de manera negativa en la rentabilidad de Jarrin Roses, con el agravante de que, si esa subida no puede hacerse efectiva en el precio de venta pactado con el intermediario, en ese caso los perjuicios son mayores. La empresa es vulnerable desde el punto de vista logístico a las interrupciones de la cadena de abastecimiento en el ámbito global, por el aumento de los costes de flete aéreo, la disponibilidad de espacio en los cargueros, los conflictos bélicos, que podrían ocasionar demora, sobrecostes o incumplimientos contractuales.

Además, las variaciones de las regulaciones fitosanitarias y arbitrales en los mercados destino, sobre todo en Estados Unidos y la Unión Europea, implican una amenaza permanente, ya que el incumplimiento de algunos requisitos puede restringir la entrada a esos mercados o encarecer el cumplimiento de tales requisitos.

Por último, el cambio climático surge como una amenaza estructural de la producción florícola, dado que la incidencia de temperaturas extremas, lluvias irregulares u episodios de situaciones climatológicas adversas pueden tener impacto en el rendimiento de los cultivos y, por ende, en la ejecución de dichos compromisos que se tienen con MSD Global Flowers.

El análisis de los factores internos como externos de la empresa permite identificar los elementos que inciden en el proceso exportador tanto entre el proveedor como el intermediario, identificando cuales son las fortalezas para aprovechar oportunidades y del mismo modo para hacer frente a las amenazas, en cuanto a las debilidades, es necesario tenerlas presente para reducirlas o eliminarlas del proceso exportador. El FODA se muestra en la tabla 15 que sigue a continuación:

3.1.10 FODA de la relación comercial de Jarrin Roses y MSD Global

Tabla 15.

FODA de la relación comercial

Factores internos	Factores externos
Fortalezas	Oportunidades
• Acceso a mercados internacionales a través del intermediario, sin asumir riesgos. • Acceso a una estratégica red de clientes y operadores logísticos con experiencia en los procesos de exportación de flores. • Planificación anticipada de los ciclos de cultivo basada en pedidos preestablecidos. • Conocimiento de las exigencias técnicas y de calidad del mercado. • Relación comercial fundamentada en la confianza. • Previsión de precios y volúmenes en temporadas altas. • Garantía de cobro.	• El desarrollo de variedades de rosas exclusivas y en tendencia para distintos mercados. • El acceso a nuevos mercados internacionales gracias a acuerdos comerciales e identificaron de demandas crecientes. • La implementación de estrategias de marketing y de branding conjunto. • Mercados que valoran certificaciones de sostenibilidad y comercio justo. • Tecnología Blockchain que demuestra transacciones transparentes. • Operadores logísticos que no exigen volumen mínimo de exportación.
Debilidades	Amenazas
• Interdependencia comercial importante con MSD como intermediario. • Intervención escasa de forma directa en la negociación con clientes finales. • Poder de negociación escaso en la fijación de precios. • Comisiones pagadas que varían entre el 5% y 10% • Pérdida de la identidad del productor. • Limitada capacidad operativa por parte del productor.	• Posibilidad de que MSD cambie de proveedor por opciones más económicas. • Fluctuaciones de la demanda internacional que afectan el volumen de pedidos. • Aumento de los costes de insumos productivos y de energía. • Disrupciones de la logística siempre en el nivel global (fletes, conflictos, disponibilidad de transporte). • Cambios en regulaciones fitosanitarias y arancelarias en los mercados destino. • Cambio climático que define la producción y calidad de la flor.

Nota. Se muestra el FODA de la relación comercial. Adaptada de la información obtenida de

Jarrin Roses (2026)

4 CAPÍTULO 4: PROPUESTA

Introducción

Tomando en cuenta que durante el primer semestre del 2025 el sector florícola se convirtió en el séptimo sector de exportación no petrolero que genera ingresos y empleo, y una vez conocida la perspectiva del pequeño productor de flores sobre la dificultad que perciben al acceder a mercados internacionales por sí solo, desarrollando cierta dependencia de intermediarios para comercializar sus flores fuera del país, surge este capítulo, en el que no se propone eliminar a los intermediarios logísticos, si no en transformar la relación entre el productor con el cliente final, planteando el cambio del pensamiento que está acostumbrado a ver al productor como un actor netamente productivo ya que según Mayfield (2018) estos productores suelen estar alejados del cliente final, quien no conoce por quien o como se produjeron las flores, por lo que se busca visualizar al productor como un agente conectado con la cadena de suministro y a la vez asociado a su propia comunidad.

Para lograr lo planteado se propone la creación de redes sociales y estrategias de contenido como mecanismo para generar reconocimiento de la empresa florícola del productor e ir estableciendo contacto directo entre productores y cliente final. Para los productores esta diferenciación es relevante ya que las flores son un producto altamente visual, diferenciable por su origen y valorado por compradores internacionales según criterios de responsabilidad social y sostenibilidad.

En el mundo competitivo y cambiante de ahora, ya no basta solo producir flores de calidad, se necesita gente capaz de negociar en mercados globales, gente que sepa tomar decisiones económicas clave para su negocio, incluso se necesita personas que se adapten a tendencias actuales y les saquen provecho, por lo que también se propone capacitar al productor en temas relacionados al proceso productivo, el proceso de exportación, aplicación de marketing digital que

va a reforzar la propuesta de creación de redes sociales y la creación de contenido de valor, se propone impartir capacitaciones sobre cultura financiera y de habilidades blandas con el fin de sumar habilidades a los productores ecuatorianos que los haga ser competitivos.

Estrategias de contenido para redes sociales.

Como primer paso está el abrir una cuenta en redes sociales como Instagram, LinkedIn y Facebook, que son las más utilizadas por el alcance que tiene en cuanto a variedad de perfiles, las grandes empresas florícolas como Rosaprima o Ecoroses las utilizan para dar a conocer sus productos. Para este paso solo se necesita un correo, número de teléfono; la creación de redes sociales no tiene costo.

Se propone iniciar con la creación del logo de la empresa o en caso de ya tenerlo actualizarlo por uno nuevo que le represente al productor, también se propone subir fotos de los colaboradores como una estrategia de humanización de marca donde la flor deja de ser un simple producto y se convierte en el resultado de un esfuerzo grupal que genera una ventaja competitiva basada en el compromiso social.

Para los primeros videos se propone empezar con la propuesta por Gary Vaynerchuk “documenta, no crees” que es ideal para los pequeños productores que no saben utilizar redes sociales, donde solo se graba lo que ya sucede en finca. Los clientes internacionales valoran la transparencia, por lo que un video sin filtros del proceso de cómo se cultivan las flores, cuando se las riega, como se fumiga genera más confianza que un video institucional perfectamente editado. La tabla 16 muestra los micro momentos que se puede documentar junto con el valor percibido por el cliente.

Tabla 16.*Micro momentos para documentar*

Momento Real	Texto Sugerido	Valor para el cliente
Rocío de los pétalos a las 5am	“La naturaleza en su estado más puro”	Frescura
Mujeres cortando las flores	“Manos que preparan momentos inolvidables”	Inclusión
Los trabajadores desayunando	“La gente que hace esto posible”	Responsabilidad Social

Nota. Se detallan los momentos para realizar la documentación

En el contexto actual del comercio digital, se propone utilizar el storytelling como la estrategia que permita establecer conexiones emocionales y de confianza con el mercado internacional, ya que según Jerome Bruner (2025) “Las historias se recuerdan hasta 22 veces más que los datos o hechos aislados”. Esta estrategia es fundamental ya que le permitirá al productor no solo vender una “rosa explorer de 70 centímetros” sino que le muestra al mercado la historia de una rosa cultivada en suelos volcánicos, cosechada por manos de mujeres trabajadoras que llega en condiciones perfectas a una boda.

4.1.1 Estimación los costos de Marketing

Tabla 17*Costos de marketing*

Concepto	Precio de un freelance \$
Logo	\$150
Post para redes sociales	\$104
Reels para redes sociales	\$70
Linkedin Ads	\$50
Fotógrafo	\$150
Costo mensual total	\$524

Nota. Se detallan los costos de marketing.

El diseño del logo es un costo único, pero el precio por 8 post mensuales y el de 2 reels al mes, junto con la publicidad activa en LinkedIn se los debe pagar de manera mensual. Estos

precios proporcionados son precios reales de lo que cobra un FreeLancer ecuatoriano para el año 2026.

Para el pequeño productor puede ser costoso destinar aproximadamente 524 dólares mensuales solo en temas de marketing, pero este valor resulta mucho más conveniente de costear en comparación al valor por pagar para poder participar en ferias como la de Expoflor, que permite conecta al productor con clientes internacionales sin intermediario, y en persona.

Tabla 18.

Estimación realista de participar en la feria Expoflor

Concepto	Costo estimado \$
Stand (12 m ²)	2160.00
Montaje básico	500 - 700
Personal	100.00
Alimentación	40
Transporte	70
Folletos	25
Entradas adicionales a la feria	150 - 300
Total	3.045 - 3.395

Nota. Se muestra los valores de la estimación realista.

La tabla 17 muestra que la participación en ferias es realmente costosa, donde el mayor costo se concentra en el precio del stand, mismo que se paga por metro cuadrado.

Participar en ferias e implementar estrategias de contenido en redes sociales, son actividades que se hace con el fin de atraer a nuevos clientes y aunque una tenga más alcance que otra, ambas no trabajan de forma aislada pues sin lo digital la feria resulta efímera, mientras que sin la feria todo el contenido digital carece de tangibilidad. Es por eso que se propone dedicar los esfuerzos a invertir en estrategias de creación de contenido antes que pensar en ferias.

Tabla 19.*Supuestos financieros para la implementación de redes sociales*

Supuesto	Valor asumido
Horizonte temporal de análisis	12 meses
Tipo de productor	Pequeño productor florícola
Modalidad de ejecución	Servicios freelance externos
Moneda de referencia	USD
Frecuencia de inversión	Mensual
Incremento de costos durante el periodo	0 %
Objetivo económico	Reducción progresiva de dependencia de intermediarios

Nota. Elaboración propia.

Se asume un horizonte temporal anual debido a que las estrategias digitales orientadas a mercados internacionales requieren un periodo mínimo de maduración para generar visibilidad, confianza y contactos comerciales; el análisis no incorpora incrementos de precios ni expansión de campañas con el fin de mantener un escenario conservador y controlado, acorde a la realidad financiera del pequeño productor; la contratación de servicios freelance permite flexibilidad operativa sin comprometer costos fijos elevados ni estructuras permanentes.

Tabla 20.

Supuestos de costos de marketing digital mensual

Concepto	Valor mensual USD
Gestión de publicaciones (8 posts)	104
Producción de reels (2 videos)	70
Publicidad en LinkedIn Ads	50
Servicio fotográfico	150
Diseño gráfico y apoyo visual	150
Costo mensual estimado	524

Nota. Valores referenciales de mercado para el año 2026.

Los valores considerados corresponden a tarifas promedio cobradas por profesionales freelance en Ecuador durante el año 2026; se asume que la cantidad de publicaciones y videos se mantiene constante durante todo el periodo, sin variaciones por estacionalidad o campañas especiales; este nivel de inversión busca asegurar presencia continua en redes sociales sin generar una presión financiera elevada para el productor, manteniendo una relación equilibrada entre visibilidad digital y capacidad de pago.

Tabla 21.

Supuestos de inversión anual en marketing digital

Concepto	Valor USD
Costo mensual de marketing	524
Número de meses	12

Concepto	Valor USD
Subtotal anual marketing	6.288
Diseño de logo (pago único)	150
Inversión total primer año	6.438

Nota. Elaboración propia.

La inversión anual integra costos recurrentes y un gasto inicial único asociado a identidad visual; se asume que el logo no requiere rediseño dentro del periodo analizado; este monto anual permite dimensionar la carga financiera real de la estrategia digital y facilita su comparación con otras alternativas comerciales utilizadas tradicionalmente por el sector florícola, sin establecer equivalencias directas ni promesas de retorno económico inmediato.

Tabla 22.

Supuestos comparativos frente a participación en ferias comerciales

Concepto	Valor estimado USD
Costo promedio feria comercial	3.200
Número de ferias anuales	2
Inversión anual en ferias	6.400
Inversión anual marketing digital	6.438
Diferencia aproximada	+38

Nota. Valores referenciales basados en estimaciones reales.

Se asume la participación en dos ferias anuales como escenario frecuente entre productores que buscan contacto directo con compradores internacionales; la comparación evidencia que la inversión digital anual se sitúa en un rango similar al costo de ferias

presenciales, aunque con una lógica distinta de exposición y permanencia; mientras la feria concentra el esfuerzo en pocos días, la estrategia digital distribuye la visibilidad a lo largo del año, sin depender de eventos puntuales ni desplazamientos físicos.

Tabla 23.

Supuestos financieros sobre impacto esperado

Variable	Supuesto operativo
Incremento inmediato de ventas	No estimado
Tiempo de maduración comercial	6 a 9 meses
Reducción de intermediación	Progresiva
Mejora del margen por venta	Potencial
Riesgo financiero	Moderado

Nota. Elaboración propia.

No se proyectan incrementos de ventas cuantificados ni márgenes cerrados, debido a la variabilidad propia del comercio internacional de flores y al carácter exploratorio de la estrategia; se asume que el principal efecto financiero inicial se relaciona con la apertura de canales directos y el fortalecimiento de la posición negociadora del productor; estos efectos pueden reflejarse gradualmente en mejores condiciones comerciales, sin establecer porcentajes rígidos ni escenarios deterministas.

Mejora de competencias y habilidades

La mayoría de los pequeños productores no exportan porque no saben cómo y resulta inútil tener una asociación e incluso pensar en exportar sin el conocimiento de cómo hacerlo, por

lo que se propone la capacitación por parte de personas expertas y con experiencia que impartan conocimientos sobre:

- Gestión postcosecha: las técnicas para maximizar la vida útil de la flor son esenciales de aprender para los productores, así como el buen manejo de la cadena de frío y como deben tratarse las enfermedades.
- Pasos para exportar: es importante enseñar como calcular el precio CIF y FOB y demás Incoterms aplicados a la exportación de flores. Completar y emitir documentos de exportación como facturas, certificados fitosanitario, guía de remisión, certificado de origen y manejo de Ecuapass, es clave. La guía para exportar ha sido facilitada por Shirley Tuqueres estudiante de comercio por lo que se pueden basar de este documento que se encontrara como Anexo 2; o de la guía del exportador de Pro Ecuador para las capacitaciones.
- Marketing Digital: en el mundo digital donde el 80% de las MiPymes ecuatorianas utiliza redes sociales para promocionar su negocio, el sector florícola no debería ser la excepción para crear conexión con compradores internacionales.
- Finanzas para el productor: según el Comercio (2014) muchos pequeños productores han sufrido estafas o demoras en el pago por parte de los intermediarios, es importante que se tenga en cuenta el impacto de estos valores y se sepa entenderlos para la toma de decisiones, así como el costo real de la producción

Tabla 24
Detalle de Capacitaciones Integrales.

Módulo	Contenido Especifico	Capacitador	Modalidad	Ente Regulador	Tiempo Estimado
Gestión Postcosecha	Buenas prácticas agrícolas Manejo de la cadena de frío (temperatura, tiempos) Identificación y prevención de enfermedades (Botrytis, Fusarium)	Ing. Agrónomos Ing. Fitopatólogo /Técnicos del INIAP Ing. Agrónomos	Virtual / Presencial	Ministerio de agricultura y ganadería / INIAP / CONQUITO	6 horas (2 sesiones de 2 horas)
Exportación y Logística	Elaboración de: Factura Comercial, Guía de Remisión Tramitación de Certificado de Origen, Certificado Fitosanitario Manejo básico de Ecuapass	Contadores/funcionarios SRI Especialista en Comercio Exterior Técnicos del SENAE	Virtual	SRI/ PROECUADOR, Agrocalidad / Ministerio de Agricultura y Ganadería /SENAE	8 horas (4 sesiones de 2 horas)
Estrategias Digitales	Importancia de las redes sociales para acceder a mercados internacionales Creación de catálogos digitales y videos de procesos Desarrollo de estrategias en redes sociales (storytelling)	Especialista en Marketing Digital Diseñador Grafico Especialista en Marketing Digital	Virtual	PROECUADOR / Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones Ministerio del Trabajo / Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP)	6 horas (2 sesiones de 2 horas)
Cultura Financiera	Determinación del costo real de producción. ¿Cómo fijar los precios de mi producto?	Economistas / Contadores /Financieros	Virtual / Presencial	Superintendencia de Bancos / Ministerio de Producción, Comercio Exterior,	4 horas y medio (3 sesiones de 1:30 horas)

	Guía para administrar las finanzas personales			Inversiones y Pesca / COSEDE	
Habilidades Blandas	Estilos de liderazgo aplicado a la agricultura Toma de decisiones bajo presión Fomentar la mentalidad de crecimiento	Psicólogo Organizacional / Mentores / Coach Ejecutivo	Presencial	Instituciones de Educación Superior / PROECUADOR	6 horas (2 sesiones de 2 horas)

Fuente: Elaboración Propia

Lo que se busca con todas estas capacitaciones es mejorar las habilidades y competencias no solo relacionadas a la producción, sino también a nivel de finanzas personales y habilidades blandas clave para el sector florícola. Estas capacitaciones están diseñadas para desarrollarse en 30 horas distribuidas a lo largo de un año calendario con el fin de no generar una carga excesiva al productor.

5 CONCLUSIONES

Se concluyó que el alcance del servicio y responsabilidad del intermediario logístico MSD Global Flowers en la exportación de flores ecuatorianas tiene un papel importante debido a que esta cuenta con una amplia trayectoria en el mercado internacional. Para su funcionamiento posee una página web donde muestra sus diferentes servicios, ventajas y socios claves, tanto para clientes como proveedores. Esta empresa a nivel de Sudamérica compra principalmente en el mercado colombiano más del 98% de su abastecimiento, mientras que Ecuador tiene una participación mínima. Dentro de su función integradora el intermediario ayuda a empresas como Jarrin Roses a llevar sus productos a mercados internacionales mediante la aplicación de una logística compleja y asumiendo riesgos logísticos, de calidad, comercial, financieros y reputacional que disminuyen la carga de los productores de flores, sin embargo, esto limita que los productores tengan una participación en la negociación, logística y darse a conocer en nuevos mercados.

Se concluyó en el análisis del proceso exportador y selección del intermediario para la empresa Jarrin Roses que la empresa no cuenta con participación directa en la exportación limitándose solo a captar pedidos, producirlos, empacarlos y tenerlos listo para su entrega, mientras que la empresa MSD Global Flowers se encarga de realizar toda la logística y documentación para la exportación de flores. Los factores que incide en la selección de MSD como intermediario están la integración de la cadena logística de exportación, experiencia en manejo de la cadena de frío, coordinación con actores del comercio exterior, acceso a mercados internacionales, reducción de diferentes tipos de riesgos, lo que le permite a la empresa Jarrín concentrarse en sus actividades principales como la producción. Sin embargo, contar con los servicios del intermediario hace que la empresa presente debilidades como la interdependencia

comercial, acceso a clientes finales, bajo poder de negociación, pérdida de identidad del productor.

La participación del intermediario en la exportación de flores es importante para llegar a mercados internacionales mediante la aplicación de un proceso logístico complejo ayudando a los productores a dar a conocer sus productos y obtener una remuneración económica. Sin embargo, la prestación de este tipo de servicios limita el poder de negociación de los proveedores, conocer nuevos clientes, ingresar a nuevos mercados, y no poder establecer economías de escala. Por lo cual es necesario que se apliquen estrategias para que los productores tengan una participación directa con los clientes ampliando su posibilidad para crecer asumiendo todas las responsabilidades que demanda el proceso de exportación.

6 RECOMENDACIONES

Se sugiere que los productores de flores implementen de forma gradual a lo largo de un periodo de 12 meses el uso de plataformas digitales de comercialización como estrategia inmediata de adaptación a las nuevas dinámicas del mercado internacional. El uso de plataformas de comercio electrónico, como Shopify u otras opciones de Marketplace, permite a los productores florecer sus flores a sus clientes internacionales directamente, asumiendo costos relativamente bajos derivados de los pagos por membresía mensual. Esta alternativa presenta un costo inferior respecto a las comisiones que se asumen por parte de los intermediarios logísticos, pero también permite aumentar la visibilidad del productor en los mercados de destino.

Se sugiere la implementación del storytelling de forma estratégica como un recurso de diferenciación comercial y posicionamiento en mercados internacionales de alto valor. A través de historias auténticas sobre la procedencia de los productos, los procesos productivos, la sostenibilidad medioambiental, la trazabilidad ética y el impacto socio-económico de la

floricultura, los productores son capaces de generar un vínculo emocional con los compradores internacionales dispuestos a pagar un precio más elevado. Esta propuesta contribuye a fortalecer la marca del productor, aumentar el valor percibido del producto y a reducir la competencia sólo basada en precios.

Se sugiere diseñar e implementar programas de formación integral para los productores de flores, que trascienden la capacitación técnico-agrícola y que incorporan módulos de cultura financiera, modelos de gestión empresarial, comercio exterior y el desarrollo de habilidades blandas. Esta formación es fundamental para la sostenibilidad de las MiPymes exportadoras, ya que la gestión moderna del negocio de las flores requiere no sólo el dominio del cultivo, sino también capacidades necesarias para gestionar recursos, negociar, innovar, colaborar y adaptarse a modelos logísticos alternativos como las cadenas cooperativas de exportación.

7 REFERENCIAS

- Alcívar, D. (2023). *Razones para el uso de intermediarios en las exportaciones de la ciudad de Esmeraldas*. Obtenido de Pontifica Universidad Católica del Ecuador :
<https://repositorio.puce.edu.ec/items/63d529ed-dc6c-4f46-aaea-214401a44cb3>
- Anacleto, A., & Carmo, E. (2021). Logistics management of small cut-flower businesses: a brief overview of retail trade on the coast of Paraná – Brazil. *Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento*, 1(1), 31- 40. doi:10.3895/rbpd.v10n1.10913
- Cadenillas, F., & Farge, S. (2020). *Impacto del desempeño de la tercerización de servicios logísticos en las mypes exportadoras de uvas a EUA, 2020*. Obtenido de Universidad San Ignacio de Loyola: <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/878032b7-e02b-40da-9276-cb4effe463e3/content>
- Chittibomma, K., Naorem, C., Boboy, H., Tiyyndel, J., Patil, A., Sai, H., & Kumari, T. (2023). Opportunities and challenges in the floriculture industry for entrepreneurship development in the North East Region of India. *International Journal of Statistics and Applied Mathematic*, 8(6), 1340-1346. doi:https://www.researchgate.net/profile/Karthik-Chittibomma/publication/377363847_Opportunities_and_challenges_in_the_floriculture_industry_for_entrepreneurship_development_in_the_North_East_Region_of_India/links/65a24536c77ed9404773878b/Opportunities-and-ch
- Cole, R., & Aitken, J. (2020). The role of intermediaries in establishing a sustainable supply chain. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26(2), 100533.
doi:10.1016/j.pursup.2019.04.001
- Cóndor, V. (2022). *Gestión logística y exportación de la empresa agro Export Ica S.A.C., Ica, 2021*. Obtenido de Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión :

<https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/5915/VILMA%20CONDOR%20CHUPAYO.pdf?isAllowed=y&sequence=1&utm>

Drechsler, M., & Holzapfel, A. (2023). Horticultural supply chain network design of small and medium-sized enterprises. *Sustainability Analytics and Modeling*, 3, 100014.

doi:<https://doi.org/10.1016/j.samod.2022.100014>

Flores, C. (2024). *Canal de Distribución. Outsourcing y Operadores Logísticos*. Obtenido de Corporación Universitaria de Asturias: https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/logistica/unidad3_pdf2.pdf?utm_source=chatgpt.com

Global Group International. (2010). *INCOTERM DAP “Delivered At Place” Entrega en lugar, de destino convenido*. Obtenido de <https://despachante-aduana.com/incoterm-dap/>

Homchant, P. (2019). *Strategic Supply Chain Management for Freight Forwarders*. Obtenido de Metropolia University of Applied Sciences: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/172507/Homchant_Parichat.pdf?sequence=2&utm_source=chatgpt.com

ImportGenius. (2025). *Msd Global Flowers Fze*. Obtenido de https://es.importgenius.com/ecuador/buyers/msd-global-flowers-fze?utm_source=chatgpt.com

Jarrin Roses. (2026). *The world in a flower*. Obtenido de https://es.daoflowers.com/plant_card/?b=main&plant_id=1259

Massa, P., & Rodríguez, K. (2025). *Análisis de las exportaciones de las flores en el Ecuador*. Obtenido de Universidad Técnica Particular de Loja: <https://dspace.utpl.edu.ec/handle/29.500.19856/70100>

- MSD GLobal Flowers. (2026). *Suministro al por mayor de flores frescas cortadas de Ecuador, Colombia, Kenia y Holanda*. Obtenido de <https://msd.global/es/>
- Olivares, B. (2020). *Impacto del desempeño de tercerización de los servicios logísticos en el desempeño exportador de las empresas de arándanos, Perú 2020*. Obtenido de Universidad San Ignacio de Loyola: <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/1dde5ab2-03fb-446b-82f8-fd0f9ec08f45/content>
- Pinto, J. (2023). *Análisis de los desafíos que enfrenta la Industria Florícola del Ecuador para mantener su nivel de competitividad en el mercado global de flores por el período 2000-2020*. Obtenido de Pontífica Universidad Católica del Ecuador: <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/7aa67055-2052-43b1-9ca5-fa80d5f929d0/content>
- Sulser, R., & Pedroza, J. (2004). *Exportación efectiva: Reglas básicas para el éxito del pequeño y mediano exportador*.
- Trade Map. (2026). *Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.* Obtenido de <https://www.trademap.org/Index.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c06%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c3%7c2%7c1%7c%7c1>
- Trademo. (2025). *Flores Globales Msd Fze*. Obtenido de Tendencias comerciales de msd global flowers fze: https://www.trademo.com/companies/msd-global-flowers-fze/46396600?utm_source=chatgpt.com&appgw_azwaf_jsc=cyHIQEGqdnhWRgig4oDeoCh-CVnMnxrJbbo1C9OoBQF-wNOapqwG94zkcAd8j-

FWuaYDLTpHG3hcRXxB3K32PcCXFdtgTPr1V1hsvWovROCBIIHHBYtbqZNHJ1_Q
nTrOv4ORm-MctGGann7Kxqmfal

Van Der Westhuizen, C., & Wesley, N. (2022). Strategic supply chain alignment: The role of third-party logistics service providers during disruption recovery. *Journal of transport and supply chain management*, 16, a738. doi:<https://doi.org/10.4102/jtscm.v16i0.738>

Vanitha, A., & Rajasekaran, M. (2022). Opportunities and Challenges in Flower Business – A Study with Reference to Flower Suppliers in Coimbatore City. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 10(8), 41-47.
doi:<https://doi.org/10.20431/2349-0349.1008004>

Yeptho, K. H., Kreditsu, R., Rahman, A., & Hemanta, L. (2025). Supply chain of cut flowers with special reference to north-eastern region (NER): A case study. *International Journal of Advanced Biochemistry Research*, 9(2), 269-282.
doi:<https://doi.org/10.33545/26174693.2025.v9.i2d.3771>