PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR –

FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

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

"ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL PARA LAS ROSAS Y FLORES: CASO AGRIVALDANI"

MARÍA CAMILA ASANZA MILLÁN

DIRECTOR: PDH. FABIÁN CUEVA BRITO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA DEL SECTOR EMPRESARIAL PRIVADO Y PÚBLICO EN EL MERCADO LOCAL Y GLOBAL

QUITO, MARZO – 2026

DIRECTOR Y LECTOR

Director: PHD. Fabián Cueva

Lector 1: MTR. Santiago Muñoz

AGRADECIMIENTO

Al culminar esta etapa tan significativa en mi vida, me embarga un profundo sentimiento de gratitud hacia todas las personas que me acompañaron en este trayecto. Este trabajo es el reflejo de la perseverancia, el esfuerzo y el compromiso sostenidos a lo largo de mi formación universitaria.

A mi familia, por ser mi motor principal. Gracias a su amor incondicional, sus valores y su apoyo constante en cada paso que doy, he contado con las herramientas y oportunidades necesarias para forjar mi educación.

A mis amigos de la carrera, quienes no solo fueron un soporte fundamental, sino los mejores compañeros de ruta durante estos cuatro años, compartiendo risas, retos y aprendizajes compartidos.

A mis profesores y compañeros, por brindarme los conocimientos, experiencias y habilidades que hoy me permiten culminar con éxito este proceso académico.

Finalmente, agradezco a Dios por darme la fortaleza para alcanzar una meta más en mi vida, y a todas las personas que, de una u otra manera, me ofrecieron su respaldo en este camino.

DEDICATORIA

A mi familia, el motor principal de mi vida. Gracias a su amor incondicional, su guía y su esfuerzo constante, he contado con las herramientas y oportunidades para impulsar mi educación y convertirme en la profesional que soy hoy.

Asimismo, dedico este logro a Dios y a todas las personas amigos, profesores y compañeros que con su apoyo, conocimiento y compañía hicieron posible la culminación exitosa de esta etapa universitaria.

TABLA DE CONTENIDO

DIRECTOR Y LECTOR 2
AGRADECIMIENTO 3
DEDICATORIA 4
INDICE DE GRAFICOS 11
RESUMEN EJECUTIVO 13
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 15
1 CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO 18
1.1 DEFINICIONES PRINCIPALES 18
1.1.1 ¿Qué es el Comercio Internacional? 18
1.1.2 ¿Qué es el comercio internacional? 19
1.1.3 Posicionamiento 20
1.1.4 Diferenciación de Productos 20
1.1.5 Productos Premium 21
1.2. Comercio internacional y competitividad global 22
1.2.1. Teorías del comercio Internacional 22
1.2.2. Competitividad Global 23
1.3. Estrategias de Posicionamiento Internacional 23
1.4. Ventaja competitiva y de diferenciación 24
1.5 . Marketing Internacional 25
1.6 Industria Florícola 26
1.6.1 Producción de Flores 26
1.6.2 Características del Mercado Internacional 27
1.6.3 Tendencias del Sector 29
2 CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO 31
2.1 ANTECEDENTES DE AGRIVALDANI 31
2.1.1 Historia y Origen de la Empresa 31
2.1.2 Ubicación Geográfica 32
2.1.2.1 Misión y Visión de la empresa 33
2.1.2.2 Infraestructura y Distribución de la Finca 33

2.1.3 Portafolio de Productos 34
2.1.4 Mercados y Presencia Internacional 35
2.1.5 Talento Humano y Cultura Organizacional 36
2.1.6 Certificaciones y Estándares de Calidad 37
2.2 ANALISIS INTERNO 38
2.2.1 Análisis Foda 38
2.2.1.1 Fortalezas 38
2.2.1.2 Oportunidades 39
2.2.1.3 Debilidades 40
2.2.1.4 Amenazas 41
2.2.2 Revisión de Procesos Internos Actuales de la finca. 42
2.2.2.1 Proceso de Cultivo 42
2.2.2.2 Proceso de Cosecha 43
2.2.2.3 Proceso de Postcosecha 43
2.2.2.4 Control en Cuarto Frío 43
2.2.2.5 . Empaque y Despacho a Agencias de Carga 44
2.2.2.6 Proceso de Exportación y Logística 44
2.2.2.7 . Coordinación y Gestión Interna 44
2.2.3 Matriz EFI 45
2.3 ANALISIS EXTERNO 46
2.3.1 Análisis Pestel 46
2.3.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter: 49
2.3.2.1 Fuerza 1: Rivalidad entre competidores existentes — ALTA 50
2.3.2.2 Fuerza 2: Amenaza de nuevos competidores — MEDIA 50
2.3.2.3 Fuerza 3: Poder de negociación de los proveedores — MEDIA 51
2.3.2.4 Fuerza 4: Poder de negociación de los compradores — ALTA 51
2.3.2.5 Fuerza 5: Amenaza de productos sustitutos — BAJA-MEDIA 52
2.3.3 Competencia Internacional 52
2.3.3.1 Países Bajos 52
2.3.3.2 Colombia 53
2.3.3.3 Kenia y Etiopía 53
2.3.3.4 Ecuador y su Posicionamiento Diferenciado 54

2.3.4 Tendencias del Mercado Internacional 55
2.3.4.1 Crecimiento sostenido del mercado global 55
2.3.4.2 Sostenibilidad y consumo responsable 55
2.3.4.3 Digitalización y comercio electrónico floral 56
2.3.4.4 Innovación en productos: flores tinturadas y valor agregado 56
2.3.4.5 Concentración de la demanda en fechas clave 57
2.3.5 Matriz EFE 57
3 CAPITULO III: 60
3.1 Propuesta 60
3.1.1 Objetivo de la propuesta 60
3.1.2 Alcance 60
3.1.3 Justificación Estratégica 61
3.2 ESTUDIO DE MERCADO 62
3.2.1 Demanda Internacional de Flores 62
3.2.2 Oferta Internacional 63
3.2.3 Segmentación de Mercado 64
3.2.4 Identificación del Mercado Objetivo 66
3.3 Estudio de Posicionamiento 67
3.3.1 Definición de la Propuesta de Valor 67
3.3.2 Diferenciación del Producto 68
3.4 Diseño metodológico de la investigación primaria 69
3.4.1 Tipo de Investigación aplicada al capitulo 69
3.4.2 Técnica principal: entrevistas semiestructuradas 69
3.4.3 Población y Muestra 69
3.4.4 Procedimiento de aplicación 71
3.4.5 Evidencia de entrevistas semiestructuradas 71
3.5 Instrumentos de entrevista 71
3.5.1 Guía de entrevista para gerencia o dirección comercial 71
3.5.2 Guía de entrevista para ventas/exportaciones 72
3.5.3 Guía de entrevista para calidad/postcosecha 73
3.5.4 Guía de entrevista para importadores/wholesalers o compradores B2B 74

3.5.5 Guía de entrevista para floristas/diseñadores florales y wedding planners..75
3.6 Análisis de datos de Entrevistas....76
3.6.1 Procedimiento de Codificación....76
3.6.2 Matriz de codificación temática. 76
3.6.3 . Matriz de sistematización de respuestas....77
3.6.4 Análisis cuantitativo de menciones 78
3.6.5 Triangulación de resultados....79
3.7 Análisis y priorización de mercados premium 80
3.7.1 Criterios de evaluación 80
3.7.2 Japón....82
3.7.3 Corea del Sur....82
3.7.4 Singapur y Hong Kong....83
3.7.5 Emiratos Árabes Unidos y Catar 83
3.7.6 Europa y EE.UU. como mercados de consolidación 83
3.8 Estrategia de Posicionamiento Premium....83
3.8.1 Explicación de posicionamiento propuesto....83
3.8.2 Pilares de posicionamiento....84
3.8.3 Estrategias por segmentos 85
3.9 Estrategias de entrada a Asia y Medio Oriente 86
3.9.1 Principio de entrada gradual 86
3.9.2 Fase 1: exploración comercial 86
3.9.3 Fase 2: verificación de la propuesta de valor 86
3.9.4 Fase 3: socios comerciales y agentes....87
3.9.5 Fase 4: piloto comercial....87
3.9.6 Fase 5: escalamiento....87
3.10 Estrategia comercial B2B....88
3.10.1 Conversión de ferias en pipeline comercial....88
3.10.2 Scoring de clientes B2B....89
3.10.3 CRM comercial....90
3.10.4 Cadena de seguimiento 90
3.11 Estrategia de Producto/Portafolio 90

3.11.1 Reorganización del portafolio por valor 90
3.11.2 Colecciones premium para Agrivaldani 91
3.11.3 Paquetes comerciales 92
3.12 Estrategia de precio 92
3.12.1 Principio de pricing 92
3.12.2 Segmentación de precios 92
3.12.3 Control de descuentos 93
3.12.4 Precio de Introducción en Asia 93
3.12.5 Tabla de Propuesta de precios 93
3.13 Estrategia Financiera e implementación 94
3.13.1 Rubros de inversión 94
3.13.2 Presupuesto total referencial 95
3.13.3 Escenarios financieros 95
3.13.4 Punto de equilibrio estratégico 96
3.13.5 Indicadores financieros 96
3.14 Cronograma de implementación 97
3.15 Indicadores de control de la propuesta 98
3.15.1 KPIs comerciales 98
3.15.2 KPIs de posicionamiento 98
3.15.3 KPIs logísticos y de calidad 99
3.16 Matriz de riesgos de implementación 100
3.17 Rol Estratégico y ROI 101
CONCLUSIONES: 102
RECOMENDACIONES 103
Bibliografía 104

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Propuesta de diseño metodológico 17
Tabla 2. Esquema de Recolección de datos 18
Tabla 3 Matriz EFI 45
Tabla 4 Matriz EFE 57
Tabla 5 Propuesta 61
Tabla 6 Matriz de Segmentación de Mercado 64
Tabla 7 Planificación de toma de muetra 70
Tabla 8 Presentación de Entrevistas 71
Tabla 9 Lista de Preguntas para entrevista 71
Tabla 10 Lista de Preguntas 72
Tabla 11 Lista de Preguntas 73
Tabla 12 Lista de Preguntas 74
Tabla 13 Lista de preguntas 75
Tabla 14 Matriz de codificación 76
Tabla 15 Matriz de Sistematización 77
Tabla 16 Triangulación de datos 79
Tabla 17 Criterios de Evaluación 80
Tabla 18 Matriz de Priorización 81
Tabla 19 Pilares de Posicionamiento 84
Tabla 20 Estrategia de Segmentos 85
Tabla 21 Pipeline de Ferias 88
Tabla 22 Scoring de Clientes B2B 89
Tabla 23 Cadena de Seguimiento 90
Tabla 24 Portafolio 90
Tabla 25 Colecciones Premium 91
Tabla 26 Segmentación de Precios 92
Tabla 27 Propuesta de Precios 93
Tabla 28 Rubros de Inversión 94
Tabla 29 Escenarios Financieros 95
Tabla 30 Indicadores Financieros 96
Tabla 31 Cronograma de Implementación 97
Tabla 32 KPIs Comerciales 98
Tabla 33 KPIs Logística 99
Tabla 34 Matriz de Riesgos 100
Tabla 35 ROI 101

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1 Participación de Mercados.....55
Gráfico 2 Frecuencia de temas.....79
Gráfico 3 Priorización Estratégica de Mercados 82
Gráfico 4 Valoración Promedio.....85
Gráfico 5 Ruta de Implementación por Fases.....88
Gráfico 6 Escenarios Financieros 96
Gráfico 7 Metas de Control 99

RESUMEN EJECUTIVO

La actual investigación tiene como objetivo mostrar estrategias de internacional para Agrivaldani, finca ecuatoriana que produce y exporta rosas, flores de verano y otras innovaciones del sector. Este estudio nace de la urgencia de competir en un entorno cada vez más complicado en aspectos como la sensibilidad al precio por parte de clientes con exigencias cada vez más rigurosas en materia de sostenibilidad, calidad y trazabilidad.

Por medio de un riguroso análisis teórico, diagnóstico interno y evaluación del entorno internacional, se concluyó que Agrivaldani tiene competencias y cualidades que lo permiten posicionarse, tales como: una reputación consolidada, variedad de productos, presencia internacional, procesos de calidad y una línea creativa que contiene con Agrivaldani Art Studio. Sin embargo, se encontraron variables a mejorar directamente relacionadas con estructuración formal de una estrategia de posicionamiento internacional y la consolidación de nuevos mercados Premium.

El análisis de la investigación muestra que los compradores internacionales consideran principalmente aspectos como la calidad, la seguridad logística, la innovación, la sostenibilidad y la diferenciación. Es así como se llevó a cabo una estrategia basada en branding internacional, exploración de mercados asiáticos y de Medio Oriente, desarrollo digital, involucración estratégica en ferias internacionales y comunicación efectiva de atributos Premium. Estas iniciativas permitirán aumentar el valor y la reputación de la marca y obtener competitividad y rentabilidad de la empresa a largo plazo.

INTRODUCCION

El sector florícola constituye uno de los principales motores de la economía ecuatoriana, puesto que es una importante fuerte de empleo en el país, generador de ingresos que impulsan las exportaciones y de igual forma impulsador del desarrollo de zonas rurales en la Sierra, principalmente en Pichincha, Cotopaxi e Imbabura. Este desarrollo es producto de un conjunto de ventajas geográficas excepcionales. Una de las ventajas principales son sus condiciones climáticas, aspectos como la ubicación geográfica, luminosidad constante, las cuales permiten crear un microclima óptimo difícil de replicar en otras latitudes. Es así como se logran atributos muy valorados en el mercado internacional: botones más grandes, tallos más firmes, colores de gran intensidad y una vida útil prolongada en florero. Por tal motivo, es de conocimiento que la rosa ecuatoriana ha logrado conseguir una reputación de excelencia en los mercados más exigentes del mundo.

Si bien las fincas ecuatorianas cuentan con tales fortalezas, se enfrentan a un mercado global de flores con gran competencia y muy especializado. No basta con tener productos de calidad, los clientes internacionales consideran este aspecto como requerimiento mínimo para lograr éxito comercial. En primer lugar, se encuentra Colombia, país que maneja un liderazgo significativo en el sector y un manejo de logística realmente eficiente. En el panorama igual encontramos países como Kenia y Etiopía, los cuales siguen teniendo gran presencia en los mercados masivos, sobre todo en mercados europeos, que compran flor proveniente de estos destinos con costos de producción más bajos. Ante este panorama, las fincas locales se ven en la obligación de diseñar estrategias de valor agregadas que defiendan su estatus *Premium* y les permitan competir en segmentos donde el factor decisivo de compra no sea el precio más bajo.

Para ser más competitivo Agrivaldani debe dar énfasis a sus bases operativas e institucionales. Su trayectoria en el sector, la infraestructura tecnológica instalada, su enfoque hacia la innovación y su experiencia previa en exportaciones representan medios sólidos para consolidar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Sin embargo, para seguirse adaptando a mercados cada vez más competitivos, la empresa requiere estructurar y

comunicar sus atributos diferenciadores de una manera mucho más clara y articulada, asegurando que los clientes finales de los segmentos de gama alta perciban y justifiquen el valor real detrás de su marca.

Este trabajo de investigación nace con el objetivo de responder a una interrogante fundamental para el sector: ¿de qué manera puede una empresa florícola de perfil *Premium* elevar su nivel de competitividad en el exterior sin poner en riesgo su calidad frente a precios competitivos? Este trabajo muestra un análisis especifico que incluye el estudio de las teorías modernas de posicionamiento y competitividad, un diagnóstico interno de la situación actual de Agrivaldani, un análisis de las tendencias y demandas del mercado internacional de flores, así como entrevistas estructuradas con diversos actores de la cadena de valor, aspectos que permitieron diseñar propuestas comerciales viables.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector florícola ecuatoriano se ha plasmado como uno de los más fuertes exponentes a nivel internacional debido a la calidad, diversidad y características únicas de sus variedades. Sin embargo, en el último tiempo, este sector ha ido creciendo en relación al número de fincas existentes en el país, con ellos la competitividad también. Esto se ve evidenciado en aquellas productoras con menores costos de producción, lo que ha generado una creciente tendencia hacia la reducción de precios.

En este contexto, empresas como Agrivaldani, especializadas en la producción de rosas y flores de verano, naturales y tinturadas de alta calidad, se ven en un desafío estratégico importante: mantener su línea Premium y renombre, evitando comprometer de forma significativa los estándares de Calidad, los cuales implican mayores costos asociados a insumos, procesos productivos y control técnico.

Agrivaldani, ha construido a lo largo de los años una fuerte presencia en redes sociales, y esto apoyado de la participación en ferias internacionales, estrategias que han ayudado a desarrollar su marketing y posicionamiento. Sin embargo, estas acciones no responden necesariamente a un modelo estructurado de posicionamiento estratégico que permita

enfrentar de manera efectiva la creciente sensibilidad al precio por parte de los clientes internacionales.

Debido a esta problemática se ha evidenciado un estancamiento para involucrarse en mercados más competitivos. Considerando que de igual forma la producción ha aumentado y se evidencia la necesidad de incrementar el volumen de venta, sin perjudicar la percepción de valor del producto. Es así como se ve la necesidad de desarrollar estrategias de posicionamiento internacional que permitan fomentar la diferenciación de las flores de alta calidad, resaltando sus atributos únicos más allá del precio, y garantizando que la empresa tenga competitividad en el mercado internacional.

OBJETIVOS

Objetivo General

Desarrollar estrategias de posicionamiento internacional para las rosas y flores de verano, naturales y tinturadas de alta calidad de Agrivaldani, con el fin de mejorar su competitividad en mercados internacionales altamente sensibles al precio.

Objetivos Específicos:

- Definir el marco teórico relacionado con el posicionamiento internacional y la diferenciación de productos.
- Evaluar la situación interna y externa actual de Agrivaldani.
- Analizar el mercado de flores internacionalmente, conociendo los factores de compra.
- Identificar oportunidades estratégicas de diferenciación para productos premium.

RELEVANCIA DEL ESTUDIO

El presente estudio se enfoca en la necesidad de mejorar la competitividad de Agrivaldani frente a un entorno internacional cada vez más enfocado en la reducción de precios. En este contexto se busca mantener la rentabilidad a largo plazo de la empresa sin comprometer la alta calidad de su flor.

La presente investigación busca brindar un modelo estratégico de posicionamiento internacional aplicable a empresas florícolas que quieren diferenciarse en el mercado global,

enfatizando la importancia de atributos como la calidad, creatividad, sofisticación y valor agregado. Así mismo, contribuirá a la sostenibilidad económica de Agrivaldani, facilitando la toma de decisiones destinadas a la expansión en mercados internacionales, dejando a un lado únicamente la dependencia de la competencia por precios.

Adicionalmente, este estudio se alinea con las tendencias actuales globales de consumo que valoran productos diferenciados, sostenibles y de alta calidad, lo que representa una nueva oportunidad para colocar las flores ecuatorianas en segmentos más Premium del mercado internacional.

DISEÑO METODOLÓGICO

El presente plan será sustentado con un análisis descriptivo a través de la recopilación de información. Esto implicará la obtención de datos cuantitativos y cualitativos sobre la demanda global actual de flores en el mercado internacional, la competencia en el mercado de exportación ecuatoriano y todos los requerimientos de exportación hacia los países europeos.

El tipo de diseño del estudio será transversal ya que se realiza la recopilación de datos en un momento en específico y es de carácter no experimental dado que únicamente se basará en la búsqueda relevante de información, sin ponerla en marcha.

Tabla 1. *Propuesta de diseño metodológico*

Factor	**Tipos**
Tipo de estudio	Descriptivo
Tipo de diseño	Transversal
	Estudio de caso
	Mixto
	No experimental

***Tabla 2**. Esquema de Recolección de datos*

Tipo de Fuente	Fuente	Técnica de recolección	Instrumento	Procesamiento de datos
Secundaria	Libros, artículos, informes sectoriales	Investigación documental	Notas Bibliográficas	Análisis Comparativo
Primaria	Personal de la empresa	Entrevistas	Guía de entrevista	Análisis Cualitativo
Primaria	Mercado y competencia	Observación	Registro de datos	Comparación y síntesis

1 CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 DEFINICIONES PRINCIPALES

1.1.1 ¿Qué es el Comercio Internacional?

El Comercio Internacional se define como aquellas transacciones que se efectúan entre usuarios privados, cuya residencia esta en distintos países. Cabe recalcar que estas operaciones se resumen en las importaciones y exportaciones de bienes y servicios. Dichas relaciones comerciales están pautadas bajo regulaciones y normativas de cada nación. El comercio internacional brinda a los países múltiples beneficios tales como el aumento de riqueza de sus pueblos, moviendo en estas transacciones la economía local, regional y mundial. Es así como producto de dicho intercambio, se potencia el desarrollo económico y bienestar de naciones (Rodriguez,2012).

Dentro del comercio exterior, como se mencionó anteriormente existen dos actividades económicas principales que participan como principales actores en este intercambio, las importaciones y exportaciones. Es así como las importaciones representan el producto, y por el otro lado las exportaciones representan el insumo. En relación al primer concepto, las importaciones consisten en la compra de bienes y servicios provenientes del exterior con el objetivo de satisfacer a la demanda interna; mientras que por otra parte las exportaciones son

aquellos bienes y servicios que una nación vende a otros países. Es decir, ambas actividades resultan complementarias la una de la otra en el camino de cubrir necesidades y colocar productos de alta competitividad en los mercados (Leontief,1947).

En el contexto de transacciones internacionales, interfieren actores tales como la SENAE, encargados de regular y controlar la entrada y salida de las mercancías. Es así como se le atribuyen diversas funciones tales como: vigilar el tráfico internacional, recaudar tributos aduaneros derivados y así mismo cobrar las infracciones derivadas de su incumplimiento. En este contexto aparece un segundo actor clave que complementa este monitoreo, tal como lo es el SRI. Puesto que es el encargado de aplicar y administrar los impuestos relaciones de estas actividades y a la emisión de resoluciones que faciliten el cumplimiento de las obligaciones fiscales (SENAE,2012).

1.1.2 ¿Qué es el comercio internacional?

Según Petro Ahokangas (1998) la internacionalización de empresas se define como "el proceso de movilización, acumulación y desarrollo de reservas de recursos para actividades internacionales". Dentro de este contexto, se lo entiende también como un proceso acumulativo en que las operaciones de las empresas se adaptan y desarrollan para incrementar su participación en los mercados internacionales. En este aspecto se enfatiza de igual forma el aprendizaje organizativo como principal motor de su expansión, en el que la creciente internacionalización se atribuye a que las empresas acumulan conocimientos sobre mercados específicos. En el proceso se busca llevar primero a mercados que atienden mejor para luego llegar a países que tienen una distancia física más amplia. La distancia física se define como aquellos factores que pueden perturbar el flujo de conexión e información entre la empresa y las naciones objetivo a las que se busca llegar. Por otro lado, ha surgido un modelo estratégico para entender de mejor manera el carácter internacional; tales como los aspectos estáticos, que comprenden el comportamiento y conocimiento del mercado; y los aspectos de cambio, orientados a tomar decisiones de actividades de negocios actuales y utilización de recursos. El segundo modelo que permite comprender la internacionalización es el modelo de innovación, el cual sugiere que esta resulta de una serie de innovaciones de control que ocurren en una empresa. Es así como se plantea la idea de que las empresas en etapas

tempranas deben centrarse en países psicológicamente cercanos y las empresas más avanzadas en países más distantes (Merubia,2019).

1.1.3 Posicionamiento

También conocido como "Positioning" se ha convertido pieza principal dentro del mercado actual. Se le define como el lugar que ocupa ya sea producto o servicio en la mente de un consumidor. Este proceso en el proceso de conseguir estrategias de posicionamiento; la limitación de la mente del consumidor. Debido a la competitividad de empresas, cada vez se incrementa la cantidad de mensajes publicitarios que reciben las personas, se dice que un individuo puede recordar hasta siete mercas por categoría, lo cual obliga a las empresas a entrar en competencia para lograr quedarse en la mente de las personas. Esto conduce al concepto de las "escaleras mentales" el objetivo principal del posicionamiento es mantenerse en los primeros lugares. Esto se logra con un posicionamiento simple, claro y sencillo de recordar para lograr adaptarse y tener un lugar fijo en la mente del consumidor (Schupnik,2001).

1.1.4 Diferenciación de Productos

La diferenciación se resume como la capacidad de un producto para tener características propias, aunque pertenezca a una misma categoría. Estas diferencias se atribuyen a aspectos de calidad, diseño, prestigio y atributos personalizados que lo separan de los componentes comunes con otras marcas. Existen dos tipos de valores; el valor homogéneo, aquellos aspectos que las marcas comparten en común y el valor diferenciado que son características que hacen únicas a cada marca. Existe una relación significativa de la diferenciación con el poder del mercado, este componente permite que las empresas tengan control sobre sus precios. Esto ocurre porque si un producto es percibido como único, se vuelve un producto difícil de sustituir. Así mismo, la empresa logra tener poder de mercado, traducido en la capacidad de vender con un valor por encima del costo marginal. La diferenciación existe en diversos contextos; la competencia pura, competencia monopolística, oligopolio y colusión. Asimismo, la diferenciación incide tanto en el nivel de producción como en la eficiencia del mercado, ya que a medida que aumenta el poder de mercado, las empresas suelen reducir la cantidad producida y establecer precios más elevados en comparación con un entorno competitivo. Esto puede disminuir la eficiencia económica; sin embargo, también favorece

la existencia de una mayor diversidad de productos, ajustándose mejor a las preferencias de los consumidores. En consecuencia, la diferenciación no solo permite entender cómo las empresas influyen en los precios, sino también cómo se estructura el mercado y cómo se determinan los niveles de producción, competencia y bienestar (Coloma,1997).

Busca que las características de dicho producto o servicio sean las más deseadas por parte del cliente final. La mente humana tiende a entrar en un proceso de clasificación y selección de alternativas, para así entrar en un proceso de análisis antes de tomar una decisión. De igual forma surge otro concepto importante relacionado al posicionamiento: la percepción. La cual es conocida como "la verdad dentro del individuo", las cuales se ven influenciadas por tres aspectos: características físicas de los estímulos y condiciones internas particulares del individuo (Coloma,1997).

1.1.5 Productos Premium

Según estudios es comprobado que se desarrollan dos aspectos fundamentales en este concepto. Las marcas de distribuidor (MDD) y las marcas de fabricante (SMDF), ambas respondiendo a necesidades completamente distintas dentro del mercado. Por un lado, las MDD se enfocan en ofrecer buena relación respecto a calidad-precio; son normalmente destinadas a consumidores con sensibilidad al precio y que su objetivo principal es minimizar costos de sus compras. Por otro lado, las SMDF van enfocadas a consumidores que valoran la creatividad e innovación. Se pudo analizar que el valor adquisitivo juega un papel importante en este contexto, puesto que en los sectores que lo tienen, predomina la búsqueda de la exclusividad y estatus. Por el contrario, los sectores de ingresos medios a bajos, priorizan la funcionalidad antes que la sofisticación. Optan por opciones en el mercado que les ayuden a tener conveniencia y eficiencia económica. Cada vez existe más información respecto a este tema, es por esto que las empresas se adentran no solo en preferencias económicas, sino también en estilos de vida y percepciones de sus consumidores (Bernuj,2024).

1.2. Comercio internacional y competitividad global

1.2.1. Teorías del comercio Internacional

Las teorías del comercio internacional intentan explicar las razones por las cuales los países intercambian bienes y servicios, así como los beneficios que obtienen de estas relaciones. A lo largo del tiempo, distintos enfoques han permitido comprender mejor este fenómeno desde diversas perspectivas. En primer lugar, se encuentra la teoría tradicional del comercio, desarrollada por economistas clásicos como Adam Smith y David Ricardo. Estos autores sostienen que el comercio internacional surge debido a las diferencias entre países, ya sea en tecnología, productividad o disponibilidad de recursos naturales. A partir de estas diferencias, cada nación tiende a especializarse en la producción de aquellos bienes en los que posee una ventaja comparativa, lo que permite un uso más eficiente de los recursos y genera beneficios mutuos mediante el intercambio. Posteriormente, surge la llamada "nueva teoría del comercio internacional", impulsada por economistas como Paul Krugman. Este enfoque amplía la visión tradicional al incorporar factores como las economías de escala, la competencia imperfecta y la diferenciación de productos. A diferencia de la teoría clásica, esta perspectiva explica que el comercio también puede darse entre países con características similares, ya que las empresas buscan aprovechar la producción a gran escala y ofrecer productos diferenciados que atraigan a distintos segmentos del mercado. Finalmente, los enfoques más contemporáneos destacan el papel de las empresas dentro del comercio internacional. En este sentido, se reconoce que no todas las empresas tienen la misma capacidad para exportar, competir o innovar. Algunas logran insertarse con éxito en mercados internacionales debido a su productividad, tecnología o estrategias, mientras que otras permanecen en mercados locales. Esto introduce una dimensión más microeconómica al análisis, donde las decisiones empresariales influyen directamente en los flujos comerciales. En conjunto, estas teorías permiten entender que el comercio internacional no solo responde a diferencias entre países, sino también a dinámicas internas de las empresas y los mercados. Además, evidencian que el comercio contribuye a aumentar la producción, diversificar la oferta disponible para los consumidores y generar crecimiento económico, fortaleciendo así la integración entre economías (Blanco, 2011).

1.2.2. Competitividad Global

El análisis de la competitividad del sector florícola en Ecuador muestra que el país ocupa una posición relevante dentro del mercado internacional. Esta fortaleza se basa, en gran medida, en sus ventajas comparativas naturales, como su ubicación geográfica privilegiada, la diversidad de climas y la altitud, factores que permiten producir flores de alta calidad, con características únicas que son altamente valoradas en el exterior. Para evaluar esta competitividad, se han utilizado indicadores como el Índice de Ventaja Comparativa Revelada (IVCR) y el Índice de Lafay. Los resultados de estos análisis confirman que Ecuador presenta una especialización significativa en la exportación de flores, lo que le otorga una ventaja frente a otros países competidores y le permite posicionarse con éxito en mercados internacionales exigentes. Sin embargo, es importante señalar que la competitividad no es un atributo permanente ni garantizado. El sector enfrenta diversos desafíos que pueden afectar su desempeño, como el aumento de aranceles en ciertos mercados, limitaciones en la implementación de estrategias de marketing internacional, así como factores externos como crisis globales o situaciones inesperadas, como la pandemia, que alteran la demanda y la logística del comercio internacional. A pesar de estos retos, la industria florícola ecuatoriana ha demostrado una notable capacidad de adaptación. Su enfoque en la calidad, la innovación y la atención a segmentos Premium del mercado le ha permitido mantener una demanda constante y consolidarse como un componente clave de la economía nacional. En este contexto, el sector no solo genera ingresos importantes para el país, sino que también contribuye al empleo y al desarrollo de las exportaciones no tradicionales (Torres, 2024).

1.3. Estrategias de Posicionamiento Internacional

El posicionamiento internacional es definido como un proceso progresivo que permite la creación de estrategias a la hora de tomar acciones efectivas para conseguir competitividad en el mercado global. Cada empresa o sector se encuentran en diferentes niveles. Entre los cuales se pueden destacar en primer lugar; el posicionamiento de marca base, el cual corresponde a aquellas empresas que exportan productos diferenciados con su marca propia. Esta principalmente compuesto por pequeñas y medianas empresas. Dichas compañías se enfocan en el control del marketing mix, sin embargo, existen aquellas las cuales

comercializan sus productos bajo otras marcas. Por otro lado, el posicionamiento de sector se basa en la alianza comercial entre empresas, donde integran sus capacidades, funciones y recursos para competir a gran escala; en este nivel, las marcas adquieren reconocimiento por el sector al que pertenecen. De igual forma existen el posicionamiento país, el cual radica en la identidad de los productos o servicios, asociada a su país de origen. A través de valores de cultura, historia y producción, se logra tener un reconocimiento global, fortaleciendo el marketing interno. Finalmente, el posicionamiento global es el más avanzado de todos. Se basa principalmente en las redes internacionales de producción, del cual su éxito depende de largos periodos de desarrollo. Por este motivo, resulta importante comprender el nivel correcto al que corresponde una empresa para el diseño de acciones efectivas que permitan la diferenciación en el mercado global (Lazo,2006).

Dentro del posicionamiento internacional, surge otro concepto de gran relevancia que juega un papel importante "la reputación de marca". Dicha preposición se basa en la percepción de distintos grupos de interés; los cuales incluyen: clientes, empleados y accionistas. Las bases claves para moldear la reputación son la comunicación, acciones y comportamientos estratégicos de las empresas. Existen dos enfoques importantes; en primer lugar, se encuentra el posicionamiento de marca, el cual busca influir en la percepción del consumidor; y por otro se obtiene el posicionamiento estratégico, orientado a destacar ampliamente frente a los competidores. En este proceso interfieren actores clave, al igual que herramientas específicas para lograr la reputación corporativa. Y es así como a lo largo de los años, las redes sociales igual han cobrado gran relevancia puesto que, logran amplificar el alcance que puede llegar a tener una marca e influye directamente en la confianza del consumidor. Gracias a la innovación tecnológica, se ha logrado fortalecer la imagen de las empresas; a través de la mejora de productos, sistemas y procesos. Dando así la oportunidad a la internacionalización de empresas, brindándoles visibilidad y entrada a diversos mercados (Alvarado,2022).

1.4. Ventaja competitiva y de diferenciación

La ventaja competitiva según Porter es la capacidad de una empresa para conseguir valor superior al de los competidores. Porter dice que una empresa logra ser competitiva cuando consigue ofrecer productos con un valor en el mercado mayor al costo de producir dichos productos. Existen dos tipos de ventajas competitivas; el liderazgo en costos, en el cual se

ofrecen productos con valor menor al de la competencia, mediante el acceso a recursos más baratos; la diferenciación, por el contrario, innova con productos de características distintivas a los de la competencia, con precios de igual forma más elevados. La estrategia de diferenciación apunta a que las empresas logren entrar en nichos específicos debido a características como calidad única, personalización, diseño o atención innovadora. Es así como la ventaja competitiva permite a las compañías tener un enfoque de valor sostenible en el tiempo, si se aplican las estrategias adecuadas para su ejecución, logrando así una fidelización en los mercados globales (Porter,1985).

1.5 . Marketing Internacional

La internacionalización comercial constituye un proceso estratégico indispensable para cualquier empresa que busca expandir sus operaciones más allá de las fronteras nacionales. Este despliegue exige una comprensión profunda del nuevo entorno competitivo, las dinámicas del comercio exterior y las estrategias de los competidores locales y globales. Contar con este marco de conocimiento permite a la gerencia tomar decisiones informadas, mitigando el riesgo inherente a la incursión en mercados geográficamente distantes o culturalmente ajenos. Lejos de limitarse a una simple exportación de bienes, el marketing internacional demanda la reconfiguración y adaptación de la mezcla comercial —precio, promoción, distribución y características intrínsecas del producto— en función de las particularidades de la demanda del país de destino. Por esta razón, el éxito en el exterior depende de una planeación estructurada, respaldada por datos fiables y un análisis integral del entorno global (Acosta, 2017).

Bajo esta perspectiva, el diagnóstico del entorno internacional resulta crítico para identificar de forma oportuna tanto las ventanas de oportunidad como las amenazas latentes. Las organizaciones operan dentro de una matriz de variables externas imposibles de controlar, pero que condicionan directamente su desempeño operativo. El componente económico resalta entre los más influyentes, ya que indicadores macroeconómicos como el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), los niveles de inflación y la volatilidad del tipo de cambio determinan el poder adquisitivo del consumidor final y la viabilidad financiera del proyecto de exportación. Del mismo modo, el entorno político-legal ejerce una influencia directa; el marco normativo, los acuerdos comerciales, las regulaciones arancelarias y las políticas de

importación de cada país pueden actuar como facilitadores o, por el contrario, convertirse en severas barreras de entrada. De ahí la necesidad de que las corporaciones desarrollen una alta capacidad de adaptación institucional (Acosta, 2017).

A la par de los factores económicos y regulatorios, elementos como la cultura, el desarrollo tecnológico y las condiciones geográficas moldean la ejecución del marketing internacional. El tejido cultural de una sociedad define los hábitos de consumo, los códigos de comunicación y las preferencias estéticas, obligando a las empresas a ajustar su propuesta de valor para asegurar la aceptación del mercado local. Por otra parte, las herramientas tecnológicas modernas han transformado la gestión comercial al optimizar los procesos de producción, agilizar los canales logísticos y facilitar la comunicación intercontinental en tiempo real. Finalmente, la geografía y la infraestructura territorial del mercado de destino imponen desafíos prácticos en términos de costos de transportación y esquemas de distribución física. La evaluación conjunta y sistémica de estas variables determina la eficiencia con la que una organización logra posicionarse en el escenario internacional (Acosta, 2017).

1.6 Industria Florícola

1.6.1 Producción de Flores

El sector florícola ecuatoriano se sitúa como uno de los pilares más representativos de la canasta de exportaciones no petroleras, cumpliendo un rol de primer orden en la estabilidad macroeconómica de la nación. Las estadísticas oficiales del Banco Central del Ecuador reflejan que la balanza comercial no petrolera ha mostrado una franca recuperación en el último período, una dinámica donde la floricultura destaca por su peso dentro del rubro de exportaciones no tradicionales. Si bien el comercio exterior de esta industria ha navegado históricamente por ciclos complejos y presiones en sus márgenes, la evolución posterior a la crisis sanitaria global demuestra una notable resiliencia y capacidad de reconversión operativa frente a entornos adversos. La producción y venta externa de flores no solo funciona como un canal vital para la atracción de divisas, sino que consolida la marca país al posicionar al Ecuador como un proveedor de calidad agrícola superior (San Martín, 2024).

Desde el punto de vista metodológico, el análisis de este sector permite desentrañar su evolución histórica y sus ventajas competitivas a escala internacional. La literatura académica ha abordado la problemática florícola combinando enfoques cualitativos y cuantitativos, privilegiando el uso de alcances descriptivos y exploratorios para identificar las tendencias de consumo, los patrones de oferta y los factores críticos de éxito en el agro. El levantamiento de información primaria a través de encuestas estructuradas a productores y comercializadores revela que una parte importante del tejido empresarial florícola posee un recorrido institucional superior a las dos décadas. Esta madurez corporativa es clave para entender la flexibilidad de la industria ante los vaivenes de la demanda global, un insumo analítico esencial al momento de estructurar estrategias de posicionamiento de alto valor (San Martín, 2024).

Los resultados de estos estudios confirman que la floricultura en el Ecuador mantiene una trayectoria de crecimiento sostenido, logrando sortear desafíos globales de gran magnitud como las secuelas de la pandemia de COVID-19 y las tensiones geopolíticas internacionales. Los despachos al exterior, orientados principalmente a la exportación de rosas, conservan una demanda sólida en plazas tradicionales como Estados Unidos, Rusia y los Países Bajos. Este reconocimiento en los mercados internacionales se sostiene gracias a las ventajas comparativas del entorno natural ecuatoriano, caracterizado por una combinación óptima de suelos fértiles, altitud y luminosidad, sumado a una inversión privada constante en tecnificación agrícola. De este modo, la industria se consolida como un motor del comercio exterior y una referencia de éxito operativo para otros sectores productivos nacionales que aspiran a internacionalizar su oferta (San Martín, 2024).

1.6.2 Características del Mercado Internacional

Para diseñar una estrategia comercial efectiva, es necesario examinar las particularidades de los principales mercados internacionales de la floricultura, contrastando los hábitos de compra de los consumidores y las barreras comerciales de cada región.

El mercado de Estados Unidos destaca por su volumen, dinamismo y capacidad de absorción de la oferta, aunque sus patrones de compra están fuertemente ligados a la estacionalidad y a la cultura norteamericana. A diferencia de ciertas culturas europeas, el consumidor

estadounidense promedio no concibe las flores como un artículo de primera necesidad o de consumo cotidiano, sino que su adquisición responde a compras impulsivas motivadas por festividades y eventos especiales, lo que vuelve a este mercado sensible a las fluctuaciones del ingreso disponible. Pese a esta característica, el valor total de la industria reporta miles de millones de dólares anuales. En cuanto a los canales de comercialización, las floristerías tradicionales retienen el liderazgo en el segmento de especialidad, mientras que las cadenas de supermercados ganan terreno rápidamente como el punto preferido para la compra espontánea.

Debido a la pérdida de competitividad en costos de la producción interna norteamericana, el país depende de manera creciente de la importación para cubrir su demanda, abriendo una ventana estratégica para la producción latinoamericana. Las rosas, los lirios y las orquídeas concentran los mayores flujos de importación, confirmando la predilección por variedades definidas de alta calidad. En esta plaza, la eficiencia logística y el estricto control de la cadena de frío son determinantes, ya que el consumidor norteamericano penaliza la falta de frescura y premia la durabilidad en florero. Por lo tanto, tener éxito en los Estados Unidos exige una sincronización perfecta entre los tiempos de corte y la distribución en el destino (Arce, 2009).

Por su parte, el mercado europeo se perfila como uno de los destinos más sofisticados y restrictivos para la flor ecuatoriana, caracterizado no solo por un consumo per cápita elevado, sino por un entramado regulatorio severo en materia ambiental y de responsabilidad social. En el continente europeo, la sostenibilidad ha dejado de ser un atributo opcional para convertirse en una ventaja competitiva crítica y un filtro de entrada. El consumidor de esta región exige garantías documentadas de que los procesos agrícolas respetan el entorno y salvaguardan los derechos laborales de los trabajadores. Esta exigencia ha impulsado a las fincas ecuatorianas a reconfigurar sus operaciones bajo esquemas de optimización hídrica, reducción drástica de agroquímicos, uso de energías limpias y manejo técnico de desechos, buscando certificar sus procesos bajo sellos internacionales como Global GAP, Rainforest Alliance o Flor Ecuador.

El portafolio demandado en Europa se enfoca en variedades específicas como rosas de especialidad, *gypsophila* y flores de verano, donde la rosa ecuatoriana destaca como el

producto insignia. Países Bajos, Italia y España operan como los principales nodos de recepción, funcionando los primeros como plataformas logísticas de redistribución hacia el resto del continente. Aunque el Ecuador mantiene una posición favorable gracias a la calidad botánica de sus flores, la permanencia en este mercado demanda una inversión continua en certificaciones verdes, alineándose con las expectativas de un consumidor cada vez más consciente y selectivo (Bateoja, 2025).

Finalmente, el mercado ruso ha representado históricamente un destino estratégico para las exportaciones florícolas del país, valorado por su alto consumo de botones de grandes dimensiones y tallos largos, especialmente durante sus festividades tradicionales. No obstante, el estallido del conflicto bélico entre Rusia y Ucrania en 2022 alteró de forma estructural las condiciones de intercambio. Las sanciones financieras internacionales aplicadas a Rusia, sumadas a la depreciación de su moneda y al debilitamiento de su economía interna, contrajeron severamente la capacidad de importación de las empresas rusas, impactando los volúmenes y el valor total de las exportaciones ecuatorianas.

Este panorama de crisis se agudizó por el incremento en los costos globales de los insumos agrícolas, como fertilizantes y combustibles, y por la interrupción de las rutas aéreas tradicionales y los canales bancarios de pago internacional. Como consecuencia directa, los registros de exportación hacia Rusia sufrieron un retroceso notable en términos de toneladas y valor FOB durante el 2022, a pesar de un repunte inicial en los precios por kilogramo debido a la escasez. Ante la vulnerabilidad de este escenario, las empresas florícolas locales se vieron forzadas a acelerar sus planes de diversificación geográfica para mitigar el riesgo geopolítico, demostrando que la resiliencia comercial depende directamente de la capacidad de no concentrar la oferta en un solo destino (Ruiz, 2022).

1.6.3 Tendencias del Sector

La evolución de la floricultura en el Ecuador a lo largo de las últimas décadas dibuja un sector en constante transformación, caracterizado por ciclos de expansión comercial y la necesidad de superar cuellos de botella estructurales. Desde principios del siglo XXI, el sector experimentó fases de crecimiento acelerado impulsadas por la apertura de nuevos canales comerciales y la sólida demanda de los mercados norteamericano y europeo, mercados que

validaron la calidad diferenciada del producto local. Sin embargo, este crecimiento no ha sido lineal; la industria ha mostrado vulnerabilidad ante choques externos como recesiones globales, variaciones drásticas en los tipos de cambio y crisis de gran escala como la pandemia, eventos que provocaron contracciones temporales en los flujos de exportación. A pesar de estas caídas, la velocidad de recuperación del sector demuestra una notable flexibilidad operativa para retomar los niveles de venta previos.

En la actualidad, las tendencias apuntan con fuerza hacia la diversificación de la oferta productiva y la exploración de mercados no tradicionales, una estrategia diseñada para reducir la exposición a los riesgos de los destinos históricos y alinearse con las nuevas preferencias del consumidor global. Asimismo, sostener la competitividad de la flor ecuatoriana depende cada vez más de la inversión privada en innovación genética, la adopción de tecnologías de postcosecha y la optimización de los procesos logísticos, factores esenciales para elevar la productividad por hectárea sin sacrificar la frescura del producto. Pese a estos avances, el sector todavía enfrenta desafíos complejos: el elevado costo de la estructura de producción local, las restricciones en la conectividad aérea directa y la agresiva competencia de países como Colombia y Kenia, que operan con ventajas cambiarias o de costos laborales. Frente a este escenario, la floricultura nacional se encuentra ante la necesidad de consolidar un modelo de negocio que equilibre la rentabilidad financiera con la sostenibilidad socio ambiental y la flexibilidad ante los cambios del comercio global (Espinoza, 2025).

2 CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO

2.1 ANTECEDENTES DE AGRIVALDANI

2.1.1 Historia y Origen de la Empresa

Agrivaldani S.A. es una finca familiar de aproximadamente 12 hectáreas, fundada en 2006 por Víctor Lobato, anteriormente denominada «Flores del Cotopaxi». Esta nació de la combinación de los nombres de las dueñas de la finca: Valeria, Alejandra y Daniela. Agrivaldani ha consolidado, a lo largo de los años, una idea y una misión claras: llevar flores de alta calidad a los diferentes mercados del mundo, haciendo de cada relación con los clientes algo único y priorizando siempre la experiencia de los consumidores. Su nombre logra sintetizar la identidad agrícola y artesanal de la finca. De igual forma, Agrivaldani cuenta con más de 80 variedades entre rosas, flores de jardín, rosas tipo spray y flores de verano, consolidándose una sólida presencia en más de 50 países alrededor de todo el mundo y, de igual forma, aumentando su capacidad productiva. Este crecimiento se ha logrado gracias a la innovación constante en tecnología, al compromiso con sus colaboradores internacionales y a su constante búsqueda de diversificación de productos. Su equipo de trabajo, también denominado “flortisans”, lo componen aproximadamente 206 personas, distribuidas entre las áreas de cultivo, post-cultivo, tinturado y empaque, así como también comprende el área administrativa dividida entre ventas, compras, coordinación, contabilidad, finanzas, recursos humanos, mantenimiento y diversos ingenieros expertos en cultivo y calidad.

La empresa ha sabido ajustarse a los cambios del mercado global, enfocándose así en desarrollar su portafolio de productos e incorporar líneas más personalizadas de alta gama. Así es como Agrivaldani Art Studio encaja con este objetivo: flores tinturadas de diseños diversos para satisfacer a los consumidores. Esta capacidad de reinvención refleja el espíritu empresarial que ha caracterizado a la finca desde sus inicios, lo cual no pasan desapercibidos, pues son las convicciones corporativas que están detrás de cada decisión, cada proceso y cada relación comercial que la empresa construye con sus clientes. La Felicidad Garantizada parte de una premisa simple pero poderosa: una venta no se completa cuando se concreta una orden, sino cuando el cliente está genuinamente satisfecho con lo que recibió. Por eso Agrivaldani trabaja constantemente en afinar sus procesos y elevar su

servicio, consciente de que en el mercado internacional la confianza no se declara, sino que se gana construyendo relaciones comerciales sólidas, con responsabilidad y compromiso. La Obsesión por la Calidad, por su parte, es exactamente eso: una obsesión. Cada tallo pasa por controles rigurosos de la mano de ingenieros expertos, desde la selección de insumos hasta el empaque final, porque la excelencia no admite improvisación y la imagen ganada en mercados tan exigentes como Europa y Estados Unidos se protege con el mismo cuidado con el que se cultiva una flor. Finalmente, la Innovación y Diversificación es la variable que mantiene a Agrivaldani en movimiento: incorporar nuevas variedades, técnicas de cultivo más inteligentes y líneas de productos que trascienden lo tradicional, siempre orientados a ser un diferenciador real en un mercado cada vez más competitivo.

2.1.2 Ubicación Geográfica

Agrivaldani se encuentra ubicada en Tabacundo, un municipio del cantón Pedro Moncayo en la provincia de Pichincha, una localización que representa en sí misma una ventaja competitiva gracias a las condiciones climáticas excepcionalmente favorables que ofrece. Ubicada a unos 65 kilómetros al norte de Quito, la finca tiene acceso directo al Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, la principal puerta de salida de sus flores hacia el mundo. Situada entre los 2.800 y 3.200 metros sobre el nivel del mar y abrazada por la línea ecuatorial, esta zona reúne condiciones climáticas que pocas regiones del planeta pueden igualar. Es precisamente esa altitud la que permite producir flores con botones más grandes, colores más intensos, tallos más firmes y una vida en florero notablemente superior, atributos altamente valorados por los mercados internacionales más exigentes y que difícilmente pueden replicar competidores de otras latitudes. El cantón Pedro Moncayo es además uno de los grandes polos florícolas del Ecuador, un ecosistema productivo maduro donde conviven fincas especializadas, proveedores de insumos, mano de obra calificada y servicios logísticos de apoyo. Todo ello ha contribuido a que Ecuador se posicione como el tercer exportador mundial de flores, historia de la que Agrivaldani forma parte activa. A esto se suman temperaturas que se mantienen entre los 12 y 14 grados Celsius durante todo el año y cerca de 12 horas diarias de luminosidad solar sin importar la época, condiciones que permiten mantener una producción constante los 365 días del año, incluso en períodos de sequía o lluvias prolongadas, y cumplir puntualmente con los compromisos adquiridos con clientes internacionales en fechas de alta demanda como San Valentín o el Día de la Madre.

Finalmente, el sistema de riego alimentado por el páramo Andino garantiza el suministro la ha posicionado como referente de innovación en el sector florícola ecuatoriano

2.1.2.1 Misión y Visión de la empresa

Agrivaldani no compite únicamente con flores: compite con principios. Sus tres pilares estratégicos: Felicidad Garantizada, Obsesión por la Calidad e Innovación y Diversificación;

hídrico necesario para los cultivos bajo invernadero, un recurso que Agrivaldani gestiona con responsabilidad como parte de su compromiso genuino con la sostenibilidad, alineado con las exigencias ambientales de los mercados europeos.

2.1.2.2 Infraestructura y Distribución de la Finca

Dentro de la infraestructura comprendida por 12 hectáreas aproximadamente, la mayor parte está destinada al cultivo bajo invernadero, donde se producen rosas, spray rosas y flores de verano, siendo estas últimas cultivadas en aproximadamente 2 hectáreas destinadas exclusivamente a esta línea. Una vez cosechada la flor, entra en acción el área de pos cosecha, el corazón de la operación, donde la magia se vuelve proceso: clasificación, hidratación, procesamiento y empaque, todo ejecutado para que cada tallo salga en perfectas condiciones. Dentro de esta misma zona se encuentra el cuarto frío, pieza fundamental de la cadena logística, cuya función es preservar la frescura y calidad de la flor desde el momento de su corte hasta que llega a manos del destinatario final. Las oficinas internas, también ubicadas en esta área, permiten que un equipo dedicado coordine y supervise que cada etapa del proceso fluya sin contratiempos. De la mano de la zona productiva, la finca también cuenta con oficinas destinadas a la zona administrativa, la cual comprende las áreas de gerencia, ventas, compras, contabilidad, recursos humanos, marketing y mantenimiento. Áreas que sostienen el funcionamiento de la finca y constituyen un pilar fundamental en las decisiones del día a día. De la mano de la zona productiva, la finca también cuenta con oficinas destinadas a la zona administrativa, la cual comprende las áreas de gerencia, ventas, compras, contabilidad, recursos humanos, marketing y mantenimiento. Áreas que sostienen el funcionamiento de la finca y constituyen un pilar fundamental en las decisiones del día a día. Los sistemas de almacenamiento y distribución de agua, por su parte, constituyen una infraestructura esencial para el sostenimiento de los cultivos, gestionada con criterios de responsabilidad y eficiencia. Agrivaldani dispone también de cocina, comedor y

departamento de salud para sus colaboradores, además de parqueaderos para el personal, pues la empresa tiene claro que cuidar a su equipo humano es tan importante como cuidar la flor que produce.

2.1.3 Portafolio de Productos

Uno de los recursos más importantes de Agrivaldani es la amplitud y diversidad de su portafolio de productos. Puesto que cuenta con más de 80 variedades organizadas en cuatro líneas principales. La finca ha construido una sólida oferta dirigida a distintos segmentos del mercado internacional, con el objetivo de reducir la dependencia de un solo producto y fortalecer su capacidad de respuesta frente a las fluctuaciones de la demanda global.

Las rosas constituyen el producto insignia y más representativo de la empresa y el más característico del sector florícola ecuatoriano. Agrivaldani ofrece una gama de productos amplia que comprende tonos entre rojos, amarillos, naranjas, rosados, fucsias, púrpuras, cremas, blancas, bicolores y duraznos, entre otras, lo que le permite responder a las preferencias y tendencias de mercados tan diversos como el europeo, el americano y el asiático. La mayor parte de la producción se concentra en las medidas de 50 y 60 centímetros, sin embargo, igual tienen longitudes de 40, 50, 60 y 70 centímetros, y en variedades específicas se obtienen medidas más largas entre 80 y 90 centímetros. Los bonches se agrupan por 25 tallos y se empacan en cajas tipo QB, compuestas por 4 a 5 bonches, y cajas HBS, que van desde 8 hasta 14 bonches en sus versiones más grandes.

Las Spray Rosas, también conocidas como mini rosas, constituyen la segunda línea principal del portafolio. Al presentar múltiples flores por tallo, se convierten en una opción versátil y decorativa, especialmente valorada en arreglos florales, eventos y bodas. El catálogo de esta línea comprende 17 variedades en una paleta que incluye rosado claro, crema, blanco, fascia, amarillo, naranja, durazno, rosado, púrpura, rojo y lavanda, con bonches presentados idealmente en agrupaciones de 12 tallos.

La tercera línea, Flores de Verano, cultivada en aproximadamente 2 hectáreas de la finca, está compuesta por variedades complementarias que aportan textura, volumen y color a los arreglos florales. Entre ellas se encuentran la alstroemeria en múltiples colores e intensidades, craspedias en sus versiones Baby, Jumbo, Pop y XL, limonium Piña Colada, white callas, y

mini callas disponibles en variedades como Bloody Mary, Fantasía, Montecarlo, Purple Spirit, White Horse y Copacabana, además de eucalipto Baby Blue y sunflower sunset. Este conjunto de variedades representa un diferenciador importante para Agrivaldani, pues le permite ofrecer soluciones integrales a sus clientes, quienes pueden abastecerse de todos los elementos necesarios para sus composiciones en un solo proveedor.

Finalmente, Agrivaldani Art Studio es la línea más innovadora del portafolio. Especializada en flores tinturadas, nace de la convicción de que es posible ir más allá de la flor natural, incorporando procesos creativos que transforman las variedades cultivadas en productos de alto valor estético y diferencial. El tinturado se aplica principalmente sobre rosas, aunque también se extiende a flores de verano como limonium, craspedias y callas. Con colores no naturales como azules intensos, negros, dorados y plateados, y a través de catálogos específicos que se desarrollan por temporada en respuesta a las tendencias del mercado, esta línea abre un segmento completamente distinto al de la flor tradicional, materializando el pilar de innovación y diversificación que define a Agrivaldani.

La presencia internacional de Agrivaldani habla por sí sola. Con exportaciones activas hacia aproximadamente 37 países en América, Europa, Asia y Medio Oriente, la empresa ha construido una red comercial global que es resultado de años de trabajo sostenido, relaciones de confianza con importadores y mayoristas, participación en ferias internacionales y un uso estratégico de las plataformas digitales.

2.1.4 Mercados y Presencia Internacional

La presencia internacional de Agrivaldani constituye uno de los pilares más sólidos de su desarrollo empresarial. Con exportaciones activas hacia aproximadamente 37 países distribuidos en América, Europa, Asia y Medio Oriente, la finca ha logrado consolidar una red comercial de alcance global, sustentada en relaciones de largo plazo con importadores y mayoristas (se tiene una cartera de clientes amplia entre wholesalers, comercializadoras y floristerías), el uso estratégico de plataformas digitales y una participación activa en las principales ferias florícolas internacionales, han permitido visibilizar el portafolio de la empresa, establecer nuevos vínculos comerciales y mantenerse alineada con las tendencias que orientan la industria a nivel mundial. En el continente americano, Agrivaldani mantiene presencia activa en mercados como Estados Unidos, El Salvador y Paraguay, entre otros, y

adelanta gestiones para formalizar exportaciones hacia Argentina y Brasil, destinos de alto potencial para el sector. El mercado estadounidense representa uno de los más estratégicos del portafolio, caracterizado por una demanda intensa y concentrada en fechas de alta demanda, lo que exige una planificación anticipada y una operación logística de alta precisión.

Europa constituye el mercado de mayor exigencia normativa. Polonia, España, Italia, Holanda y República Checa son destinos recurrentes de exportación, y el cumplimiento de sus estrictos estándares fitosanitarios, de calidad y sostenibilidad ha operado como un motor de mejora continua para los procesos productivos de Agrivaldani. Varios de estos países funcionan además como centros de redistribución hacia otros mercados del continente, amplificando el alcance efectivo de cada despacho. La participación en ferias especializadas europeas ha sido determinante para consolidar estas relaciones y abrir nuevas oportunidades comerciales dentro de la región. Hacia el este, la empresa mantiene exportaciones hacia Rusia, Kazajistán y Mongolia, mercados con una tradición consolidada de consumo de flores ecuatorianas. En paralelo, Qatar y otros destinos de Medio Oriente forman parte de una presencia en expansión, mientras que Asia se proyecta como el próximo frente de crecimiento, con un mercado de alto potencial y una demanda de productos florícolas de calidad en sostenido aumento.

2.1.5 Talento Humano y Cultura Organizacional

Agrivaldani cuenta con un equipo de aproximadamente 206 colaboradores, también denominados Flortisans, término que refleja una cultura organizacional bien consolidada que reconoce a su equipo como principal actor de todos sus logros. Cada Flortisan es parte vital de la cadena de valor y protagonista directo de los resultados que Agrivaldani consolida día tras día. La cultura organizacional de la empresa tiene origen en su carácter familiar y se define sobre valores de dedicación, pasión y compromiso. Es así como gracias a esta filosofía, los colaboradores han logrado generar un sentido de pertenencia que se expresa en la calidad del trabajo y en el vínculo duradero entre la organización y las personas que la hacen posible. La propia empresa lo enfatiza con claridad: juntos se construye un legado que conecta a las personas con la belleza de la naturaleza, un tallo a la vez. El desarrollo del talento humano es una prioridad estratégica para Agrivaldani. La constante búsqueda de fortalecer cada área se ha plasmado en capacitaciones en agronomía, control de calidad, técnicas de pos cosecha

y buenas prácticas agrícolas; así como en talleres dirigidos al personal administrativo en temas de ventas e imagen personal, entre otros. De igual forma siempre la empresa busca ascender a personas de trabajos manuales a administrativos, es decir, potenciar el equipo que ya tienen.

Es así como estas acciones fortalecen procesos internos y su operación, y a la vez contribuyen al crecimiento personal y profesional de cada colaborador. Aspectos así, distinguen la gestión de talento en Agrivaldani, puesto que son acciones que buscan generar oportunidades de desarrollo. Agrivaldani cumple su rol, comprometiéndose a brindar y generar empleo tanto directo como indirecto, aportando al desarrollo económico. Se priorizan condiciones de trabajo dignas, seguridad laboral y se rige a cumplir obligaciones estipuladas en la legislación ecuatoriana. Este compromiso permanente con el bienestar de su equipo se alinea con la propuesta de valor que la empresa proyecta ante sus clientes internacionales, en un contexto donde las prácticas de comercio justo y responsabilidad social son criterios cada vez más determinantes a la hora de elegir proveedores.

2.1.6 Certificaciones y Estándares de Calidad

En la actualidad resulta de suma importancia el cumplimiento de normas y certificaciones que garanticen procesos seguros, sostenibles y responsables. Agrivaldani trabaja de forma permanente en la obtención y conservación de certificaciones que respaldan tanto la calidad fitosanitaria de sus flores como el cumplimiento de buenas prácticas agrícolas y estándares de sostenibilidad.

En el ámbito fitosanitario, la finca cumple con todas las obligaciones establecidas por Agrocalidad, la entidad encargada de controlar la calidad e inconsistencias de los productos agrícolas destinados a la exportación en Ecuador. Entre las certificaciones más destacadas se evidencian aquellas relacionadas con el control de thrips y ácaros, plagas. En los destinos a los que se exporta, los controles sanitarios son muy rigurosos y cualquier incumplimiento puede terminar en el rechazo de la carga, pérdidas económicas e incluso sanciones comerciales.

Para conservar estas certificaciones, Agrivaldani aplica rigurosos protocolos de monitoreo de plagas, y prioriza la utilización de agroquímicos de manera responsable y lleva un control

detallado de cada etapa del proceso productivo. Estas prácticas han permitido potenciar la organización interna de la empresa y desarrollar una cultura de mejora continua.

Por otro lado, Agrivaldani también ha enfocado sus esfuerzos en alinearse con estándares internacionales de sostenibilidad, aspecto que hoy tiene un papel fundamental en las decisiones de compra de clientes europeos y norteamericanos. Estos estándares incluyen el uso responsable de los recursos naturales, la disminución del impacto ambiental de la producción, el manejo adecuado de residuos y el cumplimiento de condiciones laborales justas y seguras para los trabajadores.

Cada vez es mayor la preocupación por precautelar el medio ambiente y la responsabilidad social de las empresas, es así como tener certificaciones de sostenibilidad se ha convertido en una ventaja competitiva importante. Para Agrivaldani, esto no solo identifica una oportunidad para mejorar su presencia en los mercados internacionales, sino también para proyectar una imagen empresarial comprometida con la calidad, el desarrollo sostenible y el bienestar de su equipo humano.

2.2 ANALISIS INTERNO

2.2.1 Análisis Foda

El análisis FODA permite observar los factores internos y externos que influyen en el desempeño y competitividad internacional de Agrivaldani. A través de esta herramienta estratégica es posible evaluar las fortalezas y debilidades propias de la empresa, así como las oportunidades y amenazas presentes en el entorno internacional del sector florícola. Este análisis resulta fundamental para comprender la posición actual de Agrivaldani dentro del mercado global y establecer estrategias que fortalezcan su diferenciación en segmentos premium.

2.2.1.1 Fortalezas

La Alta Calidad de las flores de Agrivaldani es una de las principales fortalezas de la empresa, aspecto que le ha permitido consolidar su presencia en alrededor de 37 países alrededor del mundo (Kotler & Keller, 2016). Otro aspecto determinante favorable para Agrivaldani, son las condiciones climáticas del Ecuador, especialmente de la zona de Tabacundo, esto

favorece la producción de flores con tallos más firmes, más grandes, y una vida en florero superior, atributos altamente valorados en mercados internacionales exigentes (ProEcuador, 2023). Asimismo, la finca contiene un amplio portafolio de productos conformado por más de 80 variedades entre rosas, spray roses, flores de verano y flores tinturadas, lo que le permite ofrecer una alta diversificación y atender distintos segmentos de mercado. Agrivaldani Art Studio, toma gran relevancia en este aspecto, puesto que se enfoca en flores tinturadas y diseños personalizados que simbolizan un importante elemento de innovación y diferenciación frente a otros competidores del sector (Aaker, 2014).

La experiencia y posicionamiento internacional que la empresa ha construido a lo largo de los años, le ha ayudado a construir relaciones comerciales sostenibles con wholesalers, importadores y floristerías internacionales. Esto apoyado en la participación en ferias internacionales y el manejo activo de redes sociales que han desarrollado el reconocimiento de la marca y ampliado su alcance comercial (Armstrong & Kotler, 2017). Finalmente, aspectos como la calidad, innovación y satisfacción del cliente, se ven plasmados en su cultura organizacional bien construida. Con un equipo de trabajo, que constituyen un recurso estratégico fundamental para garantizar el cumplimiento de estándares internacionales de producción, postcosecha y exportación (Chiavenato, 2009).

2.2.1.2 Oportunidades

Los segmentos premium, representan una oportunidad importante para Agrivaldani, puesto que es donde los consumidores valoran atributos como exclusividad, creatividad, sostenibilidad y calidad diferenciada por encima del precio. Según Kotler y Keller (2016) se ha incrementado la tendencia por parte de los consumidores actuales a productos que ofrecen experiencias, diferenciación y valor agregado. En los últimos años ha existido un incremento en la demanda de productos innovadores y personalizados, situación que favorece directamente a líneas como Agrivaldani Art Studio y a las flores tinturadas de diseño especializado. Lo que ha permitido el ingreso a nichos de mercado con menor sensibilidad al precio y mayor valor agregado. Según Porter (1985), la diferenciación constituye una estrategia competitiva que permite a las empresas elevar ventajas sostenibles. Por otro lado, el crecimiento del comercio electrónico y la digitalización de la industria floral internacional

es una clara oportunidad para posicionar la empresa mediante redes sociales, plataformas digitales y estrategias de marketing internacional.

Agrivaldani tiene una presencia digital importante. En este contexto, Chaffey y Ellis-Chadwick (2019) señalan que las herramientas digitales permiten fortalecer la relación con los consumidores y ampliar el alcance comercial de las empresas en diferentes mercados del mundo. La expansión hacia nuevos destinos internacionales constituye otra oportunidad relevante. Mercados como Asia y Medio Oriente presentan una demanda creciente de flores premium y productos diferenciados, permitiendo a la empresa ampliar hacia estos países su presencia global. Según Hollensen (2020), la diversificación internacional permite reducir riesgos comerciales y fortalecer la competitividad empresarial dentro de mercados globalizados. Finalmente, la creciente importancia de la sostenibilidad ambiental y responsabilidad social dentro de los mercados internacionales favorece a empresas que implementan buenas prácticas agrícolas y procesos responsables. En este contexto, Agrivaldani puede fortalecer su posicionamiento internacional resaltando sus estándares de calidad, gestión ambiental y compromiso con sus colaboradores. De acuerdo con Elkington (1998), las empresas sostenibles generan ventajas competitivas mediante el equilibrio entre desempeño económico, responsabilidad social y compromiso ambiental.

2.2.1.3 Debilidades

Agrivaldani enfrenta ciertas debilidades que pueden afectar su competitividad internacional. Una de las principales son los altos costos asociados a producción, logística y exportación representan una limitación importante. El mantenimiento de estándares premium implica inversiones constantes en insumos, tecnología, procesos de calidad y cadena de frío, lo que aumenta los costos operativos de la empresa. De acuerdo con Daniels, Radebaugh y Sullivan (2018), los estándares globales son cada vez más exigentes, por eso para las empresas exportadoras esto constituye un reto debido a los costos operativos que deben asumir.

De igual forma, la sensibilidad al precio de flores, se ha plasmado cada vez más en mercados internacionales. Las flores son productos perecederos, cualquier falla en procesos de postcosecha, almacenamiento o manipulación puede generar pérdidas económicas significativas y afectar la imagen de calidad frente a los clientes. En este contexto,

Christopher (2016) sostiene que la eficiencia en la cadena de suministro resulta fundamental para industrias que comercializan productos perecederos.

Además, Agrivaldani caracterizado por su producción constante, se ve afectado frente a variaciones climáticas, plagas o enfermedades que pueden afectar el rendimiento y la calidad del cultivo. Según FAO (2022), las actividades agrícolas exportadoras presentan una alta vulnerabilidad frente a factores ambientales y biológicos que impactan directamente la productividad.

Finalmente, para Agrivaldani es necesario, aunque de estructurar estrategias de posicionamiento más consolidadas que permitan comunicar de manera más efectiva el valor diferencial de sus productos premium frente a mercados altamente sensibles al precio. Kotler y Armstrong (2017) afirman que las empresas deben fortalecer constantemente sus estrategias de posicionamiento para diferenciarse dentro de mercados competitivos y globalizados.

2.2.1.4 Amenazas

Agrivaldani enfrenta ciertas amenazas, tales como la dependencia que cae en temporadas específicas de alta demanda, como San Valentín y Día de la Madre, períodos en los que se concentra gran parte de las ventas internacionales del sector floral. Según Calderón y Fayos (2021), la estacionalidad representa un problema en las empresas exportadoras puesto que disminuye drásticamente los ingresos obtenidos en temporadas bajas, como lo es el verano.

La industria florícola experimenta una competencia creciente, por parte de países como Colombia, Kenia y Etiopía, puesto que tienen costos de producción y aranceles menores que le permiten reducir precios, poniendo a Ecuador en una situación complicada frente al mercado internacional. (Hill, 2021).

Asimismo, empresas como Agrivaldani que dan prioridad a segmentos premium se ven perjudicadas por la sensibilidad al precio por parte de compradores internacionales, estos tienden a priorizar los costos bajos antes que atributos diferenciadores de calidad o exclusividad. (Solomon, 2018).

Agrivaldani ha experimentado en el último tiempo, complicaciones por parte de las variaciones económicas internacionales; conflictos geopolíticos y cambios en políticas comerciales, que incluyen clientes de mercados rusos y subyacentes que se ven afectados por factores como aranceles, restricciones fitosanitarias o crisis logísticas pueden afectar directamente las exportaciones y competitividad de la empresa (Czinkota & Ronkainen, 2013).

La rentabilidad de las fincas ecuatorianas se ve comprometida por el incremento en costos de combustibles, fertilizantes, energía eléctrica e insumos agrícolas, puesto que impacta directo en sus costos operativos. (Carbaugh, 2019).

Finalmente, existen desafíos constantes para el sector debido al cambio climático y las exigencias ambientales cada vez más rigurosas por parte de mercados internacionales que obligan a las empresas a implementar procesos sostenibles y mantener certificaciones internacionales costosas para conservar su presencia en mercados altamente exigentes (Porter & Van der Linde, 1995).

2.2.2 Revisión de Procesos Internos Actuales de la finca.

La operación de Agrivaldani se estructura en una cadena de procesos interconectados que van desde el cultivo en campo hasta la entrega del producto al cliente internacional. Cada etapa está diseñada para preservar y potenciar los atributos de calidad que distinguen a la flor ecuatoriana en los mercados globales, y su correcta ejecución es determinante para el cumplimiento de los estándares exigidos por los compradores internacionales.

2.2.2.1 Proceso de Cultivo

El proceso productivo toma inicio en las áreas de cultivo bajo invernadero, donde se producen todas las líneas de productos de Agrivaldani; rosas, rosas tipo spray, alstroemerias, callas, girasoles, eucalipto, craspedias, limonium y mini callas. De la mano de ingenieros especializados, se supervisa todos los aspectos agronómicos en finca. Es controlada cada etapa del ciclo vegetativo, desde la plantación y el manejo del suelo hasta la fertilización, el control fitosanitario y el riego. El énfasis en criterios de eficiencia y responsabilidad ambiental permite la adecuada gestión de sistemas de riego, garantizando el suministro

constante necesario para mantener la producción los 365 días del año. La ingeniera de cultivo incorpora métodos de barrera frente a posibles plagas y enfermedades debido al factor ambiental, puesto que su cumplimiento es primordial para las certificaciones fitosanitarias emitidas por Agrocalidad, entidad que regula el ingreso de flores ecuatorianas a mercados internacionales (Benalcázar Ordóñez, 2025). Los protocolos de monitoreo se aplican de forma permanente, con registros detallados que permiten trazabilidad en cada etapa del proceso productivo.

2.2.2.2 Proceso de Cosecha

El proceso de cosecha se realiza en el momento óptimo del ciclo de la flor, determinado por el punto de corte específico de cada variedad en Agrivaldani, factor que incide directamente en la vida en florero del producto final. Este proceso es ejecutado por el equipo de cultivo y las flores son trasladadas de inmediato a las instalaciones de postcosecha para iniciar su procesamiento, minimizando el tiempo de exposición al ambiente exterior y preservando las condiciones de frescura del tallo.

2.2.2.3 Proceso de Postcosecha

El área de postcosecha constituye el núcleo operativo de la finca y concentra las etapas más importantes del proceso de exportación. Una vez recibida la flor cortada, se procede al procesamiento de la misma con el fin de cumplir los estándares de calidad exportable. A continuación, se realiza la clasificación del producto según variedad, longitud de tallo, tamaño de botón y estado fitosanitario, proceso que garantiza la uniformidad y consistencia de cada bunch destinado al mercado internacional. De esta manera, las flores son clasificadas de acuerdo con sus longitudes y registradas en el sistema interno de la finca. Asimismo, se revisa la calidad de la flor y aquellos tallos que no cumplen con los estándares establecidos son separados en esta etapa para su comercialización en el mercado nacional (Agrivaldani, 2025). Posteriormente, se procede al armado de los bunches, los cuales se elaboran según los requerimientos correspondientes, ya sea de 12 tallos o, en su defecto, de 25 tallos.

2.2.2.4 Control en Cuarto Frío

Una vez procesada y armada la flor, ingresa al cuarto frío, infraestructura que permita el buen mantenimiento de la cadena de temperatura que preserva la frescura y calidad de la flor

durante todo el tiempo que transcurre hasta el despacho final. La temperatura controlada ralentiza el proceso de apertura del botón, aspecto importante de venta para los clientes internacionales y reduce la actividad metabólica de la flor. (Betancourt Espinoza et al., 2025). Y así mismo en el cuarto frio, la flor es clasificada según los días de corte que maneja.

2.2.2.5 . Empaque y Despacho a Agencias de Carga

Según la recepción correspondiente de pedidos, se procede a realizar el proceso de empaque, en el cual los bunches son organizados y colocados cuidadosamente en las cajas de Agrivaldani de exportación de acuerdo con las especificaciones de cada cliente. En esta etapa se verifican aspectos importantes relacionados con variedades, cantidades y etiquetas correspondientes. La flor es organizada en tipos de caja Qbs, los cuales comprenden la caja más pequeña de la finca donde se almacenan aproximadamente entre 4-5 bunches; Y así mismo las cajas tipo Hbs, las cuales están compuestas desde 8 bunches hasta 14 bunches en las cajas de mayor tamaño. Una vez empacado el producto, las cajas son consolidadas y preparadas para su montar en el camión y así iniciar su despacho hacia las agencias de carga.

2.2.2.6 Proceso de Exportación y Logística

El proceso de exportación se inicia con la coordinación entre el área de logística y los operadores de las agencias de carga, quienes gestionan la reserva de espacio en los vuelos de carga con destino a los mercados internacionales. Entre dichas agencias se puede destacar Logistik Alliance, Fresh Logistics, Davila y Curillo, entre otras con Amplio reconocimiento a nivel nacional. El Aeropuerto Internacional Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, ubicado aproximadamente a 65 kilómetros de la finca, constituye el principal punto de salida de las exportaciones de Agrivaldani hacia mercados en América, Europa, Asia y Medio Oriente. Agrivaldani tiene al día todos los trámites aduaneros y fitosanitarios ante Servicio Nacional de Aduana del Ecuador y Agrocalidad, garantizando el cumplimiento de la normativa vigente y de los requisitos específicos de cada mercado destino (SENAE, 2012).

2.2.2.7 . Coordinación y Gestión Interna

En congruencia a todos los procesos productivos, el área administrativa trabaja constantemente de la mano de finca, cumpliendo un rol fundamental en la coordinación y planificación de la operación. Las áreas de ventas, compras, contabilidad, recursos humanos,

marketing y mantenimiento trabajan de manera articulada para garantizar que toda la operación se lleve de forma correcta, que los pedidos de los clientes se gestionen con precisión y que los procesos se ejecuten dentro de los estándares establecidos. Lo que permite a Agrivaldani cumplir con sus clientes.

2.2.3 Matriz EFI

Tabla 3 *Matriz EFI*

FACTORES INTERNOS	**Peso**	**Calificación**	**Puntaje Ponderado**
Fortalezas			
Alta calidad de flor: tallos firmes, botón grande y larga vida en florero	0,12	4	0,48
Portafolio diversificado: más de 80 variedades (rosas, spray, verano, tinturadas)	0,11	4	0,44
Línea innovadora Art Studio (flores tinturadas y diseños personalizados)	0,11	4	0,44
Presencia en más de 50 países y relaciones comerciales consolidadas	0,10	3	0,3
Presencia digital activa y participación en ferias internacionales	0,08	3	0,24
Debilidades			
Ausencia de un modelo estructurado de posicionamiento internacional	0,12	1	0,12
Altos costos operativos asociados al estándar premium (insumos, postcosecha, logística)	0,1	2	0,2
Dependencia de temporadas de alta demanda (San Valentín, Día de la Madre)	0,09	2	0,18

Vulnerabilidad ante factores climáticos y fitosanitarios en cultivo	0,09	2	0,18
Concentración de clientes en mercados con alta sensibilidad al precio	0,08	2	0,16
Total	**1**		**2,74**

Resultado: 2.74. Indica una posición interna moderadamente favorable, con fortalezas en calidad e innovación, y como debilidad crítica la falta de un modelo de posicionamiento (que es exactamente el tema de tu tesis).

2.3 ANALISIS EXTERNO

2.3.1 Análisis Pestel

Político

El entorno político ecuatoriano constituye un soporte y una fuente de incertidumbre para el sector florícola. A través de diversos acuerdos comerciales el estado ha promovido la internalización con mercados estratégicos: por un lado, el Acuerdo Comercial Multipares con la Unión Europea y el recientemente negociado acuerdo con Canadá son evidencia concreta de este respaldo institucional, orientado a abrir las puertas a flores ecuatorianas en el mundo y reducir obstáculos (Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones, 2024). A pesar de los avances, la situación política no es completamente positiva. La inestabilidad interna y los periodos electorales de incertidumbre crean un clima de expectativa que dificulta a las empresas exportadoras planificar sus estrategias a largo plazo. Por otro lado, existe un riesgo externo significativo: la política arancelaria de Estados Unidos durante la administración Trump. Según Martínez (2025), presidente ejecutivo de Expo flores, un arancel del 25% sobre las flores ecuatorianas podría tornarse altamente negativo para la industria, ya que este mercado representa alrededor del 33% de las exportaciones totales del sector. Una situación como esta no solo impacta en las ventas, sino que también requiere una revisión completa de las estrategias comerciales de todas las fincas exportadoras del país, incluyendo a Agrivaldani.

Económico

El sector florícola ecuatoriano atraviesa una situación nunca vista. En el año 2024, las exportaciones de flores alcanzaron por primera vez más de 1 016 millones, según datos del Banco Central del Ecuador (BCE, 2024), ubicándose como pilar fundamental dentro de las exportaciones no petroleras del país. Variables como la inversión en calidad, diversificación y la apertura de nuevos mercados han sido factores de este logro. Actualmente, Ecuador se ha consolidado como el tercer mayor exportador de flores en el mundo y constituye aproximadamente el 10% del valor total de las exportaciones florales a nivel global (Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones, 2024). Cifra que permite observar su importancia en el sector a nivel mundial.

Sin embargo, este crecimiento ha presentado amenazas económicas a considerar. Algunas de ellas comprenden; el aumento en los costos de producción, especialmente en materiales e insumos utilizados para procesos productivos como; combustibles, fertilizantes y energía eléctrica, mencionando de igual forma los cortes de luz que afectaron al país en 2024, pues estos disminuyeron los márgenes operativos de las fincas y obligo a mejorar su capacidad de adaptación (Primicias, 2024). La sensibilidad al precio por parte de los clientes internacionales, en los últimos años ha crecido, lo que obliga a las empresas a desarrollar e impulsar su propuesta de valor más allá del costo. Esto implica enfocarse en la diferenciación, la calidad y en establecer relaciones comerciales sostenibles a largo plazo (Martínez, 2025).

Social

El sector florícola constituye uno de los campos con mayor cantidad de empleos rurales en el Ecuador, brindando más de 100 000 empleos, directos e indirectos. Un alto porcentaje, que comprende 51% este compuesto de mujeres, lo que refleja su importante papel en esta industria. Es importante destacar como 31 500 familias dependen directamente de esta actividad (Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones, 2024). A nivel internacional, los clientes internacionales de flores están cada vez más interesados en el origen y el proceso productivo de los productos que compran. Para ellos son importantes las condiciones laborales justas, el comercio ético y la responsabilidad social de los proveedores (Benalcázar Ordóñez, 2025). Esta tendencia representa una oportunidad estratégica para empresas como Agrivaldani, que han construido una cultura organizacional centrada en el

bienestar de sus colaboradores y pueden destacarlo como diferenciador ante sus clientes internacionales.

Tecnológico

La tecnificación del sector florícola ha sido uno de los pilares de su crecimiento continuo. Los avances y mejoras en técnicas de cultivo han permitido el desarrollo satisfactorio en técnicas de cultivo y desarrollo de variedades. De la mano de la automatización de procesos, mejora en sistemas de riego y la optimización de la cadena de frío que han contribuido a elevar la calidad y eficiencia productiva (Betancourt Espinoza et al., 2025). En temas de logística, la mejora de sistemas aéreos en la temporada de San Valentín 2025 han permitido programar más de 40 vuelos exclusivos hacia Estados Unidos, evidenciando la capacidad del sistema para atender picos de demanda (CCQ, 2025). Se ha evidenciado un uso más activo de comercio electrónico, redes sociales y herramientas de gestión que han impulsado la digitalización y facilitan la conexión con clientes internacionales y el posicionamiento de marca (Martínez, 2025).

Ambiental

La sostenibilidad ambiental es un aspecto cada vez más considerado por las empresas y es un factor importante para acceder y mantenerse en los mercados internacionales, especialmente en el europeo. Los compradores de esta región exigen a sus proveedores que demuestren prácticas responsables con el medio ambiente, lo que ha llevado al sector a adoptar certificaciones como Global GAP, Rainforest Alliance y Flor Ecuador (Bateoja, 2025). Certificaciones como estas, impulsada por Expoflores, tienen como objetivo que el 100% de las fincas certificadas logren la neutralidad de carbono para el año 2030 (Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones, 2024). Se busca que las fincas logren manejar adecuadamente el agua y recursos. Para Agrivaldani, cuya producción se basa en el sistema de riego proveniente del páramo andino, la gestión responsable del agua no es solo una exigencia del mercado, sino un compromiso auténtico con el entorno en el que desarrolla su actividad.

Legal

Diversas entidades son las encargadas de regular el marco legal de flores. En primer lugar, Agrocalidad es la institución responsable de asegurar un debido control fitosanitario de los productos destinados a la exportación, estableciendo requisitos estrictos para el control de plagas, el uso de agroquímicos y el registro de procesos (Benalcázar Ordóñez, 2025). Por otro lado, La Senae se encarga de regular los trámites aduaneros y de procurar la correcta declaración de las mercancías, mientras que el SRI, es una organización encargada de gestionar los requisitos fiscales asociados (SENAE, 2012). A nivel internacional, cada mercado de destino establece sus propias normativas de ingreso: los mercados europeos exigen certificaciones de sostenibilidad y el cumplimiento de estándares fitosanitarios específicos, mientras que el mercado estadounidense ce centra en controles fronterizos rigurosos (Bateoja, 2025). El cumplimiento de este marco legal no es solo una obligación, sino una condición indispensable para mantener y expandir la presencia internacional de la empresa.

2.3.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter:

2.3.2.1 Fuerza 1: Rivalidad entre competidores existentes — ALTA

El sector florícola enfrenta una alta rivalidad, impulsada por la fragmentación de la oferta y la madurez del mercado. Actualmente, el 84% de la demanda mundial es cubierta por solo cuatro actores principales: Países Bajos, Colombia, Ecuador y Kenia, lo que genera una competencia constante por la cuota de mercado (Betancourt Espinoza et al., 2025). En el contexto ecuatoriano, el aumento en el número de fincas, que ya supera las 1 000 unidades productivas, ha llevado a una saturación de la oferta local, intensificando la competencia por atraer clientes internacionales (Benalcázar Ordóñez, 2025). Esta saturación a menudo desencadena sensibilidad al precio, lo que reduce los márgenes de rentabilidad. Para Agrivaldani, la rivalidad no se basa únicamente en el volumen de producción, sino también en la rapidez de respuesta y la capacidad de ofrecer un portafolio diverso que impida que sus flores sean consideradas como una simple comodidad.

2.3.2.2 Fuerza 2: Amenaza de nuevos competidores — MEDIA

La principal amenaza de nuevos actores radica en el costo de inversión inicial que conlleva entrar al sector florícola. Enumerados gastos entre los que se puede destacar; sistemas de invernadero, cadena de frío y logística aérea, siendo así una barrera de entrada significativa para estos actores. Se suma el complicado proceso para obtener certificaciones puesto que este puede tomar años y demanda recursos técnicos y económicos significativos (Benalcázar Ordóñez, 2025). Por otro lado, ciertos países han adoptado ciertas estrategias para poder posicionarse más rápido, tal es el caso de Etiopía y Kenia, que han logrado posicionarse con rapidez en mercados europeos gracias a sus bajos costos de mano de obra y condiciones climáticas favorables (Betancourt Espinoza et al., 2025). Para Agrivaldani, mantener sus estándares de calidad, su red de clientes consolidada y su portafolio de productos diversificado constituye la principal defensa frente a esta presión.

2.3.2.3 Fuerza 3: Poder de negociación de los proveedores — MEDIA

Los principales insumos requeridos por la producción florícola incluyen semillas y material vegetal, agroquímicos, fertilizantes, plásticos para invernadero y servicios logísticos aéreos. En el caso del material vegetal, los derechos de obtención vegetal de muchas variedades están concentrados en un número reducido, lo que otorga a estos proveedores un poder de negociación considerable sobre las fincas productoras, que deben pagar regalías por el uso de variedades protegidas (Fideval, 2024). En cuanto a los insumos agrícolas y servicios de logística, el mercado ecuatoriano cuenta con una oferta ampliamente diversificada como para que las fincas puedan seleccionar condiciones y negociar con distintos proveedores. Así mismo existe una dependencia del transporte aéreo para la exportación dado el carácter perecedero del producto, otorga a las agencias de carga una posición de negociación relevante, especialmente en temporadas de alta demanda como San Valentín o Día de la Madre (CCQ, 2025).

2.3.2.4 Fuerza 4: Poder de negociación de los compradores — ALTA

Los compradores internacionales de flores comprenden entre mayoristas, importadores, comercializadoras, wholesalers y floristerías, los cuales concentran un poder de negociación elevado, especialmente en los grandes mercados como Estados Unidos y Europa. Debido a la amplia oferta y la mayor presencia de fincas en el mercado, los compradores pueden comparar precios, exigir estándares de calidad cada vez más altos y negociar condiciones aceptables de pago y entrega (La Hora, 2023).Esto igual se ve evidenciado en la sensibilidad al precio cada vez más grande: el valor promedio de exportación de las flores ecuatorianas fue de 5,7 dólares por kilo en el primer semestre de 2023, ligeramente inferior al de Colombia, que registró 6,2 dólares por kilo (La Hora, 2023), lo que evidencia la presión constante sobre los precios. Para contrarrestar este poder, Agrivaldani ha consolidado relaciones duraderas y estables a lo largo del tiempo, priorizando su cartera de clientes,

portafolio amplio y diferenciado, y garantizando consistencia en la calidad y el cumplimiento de los compromisos de entrega.

2.3.2.5 Fuerza 5: Amenaza de productos sustitutos — BAJA-MEDIA

Algunos de los productos sustitutos que representan una fuerte competencia para las flores naturales, comprenden; las flores artificiales, las flores preservadas y las flores secas, cuya demanda ha incrementado en los últimos años, puesto a sus bajos costos de mantenimiento y por motivos decorativos. Sin embargo, siguen teniendo presencia y favoritismo, debido a sus características sensoriales y emocionales: aroma, textura, frescura y el simbolismo asociado al regalo de una flor viva (Cambio16, 2026). La amenaza de sustitutos es más pronunciada en el segmento decorativo y corporativo, donde la durabilidad pesa más que la experiencia sensorial, pero resulta marginal en los segmentos de regalo personal, eventos y celebraciones, que representan la mayor parte de la demanda. Para Agrivaldani, la línea Art Studio de flores tinturadas constituye precisamente una respuesta estratégica a esta tendencia, incorporando valor agregado y diferenciación estética que amplía las posibilidades de uso de la flor natural.

2.3.3 Competencia Internacional

El mercado global de flores está controlado por un número limitado de países que abarcan la mayor parte de la producción y exportación. Entre ellos, destacan los Países Bajos, Alemania, Japón, Colombia, Ecuador y Kenia, que juntos representan aproximadamente el 84% de la demanda mundial (Betancourt Espinoza et al., 2025). Para Agrivaldani, es esencial entender el perfil competitivo de estos actores clave, ya que esto permitirá identificar su posición en el mercado y las oportunidades para desarrollar ventajas sostenibles.

2.3.3.1 Países Bajos

Países bajos es el principal exportador mundial, este atributo se debe a su capacidad que trasciende la capacidad de producción mundial, el país cuenta con infraestructura y tecnología que le permiten lograr este alcance. El sector florícola holandés ha alcanzado un

total de 7 200 millones de euros en 2025, consolidando su presencia, pues controla cerca del 60% del comercio global de flores. Su posición geográfica, su red de distribución ultra eficiente y la centralización del mercado en la subasta de Royal Flora Holland le permiten una entrega efectiva de flores frescas en menos de 48 horas a los principales mercados europeos (Cambio16, 2026). Países Bajos es un referente del modelo de eficiencia logística y comercialización al que el sector exportador aspira, y en muchos casos funciona como hub de redistribución de flores ecuatorianas hacia otros destinos europeos.

2.3.3.2 Colombia

Colombia es el competidor más directo e inmediato para Ecuador en el mercado internacional de flores. En el primer semestre de 2025, Colombia consolido su posición como el segundo exportador mundial de flores, con exportaciones de 1 400 millones, mostrando un incremento del 10% frente al año anterior a ese, 2024. Su fortaleza en el mercado estadounidense es especialmente notable: Estados Unidos representa el 80% del valor de sus exportaciones, y de igual forma, Colombia tiene una ventaja arancelaria, enfrentando tan solo un arancel del 10% frente al 15% que deben asumir las flores ecuatorianas (HortiDaily, 2025). Lo que presiona los márgenes del sector ecuatoriano y exige que empresas como Agrivaldani fomenten su propuesta de valor a través de atributos diferenciadores más allá del precio. Ecuador posee una competitividad del 56,93% en el sector florícola respecto a Colombia, según un estudio comparativo, lo que evidencia la necesidad de fortalecer aspectos clave de la producción y comercialización florícola (Mayorga Abril et al., 2022). No obstante, Ecuador mantiene ventajas naturales difícilmente replicables, como la altitud, la luminosidad ecuatorial y la calidad superior de sus rosas, que le permiten competir en segmentos premium donde el precio no es el único criterio de decisión.

2.3.3.3 Kenia y Etiopía

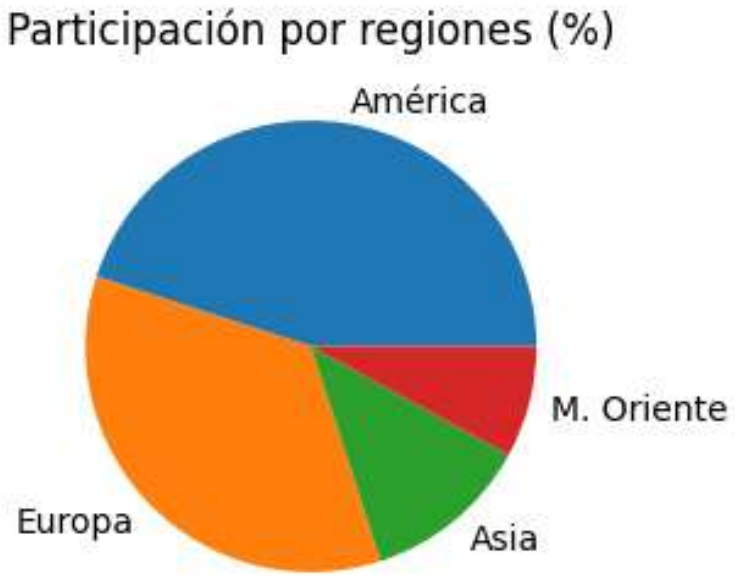
En el mercado europeo, Kenia y Etiopía se han establecido como competidores significativos, gracias a su proximidad geográfica y a sus bajos costos de producción y mano de obra, lo que les permite tener una fuerte presencia en estos mercados. En África Oriental, ambos países continúan siendo proveedores clave para Europa, con una producción en expansión que presiona los precios en este destino (Florador, 2025). Los Países Bajos, que actúan como un centro de reexportación, están evidenciando mayor competencia por parte de Kenia y

Etiopía, lo que refleja los cambios logísticos en la cadena de suministro global (HortiDaily, 2025). Para Agrivaldani, cuya presencia en Europa es relevante, este contexto enfatiza la necesidad de posicionarse en segmentos diferenciados donde la calidad, la trazabilidad y la sostenibilidad sean factores decisivos en la compra. Estos atributos son aspectos en los que los productores africanos aún no han logrado consolidarse, a diferencia de la reputación bien consolidada de los exportadores de flores en otras regiones.

2.3.3.4 Ecuador y su Posicionamiento Diferenciado

Ecuador tiene a su favor, las ventajas geo climáticas del país. Aspectos difíciles de replicar o aprovechar por otros competidores. Las flores ecuatorianas son reconocidas por su calidad y belleza excepcionales, lo que les otorga una ventaja competitiva en el mercado, siendo las rosas el producto más valorado y demandado a nivel mundial (Castro-Acosta et al., 2024). La meta del sector es alcanzar los 2 000 millones en exportaciones para 2035 (Fideval, 2024). Para lograrlo, es fundamental que Agrivaldani sigan apostando por la diferenciación, la innovación y la construcción de relaciones comerciales a largo plazo con sus clientes internacionales.

Gráfico 1 *Participación de Mercados*



2.3.4 Tendencias del Mercado Internacional

El mercado floral internacional experimenta una transformación profunda impulsada por el desarrollo de la tecnología, cambios en las preferencias del consumidor y mayor preocupación por la sostenibilidad. Identificar estas tendencias resulta estratégico para Agrivaldani, que debe anticiparse a las demandas del mercado.

2.3.4.1 Crecimiento sostenido del mercado global

El mercado mundial de flores se encuentra en constante crecimiento. En 2024 se alcanzó valores de 10 000 millones, con un crecimiento de 1,48% respecto a 2022 (GM Insights, 2024). En valores monetarios, en 2024, la industria se valoró en 60 289 millones y se espera que incremente a 113 478 millones para 2033 (Global Growth Insights, 2024), esto se ha visto impulsado por el aumento de los ingresos disponibles y la creciente incorporación de las flores en festividades y tendencias del mercado.

2.3.4.2 Sostenibilidad y consumo responsable

Hoy en día, la sostenibilidad constituye uno de los factores más determinantes en las decisiones de compra del consumidor internacional. En 2025, se ha experimentado una

creciente demanda de productos sostenibles, el cual ha sido una de los cambios más significativos del mercado de flores. Los consumidores exigen cada vez más transparencia sobre el origen de las flores y las condiciones de producción. Es así como ha cobrado importancia ciertas certificaciones como Fairtrade, MPS y Rainforest Alliance, las cuales están ganando reconocimiento, y permiten a los importadores que se diferenciarse a través de una comunicación centrada en la sostenibilidad (Florador, 2025). Agrivaldani gestiona responsablemente sus recursos hídricos y trabaja en el cumplimiento de estándares ambientales internacionales, por tanto, esto representa una oportunidad concreta de diferenciación frente a competidores que aún no han avanzado en este camino.

2.3.4.3 Digitalización y comercio electrónico floral

La digitalización está transformando la cadena de valor del sector floral. Se ha evidenciado un aumento del 15% de las ventas en línea, remodelando el comportamiento del consumidor y los canales de mercado (Business Research Insights, 2025). La inversión de capital de riesgo en plataformas de comercio electrónico floral creció un 26% en 2024 (Industry Research, 2025), posicionándolo como una realidad en las transacciones de comercio internacional. Esto representa una necesidad constante de fortalecimiento de la presencia digital de las fincas, para así gestionar activamente sus redes sociales y construir canales directos de comunicación con sus clientes internacionales, algo en lo que Agrivaldani ya ha dado pasos concretos.

2.3.4.4 Innovación en productos: flores tinturadas y valor agregado

El consumidor internacional busca cada vez más propuestas que vayan más allá de la flor natural tradicional. Las flores preservadas incrementaron su presencia un33% entre 2023 y 2025, atrayendo a diseñadores de interiores de lujo y minoristas de regalos. Por otro lado, las empresas que ofrecen flores con certificación ecológica o de comercio justo experimentaron un 27% más de lealtad a la marca en los mercados premium (Industry Research, 2025). Es así como, la línea Agrivaldani Art Studio de flores tinturadas responde directamente a esta demanda de diferenciación, posicionando a la empresa en un segmento de mayor valor agregado y menor exposición a la competencia por precio.

2.3.4.5 Concentración de la demanda en fechas clave

Las fincas ecuatorianas tienden a conservar la producción constante durante todo el año, sin embargo, la demanda internacional sigue concentrándose en fechas específicas de alta rotación. La National Retail Federation proyectaba que los estadounidenses gastarían aproximadamente 2 600 millones en flores para el Día de San Valentín 2025 (GM Insights, 2024). Esta estacionalidad de la demanda exige a Agrivaldani una planificación productiva y logística rigurosa, pero representa también una oportunidad para consolidar relaciones comerciales con clientes que buscan proveedores confiables capaces de responder con volumen y calidad en los momentos de mayor presión del mercado.

2.3.5 Matriz EFE

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) permite cuantificar el impacto del entorno sobre Agrivaldani, asignando a cada factor externo un peso relativo y una calificación que refleja la capacidad de respuesta actual de la empresa. El peso indica la importancia del factor dentro del entorno (suma total = 1,00) y la calificación va de 1 a 4, donde 4 = respuesta superior, 3 = respuesta por encima del promedio, 2 = respuesta promedio y 1 = respuesta deficiente. Un puntaje total superior a 2,50 indica que la empresa responde favorablemente a su entorno externo (David, 2013).

Tabla 4 *Matriz EFE*

FACTORES EXTERNOS	**Peso**	**Calificación**	**Puntaje Ponderado**
Oportunidades			
Crecimiento del mercado global de flores cortadas (USD 10.000 M en 2024, proyección USD 113.478 M para 2033)	0,10	3	0,30
Creciente demanda de productos premium y diferenciados en mercados internacionales	0,10	4	0,40

Expansión del comercio electrónico floral (+15% en ventas online, +26% en inversión en plataformas digitales)	0,08	3	0,24
Tendencia global hacia la sostenibilidad y consumo responsable como criterio de compra	0,08	3	0,24
Acuerdos comerciales de Ecuador con la Unión Europea y Canadá que reducen barreras arancelarias	0,07	3	0,21
Gestiones en curso para formalizar exportaciones a Argentina y Brasil	0,06	2	0,12
Amenazas			
Competencia de Colombia con ventaja arancelaria del 10% frente al 15% de Ecuador en EE. UU	0,11	3	0,33
Posible imposición de arancel del 25% sobre flores ecuatorianas en el mercado estadounidense	0,11	2	0,22
Creciente competencia de Kenia y Etiopía en el mercado europeo por bajos costos de producción	0,09	3	0,26
Inestabilidad política interna y externa que afecta la planificación exportadora	0,07	3	0,2
Aumento en costos de producción: combustibles, fertilizantes y energía eléctrica	0,07	2	0,14
Vulnerabilidad ante shocks externos: conflictos geopolíticos, sanciones y crisis logísticas	0,06	2	0,12
Total	**1**		**2,78**

El puntaje total de 2,78 indica que Agrivaldani responde por encima del promedio a los factores externos de su entorno, aprovechando sus oportunidades y mitigando sus amenazas de manera efectiva. No obstante, la presión arancelaria en el mercado estadounidense y la competencia de países con menores costos de producción constituyen los riesgos más críticos que la empresa debe gestionar estratégicamente.

3 CAPITULO III:

3.1 Propuesta

Este capítulo desarrolla una propuesta de posicionamiento internacional para Agrivaldani desde un enfoque estratégico y no únicamente comunicacional. Se evidencia una sólida presencia en redes sociales establecidas, participación en ferias internacionales y una amplia experiencia en el mercado; por lo tanto, el objetivo de la propuesta no solo es crear marketing desde cero, sino es convertir dichas capacidades existentes en un sistema comercial premium orientado a mercados de mayor valor, especialmente Asia, Medio Oriente y canales B2B especializados.

Del mismo modo, el capítulo toma como preámbulo el diagnóstico interno y externo previamente desarrollado, en el cual Agrivaldani se muestra como una finca con flor de alta calidad, un portafolio diversificado, línea Art Studio, presencia internacional y atributos con capacidad productora superiores. A raíz de ese diagnóstico, la propuesta busca abordar una brecha específica: transformar el prestigio actual de la empresa en una estrategia más estructurada para la entrada, permanencia y crecimiento en los segmentos premium internacionales.

3.1.1 Objetivo de la propuesta

Elaborar una propuesta estratégica para el posicionamiento internacional premium de Agrivaldani, mediante información de investigación primaria, especifica segmentación de mercado, mejora de los canales B2B, acceso sucesivo a mercados en Asia y Medio Oriente, y evaluación financiera de su ejecución.

3.1.2 Alcance

La propuesta envuelve componentes específicos para su elaboración: investigación primaria mediante entrevistas semiestructuradas; priorización de mercados internacionales; diseño de posicionamiento premium; plan de negocios B2B; y evaluación financiera con indicadores de control. Su alcance no se limita a recomendaciones en general, por el contrario, busca, incluir ítems, cronograma, responsables, KPIs e instrumentos de recolección de información.

3.1.3 Justificación Estratégica

La industria global de flores ha mostrado una alta relevancia comercial, y las rosas continúan posicionándose como uno de los productos líderes del mercado. Informes recientes del sector indican que las rosas conservaron una participación destacada dentro del mercado global de flores cortadas en 2025, debido a su uso en regalos, bodas, hostelería y programas minoristas especializados (Mordor Intelligence, 2026). En Europa, el mercado de flores generó ingresos significativos en 2024 y conserva una proyección de crecimiento sostenido hacia 2030, con las rosas como uno de los principales segmentos (Grand View Research, 2025). Por otro lado, la región de Asia-Pacífico se muestra como un destino atractivo, valorado en miles de millones de dólares y con una tasa de crecimiento superior a la de los mercados maduros, lo que refuerza la necesidad de que Agrivaldani estructure una entrada gradual en esta región (Global Market Insights, 2026).

Tabla 5 *Propuesta*

Componente	**Situación actual de Agrivaldani**	**Brecha estratégica**	**Respuesta propuesta**
Marketing digital	Presencia activa y marca visual consolidada	No debe proponerse como acción básica, sino como soporte de ventas premium	Sistema de contenido B2B, casos de uso, catálogos por segmento y materiales para compradores
Ferias internacionales	Participación en ferias de Holanda y Estados Unidos	Falta convertir la feria en un pipeline medible de clientes y seguimiento	Modelo pre-feria, feria y post-feria con CRM, scoring y métricas de conversión

Mercados actuales	Presencia en América, Europa y otros destinos	Necesidad de crecer en mercados premium con menor sensibilidad al precio	Priorización de Asia, Medio Oriente y compradores boutique
Portafolio	Rosas, spray roses, flores de verano y Art Studio	Falta empaquetar líneas premium por ocasión, canal y país	Arquitectura de portafolio premium y colecciones comerciales
Información de mercado	Conocimiento comercial acumulado	Falta sistematizar información de clientes, canales y barreras	Entrevistas, matriz de datos y tablero de decisión

3.2 ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado es una herramienta que permite la recolección de información y facilita la interpretación de datos con el objetivo de la ejecución de acciones estratégicas. Dicha técnica tiene como propósito encontrar el mercado objetivo, entendiendo las necesidades y deseos del consumidor final para un posicionamiento de marca efectivo (Kotler& Armstrong,2017). En el caso de Agrivaldani, este análisis resulta imprescindible producto de la constante competencia de precios, donde existen fincas con precios más bajos, esto acompañado de la presión de mantener su línea Premium en un mercado cada vez más competitivo.

3.2.1 Demanda Internacional de Flores

El mercado de flores está en una fase de crecimiento sostenido. En 2024, alcanzo valores de 60 289 millones de dólares y tiene una estimación valorada en 113 478 millones de dólares para el año 2033 (Global Growth Insights,2024). Este crecimiento se ve representado en un 7,4% impulsado por el aumento de ingresos del sector florícola, impulsado por la incorporación de flores en tendencias actuales, participación en ferias internacionales y aumento de interés de flor de calidad en fechas conmemorativas. Dentro de los principales s

destinos de importación se encuentran Estados Unidos y Europa, los cuales representan la mayor demanda a nivel mundial. De flores. El mercado americano tiene un 20% de participación con un consumo de temporada intensamente marcado, en fechas como el día de san Valentín; el año pasado, la National Retail Federation estimaba que las ventas de Estados Unidos alcanzarían alrededor de 2 600 millones de dólares (GM insights,2024). Por otro lado, el mercado europeo tiene la sólida intervención de países como España, Polonia, Países Bajos e Italia, destinos para las flores ecuatorianas. Dicho mercado tiene como característica sus estrictas normas fitosanitarias y su preocupación creciendo en torno a la sostenibilidad y certificados (Bateoja,2025). Asia y Medio oriente se consolidan como posibles mejores mercados en la próxima década. Es así como países como Qatar, Emiratos Árabes Unidos, Japón y Corea del Sur solicitan mayor de manda de flores Premium, sostenido de una generación con mayor poder adquisitivo en cuanto a precios y mayor relevancia en cuanto al rol simbólico de flores en sus culturas. Para Agrivaldani estos países representan una gran oportunidad de expansión a largo plazo. (Hollensen,2020).

3.2.2 Oferta Internacional

La oferta de flores se encuentra concentrada entre mercados específicos. En primer lugar, se encuentra Países Bajos, el cual se posiciona como líder del comercio de flores mundialmente, con una participación del 60 % sustentada en la subasta de Royal Flora Holland y una sólida infraestructura logística que le permite abastecer a sus vecinos de Europa, entregándoles flor de alta calidad en un periodo máximo de 48 horas (Cambio16,2026). En segundo lugar, se encuentra Colombia, país que registra exportaciones superiores a los 1 400 millones de dólares en el primer semestre del 2025; 80% se vincula al mercado estadounidense, donde además cuenta con ventaja arancelaria frente a las flores ecuatorianas, representado en un 10% de aranceles frente a 15% de Ecuador (HortiDaily,2025). Es así como Ecuador mantiene su firme puesto como tercer exportador principal de flores a nivel mundial, con un récord de 1 016 millones de dólares en 2024, el 10% de las exportaciones del sector a nivel global (BCE,2024).

Al panorama competitivo se suman Kenia y Etiopia, países que gracias a su proximidad geográfica y bajos costos de mano de obra pueden competir mundialmente con el factor precio. Sin embargo, presentan una disminución de calidad frente a sus competidores

latinoamericanos, lo que abre la puerta a empresas como Agrivaldani a entrar al mercado Premium (Florador,2025) Este panorama recalca la necesidad de articular con precisión su propuesta de valor diferenciada, compuesta de atributos verificables que justifiquen su posición y su precio en el mercado internacional.

3.2.3 Segmentación de Mercado

Una correcta segmentación permite a Agrivaldani destinar recursos a compradores directamente interesados en su propuesta de valor, evitando dirigir esfuerzos comerciales a mercados erróneos. Para el presente análisis, se toman en cuenta cuatro variables de segmentación: geográfica, por canal, por tipo de producto y por comportamiento de compra.

Tabla 6 *Matriz de Segmentación de Mercado*

Variable	**Primer Segmento**	**Segundo Segmento**	**Aspectos Relevantes**
Geográfica	Estados Unidos, Europa Occidental	Asia, Medio Oriente	EE. UU representa 33% de exportaciones. Europa tiene mayor exigencia normativa y relevancia del sello Premium Asia es un mercado en expansión con demanda de lujo
Canal	Wholesalers e Importadores	Floristerías	El Canal mayorista permite lograr volumen y relaciones de largo plazo Por otro lado el Canal de floristerías

			logra mayor margen por unidad y alineación con portafolio premium
Producto	Rosas Premium	Línea Art Studio (Tinturadas)	Las rosas Premium son el producto principal con mayor volumen; Art Studio presenta diferenciación máxima, y menor sensibilidad al precio
Comportamiento de compra	Comprador estacional o de temporada	Comprador de todo el año	Las compra en temporadas altas exigen planificación y precisión logística; El consumidor experiencial permite fidelización

Las segmentaciones antes mencionadas permiten a Agrivaldani posicionar su mercado Premium. Por un lado, la segmentación primaria la cual está dirigida a importadores y wholesalers en Estados Unidos y Europa que trabajan con flores de alta gama, para quienes fatores como la calidad, estándares fitosanitarios y la confiabilidad en la entrega son criterios primordiales con más importancia que el precio. Al segmento secundario, lo conforman floristerías de diseño en Asia y Medio Oriente, donde se ha evidenciado una constante búsqueda de productos únicos innovadores y personalizados, es por tanto que encuentra respuesta directa en la línea Art Studio.

3.2.4 Identificación del Mercado Objetivo

En este contexto se profundiza en los tres mercados principales objetivos prioritarios para Agrivaldani:

a) Estados Unidos-Consolidación

Estados Unidos se presenta como el principal mercado de exportación del sector florícola ecuatoriano, representado por una participación del 33% del valor total de las exportaciones. Agrivaldani tiene como objetivo crear una planificación logística y productiva, donde las estrategias se orienten a fortalecer las relaciones con wholesalers establecidos y priorizar la comunicación activa de los atributos premium de la flor de Agrivaldani. De igual forma se busca llegar a ciudades con mayor poder adquisitivo que prioricen la calidad de la flor, tales como: Los Ángeles, Chicago, Dallas, New York City. Y así mismo Agrivaldani debe buscar capturar compradores Premium compuestos por: hoteles de lujo, wedding planners de alto nivel, floristerías tipo boutique y eventos de lujo en dichas zonas.

b) Europa-Diferenciación por enfoque en Sostenibilidad y Calidad Certificada

Los mercados europeos, con Polonia, España, Italia y Países Bajos, representan destinos más exigentes para las flores ecuatorianas, pero también asignan valores con atributos en los que Agrivaldani es más fuerte: calidad especializada, trazabilidad de origen y compromiso constante con la sostenibilidad. Europa representa la oportunidad de consolidar la imagen de marca en la línea Premium y de potenciar la línea Art Studio en el canal de floristerías boutique y diseñadores florales, donde aspectos como el precio pasan a segundo plano frente al criterio estético y la narrativa detrás del producto.

c)Asia y Medio Oriente-Desarrollo de Expansión

Qatar, los Emiratos Árabes Unidos y mercados como Japón y Corea del Sur han demostrado una demanda creciente de flores Premium. En dichos países, se encuentra muy marcada la cultura del regalo y se le atribuye un valor simbólico al protocolo social, el cual estas regiones lo elevan mediante flores de alta calidad, lo que favorece directamente la propuesta de Agrivaldani. Su desarrollo se vería impulsado mediante constante inversión en marca,

comunicación digital y participación en ferias especializadas de la región, sin perder el enfoque de construir relaciones de largo tiempo.

3.3 Estudio de Posicionamiento

El posicionamiento internacional es definido como un proceso que facilita dar origen a nuevas estrategias orientadas a obtener más relevancia y competitividad en el mercado global. Cada empresa se ubica en distintos niveles específicos de posicionamiento: el de marca base, el de sector, el país y el global, siendo este último el más avanzado y el de mayor periodo de maduración (Lazo, 2006). Agrivaldani se desenvuelve principalmente en el nivel de posicionamiento de marca base, con capacidades reales para proyectarse hacia un posicionamiento sectorial más articulado, especialmente si fortalece la comunicación de su propuesta de valor y consolida su presencia digital en los mercados objetivo.

3.3.1 Definición de la Propuesta de Valor

La propuesta de valor se define como la promesa diferenciada que una empresa expone al mercado como beneficio exclusivo para sus clientes. Según Porter (1985), una propuesta de valor sólida se construye mediante la identificación de las necesidades no resueltas de dicho mercado y su conexión con los atributos reales de una empresa. A partir del diagnóstico desarrollado en el Capítulo II, la propuesta de valor de Agrivaldani se define de la siguiente manera:

"Agrivaldani ofrece flores de alta calidad con identidad, creatividad y confiabilidad: desde rosas de tallos excepcionales cultivadas a más de 2.800 metros sobre el nivel del mar hasta flores tinturadas de diseño exclusivo, para clientes internacionales que buscan algo más que una flor."

Esta propuesta integra tres dimensiones. En primer lugar, La dimensión funcional la cual enfatiza aspectos de relevancia como la calidad objetiva y verificable: tallos más firmes, botones grandes, mayor vida en florero, y disminución considerable de enfermedades a las que las flores son susceptibles, todo esto gracia a las condiciones geo-climáticas del cantón Pedro Moncayo. Así mismo, la dimensión emocional, la cual es construida mediante las historias e identidad que Agrivaldani quiere contar a sus clientes. Y Finalmente, la dimensión estratégica, que se resume en la capacidad de Agrivaldani a dar respuesta a las tendencias y constantes cambios del mercado, mediante productos innovadores, como la línea Art Studio,

la cual trasciende la oferta floral convencional y abre segmentos con menor sensibilidad al precio (Kotler & Keller, 2016).

3.3.2 Diferenciación del Producto

La diferenciación significa el mecanismo central a través del cual Agrivaldani logra permanecer en mercados cada vez más sensibles al precio sin dejar de lado su línea Premium. Coloma (1997) enfatiza que cuando un producto es visualizado por su público como "único", es muy complicado que sea sustituido, lo que brinda a las empresas poder de mercado y le hace capaz de mantener precios que están por encima del costo marginal. Dentro de este contexto, Agrivaldani presenta cuatro tipos de diferenciación:

- Diferenciación por origen: la localización de Tabacundo sobre la línea ecuatorial, entre 2.800 y 3.200 metros de altitud, permite la producción de flores con características difíciles de replicar por competidores de otras latitudes: 12 horas diarias de luminosidad solar constante durante todo el año, temperaturas estables de entre 12 y 14°C, y sistema de riego del páramo andino. Dichos factores permiten posicionar a la flor ecuatoriana como competitiva frente a otros mercados y por tanto es necesario que se comuniquen como parte de la narrativa de marca.
- Diferenciación por calidad técnica: Cada proceso conlleva control agronómico que va de la mano de ingenieros especializados hasta el monitoreo en cuarto frio y posterior proceso de empaque, con el objetivo que la flor llegue en las más óptimas condiciones al cliente final. Argumento de gran relevancia para compradores internacionales.
- Diferenciación por innovación y personalización: La línea Art Studio, ofrece flores tinturadas con diseños personalizados y catálogos innovadores que cambian en base a cada temporada o fechas especiales, ofrece al público temáticas totalmente distintas a la flor tradicional. Las flores preservadas y tinturadas aumentaron su presencia un 33% entre 2023 y 2025, y las compañías que implementaron certificación ecológica o de comercio justo experimentaron un 27% más de lealtad en el segmento premium (Industry Research, 2025). Agrivaldani Art Studio está posicionada para capturar ese valor.

- Diferenciación por responsabilidad social y sostenibilidad: La ejecución de certificaciones fitosanitarias, el manejo responsable del recurso hídrico del páramo andino y cumplimiento de certificaciones fitosanitarias, la gestión responsable del recurso hídrico del páramo andino y la obligación de precautelar por el bienestar de los 206 Flortisans son elementos que construyen reputación corporativa, la cual es la "verdadera base del posicionamiento", según Alvarado (2022) y aspectos que los compradores europeos y norteamericanos valoran de manera creciente como criterio de selección de proveedores.

3.4 Diseño metodológico de la investigación primaria

3.4.1 Tipo de Investigación aplicada al capitulo

Para respaldar la propuesta, se propone una investigación aplicada con un enfoque mixto. Por un lado, el componente cualitativo, basado en entrevistas semiestructuradas con actores internos y externos; y, por otro lado, el componente cuantitativo, elaborado en base a matrices de evaluación, priorización del mercado, ponderación de criterios y estimación financiera. Es así como la toma de decisiones estratégicas se apoya en la conexión entre datos útiles elaborados de la percepción y opiniones de los actores clave.

3.4.2 Técnica principal: entrevistas semiestructuradas

Las entrevistas semiestructuradas permiten obtener información en profundidad sin limitar completamente las respuestas de los participantes. Se recomienda su uso puesto que Agrivaldani se desenvuelve en un mercado donde la percepción de calidad, confianza, servicio, diferenciación y relaciones comerciales tiene una importancia considerable en la decisión de compra de los clientes finales. A diferencia de una encuesta cerrada, la entrevista permite entender motivaciones, negaciones y patrones de compra.

3.4.3 Población y Muestra

La muestra sugerida es intencional, dado que su objetivo no es plasmar las opiniones de todo el mercado, si no obtener información estratégica de actores con conocimiento directo sobre el manejo de procesos, venta y compra de flores premium.

Tabla 7 Planificación de toma de muetra

Código	**Perfil del entrevistado**	**Tipo**	**Justificación**
E1	Gerencia general o dirección comercial	Interno	Permite conocer visión estratégica, mercados prioritarios y límites de crecimiento
E2	Área de ventas/exportaciones	Interno	Aporta información sobre clientes, objeciones, precios, recompra y seguimiento comercial
E3	Responsable de postcosecha/calidad	Interno	Permite validar atributos diferenciales, limitaciones operativas y estándares exportables
E4	Marketing o coordinación comercial	Interno	Permite conectar marca, catálogos, ferias y comunicación B2B
E5	Importador o wholesaler internacional	Externo	Valida criterios de compra, sensibilidad al precio y percepción del producto ecuatoriano
E6	Florista boutique, wedding planner o diseñador floral	Externo	Aporta visión premium sobre diseño,

			personalización y valor estético

3.4.4 Procedimiento de aplicación

La entrevista tuvo lugar por varios canales, incluyendo llamadas telefónicas, correo electrónico o WhatsApp. Antes de llevarse a cabo, se informó a los participantes sobre el objetivo académico de la entrevista; y luego se procedió al registro de las respuestas, su transcripción, codificación y análisis.

3.4.5 Evidencia de entrevistas semiestructuradas

Tabla 8 *Presentación de Entrevistas*

Evidencia	**Presentación**
Guía de preguntas	Cuerpo del capítulo
Transcripción o minuta	Anexo A,B,C,D y E
Matriz de codificación	Cuerpo del capítulo

3.5 Instrumentos de entrevista

3.5.1 Guía de entrevista para gerencia o dirección comercial

Tabla 9 Lista de Preguntas para entrevista

N.º	**Pregunta**	**Objetivo de análisis**
1	¿Cuáles considera que son los principales atributos que diferencian a Agrivaldani frente a otras fincas ecuatorianas o internacionales?	Identificar propuesta de valor real
2	¿Qué mercados actuales generan mayor valor para la empresa y cuáles presentan mayor sensibilidad al precio?	Distinguir mercados rentables vs. mercados de presión

3	¿Qué tan prioritario es para la empresa desarrollar Asia y Medio Oriente en los próximos años?	Validar prioridad estratégica
4	¿Qué barreras internas o externas han limitado la entrada a mercados asiáticos?	Identificar obstáculos operativos/comerciales
5	¿Qué papel debería tener Agrivaldani Art Studio en la estrategia internacional?	Evaluar potencial de diferenciación
6	¿Cómo se mide actualmente el retorno de ferias internacionales?	Detectar madurez del pipeline comercial
7	¿Qué tipo de clientes considera más adecuados para una estrategia premium?	Definir segmento objetivo
8	¿Qué inversiones estaría dispuesta a priorizar la empresa para crecer en mercados premium?	Conectar estrategia con presupuesto

3.5.2 Guía de entrevista para ventas/exportaciones

Tabla 10 *Lista de Preguntas*

N.º	**Pregunta**	**Objetivo de análisis**
1	¿Cuáles son las objeciones más frecuentes de los compradores internacionales?	Identificar presión de precio y servicio
2	¿Qué atributos mencionan los clientes cuando justifican una recompra?	Detectar impulsores de fidelización
3	¿Qué mercados o tipos de clientes negocian más por precio?	Segmentar sensibilidad al precio

4	¿Qué mercados valoran más calidad, diseño o personalización?	Priorizar nichos Premium
5	¿Cómo se realiza actualmente el seguimiento posterior a ferias?	Evaluar sistema comercial
6	¿Qué información debería tener un catálogo premium para cerrar mejores ventas B2B?	Optimizar material comercial
7	¿Qué indicadores deberían medirse en el área comercial?	Construir KPIs
8	¿Qué dificultades se observan al vender flores tinturadas o de diseño?	Evaluar Art Studio

3.5.3 Guía de entrevista para calidad/postcosecha

Tabla 11 *Lista de Preguntas*

N.º	**Pregunta**	**Objetivo de análisis**
1	¿Qué controles garantizan que la flor mantenga calidad exportable?	Documentar atributos técnicos
2	¿Qué factores afectan la vida en florero durante exportación?	Vincular calidad con logística
3	¿Qué limitaciones existen para producir colecciones especiales o tinturadas?	Validar factibilidad de portafolio
4	¿Qué información técnica debería comunicarse al cliente premium?	Convertir calidad en argumento comercial
5	¿Qué mercados exigen mayores estándares fitosanitarios?	Identificar barreras de entrada

6	¿Qué mejoras internas fortalecerían la promesa premium?	Priorizar inversiones operativas

3.5.4 Guía de entrevista para importadores/wholesalers o compradores B2B

Tabla 12 *Lista de Preguntas*

N.º	**Pregunta**	**Objetivo de análisis**
1	¿Qué criterios utiliza para seleccionar proveedores de flores premium?	Identificar factores de compra
2	¿Qué peso tienen precio, calidad, consistencia, certificaciones y servicio?	Jerarquizar atributos
3	¿Qué percepción tiene de la flor ecuatoriana frente a Colombia, Kenia u Holanda?	Comparar posicionamiento país
4	¿Qué condiciones debería cumplir una finca para ser considerada proveedor premium?	Definir estándar de entrada
5	¿Qué formatos de producto o colecciones tienen mayor potencial?	Validar portafolio
6	¿Qué barreras existen para importar desde Ecuador hacia Asia o Medio Oriente?	Detectar logística y requisitos
7	¿Qué tipo de comunicación comercial espera de un proveedor?	Mejorar relación B2B
8	¿Qué haría que pague un precio superior por flores de Agrivaldani?	Validar precio basado en valor

3.5.5 Guía de entrevista para floristas/diseñadores florales y wedding planners

Tabla 13 *Lista de preguntas*

N.º	**Pregunta**	**Objetivo de análisis**
1	¿Qué características hacen que una flor sea considerada premium en eventos o diseño floral?	Identificar valor estético
2	¿Qué colores, texturas o presentaciones tienen mayor demanda en clientes de alto valor?	Orientar colecciones
3	¿Qué rol tienen las flores tinturadas o personalizadas en eventos de lujo?	Validar Art Studio
4	¿Qué importancia tienen la historia de origen, sostenibilidad y trazabilidad?	Evaluar narrativa de marca
5	¿Cómo descubre nuevos proveedores o variedades?	Definir canales de entrada
6	¿Qué problemas suele tener con proveedores internacionales?	Identificar dolor del cliente
7	¿Qué materiales visuales o técnicos necesita antes de comprar?	Diseñar kit comercial
8	¿Qué condiciones justificarían una recompra?	Fidelización

3.6 Análisis de datos de Entrevistas

3.6.1 Procedimiento de Codificación

Se procedió a organizar las respuestas mediante codificación temática. Este procedimiento consiste en leer cada transcripción, identificar las ideas repetidas, asignar códigos y agruparlos en categorías estratégicas. Para este caso, las categorías sugeridas son: calidad, precio, Asia, logística, Estudio de Arte, sostenibilidad, canales premium, ferias y relación comercial.

3.6.2 Matriz de codificación temática.

Tabla 14 ***Matriz de codificación***

Categoría	**Código**	**Descripción**	**Evidencia**	**Uso estratégico**
Calidad premium	CAL	Atributos técnicos que justifican precio superior	Vida en florero, tallo firme, botón grande, consistencia	Argumentos comerciales y catálogo técnico
Sensibilidad al precio	PRE	Presión de compradores por reducir costos	Comparación con Colombia, Kenia u otros proveedores	Segmentación por clientes menos sensibles al precio
Asia y Medio Oriente	ASI	Oportunidades y barreras en mercados no tradicionales	Japón, Corea, Singapur, Qatar, EAU	Priorización y entrada gradual

Logística	LOG	Condiciones de transporte, frío y tiempos	Rutas, agencias de carga, pérdidas, coordinación	Plan de factibilidad por mercado
Art Studio	ART	Potencial de flores tinturadas y personalizadas	Bodas, eventos, hoteles, floristas de lujo	Línea premium diferenciada
Sostenibilidad	SOS	Prácticas ambientales/sociales valoradas por compradores	Certificaciones, trazabilidad, responsabilidad laboral	Diferenciación en Europa/Asia
Canales premium	CAN	Tipos de clientes con mayor disposición de pago	Importadores boutique, floristas, diseñadores, hoteles	Estrategia B2B especializada

3.6.3 . Matriz de sistematización de respuestas

Tabla 15 ***Matriz de Sistematización***

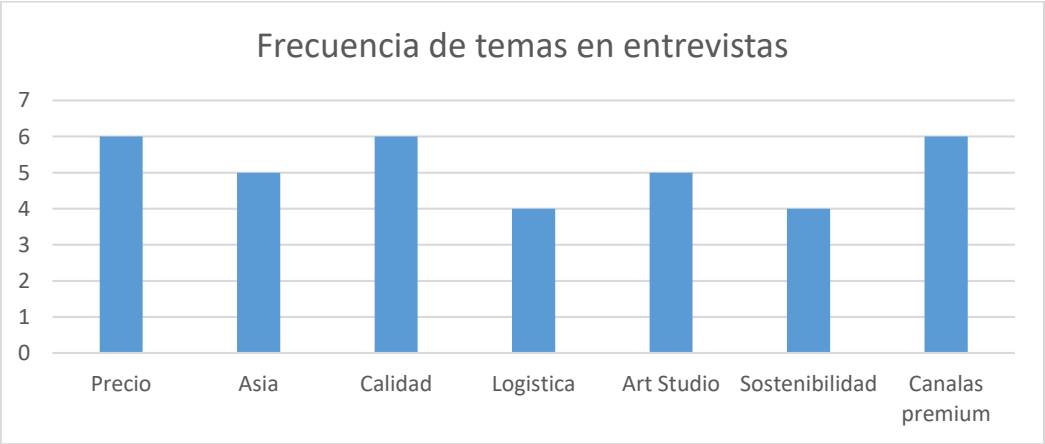
Código entrevista	**Idea principal**	**Categoría**	**Interpretación estratégica**	**Acción propuesta**
E1	Agrivaldani debe crecer sin perder percepción premium	PRE/CAL	Evitar competir con base en descuentos	Implementar pricing por valor y segmentación
E2	Los clientes valoran	CAL/LOG	La confiabilidad es	Crear ficha técnica y

	consistencia y cumplimiento en temporadas altas		atributo premium	promesa de servicio
E3	Art Studio requiere planificación previa por complejidad de diseños	ART/LOG	La personalización debe venderse con anticipación	Calendario de colecciones por temporada
E5	Compradores asiáticos exigen presentación, detalle y confianza	ASI/CAN	Asia requiere adaptación cultural y comercial	Kit comercial asiático y agente/partner
E6	Floristas premium buscan historia, rareza y estética diferenciada	ART/CAN	El producto debe venderse como experiencia visual	Colecciones para bodas, hoteles y eventos

3.6.4 Análisis cuantitativo de menciones

A continuación, se presenta una cuantificación de la relevancia de cada una de las temáticas anteriormente mencionadas para los agentes entrevistados. Esto con el objetivo de identificar prioridades estratégicas. Es así como cobraron en los resultados mayor relevancia en temas de calidad y canales premium, seguidos por Asia y Art Studio.

Gráfico 2 *Frecuencia de temas*



3.6.5 Triangulación de resultados

La triangulación tiene origen en la comparación de tres fuentes: el diagnóstico interno de Agrivaldani, las entrevistas y los datos del mercado. Mientras más alineadas se encuentren, más sólidas las recomendaciones en cada aspecto.

Tabla 16 Triangulación de datos

Hallazgo	**Fuente interna**	**Entrevistas**	**Datos de mercado**	**Implicación**
La calidad es el principal activo de posicionamiento	Portafolio y procesos de calidad	Compradores valoran consistencia	Rosas mantienen alta relevancia global	Comunicar calidad con evidencia técnica
Asia representa oportunidad, pero exige adaptación	Deseo de expansión	Barreras de canal y logística	Asia-Pacífico muestra crecimiento de mercado	Entrada gradual con validación comercial
Art Studio puede diferenciar, pero	Línea tinturada existente	Floristas valoran personalización	Bodas y eventos impulsan	Crear colecciones de alto valor

requiere enfoque premium			demanda de rosas	
Ferias deben medirse como pipeline	Participación actual en ferias	Seguimiento no siempre sistematizado	Canales B2B requieren relación continua	CRM, scoring y métricas post-feria

3.7 Análisis y priorización de mercados premium

3.7.1 Criterios de evaluación

La priorización del mercado se realiza utilizando una matriz de múltiples criterios. A continuación, se presentan aspectos a evaluar como: atractivo premium, capacidad de pago, crecimiento de la demanda, compatibilidad con rosas y productos diferenciados, viabilidad logística, barreras fitosanitarias, nivel de competencia y potencial para alianzas B2B. Cada criterio se califica del 1 al 5, donde 1 representa baja prioridad y 5 alta prioridad.

Tabla 17 Criterios de Evaluación

Criterio	**Peso**	**Justificación**
Atractivo premium	20%	Mide disposición del mercado a pagar por calidad, diseño y diferenciación
Crecimiento de demanda	15%	Evalúa potencial futuro y expansión del consumo
Compatibilidad con portafolio Agrivaldani	15%	Relaciona rosas, flores de verano y Art Studio con necesidades del mercado
Factibilidad logística	15%	Considera tiempos de tránsito, cadena de frío y conexiones aéreas
Acceso comercial B2B	15%	Mide posibilidad de llegar a importadores, wholesalers, floristas u hoteles
Nivel de competencia por precio	10%	Evalúa presión de proveedores de bajo costo

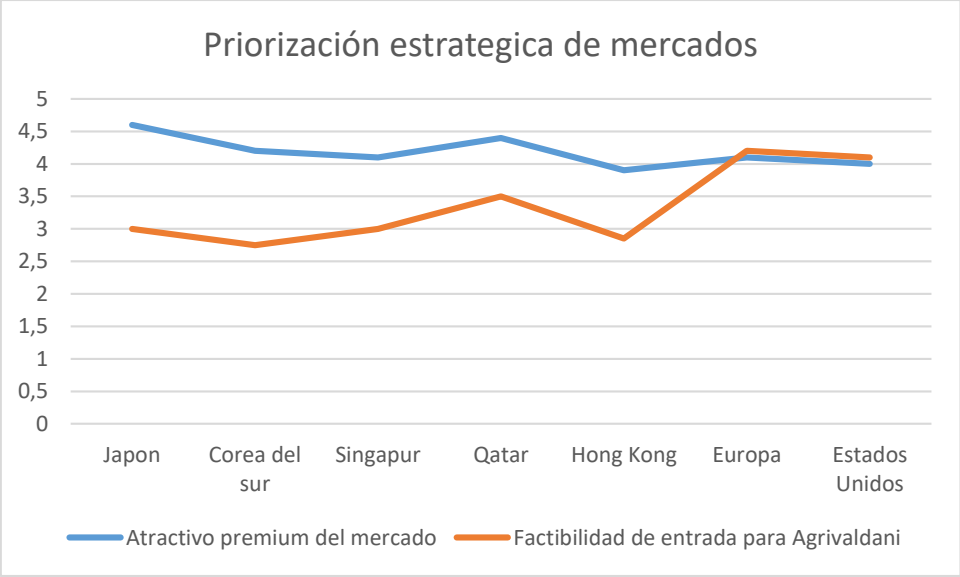
Requisitos normativos y sostenibilidad	10%	Considera fitosanitarios, certificaciones y trazabilidad

3.7.2. Matriz de priorización

Tabla 18 *Matriz de Priorización*

Mercado	**Atractivo premium**	**Crecimiento**	**Compatibilidad**	**Logística**	**Acceso B2B**	**Competencia precio**	**Normativa**	**Puntaje ponderado**	**Prioridad**
Japón	(5 x 0,20 =1	(4x 0,15) =0,6	(5x0,15) = 0,75	(3x0,15) =0,45	(3x0,15) = 0,45	(4x0,10) =0,4	(4x0,10) =0,4	4.05	Alta
Corea del Sur	(4x0,20) =0,8	(4x 0,15) =0,6	(4x 0,15) =0,6	(3x0,15) =0,45	(3x0,15) = 0,45	(3x0,10) =0,3	(4x0,10) =0,4	3.60	Media-alta
Singapur	(4x0,20) =0,8	(4x 0,15) =0,6	(4x 0,15) =0,6	(3x0,15) =0,45	(4x0,15) =0,6	(3x0,10) =0,3	(4x0,10) =0,4	3.75	Media-alta
EAU/Qatar	(5 x 0,20 =1	(4x 0,15) =0,6	(4x 0,15) =0,6	(4x 0,15) =0,6	(4x0,15) =0,6	(3x0,10) =0,3	(3x0,10) = 0,3	4.00	Alta
Hong Kong	(4x0,20) =0,8	(3x0,15) =0,45	(4x 0,15) =0,6	(3x0,15) =0,45	(3x0,15) =0,45	(3x0,10) =0,3	(3x0,10) = 0,3	3.35	Media
Estados Unidos	(4x0,20) =0,8	(3x0,15) =0,45	(4x 0,15) =0,6	(5x0,15) = 0,75	(5x0,15) =0,75	(3x0,10) =0,3	(4x0,10) =0,4	4.05	Consolidar
Europa	(4x0,20) =0,8	(3x0,15) =0,45	(4x 0,15) =0,6	(4x 0,15) =0,6	(5x0,15) =0,75	(3x0,10) =0,3	(5x0,10) =0,5	4.00	Consolidar

Gráfico 3 *Priorización Estratégica de Mercados*



3.7.2 Japón

Japón se considera un mercado de alta prioridad debido a su enfoque en la calidad, la presentación, el detalle, la confianza empresarial y la apreciación estética. Para Agrivaldani, Japón no debería abordarse como un mercado masivo inicial, sino más bien como un mercado de validación premium a través de importadores especializados, floristerías de diseño y distribuidores vinculados a eventos de alto nivel. Según los datos de comercio internacional, Japón mantiene importaciones significativas de flores cortadas, lo que confirma la existencia de una demanda estructurada de productos extranjeros (OEC, 2026).

3.7.3 Corea del Sur

Corea del Sur puede funcionar como un mercado en crecimiento progresivo para colecciones diferenciadas, especialmente aquellas vinculadas al diseño, regalos de alta gama, eventos, comercio visual y cultura estética contemporánea. La estrategia recomendada es comenzar con investigación de mercado, identificación de importadores y pruebas de catálogos digitales antes de asumir compromisos logísticos mayores.

3.7.4 Singapur y Hong Kong

Se consideran Singapur y Hong Kong como mercados puente debido a su carácter comercial, conectividad regional y presencia de clientes con altos ingresos. Aunque su tamaño poblacional es menor, pueden actuar como vitrinas premium para hoteles, eventos corporativos, floristas boutique y redistribución regional. La entrada debe hacerse a través de asociaciones con importadores especializados y muestras dirigidas, no a través de volumen masivo.

3.7.5 Emiratos Árabes Unidos y Catar

Los EAU y Catar representan oportunidades significativas para flores premium, relacionadas con la hospitalidad, eventos, bodas, lujo y decoración institucional. El posicionamiento debe centrarse en la exclusividad, la disponibilidad confiable, el diseño personalizado y la rapidez para fechas especiales. En estos mercados, Art Studio Agrivaldani puede actuar como un producto diferenciador si se presenta como una línea de diseño floral de alto impacto.

3.7.6 Europa y EE.UU. como mercados de consolidación

No se debe abandonar Europa ni EE.UU., ya que son mercados en los que Agrivaldani ya ha establecido presencia y relaciones. La recomendación es pasar de una estrategia de presencia a una estrategia de rentabilidad: segmentar a los clientes por margen, compras repetidas, sensibilidad al precio y potencial premium. En Europa, la sostenibilidad y la certificación también son factores críticos de competitividad; en EE.UU., la eficiencia en temas de logística y la continuidad de clientes tanto en fechas especiales como en temporada baja son determinantes.

3.8 Estrategia de Posicionamiento Premium

3.8.1 Explicación de posicionamiento propuesto

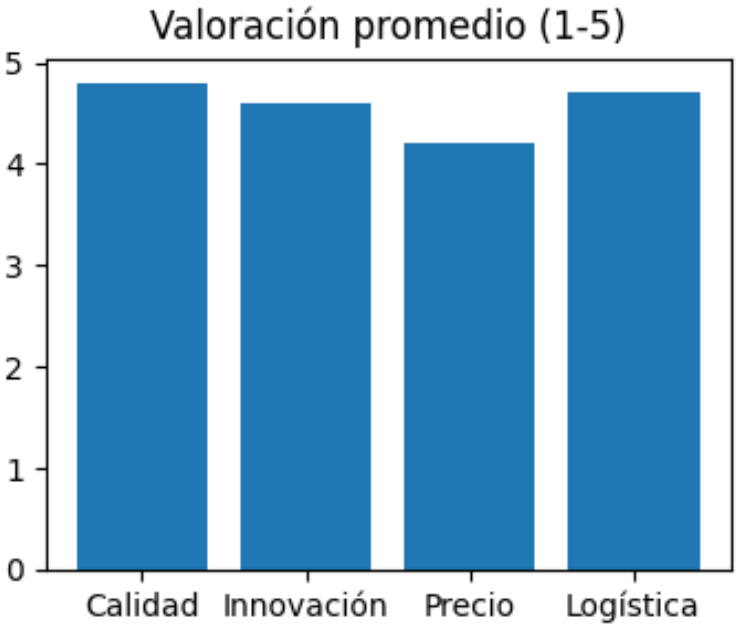
Se busca posicionar a Agrivaldani internacionalmente como una finca ecuatoriana premium especializada en flores de alta calidad, innovación estética y características florales diferenciadas para compradores B2B que buscan constantemente consistencia, diseño, confiabilidad y valor agregado en mercados exigentes.

3.8.2 Pilares de posicionamiento

Tabla 19 *Pilares de Posicionamiento*

Pilar	Descripción	Prueba o soporte	Aplicación comercial
Calidad ecuatoriana superior	Tallos firmes, botones grandes, colores intensos y vida en florero	Condiciones de Tabacundo, control de postcosecha, experiencia exportadora	Ficha técnica y argumento de venta
Innovación estética	Flores tinturadas, diseños personalizados y colecciones Art Studio	Portafolio creativo y capacidad de adaptación por temporada	Catálogos para bodas, hoteles y eventos
Confiabilidad B2B	Cumplimiento, respuesta comercial y trazabilidad del pedido	Relaciones con importadores y wholesalers	Promesa de servicio premium
Sostenibilidad responsable	Uso responsable de recursos y cumplimiento de estándares	Certificaciones y protocolos internos	Relevancia en Europa y compradores premium
Experiencia de cliente	Relación comercial cercana y atención personalizada	Cultura de felicidad garantizada	Diferenciación frente a proveedores commodity

Gráfico 4 *Valoración Promedio*



3.8.3 Estrategias por segmentos

Tabla 20 *Estrategia de Segmentos*

Segmento	**Mensaje central**	**Oferta recomendada**	**Material comercial**
Importadores Premium	Consistencia, calidad y margen sostenible	Rosas premium + líneas por temporada	Ficha técnica, pricing por volumen, historial de cumplimiento
Floristas boutique	Diseño, rareza y estética diferenciada	Art Studio, spray roses, flores de verano	Lookbook visual, paletas de color, casos de uso

Wedding planners	Colecciones para eventos memorables	Paquetes por temática y temporada	Catálogo de bodas, moodboards, tiempos de pedido
Hoteles y eventos corporativos	Impacto visual y confiabilidad	Flores de larga duración y diseños especiales	Propuesta B2B con mantenimiento y renovación
Wholesalers consolidados	Portafolio amplio y cumplimiento logístico	Mix de rosas, verano y tinturadas	Lista comercial, disponibilidad semanal, condiciones

3.9 Estrategias de entrada a Asia y Medio Oriente

3.9.1 Principio de entrada gradual

La entrada a los mercados de Asia y Medio Oriente debe realizarse de manera gradual, evitando realizar grandes compras sin una verificación previa. Modelo recomendado: investigación de mercado, identificación de socios, envío de muestras, verificación logística, negociaciones piloto, primera temporada comercial y escalamiento controlado.

3.9.2 Fase 1: exploración comercial

Durante los primeros tres meses, Agrivaldani debería crear una base de datos de importadores, mayoristas premium, floristas de boutiques, hoteles, organizadores de bodas y distribuidores especializados en Japón, Corea del Sur, Singapur, Catar y Emiratos Árabes Unidos. Esta base de datos debe incluir datos de contacto, país, tipo de cliente, productos de interés, volumen estimado, canal de comunicación, fuente y estado comercial.

3.9.3 Fase 2: verificación de la propuesta de valor

La segunda fase consiste en verificar el portafolio con clientes potenciales a través de catálogos segmentados, reuniones virtuales y envío de muestras cuando exista una oportunidad real. El objetivo es determinar qué productos generan mayor interés: rosas premium tradicionales, rosas spray, flores de verano, Art Studio o colecciones de temporada.

3.9.4 Fase 3: socios comerciales y agentes

Para mercados cultural y logísticamente distantes, se recomienda evaluar alianzas con importadores especializados o agentes comerciales locales. El socio ideal debe contar con un portafolio B2B, experiencia en manejo de flores premium, capacidades de distribución en frío y acceso a clientes de alto valor.

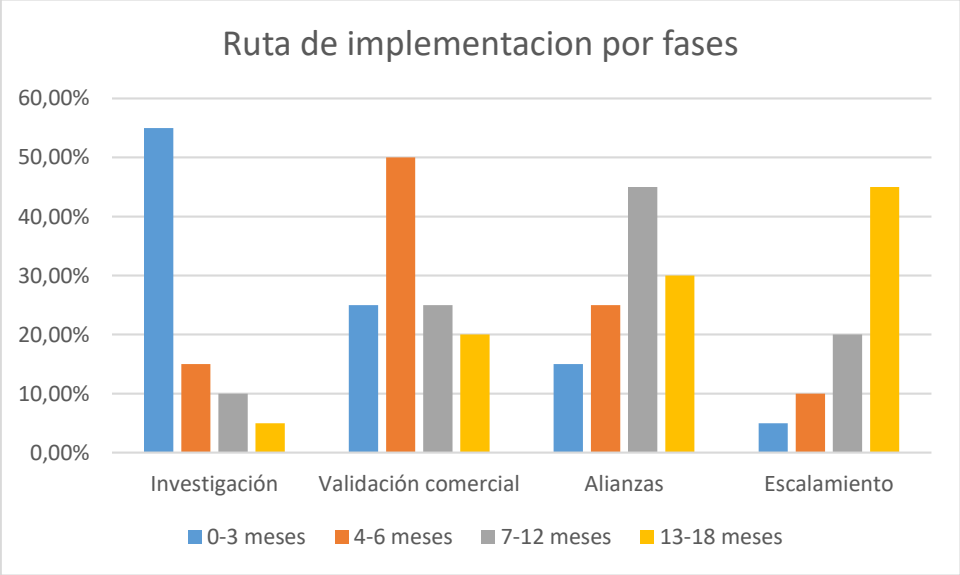
3.9.5 Fase 4: piloto comercial

El piloto comercial debe llevarse a cabo con bajo riesgo operativo. Se recomienda elegir dos mercados iniciales: uno en Asia y otro en Medio Oriente. Por ejemplo, Japón para verificar los requisitos estéticos y Catar o Emiratos para comprobar la demanda en el sector de eventos/hotelería. El piloto debe medir el tiempo de tránsito, el estado al recibirlo, la satisfacción del cliente, el margen y la probabilidad de recompra.

3.9.6 Fase 5: escalamiento

Solo si el piloto muestra un margen positivo, satisfacción del cliente y estabilidad logística, se debe pasar al escalamiento. El escalamiento puede incluir colecciones exclusivas por temporada, acuerdos de suministro, participación en ferias especializadas asiáticas y campañas B2B dirigidas a compradores de alto valor.

Gráfico 5 *Ruta de Implementación por Fases*



3.10 Estrategia comercial B2B

3.10.1 Conversión de ferias en pipeline comercial

Agrivaldani cuenta con una sólida presencia en ferias internacionales, por lo que en el siguiente modelo se propone moldear a cada feria con una estructura de generación, calificación y seguimiento de oportunidades. Para ello, divide la gestión en tres momentos: pre-feria, feria y post-feria.

Tabla 21 *Pipeline de Ferias*

Momento	**Acciones**	**Indicadores**
Pre-feria	Definir mercados objetivo, agendar reuniones, preparar catálogo por segmento, investigar compradores y asignar responsables	Número de reuniones agendadas, leads calificados, países priorizados
Durante feria	Registrar cada contacto, identificar interés por producto, clasificar urgencia, mostrar colecciones premium y acordar siguiente paso	Leads captados, reuniones efectivas, solicitudes de muestra

Post-feria	Enviar propuesta personalizada, dar seguimiento en 48-72 horas, registrar objeciones, enviar muestras y medir conversión	Tasa de respuesta, muestras enviadas, pedidos piloto, conversión a cliente

3.10.2 Scoring de clientes B2B

A continuación, se detalla un sistema de scoring para identificar las prioridades en cuestión de oportunidades comerciales y no dar atención a clientes con precios bajos. Por tanto, cada lead se califica de 1 a 5 bajo criterios como potencial de compra, alineación premium, urgencia, capacidad de pago, interés en Art Studio, país objetivo y probabilidad logística.

Tabla 22 *Scoring de Clientes B2B*

Criterio	**Puntaje 1**	**Puntaje 3**	**Puntaje 5**
Alineación premium	Solo busca precio bajo	Valora calidad, pero negocia fuerte	Busca diseño, calidad y diferenciación
Potencial de volumen	Compra ocasional pequeña	Compra regular media	Compra recurrente o distribuye a varios clientes
Margen esperado	Margen bajo	Margen medio	Margen alto
Interés en Art Studio	Sin interés	Interés puntual	Alto interés en colecciones
Factibilidad logística	Ruta compleja/no validada	Ruta posible con ajustes	Ruta estable y confiable
Velocidad comercial	Sin próximo paso	Solicita información	Solicita muestra o cotización

3.10.3 CRM comercial

Agrivaldani llevara un registro detallado las oportunidades en una matriz o CRM simple con campos obligatorios: nombre del cliente, país, segmento, feria/fuente, productos de interés, score, siguiente acción, responsable, fecha de seguimiento y estado. Esto favorece que la estrategia premium sea medible y no dependa únicamente de conversaciones dispersas.

3.10.4 Cadena de seguimiento

Tabla 23 *Cadena de Seguimiento*

Día	Acción	Objetivo
Día 0	Registro del lead y clasificación por score	Evitar pérdida de información
Día 1-3	Correo/WhatsApp personalizado con catálogo y resumen de conversación	Aumentar respuesta temprana
Día 7	Seguimiento con propuesta o muestra sugerida	Avanzar a prueba comercial
Día 14	Resolver objeciones de precio, logística o producto	Mantener oportunidad activa
Día 30	Evaluar cierre, pausa o nutrición comercial	Depurar pipeline
Día 60-90	Reactivación con colección o temporada específica	Convertir leads no inmediatos

3.11 Estrategia de Producto/Portafolio

3.11.1 Reorganización del portafolio por valor

El portafolio debe estructurarse por uso comercial y disposición de pago del cliente. Esto ayuda al comprador a que visualice la oferta como solución para ocasiones premium.

Tabla 24 *Portafolio*

Línea	Uso estratégico	Cliente ideal	Diferenciador
Rosas premium	Base de volumen rentable y reputación ecuatoriana	Importadores, wholesalers y floristas	Calidad, tallo, botón, vida en florero
Spray roses	Diseño floral, bodas y arreglos delicados	Floristas boutique y wedding planners	Versatilidad y textura

Flores de verano	Complemento de arreglos y venta cruzada	Wholesalers y diseñadores florales	Variedad y solución integral
Art Studio	Diferenciación de alto valor	Eventos, hoteles, diseñadores, mercados premium	Color, personalización y creatividad
Colecciones por temporada	Campañas comerciales y fechas especiales	Clientes premium recurrentes	Curaduría y facilidad de compra

3.11.2 Colecciones premium para Agrivaldani

Tabla 25 *Colecciones Premium*

Colección	Descripción	Mercado objetivo	Temporada sugerida
Asian Elegance	Paletas sobrias, tonos crema, blancos, rosados suaves y diseños minimalistas	Japón, Corea, Singapur	Todo el año / eventos
Luxury Metallic	Flores tinturadas doradas, plateadas y tonos oscuros de alto impacto	Medio Oriente, hoteles, eventos	Bodas y eventos corporativos
Wedding Signature	Rosas, spray roses y flores de verano para bodas premium	Estados Unidos, Europa, Asia	Primavera/verano
Art Studio Limited	Diseños personalizados por tendencia o cliente	Floristas boutique y diseñadores	Ediciones limitadas

Ecuadorian Premium Roses	Rosas ecuatorianas de alta calidad con ficha técnica	Importadores y wholesalers	San Valentín / Día de la Madre

3.11.3 Paquetes comerciales

Se proponme la elaboración de paquetes comerciales por segmento: paquete importador, paquete florista, paquete wedding planner y paquete hotel/eventos. Cada uno de estos Debra incluir información de relevancia, tales como: fotografías, ficha técnica, condiciones de pedido, tiempos de producción, mínimos sugeridos, opciones de personalización y contacto comercial responsable.

3.12 Estrategia de precio

3.12.1 Principio de pricing

La estrategia de precios debe evitar competir únicamente por costo. Para los productos premium, el precio debe justificar la combinación de calidad, estabilidad, diseño, cumplimiento de normas, personalización y servicio. El concepto sobre marketing estratégico afirma que la percepción de valor por parte del cliente es un factor decisivo para mantener precios más altos cuando existen ventajas funcionales y simbólicas evidentes (Kotler y Keller, 2016).

3.12.2 Segmentación de precios

Tabla 26 *Segmentación de Precios*

Segmento	Estrategia de precio	Condición
Wholesaler de volumen	Precio competitivo premium por volumen	Mantener margen mínimo definido
Florista boutique	Precio por valor y variedad diferenciada	Enfatizar diseño y disponibilidad
Wedding/event planner	Precio por colección o proyecto	Incluir personalización y planificación

Hotel/eventos corporativos	Precio por solución recurrente	Valorar estabilidad y servicio
Art Studio	Precio premium por diseño	No competir con flor tradicional

3.12.3 Control de descuentos

Los descuentos deben utilizarse como una herramienta controlada del negocio, y no como una reacción automática a la presión del comprador. Se determina descuentos máximos por volumen, descuentos por compras repetidas y condiciones especiales para la temporada baja, siempre vinculándolos con el beneficio mínimo y el potencial de relaciones a largo plazo.

3.12.4 Precio de Introducción en Asia

Para Asia y el Medio Oriente se necesita un precio introductorio estratégico, no necesariamente bajo, pero acompañado de un valor adicional: muestras cuidadosamente seleccionadas, atención personalizada, materiales técnicos, flexibilidad inicial en el surtido de productos y seguimiento posterior después de la entrega. Esto previene daños en la percepción de exclusividad desde el principio.

3.12.5 Tabla de Propuesta de precios

Tabla 27 *Propuesta de Precios*

PRODUCTO	**PRECIO NORMAL**	**INTRODUCCION**
Rosas Premium o de temporada	Centavo x centímetro+20 centavos	Centavo x centímetro + 10
Tinturadas Art Studio	Desde 0,9	0,8

3.13 Estrategia Financiera e implementación

3.13.1 Rubros de inversión

Tabla 28 *Rubros de Inversión*

Rubro	Descripción	Monto referencial USD	Horizonte
Investigación de mercados	Bases de datos, validación de importadores, traducciones básicas	3.000	0-3 meses
Diseño de catálogos premium	Lookbooks, fichas técnicas, fotografía y adaptación por mercado	5.500	0-6 meses
CRM / sistema de pipeline	Herramienta o plantilla avanzada para seguimiento comercial	1.500	0-3 meses
Muestras comerciales	Producción, empaque y envío de muestras a clientes priorizados	8.000	4-12 meses
Adaptación comercial Asia	Traducciones, asesoría cultural, reuniones virtuales, material localizado	4.500	4-12 meses
Ferias y ruedas B2B adicionales	Participación selectiva o misiones comerciales enfocadas	18.000	7-18 meses
Certificaciones / sostenibilidad comunicable	Auditorías, documentación, trazabilidad o mejora de procesos	10.000	7-18 meses
Capacitación comercial B2B	Entrenamiento en negociación premium, seguimiento y uso de CRM	2.500	0-6 meses
Contingencia	Reserva para ajustes logísticos o comerciales	4.000	Todo el proyecto

3.13.2 Presupuesto total referencial

El presupuesto referencial estimado para llevar a cabo la propuesta en un plazo de 18 meses es de USD 57.000. Este monto puede ajustarse según el número de mercados seleccionados, profundidad de la investigación, nivel de participación en ferias y alcance de certificaciones o mejoras de trazabilidad.

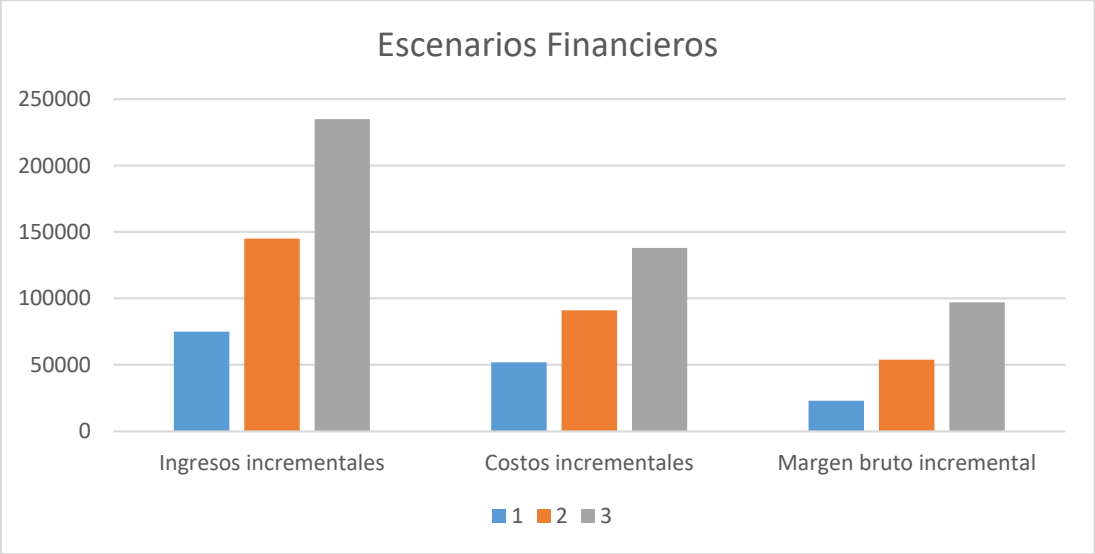
3.13.3 Escenarios financieros

Tabla 29 *Escenarios Financieros*

Escenario	**Supuesto Comercial**	**Ingresos incrementales anuales**	**Costos Incrementales**	**Margen bruto Incremental**	**Lectura**
1	2 clientes nuevos premium con pedidos piloto y recompra limitada	75.000	52.000	23.000	Recuperación parcial de inversión
2	4 a 5 clientes premium con recompra y mix de Art Studio	145.000	91.000	54.000	Viabilidad positiva
3	8 clientes premium, mayor recompra	235.000	138.000	97.000	Escalamiento atractivo

	y expansión de mercados				

Gráfico 6 *Escenarios Financieros*



3.13.4 Punto de equilibrio estratégico

Según el escenario base (Escenario 2), el proyecto requiere un margen bruto acumulado de aproximadamente 57 000 USD para cubrir la inversión inicial. Con un margen bruto anual proyectado de 54 000 USD, el tiempo de recuperación del capital se estima entre 12 y 15 meses. Este plazo depende de las tasas de conversión de ventas, la frecuencia de recompra y los costos reales de implementación.

3.13.5 Indicadores financieros

Tabla 30 *Indicadores Financieros*

Indicador	Fórmula sugerida	Uso
Margen bruto por mercado	Ingresos del mercado - costos directos asociados	Comparar rentabilidad por país
Costo de adquisición B2B	Inversión comercial / clientes nuevos cerrados	Medir eficiencia comercial

Retorno de feria	Margen generado por leads de feria / costo de feria	Justificar participación futura
Valor de vida del cliente	Margen promedio por compra x frecuencia x duración estimada	Priorizar clientes premium
Tasa de recompra	Clientes que vuelven a comprar / clientes que compraron	Medir fidelización
Participación Art Studio	Ventas Art Studio / ventas totales premium	Medir diferenciación

3.14 Cronograma de implementación

Tabla 31 *Cronograma de Implementación*

Fase	Meses	Actividades principales	Responsables	Entregables
Fase 1: preparación	1-3	Entrevistas reales, análisis de mercados, base de datos B2B, definición de criterios de scoring	Gerencia, ventas, autora de tesis	Matriz de entrevistas, matriz de mercados, base de leads
Fase 2: diseño comercial	4-6	Catálogos premium, fichas técnicas, CRM, mensajes por segmento, capacitación comercial	Marketing, ventas, calidad	Kit comercial premium y sistema de seguimiento
Fase 3: validación	7-12	Contacto a leads, muestras, reuniones, pilotos logísticos, evaluación de respuesta	Ventas, logística, postcosecha	Pedidos piloto, reporte de satisfacción, ajustes de portafolio
Fase 4: escalamiento	13-18	Acuerdos comerciales, ferias/misiones selectivas, consolidación	Gerencia, ventas, finanzas	Clientes recurrentes y reporte financiero

		de clientes, control financiero		

3.15 Indicadores de control de la propuesta

3.15.1 KPIs comerciales

Tabla 32 *KPIs Comerciales*

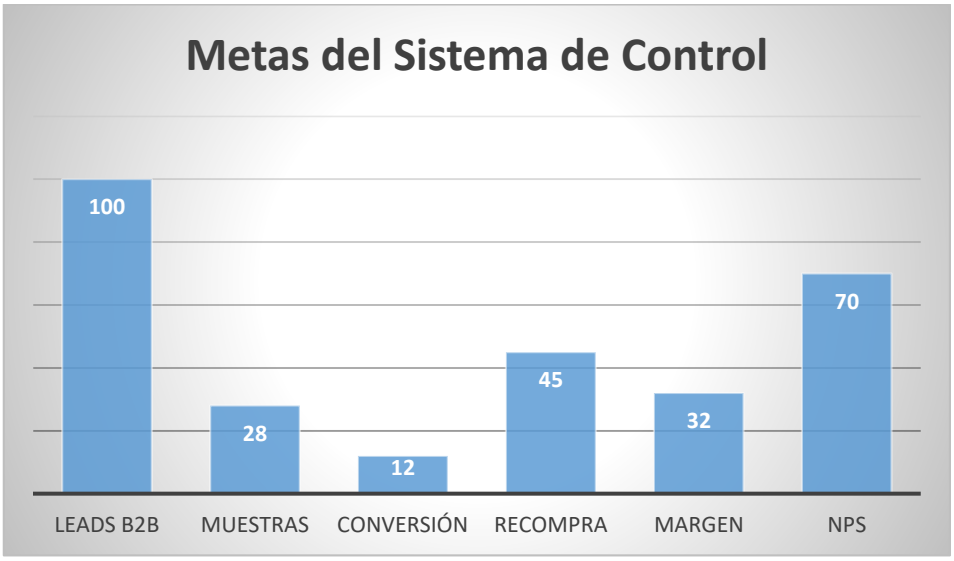
KPI	**Meta referencial**	**Frecuencia**	**Responsable**
Leads B2B premium identificados	100 en 6 meses	Mensual	Ventas
Reuniones con compradores premium	25 en 6 meses	Mensual	Ventas
Muestras enviadas a leads calificados	15-30 en 12 meses	Mensual	Ventas/logística
Conversión de muestra a pedido piloto	20%-35%	Trimestral	Ventas
Clientes premium nuevos	4-8 en 18 meses	Trimestral	Gerencia comercial
Tasa de recompra	40%-60%	Trimestral	Ventas

3.15.2 KPIs de posicionamiento

KPI	**Meta**	**Interpretación**
Participación de ventas premium	Incremento progresivo anual	Mide transición desde precio hacia valor
Ventas de Art Studio	Crecimiento de participación en mix	Mide diferenciación efectiva

Clientes de baja sensibilidad al precio	Aumento en cartera	Mide calidad del segmento
Solicitudes de colecciones especiales	Crecimiento trimestral	Mide interés en personalización
Satisfacción post-entrega	NPS mayor a 70	Mide experiencia premium

Gráfico 7 *Metas de Control*



3.15.3 KPIs logísticos y de calidad

Tabla 33 *KPIs Logística*

KPI	**Meta**	**Importancia**
Reclamos por calidad	Menor al 3% de despachos premium	Protege reputación
Cumplimiento de fecha de entrega	Mayor al 95%	Clave para eventos y fechas especiales
Pérdida por cadena de frío	Tendencia decreciente	Mide estabilidad logística

Tiempo de respuesta comercial	Menor a 24 horas en leads premium	Mejora conversión B2B
Pedidos con ficha técnica completa	100% en línea premium	Profesionaliza la venta

3.16 Matriz de riesgos de implementación

Tabla 34 *Matriz de Riesgos*

Riesgo	**Probabilidad**	**Impacto**	**Mitigación**
Alta sensibilidad al precio en clientes contactados	Alta	Alto	Aplicar scoring y descartar leads no alineados con premium
Dificultad logística hacia Asia	Media	Alto	Realizar pilotos pequeños antes de escalar
Baja conversión de ferias a ventas	Media	Medio	Implementar CRM, seguimiento y métricas post-feria
Sobrecarga operativa por personalización	Media	Medio	Planificar colecciones con anticipación y mínimos de pedido
Falta de datos financieros internos para medir rentabilidad	Media	Alto	Crear tablero de margen por mercado, cliente y producto
Competidores con menor precio	Alta	Medio	Comunicar valor técnico, diseño y confiabilidad
Exigencias de sostenibilidad en Europa/Asia	Media	Alto	Fortalecer certificaciones, trazabilidad y comunicación responsable

3.17 Rol Estratégico y ROI

Con el objetivo de obtener la viabilidad financiera de la propuesta, se calculó el retorno sobre la inversión (ROI), considerando la inversión inicial requerida y las ventas adicionales proyectadas durante el primer año de implementación. El cálculo se realizó considerando una inversión inicial de USD 45.000 y unas ventas adicionales proyectadas de USD 120.000 durante el primer año de implementación.

Tabla 35 *ROI*

Concepto	Valor (USD)
Inversión Inicial	45.000
Ventas adicionales proyectadas	120.000
Beneficio neto Estimado	75.000
ROI	166,7%

- En primer lugar, se determinó el beneficio neto estimado mediante la diferencia entre las ventas adicionales proyectadas y la inversión inicial.

BENEFICIO NETO=	120.000-45.000
	75.000

- Posteriormente, se aplicó la fórmula del retorno sobre la inversión:

ROI=	75.000/45.000	X 100
	166,7%	

Con los datos obtenidos se concluye que la propuesta es financieramente viable, puesto que se proyecta una recuperación total de la inversión durante el primer año de implementación. De igual manera, el retorno proyectado indica que por cada dólar invertido se generarían aproximadamente USD 1,67 de beneficio adicional, lo que enfatiza la importancia de ejecución de este proyecto para Agrivaldani.

CONCLUSIONES:

- El diagnóstico demuestra que Agrivaldani posee una posición competitiva sólida respaldada por la calidad superior de sus flores, una amplia experiencia exportadora y una cultura organizacional orientada a la excelencia.
- La diferenciación constituye la estrategia más adecuada para la empresa debido a que permite proteger márgenes de rentabilidad y competir mediante valor agregado en lugar de precio.
- Los mercados internacionales Premium muestran una creciente valoración de la sostenibilidad, innovación, exclusividad y responsabilidad social, factores alineados con la propuesta de valor de Agrivaldani.
- La expansión hacia Asia y Medio Oriente representa una oportunidad estratégica para diversificar riesgos comerciales y ampliar la presencia global de la marca.
- El fortalecimiento del posicionamiento internacional permitirá mejorar el reconocimiento de marca, aumentar la fidelización de clientes y consolidar ventajas competitivas sostenibles.

RECOMENDACIONES

- Diseñar un plan formal de posicionamiento internacional con indicadores de desempeño, cronograma y presupuesto.
- Fortalecer la presencia digital mediante contenido especializado, storytelling de marca, campañas segmentadas y difusión de certificaciones.
- Incrementar la participación en ferias internacionales estratégicas para fortalecer relaciones comerciales y captar nuevos distribuidores.
- Desarrollar una estrategia específica para Asia y Medio Oriente considerando preferencias culturales, canales de distribución y requisitos de mercado.
- Consolidar Agrivaldani Art Studio como unidad de negocio diferenciada orientada a segmentos Premium, eventos corporativos y diseño floral especializado.
- Implementar programas de medición de satisfacción y fidelización de clientes para fortalecer relaciones comerciales de largo plazo.
- Desarrollar indicadores de retorno sobre la inversión (ROI) para evaluar el impacto de las acciones de posicionamiento propuestas y facilitar la toma de decisiones gerenciales.

Bibliografía

Aaker, D. (2014). *Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success*. Morgan James Publishing.

Acosta, M. (2017). Marketing internacional: fundamentos y estrategias. Editorial Universitaria.

Agrivaldani. (2025). *Farm Life – Agrivaldani.* https://agrivaldani.com/farm-life/

Agrivaldani. (2025). Información interna de procesos productivos y portafolio de productos. Documento interno.

Alvarado, G. (2022). Reputación de marca y posicionamiento estratégico en mercados internacionales. Revista de Negocios Globales, 14(2), 45-67.

Armstrong, G. & Kotler, P. (2017). Marketing: an introduction (13th ed.). Pearson.

Banco Central del Ecuador [BCE]. (2024). Estadísticas de exportaciones no petroleras 2024. BCE.

Banco Central del Ecuador. (2024). *Estadísticas de comercio exterior: Exportaciones florícolas 2020–2024.* https://www.bce.fin.ec

Bateoja, L. (2025). Sostenibilidad y estándares internacionales en el sector florícola ecuatoriano. Tesis de grado, Universidad Técnica del Norte.

Benalcázar Ordóñez, F. J. (2025). Impacto y desafíos del sector florícola en Ecuador: entre certificaciones de responsabilidad social y realidades laborales. *Revista InveCom, 5*(2). https://doi.org/10.5281/zenodo.13381972

Benalcázar Ordóñez, S. (2025). Análisis del marco fitosanitario y certificaciones de exportación del sector florícola ecuatoriano. Documento de investigación sectorial.

Bernuj, A. (2024). Marcas premium y marcas de distribuidor: comportamiento del consumidor y factores de decisión de compra. Revista de Marketing y Consumo, 11(1), 12-34.

Betancourt Espinoza, A., Tuz Gia, S. N., & Salcedo Muñoz, V. E. (2025). Sector florícola: Contribución al desarrollo socioeconómico del Ecuador, 2015–2024. *GADE: Revista Científica, 5*(1), 755–778. https://doi.org/10.63549/rg.v5i1.653

Blanco, L. (2011). Teorías del comercio internacional: un recorrido desde los clásicos hasta los enfoques contemporáneos. Apuntes de Economía Internacional, 3(1), 5-28.

Business Research Insights. (2025). *Mercado de plantas de flores y ornamentales: tamaño, tendencias y pronóstico 2033.* https://www.businessresearchinsights.com/es/market-reports/flower-and-ornamental-plants-market-103548

Calderón, H. & Fayos, T. (2021). Exportación y estacionalidad: retos para las empresas del sector agroexportador. Cuadernos de Gestión, 21(3), 87-104.

Cámara de Comercio de Quito. (2025). Tendencias del comercio global en 2025: La demanda de flores y cómo Ecuador puede liderar en Norteamérica. https://ccq.ec/tendencias-del-comercio-global-en-2025-la-demanda-de-flores-y-como-ecuador-puede-liderar-en-norteamerica/

Cambio16. (2026, febrero 10). La industria de las flores produce aromas, simbolismos y una poderosa facturación. https://www.cambio16.com/detras-de-la-aromatica-industria-de-las-flores-hay-una-poderosa-facturacion/

Carbaugh, R. (2019). *Economía Internacional* (17.ª ed.). Cengage Learning.

Castro-Acosta, B. P., Mendoza-De la Cruz, E. P., & Arias-Montero, J. E. (2024). Estudio de benchmarking como herramienta de optimización estratégica de las exportaciones de rosas ecuatorianas. *Redalyc.* https://www.redalyc.org/journal/6955/695578766008/html/

CCQ (Cámara de Comercio de Quito). (2025). Informe de logística del sector florícola: San Valentín 2025. CCQ.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing* (7th ed.). Pearson. Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers.

Chichande-Torres, N., Morán-Apolo, K., Enderica-Armijos, H., & Pizarro-Romero, K. (2024). Análisis de la evolución de las exportaciones de rosas del Ecuador–Perú y su participación en los mercados internacionales en los años 2018-2022. *593 Digital Publisher CEIT*, *9*(2), 652–667. https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2343

Christopher, M. (2016). Logistics and supply chain management (5th ed.). FT Press.

Coloma, G. (1997). Diferenciación de productos, poder de mercado y bienestar económico. Revista de Economía, 54(3), 315-338.

Czinkota, M. & Ronkainen, I. (2013). International marketing (10th ed.). South-Western Cengage Learning.

Daniels, J., Radebaugh, L. & Sullivan, D. (2018). International business: environments and operations (16th ed.). Pearson.

David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica (14.ª ed.). Pearson.

Elkington, J. (1998). Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. New Society Publishers.

Espinoza, R. (2025). Tendencias y perspectivas del sector florícola ecuatoriano hacia 2030. Observatorio de Exportaciones No Tradicionales.

FAO. (2022). El estado mundial de la agricultura y la alimentación. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

Fideval. (2024). Sector florícola ecuatoriano: crecimiento, crisis y liderazgo global. https://www.fideval.com/blog/4/el-sector-floricola-ecuatoriano-cuatro-decadas-de-crecimiento-crisis-y-liderazgo-global/

Florador. (2025). El estado de la producción mundial de flores en 2025. https://florador.eu/es/el-estado-de-la-produccion-mundial-de-flores-en-2025/

Global Growth Insights. (2024). *Tamaño del mercado de flores y plantas ornamentales, tendencias 2025-2033.* https://www.globalgrowthinsights.com/es/market-reports/flower-and-ornamental-plants-market-104151

GM Insights. (2024). *Informe sobre el tamaño y la participación del mercado de flores cortadas, 2025-2034.* https://www.gminsights.com/es/industry-analysis/cut-flower-market

Hill, C. (2021). International business: competing in the global marketplace (12th ed.). McGraw-Hill.

Hollensen, S. (2020). Global marketing (8th ed.). Pearson.

HortiDaily. (2025, septiembre 15). Colombia reafirmó su posición como exportador mundial top de flores cortadas. https://www.hortidaily.es/article/9764844/colombia-reafirmo-su-posicion-como-exportador-mundial-top-de-flores-cortadas/

Industry Research. (2025). *Tendencias del mercado de flores cortadas de lujo.* https://www.industryresearch.biz/es/market-reports/luxury-cut-flowers-market-109233

Kotler, P. & Armstrong, G. (2017). Principles of marketing (17th ed.). Pearson.

La Hora. (2023, septiembre 28). La exportación de flores ecuatorianas creció más que la exportación de flores colombianas en 2023. https://www.lahora.com.ec/pais/exportacion-flores-ecuatorianas-crecio-mas-exportacion-flores-colombianas-2023/

Lazo, M. (2006). Posicionamiento internacional de empresas exportadoras: niveles y estrategias. Revista de Comercio Exterior, 56(8), 670-682.

Leontief, W. (1947). Introduction to a theory of the internal structure of functional relationships. Econometrica, 15(4), 361-373.

Martínez, A. (2025, marzo 5). Sector florícola, el nuevo unicornio: "Llegar a los USD 1.000 millones en exportaciones nos marca la línea a seguir." *Primicias.*

https://www.primicias.ec/economia/sector-floricola-unicornio-exportaciones-ecuador-90853/

Martínez, C. (2025, febrero). Impacto de los aranceles estadounidenses en las exportaciones florícolas ecuatorianas. Expoflores.

Mayorga Abril, C., Imbaquingo Núñez, L., Pérez Briceño, J., & Cevallos Robles, J. (2022). La competitividad de las exportaciones florícolas del Ecuador con Colombia hacia el mercado de los Estados Unidos. *Boletín de Coyuntura*, (33), 07–15. https://doi.org/10.31243/bcoyu.33.2022.1672

Merubia, J. (2019). Modelos de internacionalización empresarial: Uppsala, innovación y redes. Cuadernos de Estudios Empresariales, 29, 45-68.

Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones. (2024). *Ecuador reafirma su liderazgo en la industria florícola mundial con la inauguración de Expo Flor 2024.* https://www.produccion.gob.ec/ecuador-reafirma-su-liderazgo-en-la-industria-floricola-mundial-con-la-inauguracion-de-expo-flor-2024/

Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones. (2024). Reporte sectorial florícola 2024. Gobierno de Ecuador.

Porter, M. & Van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. Journal of Economic Perspectives, 9(4), 97-118.

Porter, M. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. Free Press.

Primicias. (2024, octubre 12). Así vive el sector florícola los cortes de luz en Ecuador. https://www.primicias.ec/economia/asi-vive-sector-floricola-cortes-luz-ecuador-80975/

ProEcuador. (2023). *Análisis del sector florícola ecuatoriano y su competitividad internacional*. Gobierno del Ecuador.

Rodriguez, L. (2012). Fundamentos del comercio internacional. Editorial Pirámide.

Ruiz, M. (2022). Impacto del conflicto Rusia-Ucrania en las exportaciones de flores ecuatorianas. Tesis de maestría, PUCE.

San Martin, F. (2024). La industria florícola ecuatoriana: producción, exportación y competitividad post-pandemia. Revista de Economía Aplicada, 32(1), 88-110.

Sapag, N. & Sapag, R. (2014). Preparación y evaluación de proyectos (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Schupnik, W. (2001). Posicionamiento: la batalla por la mente del consumidor. Revista Marketing al Día.

SENAE. (2012). *Funciones y atribuciones del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. https://www.aduana.gob.ec

Solomon, M. (2018). *Consumer Behavior: Buying, Having and Being* (12th ed.). Pearson.

Torres, R. (2024). Competitividad del sector florícola ecuatoriano: indicadores IVCR y Lafay 2015-2023. Revista de Economía y Comercio Internacional, 7(1), 14-38.

Anexos

Anexo A. Entrevista a la Gerencia o Dirección Comercial

Pregunta 1. ¿Cuáles considera que son los principales atributos que diferencian a Agrivaldani frente a otras fincas ecuatorianas o internacionales?

Respuesta: Nuestra principal ventaja competitiva radica en la calidad consistente que ofrecemos al mercado. Esto se evidencia de forma tangible en la vida en florero, el tamaño sobresaliente del botón, la firmeza estructural del tallo y una rigurosa uniformidad en cada lote exportado. Adicionalmente, hemos logrado posicionarnos con éxito gracias a nuestra capacidad de personalización a través de la línea *Agrivaldani Art Studio*, complementado con un firme compromiso hacia prácticas sostenibles y de responsabilidad ambiental.

Pregunta 2. ¿Qué mercados actuales generan mayor valor para la empresa y cuáles presentan mayor sensibilidad al precio?

Respuesta: El valor estratégico de la empresa proviene primordialmente de los segmentos orientados a clientes Premium, tales como importadores especializados y diseñadores florales de gama alta. Por el contrario, los mercados masivos u orientados al volumen demuestran una elasticidad y sensibilidad al precio significativamente mayor. En este último perfil de comprador, es frecuente enfrentar una fuerte competencia de precios donde nuestra oferta es directamente comparada con la de países productores como Colombia y Kenia.

Pregunta 3. ¿Qué tan prioritario es para la empresa desarrollar Asia y Medio Oriente en los próximos años?

Respuesta: La expansión hacia Asia y Medio Oriente se ha consolidado como una prioridad de primer orden en nuestra planeación estratégica. Este enfoque responde a la acelerada

expansión de la demanda de flores Premium en esas regiones y al marcado interés de dichos consumidores por adquirir productos sofisticados y con un alto factor de diferenciación.

Pregunta 4. ¿Qué barreras internas o externas han limitado la entrada a mercados asiáticos?

Respuesta: Nos enfrentamos a desafíos de carácter logístico y regulatorio. Externamente, las principales limitaciones se centran en los elevados costos de flete, los prolongados tiempos de tránsito aéreo y las estrictas normativas fitosanitarias de cada país receptor. Internamente, el reto principal ha sido la necesidad de decodificar y adaptar nuestra estrategia de negociación a los códigos culturales y comerciales específicos de los compradores asiáticos.

Pregunta 5. ¿Qué papel debería tener Agrivaldani Art Studio en la estrategia internacional?

Respuesta: *Agrivaldani Art Studio* está llamado a convertirse en la punta de lanza de nuestra oferta de alto valor. El objetivo es consolidarlo como una línea de lujo dirigida exclusivamente a nichos selectos, tales como el sector hotelero de alta gama, bodas de destino y eventos de prestigio, apalancándonos en el lanzamiento de colecciones de temporada y propuestas de diseño a la medida.

Pregunta 6. ¿Cómo se mide actualmente el retorno de ferias internacionales?

Respuesta: El rendimiento se evalúa mediante un análisis del embudo comercial: contabilizamos el volumen de nuevos contactos, las reuniones directas establecidas, las oportunidades de negocio en firme y las ventas cerradas a raíz del evento. No obstante, reconocemos que aún existe un área de oportunidad para robustecer el seguimiento a largo plazo a través de la implementación de plataformas CRM y herramientas automatizadas de gestión comercial.

Pregunta 7. ¿Qué tipo de clientes considera más adecuados para una estrategia Premium?

Respuesta: El perfil de cliente idóneo para sostener este enfoque incluye a los importadores boutique, floristas especializados con locales de autor, diseñadores florales de eventos, planificadores de bodas (*wedding planners*) y corporaciones hoteleras de lujo.

Pregunta 8. ¿Qué inversiones estaría dispuesta a priorizar la empresa para crecer en mercados Premium?

Respuesta: El enfoque de inversión para los próximos periodos priorizará la optimización de los canales logísticos para resguardar la cadena de frío, el financiamiento para la participación en ferias internacionales clave, la innovación constante en el desarrollo de productos diferenciados y la modernización de los sistemas de seguimiento comercial posventa.

Anexo B. Entrevista al Área de Ventas y Exportaciones

Pregunta 1. ¿Cuáles son las objeciones más frecuentes de los compradores internacionales?

Respuesta: En el día a día comercial, los principales argumentos de resistencia por parte de los clientes giran en torno al costo final del producto, el impacto financiero de las tarifas logísticas y la preocupación por los tiempos de entrega, especialmente en destinos remotos.

Pregunta 2. ¿Qué atributos mencionan los clientes cuando justifican una recompra?

Respuesta: La fidelización de nuestra cartera de clientes se basa en cuatro pilares fundamentales: la regularidad en los estándares de calidad recibidos, la longevidad del producto en florero, nuestra confiabilidad operativa para responder durante las temporadas de alta demanda (como San Valentín o el Día de la Madre) y la calidez de nuestro servicio personalizado.

Pregunta 3. ¿Qué mercados o tipos de clientes negocian más por precio?

Respuesta: Los mayores niveles de presión en la negociación de precios provienen de los mayoristas tradicionales y cadenas que operan bajo un modelo de volumen. Estos actores

evalúan constantemente el mercado global y condicionan sus compras comparando nuestros márgenes con las condiciones que ofrecen orígenes competidores.

Pregunta 4. ¿Qué mercados valoran más la calidad, el diseño o la personalización?

Respuesta: El aprecio por la propuesta estética y de calidad superior está firmemente arraigado en los segmentos Premium. Son los floristas especializados, las marcas hoteleras y los organizadores de eventos los que están dispuestos a reconocer el valor agregado de la exclusividad y el diseño personalizado.

Pregunta 5. ¿Cómo se realiza actualmente el seguimiento posterior a ferias?

Respuesta: Tras la conclusión de un evento internacional, establecemos contacto mediante correos institucionales, programamos sesiones virtuales de presentación y remitimos nuestros portafolios digitales. Pese a ello, identificamos la necesidad de mover las operaciones a un protocolo comercial más estructurado, sistemático y con métricas de conversión claras.

Pregunta 6. ¿Qué información debería tener un catálogo Premium para cerrar mejores ventas B2B?

Respuesta: Para capturar el interés del comprador profesional, un catálogo de alta gama no solo debe ser visualmente impecable con fotografía de alta resolución; también debe integrar especificaciones técnicas detalladas del cultivo, certificaciones ambientales vigentes, la narrativa de origen de la finca (*storytelling*) y un portafolio de las colecciones artísticas de *Agrivaldani Art Studio*.

Pregunta 7. ¿Qué indicadores deberían medirse en el área comercial?

Respuesta: Consideramos indispensable estructurar un tablero de control comercial enfocado en evaluar la tasa de conversión de clientes nuevos, el índice de recompra o retención, el retorno sobre la inversión (ROI) de eventos internacionales y los niveles cuantitativos de satisfacción del comprador.

Pregunta 8. ¿Qué dificultades se observan al vender flores tinturadas o de diseño?

Respuesta: El portafolio de diseño implica retos operativos importantes. Al tratarse de procesos especializados, requiere de una planificación muy precisa con el cliente, canales de comunicación sumamente claros y una coordinación postcosecha impecable para asegurar que el producto final coincida con las especificaciones artísticas solicitadas.

Anexo C. Entrevista al Área de Calidad y Postcosecha

Pregunta 1. ¿Qué controles garantizan que la flor mantenga calidad exportable?

Respuesta: La preservación de nuestros estándares de exportación se fundamenta en un sistema de control integral que abarca desde la rigurosa supervisión en el momento del corte en campo, pasando por las fases de clasificación y soluciones de hidratación en la sala de postcosecha, hasta el empaque técnico y el monitoreo estricto del mantenimiento de la cadena de frío.

Pregunta 2. ¿Qué factores afectan la vida en florero durante la exportación?

Respuesta: Los principales riesgos para la vida útil del producto se encuentran en la etapa de tránsito. Las fluctuaciones térmicas en las terminales aéreas, las demoras imprevistas en las conexiones logísticas y cualquier interrupción en la cadena de frío representan las mayores amenazas para la durabilidad de la flor.

Pregunta 3. ¿Qué limitaciones existen para producir colecciones especiales o tinturadas?

Respuesta: Nuestras restricciones en esta línea productiva son de carácter operativo y logístico. Dependemos de proyecciones de demanda muy precisas por parte del área de ventas, la disponibilidad oportuna de tinturas e insumos especiales y la complejidad inherente a la gestión de procesos artesanales dentro de una operación a gran escala.

Pregunta 4. ¿Qué información técnica debería comunicarse al cliente premium?

Respuesta: Al comprador de alta gama se le debe proveer información transparente y detallada: la expectativa real de vida en florero, la trazabilidad de nuestros protocolos de

calidad, los sellos y certificaciones internacionales que nos avalan, y guías específicas para el correcto desempaque y manejo del producto en destino.

Pregunta 5. ¿Qué mercados exigen mayores estándares fitosanitarios?

Respuesta: Las aduanas y agencias regulatorias de los países de Asia y Medio Oriente son, definitivamente, las que imponen los controles fitosanitarios más estrictos, lo que nos obliga a mantener un estándar de trazabilidad y sanidad vegetal impecable desde el cultivo.

Pregunta 6. ¿Qué mejoras internas fortalecerían la promesa Premium?

Respuesta: Para blindar nuestro posicionamiento Premium, es imperativo robustecer las alianzas con operadores logísticos de confianza, automatizar puntos clave de la postcosecha para minimizar la manipulación y desplegar sistemas tecnológicos avanzados para elevar la trazabilidad de cada tallo.

Anexo D. Entrevista a Importadores, Wholesalers o Compradores B2B

Pregunta 1. ¿Qué criterios utiliza para seleccionar proveedores de flores Premium?

Respuesta: Como compradores corporativos, basamos nuestra selección en la homogeneidad de la calidad a lo largo del año, la puntualidad y seriedad en los despachos logísticos, el respaldo de certificaciones internacionales de sostenibilidad y una alta capacidad de respuesta ante incidencias comerciales.

Pregunta 2. ¿Qué peso tienen el precio, la calidad, la consistencia, las certificaciones y el servicio?

Respuesta: En el nicho en el que operamos, los atributos de calidad superior y consistencia en el producto tienen un peso significativamente mayor que el factor precio. Para un cliente Premium, la seguridad de recibir un producto excelente justifica la inversión.

Pregunta 3. ¿Qué percepción tiene de la flor ecuatoriana frente a Colombia, Kenia u Holanda?

Respuesta: En los mercados internacionales, la flor ecuatoriana goza de un posicionamiento privilegiado. Es ampliamente reconocida y valorada por las dimensiones excepcionales de sus botones, la profundidad y viveza de sus colores, y sus óptimas condiciones generales de calidad estética.

Pregunta 4. ¿Qué condiciones debería cumplir una finca para ser considerada proveedor Premium?

Respuesta: Un proveedor que aspire a dicha categoría debe garantizar sistemas de trazabilidad total, avalar prácticas comerciales sostenibles y respetuosas con el entorno, demostrar una alta tasa de cumplimiento en temporadas críticas, apostar por la innovación floral y sostener una comunicación comercial ágil y transparente.

Pregunta 5. ¿Qué formatos de producto o colecciones tienen mayor potencial?

Respuesta: Identificamos una oportunidad comercial robusta en el desarrollo de colecciones conceptuales o temáticas, flores con tratamientos de color personalizados y líneas de empaque diseñadas específicamente para abastecer eventos de lujo y alta hotelería.

Pregunta 6. ¿Qué barreras existen para importar desde Ecuador hacia Asia o Medio Oriente?

Respuesta: El comercio hacia estas regiones se ve ralentizado por la complejidad de las rutas de conectividad aérea, los elevados costos de transportación por kilómetro y las barreras técnicas y fitosanitarias impuestas en los aeropuertos de destino.

Pregunta 7. ¿Qué tipo de comunicación comercial espera de un proveedor?

Respuesta: Demandamos una dinámica interactiva basada en la inmediatez, la transparencia en los niveles de inventario y un soporte comercial enriquecido con material audiovisual profesional e información técnica de los cultivos.

Pregunta 8. ¿Qué haría que pague un precio superior por flores de Agrivaldani?

Respuesta: Estaríamos totalmente dispuestos a convalidar un precio Premium si la marca nos asegura un suministro con un estándar de calidad impecable, acceso a variedades exclusivas, el respaldo de una producción sostenible certificada y un servicio de distribución de máxima confianza.

Anexo E. Entrevista a Floristas, Diseñadores Florales y Wedding Planners

Pregunta 1. ¿Qué características hacen que una flor sea considerada Premium en eventos o diseño floral?

Respuesta: En el ámbito del diseño de eventos, una flor adquiere la categoría Premium cuando ofrece un impacto visual sobresaliente, una simetría y uniformidad perfectas en sus formas, una apertura controlada y duradera, y características morfológicas únicas que la distingan de la oferta común del mercado.

Pregunta 2. ¿Qué colores, texturas o presentaciones tienen mayor demanda en clientes de alto valor?

Respuesta: El consumidor de alta gama se inclina marcadamente hacia las paletas de colores neutros, empolvados o pasteles, así como hacia texturas naturales complejas. Asimismo, existe una alta demanda por formatos de presentación personalizados que se adapten a la narrativa estética del evento.

Pregunta 3. ¿Qué rol tienen las flores tinturadas o personalizadas en eventos de lujo?

Respuesta: Representan una herramienta de diseño fundamental. Estos productos nos permiten romper las limitaciones de la naturaleza para conceptualizar experiencias cromáticas exclusivas, logrando una atmósfera de alta costura muy valorada en bodas de lujo y eventos de marcas exclusivas.

Pregunta 4. ¿Qué importancia tienen la historia de origen, la sostenibilidad y la trazabilidad?

Respuesta: Estos elementos han cobrado una relevancia crítica en los últimos años. El cliente contemporáneo de alto nivel no solo busca estética; desea saber que su evento es éticamente responsable, por lo que las historias de origen y las certificaciones verdes añaden un valor emocional e intelectual indispensable a la experiencia.

Pregunta 5. ¿Cómo descubre nuevos proveedores o variedades?

Respuesta: Nuestro radar de tendencias se alimenta principalmente de la asistencia a ferias internacionales del sector, el seguimiento continuo de curadurías visuales en redes sociales y el intercambio de recomendaciones dentro de redes profesionales selectas.

Pregunta 6. ¿Qué problemas suele tener con proveedores internacionales?

Respuesta: Las principales fricciones operativas se presentan cuando ocurren retrasos en las entregas que comprometen los montajes de los eventos, cuando se experimentan variaciones o caídas en la calidad del producto de un despacho a otro, o ante la falta de canales ágiles de respuesta por parte de las fincas.

Pregunta 7. ¿Qué materiales visuales o técnicos necesita antes de comprar?

Respuesta: Para tomar decisiones de compra acertadas, requerimos catálogos visuales con fidelidad de color, fichas técnicas con curvas de apertura del botón, acreditaciones de prácticas sostenibles y, de ser posible, el envío de muestras físicas para evaluar el comportamiento del producto en el taller.

Pregunta 8. ¿Qué condiciones justificarían una recompra?

Respuesta: Los factores determinantes para establecer una relación comercial a largo plazo son la constancia absoluta en la calidad entregada, la seriedad inquebrantable en el cumplimiento de los pedidos confirmados, la innovación constante en el portafolio y la capacidad del proveedor para ofrecernos exclusividad en variedades y diseños.