

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE QUITO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

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

“EFECTOS DEL CONFLICTO BÉLICO OCASIONADO POR RUSIA EN LA
CADENA DE SUMINISTRO DEL SECTOR FLORÍCOLA ECUATORIANO”

VALERIA DAYANARA BAEZ BELARDE

DIRECTORA: ING. CARMEN DAZA VILLADIEGO, *PhD*

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: CADENA DE SUMINISTRO INTERNACIONAL Y
DE OPERACIONES DEL COMERCIO EXTERIOR

Quito, junio de 2022

Directora: Carmen Daza

Lector 1: Janeth Cando

Lector 2: Herman Spitzer

AGRADECIMIENTOS

A Dios por nunca haberme abandonado. A mis padres por su infinito amor y su arduo trabajo para verme cumplir mis sueños. A mi Anita por ser una segunda madre y siempre cuidar de mí y a mis abuelitos Lucrecia y Wilfrido que nunca dudaron de que este día llegaría. También, a mis profesores de la carrera de Negocios Internacionales, por compartir generosamente sus conocimientos, y a mis amigas de la universidad y del colegio que fueron un apoyo constante durante toda la carrera, en especial a Karlita, que es la perfecta definición de amistad verdadera.

DEDICATORIA

A mi abuelito Wilfrido, que lamentablemente falleció cuando yo estaba a media redacción de este trabajo. Su sueño era ver que todos mis primos y yo nos graduáramos y siempre nos dio fuerzas y ánimos para nunca rendirnos. A él le dedico este trabajo por siempre aplaudir mis logros y velar por mi seguridad cada vez que salía a cualquier lugar. Abuelito, te fuiste de este mundo sin ver que yo me graduara de la universidad, espero que desde el cielo estés tan feliz como yo y te sientas orgulloso de la Valeria Baez que criaste y cuidaste con tanto amor, no importa cuánto tiempo pase siempre te voy a extrañar y siempre me dolerá ver la terraza de tu casa vacía. Gracias por confiar en mis capacidades aun cuando ni yo misma lo hacía. Siempre serás recordado y amado.

RESUMEN

A partir del año 2022 el comercio internacional experimentó un cambio drástico debido a las restricciones implementadas por el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania. Para el siguiente trabajo de titulación se consideró importante resaltar los factores económicos, políticos y operativos que se vieron afectados a nivel logístico, debido al conflicto, específicamente en la cadena de suministro del sector florícola ecuatoriano. Como método de investigación se realizó una exhaustiva búsqueda de literatura acerca del conflicto, de la cadena de suministro y los efectos que la guerra estaba teniendo en el sector; asimismo se aplicaron entrevistas semiestructuradas a expertos para analizar las variables incluidas en el estudio. Finalmente, se logró concluir que dicho conflicto no afectó en gran proporción al comercio de flores ecuatorianas debido a la implementación de nuevos métodos para ingresar al mercado ruso y de nuevas formas de pago, y se recomienda la implementación de un *hub* de carga en Quito para absorber costos aeroportuarios que mejoren la competitividad del sector florícola. La información presentada podrá ser utilizada como referencia para futuros estudios acerca de la afectación a otros sectores importantes de la economía ecuatoriana, tales como el banano, causada por el problema bélico ruso durante el periodo del 2022.

Palabras Clave: Sector florícola ecuatoriano, Conflicto bélico entre Rusia y Ucrania, Gestión de la cadena de suministro, Factores económicos, políticos y operativos

ABSTRACT

As of the year 2022, international trade experienced a drastic change due to the restrictions implemented by the conflict between Russia and Ukraine. This paper focused on studying the economic, political, and operational factors that were affected at a logistical level, due to the conflict, specifically in the supply chain of the Ecuadorian flower industry. As a research method, an exhaustive literature search was revised about the conflict, the supply chain, and the effects that the conflict has caused in the flower industry; Likewise, semi-structured interviews were applied to experts to analyze the variables included in this study. Finally, it was possible to conclude that this conflict did not greatly affect the Ecuadorian flower industry due to the fact that new methods were implemented to enter the Russian market and new forms of payment were developed; among others, it was possible to recommend the implementation of a hub of cargo in Quito to absorb airport costs that improve the competitiveness of the flower industry. The information presented may be used as a reference for future studies about the impact on other important sectors of the Ecuadorian economy, such as bananas, caused by the Russian war during the period of 2022.

Keywords: Ecuadorian flower industry, Russia and Ukraine conflict, Supply chain management, Economic, political, and operational factors

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	1
ÍNDICE DE FIGURAS.....	2
ÍNDICE DE TABLAS	2
INTRODUCCIÓN	1
Problema de investigación:.....	1
Objetivos de la investigación.....	2
Objetivo General	2
Objetivos Específicos.....	2
Metodología general de estudio.....	2
Estructura del trabajo de titulación	2
1. COMPORTAMIENTO BÉLICO DE LA UNIÓN SOVIÉTICA Y RUSIA COMO GRUPO Y COMO NACIÓN INDEPENDIENTE.....	4
1.1. Inicios de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS)	4
1.2. Segunda Guerra Mundial	5
1.3. Guerra Fría.....	7
1.4. La Guerra de Georgia	9
1.5. Conflicto de Crimea.....	10
2. GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN EL SECTOR FLORÍCOLA	13
2.1. Cadena de suministro.....	13
2.2. Aspectos generales del sector florícola ecuatoriano.....	15
2.3. Cadena de suministro en el sector florícola	17
3. ANÁLISIS DE LOS EFECTOS EN LA CADENA DE SUMINISTRO DEL SECTOR FLORÍCOLA PROVOCADOS POR EL CONFLICTO ENTRE RUSIA Y UCRANIA	21
3.1. Métodos y Materiales.....	21
3.2. Conflicto bélico actual entre Rusia y Ucrania	25
3.3. Sanciones internacionales impuestas a Rusia	26
3.4. Relación comercial entre Ecuador y Rusia	27
3.5. DISCUSIÓN Y ANÁLISIS. Efectos del conflicto bélico Rusia-Ucrania	29
3.5.1. <i>Dimensión Económica</i>	30

3.5.2.	<i>Dimensión Política</i>	32
3.5.3.	<i>Dimensión de operaciones y gestión de la cadena de suministro</i>	34
	CONCLUSIONES: CONSIDERACIONES FINALES	39
	REFERENCIAS	43
	ANEXOS	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	15
Figura 2.	17
Figura 3.	18
Figura 4.	36

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	22
Tabla 2.	49
Tabla 3.	51

INTRODUCCIÓN

El 16 de junio del 2021, Ecuador y Rusia celebraron el septuagésimo sexto aniversario del establecimiento de relaciones diplomáticas entre ambos países. En estos 76 años, ambos países han logrado una relación estratégica que ha sido beneficiosa para ambos países, en especial en el ámbito comercial bilateral. El sector florícola, especialmente, se ha visto beneficiado por esta relación comercial. En el año 2021, según Expordata, Rusia fue el tercer destino principal del envío de flores ecuatorianas. Quedando en primer lugar Estados Unidos y en segundo lugar la Unión Europea.

El inicio del año 2022 significaba para el sector florícola ecuatoriano un nuevo año para continuar con la reactivación económica y logística, que tras sufrir los estragos de los dos años que dejó la pandemia del COVID, nuevamente se comenzaba a levantar. Sin embargo, el comienzo del conflicto bélico entre Rusia y Ucrania, el 24 de febrero del 2022, significó para los sectores exportadores del Ecuador un nuevo golpe que amenazaba con destruir todo lo que habían progresado. Las sanciones internacionales impuestas a Rusia por ocasionar el conflicto bélico no solo afectaron al país euroasiático, sino que también tuvieron un efecto a nivel mundial, generando el aumento de los precios de materias primas como el petróleo, productos para la agricultura y metales provenientes de Rusia, y a su vez también generó una inflación a nivel mundial. Desde estas circunstancias, para el desarrollo del presente trabajo, se planteó el problema de investigación, los objetivos del estudio y el marco metodológico, en los términos expuestos a continuación:

Problema de investigación:

Para el sector florícola ecuatoriano, la pérdida de Rusia, que en el 2021 fue su tercer comprador principal, fue un gran impacto, especialmente considerando las fechas en las que la guerra tomó lugar, ya que son los meses donde más se exportan flores y que tienen más días festivos, como el Día de San Valentín celebrado en febrero, el Día de la Mujer celebrado en marzo, y el Día de la Madre y de la “Victoria Rusa” que se celebran en mayo. La pérdida de este mercado, al cual ya no se puede acceder fácilmente como antes, ha traído varios efectos a nivel económico, político y operativo en las exportaciones del sector y en la cadena de suministro de la misma. En tal sentido, el presente trabajo de titulación se enfoca en la situación actual que está viviendo el sector florícola a causa del conflicto y los inconvenientes que se tiene para exportar flores a Rusia, luego de que el país euroasiático recibiera diversas sanciones internacionales.

Objetivos de la investigación

Objetivo General

El presente trabajo tiene como objetivo general analizar la problemática y efectos generados por el enfrentamiento bélico ruso en el periodo de pandemia dentro del proceso logístico de la cadena de suministro del sector florícola ecuatoriano.

Objetivos Específicos

Con base en este objetivo general se planteó tres objetivos específicos que serán desarrollados en cada capítulo, los cuales son: indagar los antecedentes del problema bélico ruso para contextualizar el conflicto actual entre Rusia y Ucrania, contextualizar el sector industrial florícola en el marco de la cadena de suministro y finalmente, analizar los efectos en las exportaciones del sector florícola causados por el enfrentamiento bélico generado por Rusia durante el período pandémico febrero-abril del 2022.

Metodología general de estudio

El presente trabajo de titulación se basa en investigación descriptiva; en este marco, se utilizó un método de recolección de información proveniente de fuentes periodísticas, tales como, artículos de revistas especializadas, periódicos locales y regionales, reportajes de noticias y editoriales de expertos en la materia; en la revisión del estado del arte del problema de investigación, se estudiaron trabajos de titulación, del repositorio de universidades nacionales e internacionales, que abordan temas similares y de libros que recopilan datos históricos. También, se utilizaron fuentes primarias cuya información se recolectó a través de entrevistas que tuvieron como objetivo la recolección de información y datos sobre los efectos en las exportaciones del sector florícola causados por el enfrentamiento bélico generado por Rusia durante el período pandémico febrero-abril del 2022. La información recopilada ayudó a realizar un análisis de las dimensiones económicas, políticas y de operaciones y gestión de la cadena de suministro, que se han visto comprometidas por el conflicto bélico.

Estructura del trabajo de titulación

Este trabajo está dividido en tres capítulos, el primero se titula “Comportamiento bélico de la Unión Soviética y Rusia como grupo y como nación independiente” y cuenta con una recopilación histórica a partir de la segunda guerra mundial hasta lo sucedido en Crimea en el año 2014, sobre la actuación de Rusia en estos eventos y los efectos que cada uno han tenido a nivel mundial, regional en América Latina y nacional en Ecuador, haciendo énfasis en sus efectos económicos y basándose en información de fuentes secundarias tales como trabajos de titulación, reportes económicos y archivos periodísticos.

El segundo capítulo se titula “Aspectos generales de la gestión de la cadena de suministro en el sector florícola” y en esta sección se explica el aspecto teórico básico del funcionamiento de cualquier cadena de suministro; posteriormente, se habla de los aspectos generales del sector florícola y finalmente, se explica cómo funciona la cadena de suministro del sector desde el abastecimiento de insumos hasta la distribución del producto en el país de destino del mismo. Para este capítulo se hace uso de fuentes secundarias especializadas en el tema como trabajos de titulación, videos sobre los procesos logísticos y reportes económicos obtenidos de Expoflores y Fedexpor.

El tercer capítulo se titula “Análisis de los efectos en la cadena de suministro del sector florícola provocados por el conflicto entre Rusia y Ucrania” en donde primeramente se explican los métodos y materiales utilizados para la recolección de información tanto primaria como secundaria, a su vez se delimitan las dimensiones del estudio que son económico, político y de operaciones y gestión de la cadena de suministro. Posteriormente, se hace una pequeña introducción sobre cómo se dio la situación actual entre Rusia y Ucrania; luego, se mencionan las sanciones internacionales impuestas a Rusia. Después, se describe la relación comercial entre Rusia y Ecuador, para finalmente pasar al análisis y la discusión que son producto de la fuente primaria obtenida con la entrevista y la fuente secundaria previamente indagada. Al final de este capítulo se encuentran las conclusiones obtenidas de la indagación y el análisis fruto de este trabajo de titulación.

1. COMPORTAMIENTO BÉLICO DE LA UNIÓN SOVIÉTICA Y RUSIA COMO GRUPO Y COMO NACIÓN INDEPENDIENTE.

En este capítulo, basándose en el primer objetivo específico, se indaga el comportamiento bélico de la Unión Soviética y Rusia como grupo y como nación independiente, de manera cronológica, con el fin de abordar los conflictos de mayor importancia para Rusia y los países involucrados, asimismo, describir los efectos que se generaron a escala nacional, regional y mundial. La metodología para la realización de esta primera parte del trabajo de titulación es de investigación de fuentes secundarias tales como revistas, artículos periodísticos internacionales, trabajos de titulación que abordan temas similares y libros que recopilan datos históricos.

1.1. Inicios de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS)

A principios del siglo XX Rusia vivía una crisis económica y una situación de inequidad en la que la mayor parte de la población era pobre. Rusia estaba gobernada por una monarquía absolutista a cargo del *zar* Nicolás II y en 1914 formó parte de la I Guerra Mundial, un conflicto que solo empobrecía más a la nación y provocó la muerte de 1,7 millones de sus ciudadanos (Gago, 2017) Ante tal inequidad e injusticias vividas, el pueblo, especialmente los campesinos, obreros y el propio ejército, se alzaron en armas contra la monarquía exigiendo la abdicación del *zar* lo cual provocó lo que hoy conocemos como la Revolución Rusa de 1917, donde luego de derrocar al *zar* Nicolás II, un gobierno provisional tomó el poder y fue derrocado después en la Revolución de Octubre que tuvo como consecuencia una guerra civil que terminó con la victoria de los *bolcheviques* y con esto la implementación de un sistema comunista liderado por Vladimir Lenin.

El 30 de diciembre de 1922 se firmó el tratado de creación de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), la cual al principio estaba conformada solo por cuatro países, pero con el pasar de los años terminó con quince países a su poder: Rusia, Ucrania, Bielorrusia, Transcaucasia, Azerbaiyán, Georgia, Turkmenistán, Uzbekistán, Tayikistán, Armenia, Kazajistán, Kirguistán, Letonia, Moldavia y Estonia. A todos estos países se

les implementó un sistema político de partido único con el comunismo como su principal sistema económico, social y político. En 1924, con la muerte de Lenin, Stalin ascendió al poder convirtiéndose en el dictador de la Unión Soviética y elevando a la URSS a potencia militar, económica, política e industrial bajo el costo de represión, violaciones de derechos humanos y algunos episodios de pobreza para ciertos países que conformaban la URSS.

1.2. Segunda Guerra Mundial

El 1 de septiembre de 1939, estalló la II Guerra Mundial, con la invasión a Polonia por parte de Alemania, una semana antes del inicio de la guerra se firmó el Pacto Molotov-Ribbentrop entre la URSS y Alemania, que básicamente era un acuerdo de no agresión, con una duración de 10 años y explicaba que Polonia sería dividida entre ambos países y apuntaba a Estonia, Letonia, Finlandia y Besarabia como lugares de interés soviético. Mientras Alemania se encargaba de pelear su guerra con países de occidente, la Unión Soviética se hacía paso por los países anteriormente mencionados con la seguridad de que Alemania se mantendría neutral (Schuhmann & Bryantseva, 2014). El 22 de junio de 1941, Alemania invade a la Unión Soviética bajo la Operación Barbarroja rompiendo el pacto Molotov-Ribbentrop y abriéndose paso hacia Leningrado (San Petersburgo), Moscú y Ucrania, esta operación terminó en la batalla de Stalingrado con la derrota de Alemania.

La II Guerra Mundial no solo provocó un sin número de muertes, sino que también dejó muchas pérdidas económicas, ya que la mayor parte del dinero iba destinado a la compra de armas. La producción agrícola de los países europeos disminuyó debido a los conflictos. Las guerras que tuvieron lugar en Europa y Asia tuvieron como consecuencia la destrucción de varias infraestructuras, incluyendo sectores industriales y medios y vías de transporte. La falta de medios de pago de las exportaciones de suministros de primera necesidad fue otro problema que atravesó Europa, ya que estos pagos se realizaban en dólares y en ese entonces cada país europeo tenía diferentes monedas. La situación de Europa era crítica debido a la poca capacidad para importar con la que contaba, la reconstrucción de los países dependió de la ayuda internacional, especialmente la de Estados Unidos, que fue el único país que formó parte del conflicto que no tuvo afectaciones en su territorio. Se estima que durante la guerra el PIB del país Americano

creció un 10% anual y luego de la guerra el país se convirtió en el prestamista de los países europeos, creando así el Plan Marshall o el *European Recovery Program*.

Al principio, en América Latina, todos los países se declararon neutrales. Muchos países de la región se beneficiaron económicamente durante el conflicto al ampliar su comercio con las potencias aliadas, especialmente vendiendo materias primas y alimentos, aunque también se generaron grandes caídas en las importaciones provenientes de países en guerra, como observa la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) (Padinger, 2021). Debido a la guerra, muchos buques de exportación provenientes de Colombia, Brasil, Argentina, México y Venezuela fueron atacados por submarinos alemanes, lo cual tuvo como efecto la declaración de guerra de México, Brasil y Colombia en contra del Eje, en el caso de México y Brasil, ambos países enviaron tropas y Colombia, por su parte, tomó medidas en contra de los ciudadanos alemanes que vivían dentro de su territorio. Perú, Ecuador, Uruguay, Paraguay, Venezuela, Argentina y Chile comenzaron a romper relaciones con el Eje a partir de 1942, algunos por presión de Estados Unidos y Gran Bretaña.

Barahona (2018) indica que después de atravesar una crisis de comercio exterior causado por la caída en las exportaciones del cacao, la llegada de la Segunda Guerra Mundial en 1939, significó un aumento en la producción nacional gracias a la exportación de productos vitales de alta demanda para la guerra. También concluyó que las exportaciones presentaron cifras altas en comparación con las importaciones en el tiempo que duró la guerra, especialmente entre los años 1942 y 1944 debido al apogeo de la guerra, mientras que a inicios de 1945 se notó un aumento en las importaciones y una disminución de las exportaciones causadas por el final de la guerra. Asimismo, señala que los conflictos en los que se vean envueltos los principales socios comerciales de Ecuador se convierten en ventajas para nuestra economía, dependiendo del tiempo que dure el conflicto y específicamente para los sectores que generan ganancias a la economía nacional mediante el comercio exterior. De igual forma, el fin de los conflictos puede llegar a afectar a la producción, porque los artículos que eran necesarios dejan de serlo y esto causa una modificación de los sectores de materias primas a nivel mundial. (Barahona, 2018)

Según registros del Banco Central, lo que más se exportó de Ecuador durante la Segunda Guerra Mundial fue el caucho, madera de balsa, arroz y cascarilla, esto debido a que potencias como Estados Unidos y Reino Unido no podían abastecerse de estos productos que provenían de Asia, así que acudieron a países Latinoamericanos para surtirse de materia prima. (El Comercio, 2020)

1.3. Guerra Fría

La Guerra Fría comenzó después del fin de la Segunda Guerra Mundial y se la conoce por ser una época de tensión política, económica, militar y social entre la Unión Soviética y Estados Unidos en la que nunca hubo un enfrentamiento directo entre ambos países. Con la derrota de Alemania, los aliados dividieron el territorio germano en cuatro zonas, la parte oriental le perteneció a la URSS creando así la República Democrática Alemana y la parte occidental quedó a cargo de Estados Unidos, Francia y Gran Bretaña, quienes se unieron para crear la República Federal de Alemania, dividiendo así al mundo en dos bloques: el bloque comunista y el bloque capitalista. El 4 de abril de 1949, doce países firmaron el Tratado del Atlántico Norte (OTAN), una alianza de defensa europea y norteamericana que promueve la paz y protege la seguridad de sus países miembros. La OTAN se originó en respuesta a la expansión del comunismo y la amenaza que representaba la URSS. En 1955 La Unión Soviética y los países del bloque comunista firman el Pacto de Varsovia, que tenía como objetivo solucionar los conflictos internos y defenderse mutuamente ante un ataque de la OTAN. Hubo mucha movilización de personas que huían del lado oriental hacia el lado occidental y para evitar que esto siguiera sucediendo, el 13 de agosto de 1961 se levantó el símbolo que marcó la guerra fría, el muro de Berlín.

En 1956 se da la invasión soviética de Hungría, después de que Imre Nagy, presidente de Hungría, hiciera una reforma que incluía la salida de Hungría del pacto de Varsovia y su declaración de neutralidad en la guerra fría, reforma que no le agrado a los soviéticos y terminó con el envío de soldados y tanques a territorio Húngaro cerrando las fronteras e impidiendo la salida de los ciudadanos del país, además de efectuar varios arrestos, muertes y ejecuciones entre ellos la del propio Nagy. La OTAN no pudo hacer nada por el pueblo húngaro por temor de que Rusia tomara represalias con misiles. (BBC, s/f).

Entre 1958 y 1959, Estados Unidos envió misiles balísticos con ojivas nucleares a Turquía como una medida de defensa para los países pertenecientes a la OTAN. La URSS tomó represalias desplegando misiles a Cuba en caso de una invasión a la isla o de algún ataque al régimen comunista. El presidente de ese momento, John F. Kennedy, llamó públicamente a los Soviéticos para que retiraran los misiles de la isla. Fueron 13 días de negociación y tensión entre Washington y Moscú hasta que, finalmente, el presidente Kennedy le ofreció al presidente Krushev que retirara los misiles de Cuba y a cambio, Estados Unidos no irrumpiría en Cuba y además retiraría los misiles de Turquía. Krushev aceptó y con esto se puso fin al mayor acercamiento de guerra entre soviéticos y estadounidenses que podría haber acabado en una guerra nuclear. (López, 2021)

En 1985 Mijaíl Gorbachov tomó el mando de la Unión Soviética y con la *perestroika* se esperó una restructuración que levantara de nuevo la economía de la URSS, que internamente iba en picada debido a la carrera armamentista y espacial contra Estados Unidos y por la guerra de Afganistán. En julio de 1989, Gorbachov proclama que los países miembros del Pacto de Varsovia pueden hacer su propio camino sin temor a represalias y con esto, en Polonia, Lech Walesa ganó las elecciones, convirtiéndose en el primer presidente democrático del país. Hungría abrió sus fronteras con Austria, permitiendo así la movilización de miles de ciudadanos de Alemania Oriental hacia occidente. Finalmente, llega el día de la caída del Muro de Berlín el 9 de noviembre de 1989 y a partir de este punto comienza un efecto dominó, dando paso al fin de la Unión Soviética. En Checoslovaquia, Vaclav Havel es elegido presidente después de destituir al gobierno comunista. En diciembre, en Rumania, se logró derrocar al régimen de Ceaucescu. El 6 de septiembre se reconoce la independencia de Estonia, Letonia y Lituania. El 8 de diciembre los presidentes de Rusia, Ucrania y Bielorrusia se reúnen para firmar el tratado de la Comunidad de Estados Independientes. El 25 de diciembre el presidente Gorbachov anunció su renuncia y la desintegración oficial de la Unión Soviética. (El País, 2011)

Durante la Guerra Fría los países latinos pasaban por dictaduras militares que luego se conoció eran financiadas por Estados Unidos como una medida para que ningún país de la región tomara el camino del comunismo. Los países Latinos se vieron obligados a romper relaciones con la Unión Soviética bajo amenazas de Estados Unidos, pero cada

vez los países de la región sentían que el país Americano se aprovechaba de ellos, presionando en asuntos de su propio interés e ignorando sus requerimientos, especialmente las relacionadas con la baja de aranceles y precios justos para sus exportaciones, así como sus aspiraciones de obtener asistencia con desarrollo económico (Zepeda, et al., 2010).

A nivel nacional, Ecuador había estado en una guerra contra Perú en 1941, por lo cual durante la Guerra Fría el país ecuatoriano buscaba formas de defensa ante otro posible ataque vecino, por lo cual adquirió varias armas americanas y quería que Estados Unidos usará su influencia para controlar al Perú. Ecuador respaldó el concepto de desarme internacional y condenó la adquisición de territorio mediante la guerra, porque había perdido su territorio en el enfrentamiento con Perú en 1941. Ecuador consistentemente rechazó las invasiones de países pequeños a cargo de grandes potencias y es por esto que hizo público su rechazo ante los ataques soviéticos que reprimieron al pueblo Húngaro. Estados Unidos apoyó activamente la dictadura de la Junta Militar, que tomó el poder en 1963, enviando cerca de un millón de dólares en armas y municiones al gobierno militar, y dio entrenamiento militar en Panamá a la Policía y al Ejército del Ecuador. (Zepeda, et al., 2010) Se debe mencionar también que durante la Guerra Fría, Ecuador sintió los beneficios del boom bananero en la década de los 50, liderando así los mercados internacionales del banano y pasando de ser el exportador en el puesto 27 a ser el primer exportador mundial en 1951 (Mendoza, 2016).

1.4. La Guerra de Georgia

En el año 2008, Osetia del Sur le pedía a la ONU que hiciera oficial su reconocimiento como estado independiente, lo cual, no era beneficioso para Georgia, que consideraba a Osetia del Sur y a Abjasia como lugares de su territorio y además en aquel entonces buscaba unirse a la OTAN. Georgia era una república que anteriormente era parte de la Unión Soviética, pero tras su desintegración se volvió cada vez más unido a la Unión Europea y acogió varias ideas occidentales, Osetia del Sur y Abjasia por su parte tenían ideas prorrusas. Para detener las ideas separatistas de ambos puntos, el 7 de agosto de 2008, Georgia ordenó un ataque contra los separatistas y en respuesta Rusia invadió los territorios, liberando así en tan solo cinco días a Osetia del Sur y Abjasia de las manos de Georgia. Como justificación de esta intromisión en el país, Rusia aclaró que entró en

guerra con Georgia únicamente porque las minorías étnicas estaban en peligro (Chas, 2022). Actualmente, tanto Osetia del Sur como Abjasia no son reconocidas como países independientes, salvo por Rusia, Venezuela, Nicaragua, Nauru y Siria.

Debido a la corta duración de este enfrentamiento, que terminó sin ningún bloqueo económico o sanciones internacionales, no tuvo la mínima importancia en países latinos ni tampoco en el propio Ecuador. De hecho, dentro del país se registró un crecimiento de 6,52%; sin embargo, en el primer trimestre del 2009 hubo menos recursos para los exportadores de productos no petroleros, los más afectados fueron el brócoli, palmito, madera, muebles, atún, pulpa de mango, banano, camarón y flores. En el caso de las flores, las exportaciones con destino a Estados Unidos y Rusia se redujeron, mientras que el mercado de Ucrania se cerró. En cuanto a las flores tropicales, se observó una reducción del volumen de exportación en el 40%, y los precios bajaron un 20% (El Universo, 2009)

1.5. Conflicto de Crimea

En 1954 la Unión Soviética declaró a Crimea parte de Ucrania. La península de Crimea está situada al sureste de Ucrania y una de sus características principales es su inmensa reserva de gas. En 2014 se dio una protesta estudiantil en Kiev como una forma de manifestar su descontento con Víktor Yanukovich, el presidente de Ucrania de ese entonces, que había suspendido la firma de un tratado de asociación con la Unión Europea. Estas protestas causaron el derrocamiento del entonces presidente y formaron una división dentro del pueblo entre aquellos que querían acercamientos con Rusia y aquellos que querían acercamientos con la Unión Europea, fue entonces cuando los rusos intervinieron e iniciaron una campaña discreta enviando a miles de soldados a las bases de Rusia que estaban ubicadas en Crimea e instalando puestos de control en dos cruces de carreteras entre Ucrania y Crimea. El 16 de marzo se organizó un referéndum en el que se les consultó a los ciudadanos si querían que la república autónoma se uniera a Rusia, siendo el 95,5% de los votantes de Crimea que apoyaron la unión a Rusia. Hasta el día de hoy se considera que este referéndum fue ilegal, ya que no contó con ninguna supervisión internacional que validará los resultados. El 18 de marzo, Putin firmó un proyecto de ley en el que Crimea se incorporaba a la Federación Rusa y un año después dio a conocer que el plan de anexar Crimea se había ordenado semanas antes de realizar el referéndum. (BBC News Mundo, 2022)

Desde el punto de vista internacional, la anexión de Crimea había sido un ultraje a la soberanía y derechos de Ucrania, como castigo Estados Unidos y la Unión Europea impusieron a Rusia una serie de sanciones a personas y empresas rusas (BBC News Mundo, 2022). Provocando así que el rublo cayera más de un 30% y el precio del petróleo bajará a casi la mitad. En represalia por las sanciones de Occidente, el presidente Vladimir Putin prohibió la importación de alimentos provenientes de Europa o Estados Unidos, siendo esta una oportunidad para América Latina, pero no todo fue positivo para la región, ya que según Paulo Botta: “Históricamente, el comercio funciona con intermediarios o *traders* europeos. Ahora que los europeos han salido de la ecuación, se necesita construir una vinculación directa y eso no se hace de la noche a la mañana, sobre todo con los problemas lingüísticos y culturales de por medio. Es difícil vencer la desconfianza entre vendedor y comprador. Es algo que llevará tiempo reconstruir” (Justo, 2014)

Para Ecuador, específicamente el sector florícola, esta confrontación significó una disminución de exportaciones al mercado ruso, que en el 2014 demandó solo 14% del total de la producción anual de flores ecuatorianas, que antes era del 30% (Astudillo, 2022). Romero (2016) señaló que Rusia en el 2014 era el segundo mercado al que más se exportaban flores y drásticamente pasó a ser el cuarto. En el 2015, la devaluación del rublo ocasionó una caída de la demanda y de precios de las flores en los mercados internacionales. Como consecuencia, Ecuador tuvo que buscar nuevos destinos para enviar las flores que se producían para Rusia y, en algunos casos, se tuvo que cerrar fincas que se dedicaban únicamente a este mercado (Romero, 2016). Por su parte, Morales y Yanza (2017) indican que las causas que llevaron a varias florícolas de la parroquia de Tabacundo a cerrar entre el 2010 y el 2015, son: el ingreso de países africanos al mercado, la contracción de la economía europea, la caída del mercado ruso debido a los acontecimientos en Crimea, los pagos impuntuales por parte de los clientes extranjeros, y la falta de acuerdos comerciales con Estados Unidos y la Unión Europea. (Morales & Yanza, 2017)

Como se ha demostrado en este primer capítulo, la Rusia actual, como nación individual, se ha visto envuelta en varios altercados bélicos, en su mayoría debido a la disputa de territorios y a la expansión de la ideología comunista. Todos estos conflictos han supuesto para Rusia una alta inversión en el sector armamentista y la imposición de varias

sanciones económicas provenientes del resto del mundo, que a nivel mundial ha significado un desequilibrio de las divisas y ha provocado una creciente inflación. Este capítulo también ha servido para entender las consecuencias que estos conflictos han ocasionado a nivel latinoamericano y nacional, dejando como hecho que vivir en un mundo globalizado que está en constante movimiento comercial tiene sus pros y sus contras.

Más adelante se analizarán los efectos del comportamiento bélico actual entre Rusia y Ucrania dentro del sector florícola ecuatoriano y sus implicaciones en la cadena de suministro.

2. GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN EL SECTOR FLORÍCOLA

En este capítulo se va a definir lo que es la cadena de suministro internacional y cómo funciona, también se examinarán aspectos generales del sector florícola ecuatoriano y posteriormente se hará una descripción de la cadena de suministro en el sector florícola para identificar aspectos de su dinámica y operatividad. La metodología que se usará es de investigación de fuentes secundarias, principalmente en libros y trabajos de titulación de grado de autores ecuatorianos y colombianos.

2.1. Cadena de suministro

Una cadena de suministro es un proceso el cual comienza desde la obtención de la materia prima sin procesar hasta la entrega del producto terminado al cliente final. Por otro lado, para el Consejo de Profesionales de Gestión de la Cadena de Suministro, la gestión de la cadena de suministro es un proceso que adjunta la planificación y gestión de todas las actividades inmersas en el abastecimiento y la adquisición, la conversión y todas las actividades de gestión logística. Es importante destacar que también incluye la coordinación y colaboración con socios de canal, que pueden ser proveedores, intermediarios, proveedores de servicios externos y clientes (Drake, 2011)

La cadena de suministro está dividida en tres puntos clave, los cuales son; abastecimiento, fabricación y distribución. Dentro de estas fases participan proveedores, productores, distribuidores, agentes de carga, aduanas, clientes mayoristas, minoristas y clientes finales. El *Supply Chain Council*, ha desarrollado un modelo de procesos de *Supply Chain Operations Reference (SCOR)* aplicado para delimitar las métricas que se van a desempeñar en la cadena de suministro alineados a los objetivos estratégicos generales de una empresa exportadora (Drake, 2011).

El modelo SCOR inicia con la buena planificación tomando en cuenta que muchas empresas llevan a cabo sus operaciones en diferentes lugares y por ende se debe sincronizar cada acción. Con la planificación adecuada de los procesos, las empresas inician con la adquisición de recursos de sus proveedores, la mayoría de las veces son

materias primas o piezas no ensambladas, pero también puede ser maquinaria, nueva tecnología, infraestructura y otros servicios que le agreguen valor al producto. Con los recursos para la fabricación, la empresa comienza la producción para convertir los suministros de materia prima en productos finales. Una vez que los productos finales están listos, se deben trasladar físicamente a la fase de distribución donde los productos se llevan a mercados, mayoristas, minoristas o puede ser que se queden en las bodegas de la propia empresa. La entrega también requiere de un buen servicio que asegure de que el cliente esté satisfecho. Por último, el modelo SCOR señala la importancia de los retornos; es decir, cuando los productos son devueltos, ya sea por una falla en el artículo, un pedido mal hecho, piezas rotas, etc. Estos flujos de retorno pueden ser muy costosos para las empresas que no han desarrollado los procesos adecuados para manejarlos, y pueden convertirse en una ventaja competitiva para las empresas que los planifican previamente.

Actualmente, vivimos en la era de la tecnología que ha facilitado las interacciones entre empresas de diferentes países, ya sea como importadores de materia prima o como exportadores de productos finales. Administrar una cadena de suministro internacional es mucho más complicado que administrar una cadena de suministro nacional debido a las reglas y regulaciones que difieren entre países y la necesidad de proveedores de servicios adicionales para ayudar a que los envíos lleguen a su destino final (Drake, 2011).

La figura 1 describe los procesos de una cadena de suministro internacional, la cual se mantiene igual que la cadena nacional, antes descrita, hasta la parte de la venta y en la que participan exportadores, importadores, transportistas domésticos e internacionales, agentes de carga, consolidadores, agentes de aduana, etc. Cuando se realiza la venta de mercancías se debe detallar las especificaciones de los pedidos que se llevarán al exterior y se debe acordar un *INCOTERM (International Commercial Terms)* el cual define las respectivas obligaciones, costos y riesgos involucrados en la entrega de bienes del vendedor al comprador. También se debe especificar el medio de transporte que se utilizara para la distribución. Es importante señalar que la persona encargada de realizar la venta debe contar con un buen manejo del idioma inglés y tener una noción de los ámbitos políticos, sociales y culturales del país en el que se encuentra ubicada la empresa con la que se va a hacer negocio. Luego se recolecta la mercancía y se transporta al puerto o al aeropuerto. Después la aduana del país de origen hace un control minucioso en busca

de alguna sustancia ilegal y comprueba que la información del exportador corresponda con la mercancía. Una vez finalizados los trámites con la aduana se hacen las maniobras de carga al transporte y en los casos de los *INCOTERM FOB* y *FCA* debe haber un supervisor responsable que vigile a nombre de la empresa exportadora que la mercancía esté dentro del transporte. Los aviones o buques de carga zarpan en dirección al país del importador y una vez que llegan a su destino la aduana de ese país hace otra inspección buscando que no ingrese mercancía ilegal, también se pagan los aranceles por importar. Finalmente, una vez que la aduana despacha la mercancía, ésta se sube a camiones y se la lleva a la bodega, empresa o negocio donde se guardará la mercancía y posteriormente se la distribuirá dentro del país de destino hacia mercados, mayoristas, minoristas o directo al cliente final.

Figura 1.

La Cadena de Suministro Internacional



Fuente: Elaboración propia a partir de “Operaciones de importación-exportación”, International Trade Centre, s.f. citado en Mogrovejo, 2020.

2.2. Aspectos generales del sector florícola ecuatoriano.

Ecuador es un país rico en biodiversidad, su ubicación geográfica sobre la línea ecuatorial, su condición climática y el asentamiento de la cordillera de los Andes que pasa a lo largo

del país hacen de Ecuador el *hábitat* perfecto para varias especies. En Ecuador se encuentra el 8% de especies de plantas vasculares registradas en el mundo y de estas se estima que 4.500 son especies endémicas. Estas características le dan a Ecuador una ventaja competitiva frente a otros países dedicados a la exportación de flores.

Se estima que Ecuador inició con la floricultura en la década de los 80, en la Región Andina, con la creación de invernaderos que en ese entonces experimentaban solo con rosas. En 1982 Ecuador exportó la primera unidad de rosas de una finca ubicada en Puenbo, dando comienzo a este importante rubro de la economía ecuatoriana. Con el pasar de los años la exportación de flores se ha convertido en un pilar económico para el país, según cifras de la Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPOR) en el 2021 las exportaciones de flores fueron el quinto producto no petrolero más exportado del país, además de tener un crecimiento en dólares del 12% en comparación al 2020.

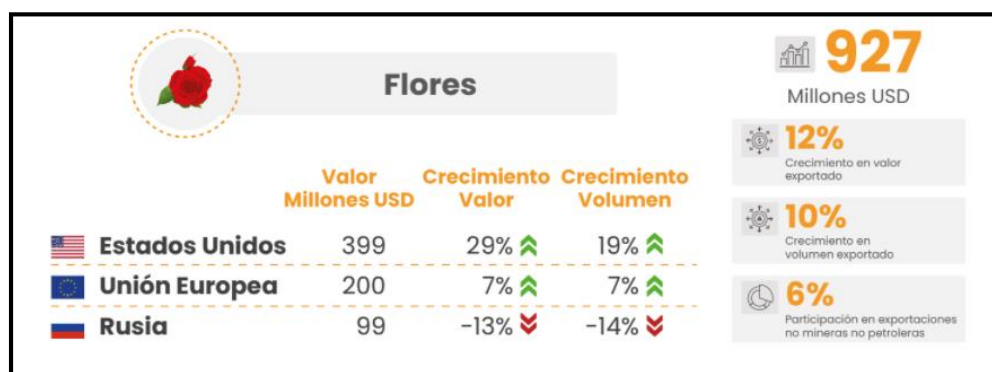
Ecuador fue el tercer mayor exportador de flores a nivel mundial en el año 2020, quedando atrás de Países Bajos y Colombia y con una participación de 9% en el mercado. A pesar de que el sector fue el primero en sentir los estragos de la pandemia del COVID-19 que provocó la caída en las exportaciones y problemas en la logística debido a las restricciones de bioseguridad que llegó a generar una pérdida de \$130 millones entre marzo y junio. Lo que ayudó al sector a levantarse fueron los pedidos provenientes desde Estados Unidos y el *e-commerce* dentro del país. El sector florícola no solo representa un ingreso de divisas al país, sino también representa miles de empleos para técnicos del sector agropecuario, los equipos administrativos, logísticos, comerciales y personas de sectores rurales, en su mayoría mujeres (El Universo, 2020).

Según Expoflores, hay 5.650 hectáreas destinadas al cultivo de flores y 1.700 fincas que las producen, además existen 620 empresas exportadoras especializadas en la exportación de este producto que en el 2021 generó 927 millones de dólares en divisas. Ecuador exportó flores a más de 100 países en el 2021 y los principales destinos de envío (Figura 2) estuvieron liderados por Estados Unidos con un 43% de participación en las exportaciones, la Unión Europea con un 22%, Rusia con un 11%, Canadá con un 3% y América Latina con un 3%. Es importante hacer un énfasis en que el sector depende mucho de las exportaciones a Estados Unidos, la Unión Europea y Rusia, que representan

el 70% de sus envíos. Las principales especies de flores que se exportaron en el 2021 son las rosas, las flores de verano, la gypsophila, las flores reservadas, los claveles y los crisantemos. De estas 6 especies, las rosas se enviaron a 96 países y representaron el 70% de participación en la exportación de flores (Expoflores, s/f). Las rosas ecuatorianas se producen principalmente en la Sierra, en provincias como Pichincha, Cotopaxi y Cayambe, y son conocidas y celebradas mundialmente por sus características como sus tallos gruesos, sus colores naturales, los botones grandes y el tiempo de vida después del corte.

Figura 2.

Composición de las exportaciones de flores 2021



Adaptado de “Reporte Estadístico de Comercio Exterior”, FEDEXPOR, 2022.

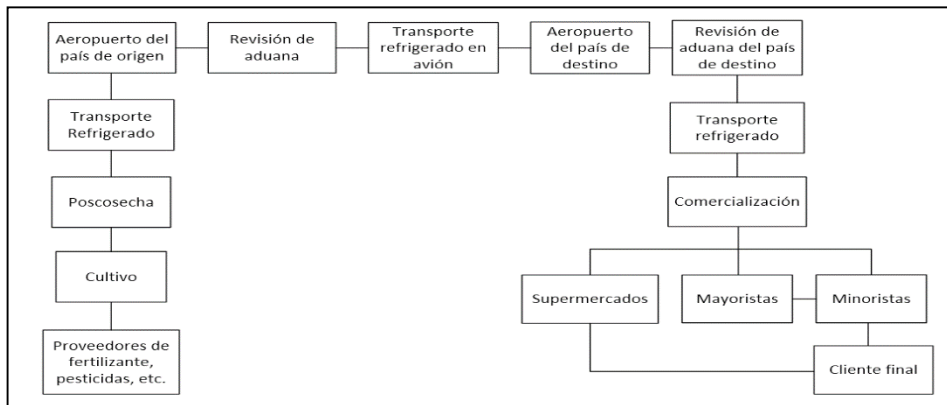
2.3. Cadena de suministro en el sector florícola

Una florícola debe contar con patentes que son documentos expedidos por la ley que acreditan la actividad laboral que se lleva a cabo, además debe contar con la infraestructura adecuada para la realización del trabajo que garantice la seguridad de sus empleados. Una vez que los procesos legales de las florícolas han sido cumplidos, se puede comenzar a producir. Como se describe en la Figura 3, la cadena de suministro de cualquier producción de flores da inicio con los proveedores, que son quienes abastecen de suministros necesarios para la producción. Existen diferentes tipos de proveedores: los vegetativos, de pesticidas y químicos, de material de empaque y embalaje y de mantenimiento de invernaderos y construcción. Para Porter, los proveedores son una fuerza competitiva de la cual siempre hay que estar al pendiente, manteniendo siempre

una buena relación comercial para que su fuerza competitiva se mantenga baja y no afecte a la producción.

Figura 3.

Cadena de Suministro en la Exportación de Rosas Ecuatorianas



Fuente: Elaboración propia, a partir de A. González (2013, p. 24)

Antes de comenzar con el proceso de sembrado, los equipos de venta deben confirmar la cantidad de pedidos y las características de las flores que el cliente solicita para así calcular cuánto terreno se va a utilizar para la siembra. Una vez se calcula esto, se empieza la siembra y los floricultores deben estar en constante cuidado de la plantación evitando siempre las enfermedades y plagas que se pueden infiltrar en los invernaderos. Desde la cosecha pasan alrededor de seis a nueve meses hasta que las flores comienzan a brotar y se da inicio a la cosecha donde se procede a cortar las flores de los arbustos y luego se las fumiga para pasar a la poscosecha, en este proceso, los tallos deben reposar en baldes de agua e hidratantes y luego pasan a la mesa de clasificación donde se observa el punto de corte, el tamaño de botón y el largo del tallo. Generalmente, Rusia solicita flores de tallo largo.

Luego, se da comienzo al proceso de empaquetado de ramos y a continuación se procede a cortar los tallos con la medida sugerida para que los ramos queden iguales y además se amarra las puntas de los tallos con ligas. Posteriormente, se colocan los capuchones de plástico a las flores y nuevamente se les amarra con una liga. Después de terminado este proceso se pasa a la sección de etiquetado donde se especifica la variedad, la medida, la

persona que elaboro y la fecha de elaboración. Terminado estos procesos las rosas pasan al cuarto frío, una habitación con temperatura entre 1.5 a 4 grados que mantiene a las rosas frescas y donde se ordena a los ramos en cajas que deben tener etiquetas que detallan la información de la empresa exportadora, la naturaleza del producto, el origen del producto, la especificación comercial, el posicionamiento y ubicación del producto, las instrucciones sobre el sistema de manejo, la seguridad para la manipulación y control de la mercancía y la información del destino y la empresa que está importando.

Una vez finalizada las operaciones de producción y empaquetado se procede a cargar el camión refrigerado que llevará a las rosas al aeropuerto, es muy importante verificar que el camión esté bien cerrado para que no se escape el frío y también para no permitir la alteración ilegal en los empaques. Es importante aclarar que los procesos de trámite ante la autoridad aeroportuaria deben ser realizados con antelación, ya que los aeropuertos son zonas primarias de control y zonas estratégicas restringidas. Generalmente, para exportar, las florícolas prefieren usar el *INCOTERM Free Carrier (FCA)* en ambos casos la responsabilidad del vendedor termina cuando se entrega las mercancías en el aeropuerto y esta es despachada de la aduana para la exportación. Dentro del aeropuerto las cargas pasan por un escáner donde se comprueba el contenido de las cajas y se verifica que corresponda con el tamaño, las guías y toda la información que brindó el exportador, luego pasan al cuarto frío donde se almacena las cargas y se procede al paletizado de las mismas que varían dependiendo del tipo de avión que las va a transportar.

Finalmente, las flores llegan desde el aeropuerto del punto de origen hasta su destino donde el importador recoge la carga y la lleva en un camión refrigerado hasta el o los puntos de comercialización, puede ser que las flores se envíen a supermercados, mayoristas o minoristas hasta llegar al cliente final. Es importante señalar que las flores no se pueden devolver, por lo que sí existe un problema con el pedido, el retorno debe ser retribuido con una devolución monetaria.

En conclusión, la cadena de suministro debe ser bien planificada para que todos los procesos se mantengan en sincronía y se pueda producir un artículo de calidad para el cliente. La cadena de suministro internacional es más complicada que una a nivel nacional debido a la complejidad de las normas y leyes de intercambios comerciales de los países

implicados en el proceso. También se describió al sector florícola ecuatoriano, su aportación a la economía del país y las variedades de sus productos que hacen que sean tan solicitadas en el mercado mundial y se revisó los aspectos generales de la cadena de suministro aplicada en el sector florícola.

La complejidad actual en la cadena de suministro internacional, especialmente en la parte de distribución, provocada por el conflicto bélico actual entre Rusia y Ucrania se abordará en el capítulo siguiente.

3. ANÁLISIS DE LOS EFECTOS EN LA CADENA DE SUMINISTRO DEL SECTOR FLORÍCOLA PROVOCADOS POR EL CONFLICTO ENTRE RUSIA Y UCRANIA

En este capítulo, en primer lugar, se habla de los métodos y materiales usados para cumplir con el tercer objetivo planteado. Después, se contextualiza el conflicto bélico actual entre Rusia y Ucrania, haciendo énfasis en los datos más relevantes hasta lo acontecido en la ciudad de Bucha (27 de febrero – 24 de abril de 2022). Posteriormente, se delinearán las sanciones internacionales que ha recibido Rusia por el ataque a Ucrania; luego, se describe la relación comercial entre Ecuador y Rusia a lo largo del tiempo; posteriormente, se presenta un análisis, sobre la base de las dimensiones definidas a nivel económico, político y de operaciones y gestión de la cadena de suministro del sector florícola provocados por el conflicto entre Rusia y Ucrania; finalmente, se exponen las conclusiones y las acciones propuestas por el sector florícola. Para el desarrollo de la parte teórica del capítulo se buscó información proveniente de artículos periodísticos y reportes económicos del sector. Los materiales y los métodos de la indagación empírica para la discusión y análisis de las dimensiones en cuestión se basaron en investigación de fuentes primarias, aplicando el instrumento de la entrevista a expertos.

3.1. Métodos y Materiales

Para el presente trabajo de titulación se utilizó un método de recolección de información, provenientes de fuentes periodísticas, tales como, artículos de revistas y periódicos, reportajes de noticias y editoriales escritas por expertos en la materia. También se usó fuentes primarias cuya información se recolectó a través de entrevistas que tuvieron como objetivo la recolección de información y datos sobre los efectos en las exportaciones del sector florícola causados por el enfrentamiento bélico generado por Rusia durante el período pandémico febrero-abril del 2022. La información recopilada ayudó a realizar un análisis de las dimensiones económicas, políticas y de operaciones y gestión de la cadena de suministro, que se han visto comprometidas por el conflicto bélico. Para la elaboración del instrumento de la entrevista, previamente, se procedió a la definición de las variables del estudio en el marco de las dimensiones, anteriormente mencionadas, relacionadas con

factores, económico, político y operativo, como se explica en la matriz de caracterización de las dimensiones y variables del estudio (Tabla 1). Las preguntas planteadas que sirvieron para el análisis de las diferentes variables tuvieron una valoración entre 1 y 3, siendo 1 las preguntas con menos relevancia y 3 las preguntas con más relevancia. En el Anexo 1, se puede encontrar las preguntas con sus respectivas valoraciones, mientras que en el Anexo 2 se recopilan las respuestas de las entrevistas.

Tabla 1. Matriz de caracterización de las dimensiones y variables del estudio empírico

Dimensiones del estudio	Variable del estudio	Definición de la variable
ECONÓMICA	Empleo en el sector florícola ecuatoriano en el marco del conflicto bélico entre Rusia a Ucrania	Afectación directa, actual y futura por disminución del empleo en el sector florícola ecuatoriano, primordialmente hacia las pequeñas empresas cuya producción total estaba dirigida al mercado ruso y son propensas a quebrar.
	Demanda por parte de Rusia en el marco de las sanciones internacionales por el conflicto.	Afectación directa para el sector y las florícolas que se especializan en el mercado ruso que debido al conflicto y a las restricciones sienten el impacto, ya que los consumidores rusos preferirán no comprar productos que no sean de primera necesidad.
	Oferta de flores que debían ser enviadas a Rusia que generan una caída de los precios debido al conflicto y a las restricciones infringidas a Rusia.	Afectación directa a la producción y precios previstos de flores que se iban a exportar a Rusia y ahora tendrán que ser enviadas a otros mercados en menor cantidad y precio o en el peor de los casos usar las flores como abono para evitar las pérdidas.
POLÍTICA	Relaciones comerciales y diplomáticas que	Necesidad de firma de acuerdos comerciales por parte del gobierno con países como Canadá y Estados Unidos, además con comunidades como la

	se pueden reforzar por medio de acuerdos comerciales entre países.	Unión Euroasiática para que de esta forma los productos del sector florícola puedan ingresar a estos países sin necesidad de pagos de aranceles.
	Acciones sugeridas por el gremio exportador al gobierno central para disminuir el impacto a los sectores de exportación.	Propuestas hechas por los sectores de exportación del país al gobierno ecuatoriano para frenar el impacto que deja el conflicto que puede provocar el quiebre de muchas pequeñas empresas que necesitan que se tomen medidas para sobrevivir.
OPERACIONES Y GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	Cadena de abastecimiento de insumos para la producción en el sector	Afectación de la cadena de insumos debido a que los principales proveedores de fertilizantes y petróleo del mundo se ven envueltos en un conflicto lo que provoca que suban los precios de la materia prima y por ende podría significar un alza en los precios de los productos finales que llegan al consumidor.
	Comercialización. Introducir productos en nuevos mercados	Debido a las restricciones tales como la falta de vuelos y formas de pagos, los floricultores ecuatorianos que dirigían su producción al mercado ruso se vieron en la necesidad de buscar nuevos mercados para la comercialización de sus productos.
	Pagos a través del sistema SWIFT	Afectación directa al sector florícola ecuatoriano con el que Rusia tiene una deuda pendiente por los envíos realizados para San Valentín y el Día de la Mujer que no se logró saldar debido a las sanciones impuestas a bancos.
	Logística de distribución Bloqueo de los corredores	Afectación en la distribución del producto desde Ecuador a Rusia debido a los bloqueos de los corredores logísticos, especialmente el cierre de

	logísticos a Rusia provocados por la inaccesibilidad de espacio aéreo ruso y las sanciones impuestas a Rusia de empresas dedicadas a la logística.	espacios aéreos, que impide que las flores lleguen a su destino.
--	--	--

Una vez delineadas las caracterizaciones de las dimensiones, se procedió a contactar con cuatro expertos que tienen conocimiento de la situación actual tanto del sector florícola como del país. Todos los entrevistados fueron contactados por *WhatsApp* o *Instagram* y posteriormente se realizaron sus respectivas entrevistas. En algunos casos las reuniones se llevaron a cabo de manera presencial y en otros casos se desarrollaron por llamada vía *WhatsApp* o por videoconferencia en *ZOOM*.

El primer entrevistado fue Jaime Robalino, gerente y propietario de La Flor de la Alegría, quien dio su punto de vista desde la perspectiva de las florícolas. El segundo entrevistado fue Marcelo Verdezoto, especialista en Síntesis Macroeconómica del Banco Central del Ecuador, quien dio su punto de vista desde el ámbito económico y de lo que se observa en los documentos de la entidad en la que trabaja. El tercer entrevistado fue Carlos Andrade, docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, quien aportó con su opinión académica. Finalmente, el cuarto entrevistado fue Arturo Velastegui, gerente de logística y comercio exterior de Expoflores, quien aportó con una visión general del sector desde el punto de vista de la Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador.

Una vez concluida las entrevistas se procedió a transcribir la información más importante que arrojó las entrevistas (Anexo 2) y posteriormente, se realizó el respectivo análisis tanto de la información primaria como de la información secundaria.

3.2. Conflicto bélico actual entre Rusia y Ucrania

El 17 de febrero, Estados Unidos anunció que Rusia estaba preparando una invasión a Ucrania, pero Rusia negó estas acusaciones, pese a que habían ubicado más de cien mil hombres en la frontera. Putin pedía que Ucrania no sea incorporada a la Unión Europea ni a la OTAN, porque esto constituía una amenaza para la seguridad rusa. En varias ocasiones, Vladimir Putin ha mostrado su posición frente a la desintegración de la Unión Soviética y considera que Ucrania, Georgia, Bielorrusia, Estonia, Lituania y Letonia deben volver a anexarse a la Federación Rusa o aliarse, pero varias de estas repúblicas han preferido ser capitalistas y estar ligadas a Occidente (Estupiñán, 2022).

La noche del 24 de febrero, Putin anunció una amplia maniobra militar para "desnazificar" a Ucrania lanzando misiles rusos a varias ciudades, incluyendo a Kiev, la capital del país. Ucrania es una nación de 44 millones de personas y tiene un ejército que ha resistido a todos los ataques hasta el día de hoy, en estas situaciones es inevitable que no se produzcan muertes de ambos bandos; sin embargo, no se tiene cifras exactas ni veraces del número de pérdidas de cada bando, únicamente se conoce el hecho de que ya existen cerca de un millón de refugiados que huyen de Ucrania (Estupiñán, 2022). A partir del 28 de febrero, Rusia y Ucrania han mantenido varias rondas de negociaciones para buscar un fin al conflicto; sin embargo, no se ha obtenido ningún resultado. El 29 de marzo, Rusia anunció una disminución en los ataques a Kiev y Chernígov que no significaron necesariamente un alto al fuego. La contraofensiva de las fuerzas militares ucranianas logró el retiro de varias tropas rusas de territorio ucraniano, como en la planta de Chernóbil y ciudades como Bucha, donde se descubrió los horrores que los rusos habían causado, ya que se encontró cadáveres de civiles abandonados en las calles, muchos de ellos incluso habían sido maniatados, y más cuerpos se encontraron enterrados en fosas comunes, en total se calcula fueron 340 asesinatos. Esta masacre fue calificada por varios mandatarios bajo el término de crímenes de guerra.

Así, el conflicto bélico amenaza con continuar por un tiempo indefinido, causando tensión mundial por una posible tercera guerra mundial en caso de que países miembros de la OTAN intervenga. La amenaza del uso de armas nucleares por parte de Rusia también es preocupante, al igual que las pérdidas económicas que el conflicto está dejando a escala mundial.

3.3. Sanciones internacionales impuestas a Rusia

Una sanción internacional es una medida impuesta por un país a otro, que tiene como objetivo frenar o castigar al país que ha infringido la ley o los derechos internacionales mediante penalidades que afectan directamente a su economía. Las sanciones son pautas pacíficas que se toman para evitar guerras. En el caso del conflicto entre Rusia y Ucrania, varios países se han unido para aplicar sanciones al país ruso en lugar de ingresar a un conflicto armado que podría terminar en consecuencias devastadoras como una tercera guerra mundial.

Las sanciones económicas y el rechazo en contra del régimen de Putin no se han hecho esperar. Occidente ha iniciado una serie de sanciones económicas contra Rusia, incluyendo países conocidos por ser neutrales como Japón, Suiza, Suecia y Noruega, que acordaron imposibilitar que el banco central de Rusia use sus reservas de divisas en el extranjero, logrando bloquear al menos el 60% del acceso a sus reservas. También se decidió congelar los activos en los países miembros de la Unión Europea a los miembros del Parlamento Ruso, amigos cercanos de Putin, los empresarios de sectores que contribuyen al ingreso de divisas y a militares envueltos con la invasión. Así mismo, se decidió sancionar al sector energético ruso boicoteando su innovación al prohibir que se exporte tecnología para el refinado de petróleo; sin embargo, únicamente Estados Unidos ha interrumpido su compra de gas y petróleo ruso, a diferencia de la Unión Europea, donde ningún país miembro ha suspendido la compra de estos suministros (Borja, et al., 2022). Además, se acordó la desinversión a compañías rusas y la desconexión de la aerolínea rusa Aeroflot del sistema internacional de reserva y se acordó restringir del espacio aéreo de varios países a aeronaves rusas (Estupiñán, 2022). Después de las atrocidades ocurridas en Bucha, varios países como Francia, Alemania, Lituania y España han dispuesto la salida de diplomáticos rusos de su territorio, y el presidente de Ucrania solicitó a los países de la Unión Europea y del mundo sanciones más estrictas como la privación de todos los recursos económicos a Rusia, el cierre de puertos para barcos rusos, que se detengan las importaciones de productos y servicios rusos y que se lleve a la justicia a los criminales de guerra (El País, 2022)

En términos de comercio, la Unión Europea, Estados Unidos y Reino Unido impusieron sanciones como el alza de aranceles a la importación de productos rusos como petróleo,

gas, aluminio, plata, cobre, acero, carbón y vodka, también se prohibió las exportaciones de productos de lujo. Por otra parte, grandes empresas suspendieron sus operaciones en Rusia como Shell, DHL, Boeing, Airbus, Alstom, Siemens, Amazon, Mastercard y Visa, estas dos últimas significan para Rusia un bloqueo de medios de pago y de igual forma ningún ruso podrá acceder a PayPal ni Western Union para recibir transacciones. Otra de las sanciones fue sacar a Rusia de la Sociedad para las Comunicaciones Interbancarias y Financieras Mundiales (SWIFT), que conecta a más de 11.000 bancos en más de 200 países de todo el mundo, lo que significa que si un país quiere hacer negocio y transferir dinero a otro país entonces debe utilizar este método. La exclusión del procedimiento SWIFT significa para un país que los bancos dentro del mismo no se pueden comunicar con los bancos de otros países y dadas las circunstancias, las empresas dentro y fuera del país no pueden realizar ni hacer pedidos porque no se van a poder pagar (DW Español, 2022)

Estas medidas son un gran golpe para la economía rusa, que desde 2014 ha recibido sanciones por los sucesos de Crimea y esto, sumado al mal manejo de la pandemia del COVID, han desgastado la economía rusa, dando como resultado un PIB que se ha encogido a 1.478 billones de dólares (Estupiñán, 2022) Estas sanciones no solo afectan a Rusia, sino que también crean un efecto en el resto del mundo debido a que genera un alza global del petróleo y crea un aumento en la inflación. Como represalia, Rusia prohibió la exportación de ciertos productos provenientes de países enemigos, amenazó con cobrar los pagos de gas y petróleo en rublos y nacionalizar los activos de las grandes empresas extranjeras que decidieron cerrar sus puertas en el país. Como medida de amortiguamiento al duro golpe de la economía, el Banco Central de Rusia y el gobierno tomaron una serie de acciones, entre ellas duplicar las tasas de interés a 20%, prohibir a las personas la transferencia de dinero a cuentas en el extranjero y el cierre de la bolsa de valores (Cohen, 2022)

3.4. Relación comercial entre Ecuador y Rusia

El 16 de junio del 2021, Ecuador y Rusia celebraron el septuagésimo sexto aniversario del establecimiento de relaciones diplomáticas entre ambos países. En estos 76 años, ambos países han logrado una relación estratégica que ha sido beneficiosa para ambos

países, en especial en el ámbito comercial bilateral, donde se han llegado a firmar varios tratados y acuerdos multilaterales que han beneficiado a varios sectores comerciales. En 1997 se firmó el Tratado Básico entre la Federación Rusa y la República del Ecuador. La relación entre ambos países se fortaleció en los años en que Rafael Correa fue presidente desde el 2007 hasta el 2017. El mandatario de aquel entonces logró varios acercamientos que beneficiaron las alianzas entre ambos países, en el 2009, Correa y Putin hicieron una declaración de asociación estratégica que buscaba fortalecer el diálogo político y cooperación en ámbitos económicos, financieros, comerciales, tecnológicos y ambientales. A partir de este año hasta el 2015 se firmaron 42 tratados entre ambos países, principalmente, acuerdos de sectores estratégicos como el suministro de la energía hidráulica y equipo mecánico para las centrales hidroeléctricas, también se firmó contratos para la investigación en busca de yacimientos de petróleo y gas en la costa de Ecuador. En aquel entonces, debido a la ideología política de Correa, Rusia veía como aliado a Ecuador y a todos los países pertenecientes al ALBA. Además, se fortaleció el comercio entre ambos países, mientras que Ecuador exporta productos como el banano, flores, café, mariscos, madera y frutas tropicales, a su vez importaba de Rusia materias primas como fertilizantes minerales, tecnología médica y metales (Solórzano, 2016)

A lo largo de estos años de relaciones diplomáticas se creó la Comisión Intergubernamental para la Comisión Intergubernamental Ecuatoriano – Rusa para la Cooperación Económico-Comercial (CICEC) que al día de hoy ha celebrado cerca de siete reuniones que tienen como meta la cooperación económica, la cooperación en agricultura y pesca, y la cooperación de sectores estratégicos. Gracias a una de estas reuniones, Rusia se comprometió a realizar los pagos pendientes con empresas exportadoras de banano ecuatoriano (El Comercio, 2018). Ecuador por su parte ha destacado la importancia del mercado ruso para los productos ecuatorianos y se ha comprometido a ser más estricto con los controles de salubridad y seguridad en sus aduanas para garantizar el buen servicio a Rusia, además Ecuador ha mostrado interés en negociar un acuerdo comercial con la Unión Económica Euroasiática con el objetivo de ampliar el comercio y las inversiones entre Ecuador y los países miembros de la UEE como Belarús, Kazajistán, Armenia y Kirguistán, de hecho, uno de los objetivos del 2022 del gobierno era mantener acercamientos de carácter comercial con la UEE para buscar un acuerdo de libre comercio, pero debido a las circunstancias esto podría posponerse

(CAMA E, 2020). Se debe tomar en cuenta que del mercado Euroasiático, Ecuador recibe 70 millones de dólares al año solo por las exportaciones del 40% del sector florícola (El Comercio, 2022)

Durante la pandemia, el comercio entre Rusia y Ecuador se vio afectado por las restricciones de movilidad implementado en ambos países; sin embargo, en el 2021 el comercio entre estas dos naciones aumentó a 1.900 millones de dólares, un 28,8% más que en 2020 lo que indica que el estrecho lazo comercial entre ambos países no se vio afectado tras la pandemia (SWI swissinfo.ch, 2022). Ecuador y Rusia mantuvieron la comunicación demostrando su interés en profundizar las relaciones bilaterales en sectores como la salud, comercio, transporte, economía, etc. Además, se hizo énfasis en buscar acciones conjuntas contra la pandemia y se habló de una posible construcción de una fábrica de vacunas Sputnik que puede generar empleos (Secretaría General de Comunicación de la Presidencia, 2021). El 24 de febrero de 2022, Guillermo Lasso, presidente de Ecuador, condenó los ataques de Rusia a Ucrania y pidió que se respete la vida y los derechos humanos de todos los países, tomando así una posición neutral en el conflicto. Se calcula que el país pierde semanalmente 2,5 millones de dólares mientras sigue la guerra (El Comercio, 2022).

3.5. DISCUSIÓN Y ANÁLISIS. Efectos del conflicto bélico Rusia-Ucrania

Para el desarrollo del siguiente subtema, y para cumplir con el tercer objetivo de este trabajo de titulación, se realizó una búsqueda de información proveniente de fuentes primarias y secundarias. La información teórica, que se aborda en las primeras partes del subtema, fue obtenida de artículos periodísticos de revistas y periódicos como Vistazo, Primicias, El Comercio, El Universo, entre otros; también se utilizaron fuentes secundarias como reportes económicos del sector, obtenidos de Expoflores y Fedexpor. Para el análisis de los efectos del conflicto, en los elementos económicos, operativos y políticos, se recurrió a la recolección de información de fuentes primarias mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas a expertos en el sector florícola y académicos en las áreas de logística y economía.

3.5.1. Dimensión Económica

Según Fedexpor (2022) en el 2021, Rusia había sido el tercer mayor importador de flores ecuatorianas, aunque el valor decreció en un 13% al igual que el volumen que disminuyó en un 14% (Figura 2). El Banco Central del Ecuador menciona que para el año 2022 se espera un incremento económico de 2,8% en el que el aporte del cultivo de flores será de 0,8%. Esta previsión toma en cuenta el efecto del conflicto bélico entre Rusia y Ucrania en las exportaciones ecuatorianas y otros factores. (Banco Central del Ecuador, 2022).

El sector florícola fue uno de los primeros en sentir el impacto económico que deja a su paso el conflicto armado entre Rusia y Ucrania. La razón es que el mes en el que el conflicto dio inicio fue en febrero, cuando se acercaban festividades en las que tradicionalmente sube la demanda de flores ecuatorianas, como el Día de la Mujer, que es el 8 de marzo, y el Día de la Victoria en Rusia, que es el 9 de mayo. Cabe destacar que la zona Euroasiática representa el 40% de las exportaciones de flores de Ecuador (Coba, Así es como Ecuador pagará los efectos de la guerra en Ucrania, 2022) Expoflores afirma, que para Ecuador, Rusia y Ucrania son destinos importantes para la exportación de flores, ya que representan el 15% de las flores cultivadas en Ecuador y en términos de ingresos 13 de cada 100 dólares que se exporta de flores corresponden a las ventas que se dirigen a estos países, significando para Ecuador más de USD 120 millones anuales (EXPOFLORES, 2022). En lo que ha durado el conflicto se puede observar pérdidas en la bolsa rusa y se calcula que el rublo ha perdido casi 40% de su valor frente al dólar, provocando que las importaciones rusas sean más costosas y por ende que la demanda de los productos como flores disminuyan, debido a que serán comprados en menor cantidad porque no son productos de primera necesidad (Murcia, 2022).

Vladimir Sprinchan, embajador de Rusia en Ecuador, comentó que el conflicto afecta más a Ecuador que a Rusia, pues la balanza comercial está a favor de Ecuador, ya que nosotros exportamos más a Rusia de lo que importamos a este país (Ortiz, 2022). A nivel nacional, en Ecuador los efectos ya se están sintiendo en las exportaciones ecuatorianas de flores. Según la revista Vistazo, incluso llegar a la mitad de lo que se vendió en 2021 resultaría difícil (Cavagnaro, 2022). Para el sector florícola, les recuerda a lo sucedido en el 2014, a pesar de que lo sucedido con las sanciones en ese entonces fueron leves a comparación

con la situación actual que prevé que Rusia ya no será un mercado accesible para el país. Se debe agregar que una de las acciones que puede tomar Rusia para frenar los daños a su economía será el del alza en los aranceles a productos provenientes de otros países que pueden afectar a las exportaciones del sector florícola, debido a que estos aranceles resultaran en una disminución en los pedidos hechos por Rusia.

Las entrevistas realizadas para el desarrollo del análisis de este trabajo dieron como resultado una retroalimentación y reflexión sobre la dimensión económica, específicamente las variables como el empleo, la demanda, la oferta y los precios del sector florícola desde el inicio del conflicto hasta el mes de mayo del 2022. La siguiente información corresponde a la conversación mantenida con los expertos, al igual que su respectivo análisis.

En cuanto al empleo, todos los entrevistados estuvieron de acuerdo en que al principio se esperaba el peor escenario posible, todos ellos esperaban que ocurriera una situación similar a la del 2014, donde muchas florícolas cerraron sus puertas, pues la mayoría de estas centraban sus exportaciones en Rusia, provocando que cientos de personas perdieran sus empleos. Sin embargo, con el pasar de los meses no se ha mostrado ninguna señal de desempleo, esto se debe principalmente a la agilidad de los exportadores del sector que con el inicio del conflicto buscaron nuevos mercados a los cuales enviar su producto y de esta forma no hubo necesidad de despedir a nadie. Se espera, más bien, que el empleo en el sector vaya en aumento. Solo las florícolas que destinaban toda su producción a Rusia podrían estar en problemas.

La demanda había caído en el mes de marzo y muchos tuvieron que desechar sus flores o usarlas como abono, en el mejor de los casos los exportadores pudieron hacer negocios con otros países, aunque esto significó en su momento una disminución en los precios, y ciertas pérdidas, pero de esta manera lograron estabilizarse y abrirse a nuevos mercados. En el mes de abril, la demanda volvió a crecer, especialmente fue gracias a Estados Unidos que fue el destino que amortiguó al sector de una caída muy seria como la que está afrontando el sector bananero. La venta de flores a otros mercados como Chile y otros países europeos también ayudó a que la demanda no cayera y más bien vaya en aumento. En el mes de abril, pese a todo pronóstico, Rusia volvió a hacer pedidos de

flores, pero sus flores ya estaban ubicadas en otros mercados. Se espera que los pedidos de Rusia disminuyan a diferencia de las grandes cantidades que antes solicitaban, esto debido a las sanciones internacionales que golpean al país euroasiático.

Las hectáreas de plantación no han disminuido y por ende la oferta se mantiene. En el mes de marzo hubo una sobreoferta, lo que provocó que los precios cayeran debido a que los efectos de la guerra comenzaron a sentirse y los floricultores no sabían qué hacer con las flores que se enviaban a Rusia, que tienen especificaciones especiales, que no son del gusto de todos los mercados, por lo que el envío de estas rosas a otros compradores les dio poder adquisitivo de las mismas y por ende el exportador ecuatoriano debió aceptar el precio que dispuso el comprador dando incluso descuentos de hasta el 25%. En abril, los precios nuevamente se elevaron debido al aumento en los precios de los suministros y otros costos de producción, además de factores como las temporadas, épocas de fiesta, la producción mundial y factores externos e internos. También, por el efecto de disminución de oferta y aumento de demanda que se generó cuando Rusia volvió a hacer sus pedidos, pero como la producción que era destinada para este mercado se vendió a otros países, se comenzó a producir más para satisfacer las necesidades de Rusia y de esta forma las ventas han ido mejorando para el sector, a pesar de que a los rusos se les ha hecho descuentos del 10 al 15 por ciento.

3.5.2. Dimensión Política

La siguiente dimensión de la que se habló durante la entrevista fue la dimensión política de la cual se hizo énfasis en las relaciones comerciales y diplomáticas, donde se habló de los acuerdos comerciales que al sector le convendría que el gobierno firmara. Así mismo se mantuvo una conversación sobre las acciones propuestas por el sector y recibidas por el gobierno.

El sector exportador se ha visto muy dañado en estos últimos años, empezando con la pandemia, la crisis logística y finalmente este conflicto. Pese a todas las adversidades, los exportadores han visto la manera de seguir adelante, pero ahora requieren la ayuda del gobierno. Desde el sector exportador se han analizado y planteado soluciones y alternativas que podrían ayudar a la liquidez de las empresas más afectadas por el

conflicto, que de cerrar sus puertas dejarían sin empleo a muchas personas que viven principalmente en zonas rurales. Para lograr este objetivo de preservar el empleo, el sector exportador necesita trabajar de la mano con el gobierno, a quienes se les ha sugerido que consiga acuerdos de libre comercio con Estados Unidos y Canadá, esto como una solución para reorientar las mercancías. Estados Unidos es el importador número uno del sector florícola y Canadá, además de estar localizado en el mismo continente, también se ha visto muy interesado en las flores ecuatorianas, siendo que Ecuador fue el segundo país del que importó flores. Un acuerdo de libre comercio con estos países, principalmente Canadá, sería muy beneficioso, como podemos ver que ha sido para Colombia (uno de los principales competidores de exportación de flores de Ecuador) que paga un arancel del 0% mientras que Ecuador paga un arancel del 12% solo para exportar a Canadá. Otro destino que ha sido recomendado es Rusia, que antes del conflicto, era un fiel socio comercial, además los exportadores aseguran que el cliente ruso paga el mejor precio y realizan sus transacciones pronto a diferencia de otros mercados donde el plazo para pagar tarda hasta 90 días. Adicional a estos destinos, también se espera que el gobierno concrete las negociaciones de acuerdos con Japón, Corea del Sur, China y México, no por el mercado mexicano, sino porque este acuerdo va a abrir la puerta para lo que es la Alianza del Pacífico, que es importante para el sector florícola.

También se ha propuesto al gobierno que apoye líneas de financiamiento y créditos blandos, flexibles y competitivos a nivel internacional, y reducir los recargos tributarios a la cadena logística del comercio exterior, así como a los insumos que utiliza el sector exportador que, como resultado del conflicto, registran incrementos en sus costos (El Comercio, 2022). Asimismo, se ha propuesto reducción de los horarios laborables y reducción del salario, pero por un tiempo definido, lo que permite que en casos como guerras o pandemia no se despida a la gente y que se mantengan sus puestos de trabajo, todo esto tomando en cuenta que en el sector florícola la carga laboral es fuerte, es más o menos el 60% de los costos de producción. Además, otro tema que los sectores exportadores llevan hablando con el gobierno desde hace tiempo es la paridad entre lo que son carga de importación y carga de exportación. Netamente, lo que Ecuador necesita para mejorar el tema de fletes es que exista también carga de importación, es decir que los aviones que vienen a Ecuador vengan con carga para que salgan con carga porque hay días que vienen vacíos o con el 30% de carga para salir con el 100% de carga lo que

genera que haya que pagar más para la exportación. Hay miedo por parte del gobierno de que esto genere daños a la balanza comercial, pero para evitar esto se propone que en el aeropuerto de Quito, principalmente, que es el que más maneja exportaciones, se haga un *hub* de carga para que pueda hacer tránsito a otros países de la región sin afectar la balanza comercial. Adicionalmente, el sector florícola podría considerar un cambio de proveedores de abonos y plaguicidas, que podrían reemplazarse con proveedores chinos, colombianos o estadounidenses. En la entrevista también se mencionó que el gobierno pudiera mantener una conversación con Rusia sobre la cantidad de dinero que puede salir de su país para que puedan aumentar el monto de este y de esta forma los clientes rusos puedan efectuar sus pagos directamente desde sus bancos, sin necesidad de buscar otros medios para saldar sus deudas.

El ministro de Producción, Julio José Prado, reveló en una entrevista que se estaba evaluando una reducción de aranceles e impuestos a la salida de divisas. En cuanto al *drawback*, una medida propuesta por el sector bananero, que permite la devolución total o parcial de los aranceles pagados para las importaciones de materias primas, el ministro comentó que esto le costaría al país 350 millones de dólares, pero que se buscaría una compensación para los sectores más perjudicados por la guerra. Además, recordó que el país no se puede hacer cargo por el conflicto, por lo cual el sector privado deberá asumir algunas pérdidas, las cuales se pueden disminuir si se buscan nuevos mercados (Coba, Prado: "Hay cuatro impactos de la guerra en Ucrania para la producción en Ecuador", 2022).

3.5.3. Dimensión de operaciones y gestión de la cadena de suministro

Como se describió posteriormente en el capítulo 2, el primer paso de la cadena de suministro de cualquier florícola que exporta es el abastecimiento de suministros. Rusia y Ucrania son proveedores para el sector florícola del Ecuador, principalmente de abonos, plaguicidas, insumos químicos, plásticos para invernaderos, y cartón de empaque. Actualmente, los insumos están elevados entre el 25% y 30% debido a que hay un desabastecimiento de estos productos por la guerra y las sanciones impuestas a Rusia, que están provocando un incremento de precios de estos productos a nivel mundial, causando así que la cadena de suministro y los costos de producción sean más caros y, como

consecuencia, las flores sean más costosas y por ende afecten a los consumidores que ahora deben pagar precios más altos. Trading Economics, reveló que el principal producto exportado desde Rusia a Ecuador fueron los fertilizantes en el 2020 por un total de 77,88 millones de dólares (Suárez, 2022). Reportes internacionales declararon que con la guerra el precio de algunos fertilizantes registraron incrementos que llegaron hasta el 180 % (Zumba, 2022). Los precios de los insumos también aumentan por la dificultad logística que hay actualmente en el mundo, especialmente vía marítima a causa de los problemas con los contenedores.

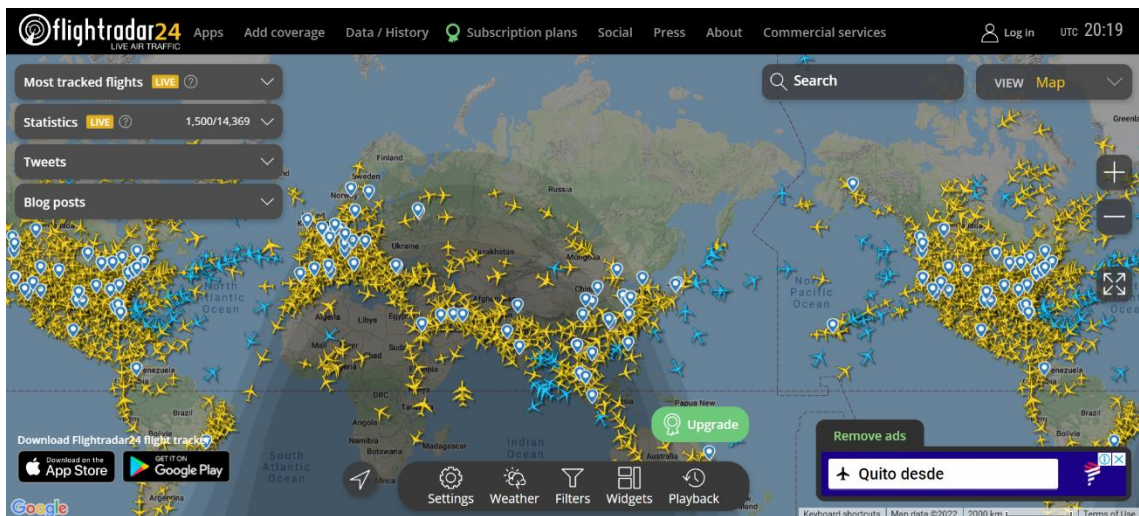
Puesto que Rusia era el tercer destino principal de las flores ecuatorianas, la pérdida de este mercado a causa de las sanciones y problemas logísticos hacen que el sector tenga la necesidad de buscar nuevos mercados que sustituyan a Rusia, y a los que se les pueda enviar el producto que era destinado a este país. En su mayoría, en los meses que ha durado el conflicto bélico, el sector exportó en gran cantidad a Estados Unidos y exploraron nuevos mercados como el de Chile, Francia, Bélgica, Rumania y Eslovaquia, también se pudo ver un incremento de envío de flores a países como Canadá, Bielorrusia y países de la Unión Europea como Holanda, Italia, España y Alemania.

Se debe agregar que, con la expulsión de los bancos rusos del sistema SWIFT, las transacciones interbancarias entre Rusia y otros países se imposibilita, causando problemas en la cadena de pagos. Según Alejandro Martínez, presidente de Expoflores, la forma de pago de Rusia venía por medio de bancos alemanes e ingleses, que actualmente forman parte del grupo que ha impuesto sanciones a Rusia, entre ellas el cierre de sus transacciones bancarias con dicho país. Las florícolas no usan cartas de crédito ni seguros en las flores debido a que son productos no perecibles. Los pagos se realizan mayormente por transferencia o usando Western Union. La desconexión del sistema SWIFT significó un duro golpe para los exportadores del sector florícola que había enviado más de 6.500 toneladas de flores previo a la celebración del día de la mujer y por lo cual ahora se adeuda cerca de 40 millones (Zumba, 2022). Sin embargo, los compradores rusos han buscado formas de saldar estas deudas e incluso hacer nuevos pedidos enviando el dinero por tierra y depositando ese dinero en ciertos bancos fuera de Rusia, e incluso están haciendo los pedidos desde China y negociando con *bitcoin* con este país para que ellos paguen a Ecuador en dólares.

Una vez que se han tocado los temas y se ha realizado un análisis de los efectos en la cadena de insumos, comercialización y pagos, es momento de hablar de la cadena de distribución y su logística desde Ecuador a Rusia. A principios del 2022 y antes de que la guerra estallara, hubo problemas con el envío de flores para la temporada de San Valentín, ocasionada por la falta de vuelos y frecuencias para transportar las flores a su lugar de destino, dejando así 2.500 toneladas de flores que no pudieron ser enviadas y por ende se usaron como abono para evitar pérdidas mayores (Zambrano, 2022). A esta situación de falta de vuelos se le sumó el conflicto bélico. Ucrania, por su parte, se considera un mercado cerrado al cual no se puede acceder debido a la guerra, mientras que a Rusia no se puede acceder debido a las sanciones que se le han impuesto, en la Figura 4 se puede observar los pocos aviones que sobrevuelan Rusia que en su mayoría son de aerolíneas asiáticas, especialmente de China y de aerolíneas rusas que hacen vuelos nacionales.

Figura 4.

Tráfico Aéreo, 24 de mayo del 2022



Fuente: “Live air traffic”, Flightradar24, 2022.

Los países de la zona Euroasiática son corredores logísticos para las exportaciones que llegan a Rusia. El 28 de febrero del 2022, Rusia cerró su espacio aéreo a 36 países, entre los que se encuentran: España, Austria, Albania, Bélgica, Bulgaria, Reino Unido, Hungría, Alemania, Gibraltar, Dinamarca, Irlanda, Islandia, Italia, Chipre, Letonia, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Noruega, Polonia, Portugal, Rumanía, Eslovaquia,

Eslovenia, Finlandia, Francia, Croacia, República Checa, Suecia y Estonia; causando problemas en las cadenas de suministro del sector florícola que específicamente debe utilizar la vía aérea como medio de transporte para llegar a este destino, con estos impedimentos las empresas tienen que buscar rutas alternas, lo que puede generar costos excesivos (Cohen, 2022). Los miembros de la Unión Europea y Reino Unido también acordaron cerrar el espacio aéreo a los aviones rusos, tanto comerciales como privados, por lo cual ningún avión ruso puede despegar, aterrizar o sobrevolar en estos territorios. La principal aerolínea rusa, Aeroflot, ha cancelado todos sus vuelos en Europa y las conexiones con países de América Latina (Borja, Llaneras, Hidalgo, Grasso, & Clemente, 2022).

El cierre de espacios aéreos es preocupante para la logística de las exportaciones de flores ecuatorianas, ya que interviene directamente con la distribución del mismo. Desde Ecuador, las flores ecuatorianas salen en avión hasta Ámsterdam (Países Bajos). Byron Torres, gerente general de Hellman en Ecuador, una firma especializada en logística de carga, comenta que de Ámsterdam, el resto del viaje se realiza, principalmente, en camiones refrigerados para preservar la calidad del producto durante los cinco días que dura la travesía (Astudillo, 2022). Glenn Koepke, gerente general de la red de colaboración en FourKites, una consultoría de cadena de suministro en Chicago advirtió que las tarifas de transportes marítimos y aéreos podrían hasta triplicarse de 10.000 a 30.000 dólares por contenedor en el caso de los buques, pero este precio puede llegar a ser aún más alto en el transporte aéreo (Cohen, 2022). Esta alza de precios se debe principalmente al aumento del precio del petróleo, Rusia es el tercer país que más barriles de petróleo produce al día y es el principal proveedor de gas para los países europeos al estar en guerra y con todas las sanciones impuestas, incluyendo que algunos de sus principales importadores están dejando de comprarle el petróleo, produce que el precio de la misma suba.

Cuando los compradores rusos volvieron a hacer sus pedidos, muchos lo hicieron a través de China, usando a este país como intermediario para realizar los pagos y para recibir la carga, ya que China no ha impuesto ninguna sanción a Rusia y ambos países están muy cerca, los productos llegan a este país y se envían por espacio terrestre o aéreo a Rusia. Sin embargo, el país asiático ahora afronta una nueva ola de contagios por COVID, por

lo que ha suspendido más de 768 vuelos internacionales en estos cinco meses del 2022. Sí, hay aviones que llegan a China, solo que en menor cantidad y con protocolos de salubridad más estrictos, por lo que los envíos de flores a Rusia se los está haciendo también con otros países asiáticos, aunque esto significa un aumento en el precio de las flores porque los precios de los costos operativos aumentan.

Aun si se buscara enviar las rosas por vía marítima sería muy difícil, primero porque el tiempo de vida de este producto es muy corto y existe una crisis de contenedores que aún no está solucionada, y segundo porque varias navieras han acordado no colaborar con las actividades comerciales de Rusia, por ejemplo, la naviera Maersk mostró su apoyo al pueblo de Ucrania suspendiendo el transporte de contenedores que se importan y exportan de Rusia. (Coba, Ecuador comienza a sentir el golpe económico de la guerra en Ucrania, 2022).

CONCLUSIONES: CONSIDERACIONES FINALES

De acuerdo con el análisis realizado en este trabajo de titulación, se puede concluir que todos los conflictos bélicos a nivel mundial tienen más relevancia ahora que vivimos en un mundo globalizado que está constantemente conectado y que siente los efectos de lo que ocurre incluso con países que son muy lejanos, en especial de aquellos de gran tamaño y alto nivel adquisitivo y productivo.

La guerra entre Rusia y Ucrania, significó para el sector florícola la pérdida de uno de sus más fieles compradores, ya que Rusia fue el tercer mayor importador de flores ecuatorianas en el 2021 y las sanciones internacionales que el país recibió provocó que este mercado quedará aislado. El mes de febrero fue un mes normal para el sector, debido a que las flores se enviaron a este destino antes de que estallara la guerra, incluso se registró un récord de exportación; sin embargo, una vez que la guerra dio inicio y los países miembros de la OTAN y de la Unión Europea impusieron sanciones en contra de Rusia, fue el momento donde el sector se comenzó a preocupar.

El mes de marzo fue el más difícil para el sector, debido a que tenían varias hectáreas de flores que no se pudieron enviar a Rusia por las sanciones y esto provocó una sobreoferta del producto e hizo que los productores tuvieran que hacer descuentos y aceptar los precios que los otros mercados ofrecían por las flores que eran destinadas a Rusia, que como anteriormente se mencionó, son de especificaciones muy claras que no son del gusto de la mayoría de los mercados. Con la venta de este producto a otros mercados, los productores cuando menos, lograron satisfacer los costos de producción y de esta manera continuar con el negocio. El siguiente paso fue entablar nuevas relaciones comerciales con otros países para que así las hectáreas de producción destinadas a Rusia tuvieran a donde ir mientras la guerra y las sanciones continuaban y de esta forma el mes de abril fue un mes de estabilidad y en algunos casos de mejora para el sector. Posteriormente, los clientes rusos volvieron a contactar a los productores trazando nuevos métodos de pago y nuevas maneras de distribución, teniendo a Asia y Bielorrusia como intermediarios.

Ahora bien, a nivel económico, se puede concluir que el empleo del sector florícola ecuatoriano se mantiene e incluso se especula irá en aumento y no en disminución, como inicialmente se creía, basado en experiencias vividas por lo sucedido en Crimea en el 2014. Las únicas florícolas que corren peligro de ir a la quiebra y despedir personal son aquellas que enfocan la totalidad de su producción a Rusia. La demanda de las flores se espera que vaya en aumento en otros mercados como Estados Unidos, Chile y algunos países europeos, que fueron los que permitieron que el sector florícola se estabilizara. En cuanto a la oferta, se espera que las hectáreas de plantación de flores crezcan gracias a los clientes fieles con los que el sector ya contaba, los nuevos mercados que se tuvieron que buscar para reemplazar a Rusia, a los pedidos recibidos nuevamente de parte de Rusia y a la ventaja competitiva que tienen las flores ecuatorianas que las hacen destacar en el mercado. Los precios irán en aumento como producto del alza de los costos operativos que hacen que las flores cuesten más, además de otros factores internos y externos de los que depende la fijación de precios.

El cuanto, a la cadena de suministros, se puede concluir que el hecho de que Rusia actualmente esté envuelto en una guerra ha provocado que suban los precios de estas materias primas debido a la escasez para satisfacer a todos los mercados y esto a su vez ha sido un problema para el sector florícola que debe conseguir estos suministros a precios muy elevados que terminan reflejándose en el precio final del producto.

El sector también se ha visto en la necesidad de buscar nuevos mercados y entablar nuevas relaciones comerciales para de esta forma sustituir a Rusia y no sufrir pérdidas, por lo cual se ha recurrido a Chile, Francia, Bélgica, Rumania y Eslovaquia, como nuevos mercados y también se pudo ver un incremento de envío de flores a países como Canadá, Bielorrusia y países de la Unión Europea como Holanda, Italia, España y Alemania.

En cuanto a la deuda que Rusia mantiene con el sector florícola de nuestro país, se determinó que la principal razón de que se haya generado la deuda fueron los plazos para el pago, que iban en torno a las fechas cuando la guerra dio inicio y las restricciones como la eliminación de bancos rusos del sistema SWIFT hicieron que los pagos no se pudieran realizar con normalidad. A pesar de esto, los compradores rusos han buscado formas de saldar estas deudas e incluso hacer nuevos pedidos enviando el dinero por tierra y

depositando ese dinero en ciertos bancos fuera de Rusia, e incluso están haciendo los pedidos desde China y negociando con *bitcoin* con este país para que ellos paguen a Ecuador en dólares.

Finalmente, como conclusión sobre la cadena de distribución se ha evidenciado una falta de vuelos que venía incluso antes de la guerra, a esta falta de vuelos se le unen los costos excesivos por los fletes aéreos, debido a que los aviones de carga llegan vacíos al país y los floricultores tienen la responsabilidad de pagar estos fletes que cubren el viaje de ida y vuelta. Esto, sumado al alza del precio del petróleo, ha generado también problemas en la cadena de distribución, debido a que los transportes tanto marítimo como aéreo han tenido que subir sus precios y por ende esto significa un aumento a los costos operativos que nuevamente se ven reflejados en el precio final de las flores. Además, los cierres de espacios aéreos y terrestres para Rusia significaron un gran problema, ya que no había manera de hacerles llegar los pedidos; sin embargo, ahora se está usando a los países asiáticos como corredores logísticos, por lo cual las flores se envían a estos países y de estos países les hacen llegar las flores a Rusia.

Se recomienda que el gobierno tome medidas de prevención ante posibles guerras, lo cual puede servir para evitar el desempleo en los sectores exportadores del país. Estas medidas podrían ser la firma de acuerdos de libre comercio con Estados Unidos y Canadá, que son países a los que se puede acceder vía marítima y aérea debido a su ubicación en el mismo continente, por lo cual los costos no serán tan caros como exportar a un país en otro continente, y la eliminación de aranceles con ambos rebajaría aún más los costos. De esta misma forma se espera que el gobierno concrete su negociación para el acuerdo de libre comercio con México que le abrirá las puertas para lo que es la Alianza del Pacífico. También se aconseja el apoyo a líneas de crédito blandas y competitivas a nivel internacional y abrir algún fondo con el dinero de los impuestos que pagan las empresas exportadoras por importar productos del extranjero, de esta forma este dinero se usaría para emergencias. Asimismo, se plantea una paridad entre viajes de ida y vuelta, que son una limitación para las ganancias que recibe el sector florícola, ya que el sector debe pagar extra por los aviones que llegan vacíos y se van llenos con sus productos. Adicionalmente, se podría implementar en el aeropuerto de Quito un *hub* de carga para que por medio de este aeropuerto se pueda hacer tránsito a otros países de la región sin afectar a la balanza

comercial, es decir, el aeropuerto sirve como un centro de conexión y recibe las importaciones que vienen en aviones de otros países y sirve como un centro de almacenamiento hasta que llegue el siguiente avión que las llevara a su destino de esta forma los aviones llegarían con carga y los exportadores ecuatorianos no tendrían que pagar por eso sino solo por el viaje al destino de los productos ecuatorianos.

Por último, se debe tomar en cuenta que este trabajo solo recopila la información desde el inicio del conflicto bélico en febrero del 2022 hasta abril del mismo año, por lo cual se recomienda para futuros trabajos académicos que estén enfocados en el tema del impacto que esta guerra tuvo en las áreas de logística y de exportación, que recopilen la información de todo el año, porque con el pasar de los meses pueden existir nuevas sanciones que afecten más al sector. También se recomienda realizar un trabajo similar a este, pero enfocado en el sector bananero, que fue el más afectado de todos los sectores de Ecuador.

REFERENCIAS

- Astudillo, G. (2 de Marzo de 2022). *90% de envíos de flores llegó a Rusia*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/exportaciones-ecuatorianas-rosas-rusia-conflicto.html>
- Banco Central del Ecuador. (31 de Marzo de 2022). *LA ECONOMÍA ECUATORIANA CRECIÓ 4,2% EN 2021, SUPERANDO LAS PREVISIONES DE CRECIMIENTO MÁS RECIENTES*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1482-la-economia-ecuatoriana-crecio-4-2-en-2021-superando-las-previsiones-de-crecimiento-mas-recientes>
- Barahona, K. (2018). *Impacto de la Segunda Guerra Mundial en la Economía del Ecuador, periodo 1939-1945 [Tesis de Economista, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/15935>
- BBC News Mundo. (26 de Febrero de 2022). *Rusia y Ucrania: qué pasó en Crimea en 2014 (y por qué importa ahora)*. Obtenido de BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-60500020>
- BBC. (s/f). *The Cold War origins 1941-56*. Obtenido de BBC: <https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/z3h9mnb/revision/11>
- Borja, A., Llaneras, K., Hidalgo, M., Grasso, D., & Clemente, Y. (24 de Marzo de 2022). *Todas las sanciones a Rusia, de un vistazo: así actúa la UE para estrangular la economía de Putin*. Obtenido de El País: <https://elpais.com/economia/2022-03-25/todas-las-sanciones-a-rusia-de-un-vistazo-asi-actua-la-ue-para-estrangular-la-economia-de-putin.html>
- CAMAE. (14 de Octubre de 2020). *Ecuador y Rusia fortalecen relaciones de comercio y cooperación*. Obtenido de CAMAE: <http://www.camae.org/comercio-exterior/ecuador-y-rusia-fortalecen-relaciones-de-comercio-y-cooperacion/>
- Cavagnaro, J. (2022). Víctimas colaterales. *Vistazo*, 30-33.
- Coba, G. (25 de Febrero de 2022). *Así es como Ecuador pagará los efectos de la guerra en Ucrania*. Obtenido de PRIMICIAS: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/rusia-ucrania-ecuador-comercio-logistica-costos-guerra/>
- Coba, G. (2 de Marzo de 2022). *Ecuador comienza a sentir el golpe económico de la guerra en Ucrania*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/ecuador-guerra-ucrania-rusia-comercio-combustibles/>

- Coba, G. (4 de Marzo de 2022). *Prado: "Hay cuatro impactos de la guerra en Ucrania para la producción en Ecuador"*. Obtenido de Primicias:
<https://www.primicias.ec/noticias/economia/ecuador-empresas-costo-guerra-ucrania/>
- Cohen, P. (1 de Marzo de 2022). *La guerra de Rusia en Ucrania afecta a la economía mundial*. Obtenido de The New York Times:
<https://www.nytimes.com/es/2022/03/01/espanol/rusia-ucrania-economia-mundial.html>
- Drake, M. (2011). *Global Supply Chain Management*. Business Expert Press.
- DW Español. (28 de Febrero de 2022). *¿Qué es SWIFT y que significa una expulsión de Rusia de ese sistema de pagos?* Obtenido de DW Español:
<https://www.dw.com/es/qu%C3%A9-es-swift-y-que-significa-una-expulsi%C3%B3n-de-rusia-de-ese-sistema-de-pagos/a-60948529>
- El Comercio. (17 de Mayo de 2018). *Ecuador y Rusia acuerdan reunir al Consejo Empresarial bilateral*. Obtenido de
<https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/ecuador-rusia-acuerdan-reunion-consejo.html>:
<https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/ecuador-rusia-acuerdan-reunion-consejo.html>
- El Comercio. (4 de Enero de 2020). *El flujo de divisas en Ecuador en la II Guerra Mundial*. Obtenido de El Comercio:
<https://www.elcomercio.com/tendencias/sociedad/flujo-divisas-ecuador-guerra-exportaciones.html#:~:text=De%20acuerdo%20con%20los%20registros,el%20arroz%20y%20la%20cascarilla>.
- El Comercio. (11 de Marzo de 2022). *Ecuador pierde USD 2,5 millones semanales por guerra en Ucrania*. Obtenido de El comercio:
<https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/ecuador-exportaciones-guerra-ucrania-rusia.html>
- El País. (17 de Agosto de 2011). *La caída de la URSS*. Obtenido de El País:
https://elpais.com/internacional/2011/08/17/actualidad/1313532005_850215.html
- El País. (4 de Abril de 2022). *Última hora de la guerra en Ucrania, en directo | Francia y Alemania anuncian la expulsión de decenas de diplomáticos rusos*. Obtenido de El País: <https://elpais.com/internacional/2022-04-04/guerra-rusia-ucrania-ultima-hora-de-hoy-en-directo.html>
- El Universo. (17 de Mayo de 2009). *Un primer trimestre de menos recursos para exportadores*. Obtenido de El País:
<https://www.eluniverso.com/2009/05/17/1/1356/23A0AABFC68749D18F94254B456DBCDFD.html/>

- El Universo. (4 de Diciembre de 2020). *Ecuador se mantiene como tercer exportador de flores a nivel mundial pese a los estragos del COVID-19*. Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/12/04/nota/8071792/flores-exportaciones-pandemia-crisis-economica-ecuador/>
- Estupiñán, P. (2022). Infierno en la Tierra, guerra avisada, sí mata. *Vistazo*, 36-40.
- EXPOFLORES. (2022). *REPORTE COMPARATIVO ECUADOR - COLOMBIA*. Obtenido de EXPOFLORES: <https://expoflores.com/wp-content/uploads/2022/04/reporte-comparativo-2022.pdf>
- Expoflores. (s/f). *Reporte Estadístico Anual 2021*. Obtenido de Expoflores: https://exposoluciones-my.sharepoint.com/personal/acomunicacion2_expoflores_com/_layouts/15/onedrive.aspx?id=%2Fpersonal%2Facomunicacion2%5Fexpoflores%5Fcom%2FDocuments%2FAnual%20Expoflores%202021%2Epdf&parent=%2Fpersonal%2Facomunicacion2%5Fexpoflores%5Fc
- FEDEXPOR. (Febrero de 2022). *Reporte estadístico de comercio exterior [Tabla]*. Obtenido de FEDEXPOR: <https://drive.google.com/file/d/1askCvr-1TofNiopRUWtpDUV1Vg2LN-y-/view>
- Flightradar24. (13 de Abril de 2022). *Live Air Traffic*. Obtenido de Flightradar24: <https://www.flightradar24.com/>
- Gago, E. (23 de 10 de 2017). *La revolución que cambió el siglo XX*. Obtenido de LA VANGUARDIA: <https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report/20171021/432213978668/revolucion-rusa.html#foto-1>
- González, A. (2013). *Intercambio de información en las cadenas de suministro internacionales*. Obtenido de Naciones Unidas: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4350/1/LCL3705_es.pdf
- Grupo Alaire. (7 de Marzo de 2022). *Relación Comercial Ecuador – Rusia 2021*. Obtenido de Grupo Alaire: <https://grupoalaire.com/boletines-senae/relacion-comercial-ecuador-rusia-2021/>
- Guerrero, J., & España, D. (2015). *Análisis de las exportaciones de rosas a Rusia en el periodo 2009-2015 [Tesis de ingeniería, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/3195>
- Justo, M. (30 de Diciembre de 2014). *¿Hasta dónde afecta la crisis de Rusia a América Latina?*. Obtenido de BBC Mundo: https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/12/141229_economia_crisis_rusa_america_latina_en
- López, J. C. (26 de Octubre de 2021). *Choque de superpotencias, misiles en Cuba y 13 días de extrema tensión: la crisis de octubre que casi lleva al mundo al invierno nuclear*. Obtenido de CNN Español:

<https://cnnespanol.cnn.com/2021/10/26/crisis-misiles-cuba-guerra-dusa-documentales-orix/>

- Mendoza, M. (11 de Diciembre de 2016). *Un viaje al origen del 'boom' bananero*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/banano-boom-produccion-exportacion-planetaeideas.html>
- Mogrovejo, I. (2020). Obtenido de UNIDAD 3: OPERACIONES DE IMPORTACION - EXPORTACION: [file:///C:/Users/Vale/Downloads/OPERACIONES%20DE%20COMERCIO%20EXTERIOR%20UNIDAD%203%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Vale/Downloads/OPERACIONES%20DE%20COMERCIO%20EXTERIOR%20UNIDAD%203%20(1).pdf)
- Morales, C., & Yanza, C. (2017). *Auge y crisis de las florícolas de la parroquia de Tabacundo, cantón Pedro Moncayo, 2010-2015 [Tesis de economía, Universidad Central del Ecuador]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/9941>
- Murcia, J. D. (9 de Marzo de 2022). *El rublo ha perdido casi 40% de su valor durante 2022 frente al dólar estadounidense*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/globoeconomia/el-rublo-ha-perdido-casi-40-de-su-valor-durante-2022-frente-al-dolar-estadounidense-3319430>
- Ortiz, S. (25 de Febrero de 2022). “*El Ecuador pierde más que Rusia con las sanciones*”. Obtenido de Expreso: <https://www.expreso.ec/actualidad/ecuador-pierde-rusia-sanciones-122458.html>
- Padinger, G. (1 de Septiembre de 2021). *Comercio, submarinos alemanes y un cambio cultural: América Latina en la Segunda Guerra Mundial*. Obtenido de CNN Español: <https://cnnespanol.cnn.com/2021/09/01/america-latina-segunda-guerra-mundial-76-aniversario-orix/>
- Paredes, P. L., & Mena, B. (21 de Marzo de 2022). *Impacto en Ecuador de la invasión de Rusia a Ucrania*. Obtenido de Dialoguemos : <https://dialoguemos.ec/2022/03/impacto-en-ecuador-de-la-invasion-de-rusia-a-ucrania/>
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review (America Latina)*.
- Romero, B. (14 de Abril de 2016). *Adiós a la época dorada del sector florícola*. Obtenido de GESTION DIGITAL: https://revistagestion.ec/sites/default/files/import/legacy_pdfs/262_004.pdf
- Schuhmann, E., & Bryantseva, D. (23 de Agosto de 2014). *El pacto de Hitler y Stalin: la luna de miel de dos dictadores*. Obtenido de DW: <https://p.dw.com/p/1Cz8X>
- Secretaría General de Comunicación de la Presidencia. (5 de Agosto de 2021). *Ecuador y Rusia coinciden en el interés de profundizar su relación bilateral*. Obtenido de Secretaría General de Comunicación de la Presidencia:

<https://www.comunicacion.gob.ec/ecuador-y-rusia-coinciden-en-el-interes-de-profundizar-su-relacion-bilateral/>

- Solórzano, M. J. (2016). La cooperación rusa con Ecuador del 2007-2015. *AFESE: revista de la Asociación de Funcionarios y Empleados del Servicio Exterior Ecuatoriano*, 82-91.
- Suárez, M. (14 de Marzo de 2022). *La agroindustria, la más golpeada en Ecuador por la invasión rusa a Ucrania*. Obtenido de Revista Gestión:
<https://www.revistagestion.ec/analisis-economia-y-finanzas/la-agroindustria-la-mas-golpeada-en-ecuador-por-la-invasion-rusa>
- SWI swissinfo.ch. (17 de Febrero de 2022). *El intercambio comercial entre Rusia y Ecuador crece 28,8 % en 2021*. Obtenido de SWI swissinfo.ch:
[https://www.swissinfo.ch/spa/rusia-ecuador_el-intercambio-comercial-entre-rusia-y-ecuador-crece-28-8---en-2021/47357820#:~:text=%2D%20El%20intercambio%20comercial%20entre%20Rusia,\(Rosseljoznadzor\)%2C%20Sergu%C3%A9i%20Dankvert.](https://www.swissinfo.ch/spa/rusia-ecuador_el-intercambio-comercial-entre-rusia-y-ecuador-crece-28-8---en-2021/47357820#:~:text=%2D%20El%20intercambio%20comercial%20entre%20Rusia,(Rosseljoznadzor)%2C%20Sergu%C3%A9i%20Dankvert.)
- Zambrano, L. (28 de Enero de 2022). *Decenas de camiones cargados de flores hacen fila a la espera de aviones*. Obtenido de Expreso:
<https://www.expreso.ec/actualidad/economia/faltan-vuelos-flores-san-valentin-120449.html>
- Zepeda, B., Demélas, M., Rojas, R., Espinosa, C., Gómez, A. G., Mosquera, T. U., . . . Long, G. (2010). *Ecuador: relaciones internacionales a la luz del bicentenario*. Quito: FLACSO sede Ecuador.
- Zumba, L. (3 de Marzo de 2022). *Floricultores, a la espera de que Rusia pague \$ 40 millones*. Obtenido de Expreso:
<https://www.expreso.ec/actualidad/economia/floricultores-espera-rusia-pague-40-millones-122810.html>

ANEXOS

Anexo N° 1: Formato de Entrevista



Trabajo de Titulación: Efectos del Conflicto Bélico Ocasionado por Rusia en la Cadena de Suministro del Sector Florícola Ecuatoriano

Estudiante: Valeria Dayanara Baez Belarde – vdbaez@puce.edu.ec

Profesora tutora: Ing. Carmen Daza Villadiego, *PhD* – cdazav@puce.edu.ec

El proyecto de Trabajo de Titulación denominado “Efectos del Conflicto Bélico Ocasionado por Rusia en la Cadena de Suministro del Sector Florícola Ecuatoriano” pretende analizar la problemática y efectos generados por el enfrentamiento bélico ruso en el periodo de pandemia dentro del proceso logístico de la cadena de suministro del sector florícola ecuatoriano.

El contenido de la entrevista la hemos confiado, exclusivamente, a empresarios y profesionales que han liderado procesos de desarrollo económico y social a nivel industrial y de agremiaciones sociales y económico-productivas, por tal razón valoramos su especial colaboración, la cual constituye un recurso altamente significativo en la investigación empírica del trabajo de titulación en la carrera de Negocios Internacionales.

El objetivo de la entrevista es realizar un trabajo de campo a través de la recolección de información acerca de la situación actual de la cadena de suministro del sector florícola ecuatoriano. Además de hacer un análisis de los factores (políticos, económicos y operativos) que impactan al sector por el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania durante el periodo de pandemia y los efectos que este enfrentamiento ha generado.

A continuación, le presentamos las temáticas de la entrevista y las variables que serán consideradas en el estudio.

Tabla 2. Matriz de Preguntas

Dimensiones del estudio	Variable del estudio	Preguntas	Valoración
ECONOMIA	Empleo en el sector florícola ecuatoriano en el marco del conflicto bélico entre Rusia y Ucrania	¿Cómo se proyecta la tasa de desempleo del sector para el presente y siguiente año?	2
	Demanda por parte de Rusia en el marco de las sanciones internacionales por el conflicto.	¿Qué proyecciones se tienen en relación a la demanda de flores tanto por parte de Rusia como a nivel mundial?	2
	Oferta de flores que debían ser enviadas a Rusia que generan una caída de los precios debido al conflicto y a las restricciones infringidas a Rusia.	¿Ha disminuido la cantidad de hectáreas de plantación de flores para exportar? ¿Los precios de las flores se han mantenido desde el inicio del conflicto?	2
POLÍTICA	Relaciones comerciales y diplomáticas que se pueden reforzar por medio de acuerdos comerciales entre países.	¿Con qué países le convendría al sector florícola que el gobierno central firme un acuerdo comercial? ¿Por qué?	1.5
	Acciones sugeridas por el gremio exportador al gobierno central para disminuir el impacto	¿Qué propuestas plantea el sector florícola al gobierno para afrontar esta difícil crisis?	2.5

	a los sectores de exportación.		
GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	Cadena de abastecimiento de insumos para la producción en el sector	¿Existe algún problema con la adquisición de materia prima como por ejemplo los fertilizantes?	2
	Comercialización. Introducir productos en nuevos mercados	¿Qué mercados serían aptos para sustituir al mercado ruso?	1.5
	Pagos a través del sistema SWIFT	¿Cómo se efectúan los pagos de los clientes rusos?	1.5
		¿Se ha pensado en alguna solución para que Rusia pague el dinero que le debe al sector florícola?	2
	Logística de distribución Bloqueo de los corredores logísticos a Rusia provocados por la inaccesibilidad de espacio aéreo ruso y las sanciones impuestas a Rusia de empresas dedicadas a la logística.	¿Cómo se vio afectada la cadena de distribución de flores a Rusia y otros países con el inicio del conflicto bélico?	3

Fuente: Elaboración Propia

Muy especialmente, agradecemos a usted por el tiempo dedicado al desarrollo de la entrevista; sin su valiosa colaboración no podría concluirse esta investigación

Anexo N° 2: Transcripción de las entrevistas

Tabla 3. Matriz de Entrevistas

Preguntas	Jaime Rodrigo Robalino Cualchi: Gerente propietario de La Rosa de la Alegría	Marcelo Verdezoto: Especialista en Síntesis Macroeconómica del Banco Central del Ecuador	Carlos Andrade: Docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador	Arturo Velastegui: Gerente de Logística y Comercio Exterior de Expoflores
¿Cómo se proyecta la tasa de desempleo del sector para el presente y siguiente año?	Por el momento en La Rosa de la Alegría no vamos a tener una disminución del empleo, de hecho, esperamos que gradualmente aumente. Puede que el empleo disminuya en aquellas florícolas que destinaban un 100% de su producción a Rusia.	Se espera que el empleo se mantenga tal y como está en el sector florícola, por suerte para este sector los efectos no han sido tan fuertes como para el sector bananero, donde sí se ha producido una disminución en el empleo.	En función de la demanda de flores que estamos teniendo cuando la demanda aumenta, eso implica que aumenta el nivel de empleo, por tanto, las estimaciones para los próximos meses es que aumente la tasa de empleo, lo cual es bueno para el país.	El empleo se ha mantenido, no ha habido una disminución de empleo debido al conflicto de Rusia y Ucrania porque nosotros como sector florícola en general no exportamos a un solo destino.
¿Qué proyecciones se tienen en relación a la demanda de flores tanto por parte de Rusia como a nivel mundial?	Creímos que cuando inicio el conflicto, Rusia iba a dejar de comprar. De hecho, sí perdimos flor y sí botamos, no es como sí se pudiera hacer negocio con otros mercados de la noche a la mañana, pero contactamos con nuevos clientes y ubicamos buena parte de lo que se enviaba a Rusia en	Estados Unidos está amortiguando las exportaciones del sector florícola. Podemos observar a través de los datos del banco central que las exportaciones a Estados Unidos aumentaron, mientras que las exportaciones a Rusia disminuyeron. En cuanto a Rusia, yo puedo tener un mercado potencial,	El problema con Rusia es que era uno de los principales compradores de rosas, entonces la caída de la demanda de flores por parte de este mercado si nos afectó de cierta forma, al igual que a nuestros competidores como a Colombia, pero la búsqueda de nuevos mercados fue lo que nos ayudó a que no hubiera	Rusia en sí representa más o menos el 14% de la exportación total. Las primeras semanas del conflicto, la demanda cayó más o menos un 90% entre Rusia, Ucrania y Bielorrusia, ¿por qué le consideramos a Bielorrusia? Porque si bien no es un gran consumidor, sí importa flores que van destinadas

	<p>América, específicamente Estados Unidos y Chile, también ubicamos las flores en otras partes de Europa. Una vez que nuestros clientes rusos acabaron con su stock de flores, ellos vieron la necesidad de seguir haciendo negocios, así que nos contactaron, pero nosotros sus flores ya las teníamos ubicadas en otros mercados. En ese momento, se generó una gran demanda de Rusia, lo cual nosotros no habíamos estimado y eso nos permitió volver a recuperarnos. Esperamos que la demanda siga creciendo.</p>	<p>pero si no tengo como enviar mi producto a este país, entonces no me sirve para nada. Con Rusia se espera que haya una caída en las exportaciones de flores; justamente porque no hay como hacer llegar las flores, no solo por las sanciones, sino también por la situación de los fletes de avión y pocos vuelos hacia Asia o países que les pueden hacer llegar el producto.</p>	<p>una caída tan drástica de la demanda. También nos ayudó la ventaja competitiva que tienen nuestras flores, especialmente las rosas que tienen tallos largos y su tiempo de vida que es alrededor de 25 días, que son factores que las hacen únicas a nivel mundial.</p>	<p>a la final para el mercado ruso. En esas primeras semanas si cayó porque cuando inicio el conflicto justo estábamos en la temporada más alta de exportación de flores a esos mercados que es por el día de la mujer y sí cayó aproximadamente un 90% las primeras semanas; luego de tres semanas más o menos comenzó nuevamente a reactivarse el mercado ruso. Actualmente, esa caída puede significar un 12% de lo que era anteriormente. A nivel mundial la demanda se mantiene. Por ahora el mercado ruso ha vuelto a hacer pedidos, no en su totalidad, pero si se ha recuperado luego de las primeras semanas del conflicto.</p>
<p>¿Ha disminuido la cantidad de hectáreas de plantación de flores para exportar? ¿Los precios de las flores se</p>	<p>Los precios cayeron a menos de la mitad en marzo, en abril los precios nuevamente se elevaron y se fueron por</p>	<p>Las hectáreas de plantación no han disminuido, más bien se mantienen porque los floricultores han sido lo</p>	<p>No ha disminuido la cantidad de hectáreas, porque como hay un aumento en la demanda, más bien se han ido</p>	<p>No han disminuido las hectáreas de plantación, se ha mantenido. En el tema de los precios no hay precios estables, los</p>

<p>han mantenido desde el inicio del conflicto?</p>	<p>encima del promedio anual. Cuando Rusia terminó su stock y se contactaron, resulta que nosotros ya no teníamos la disponibilidad que era de ellos antes, ¿qué paso con eso? Volvió a subir el precio de la flor. En nuestro caso, antes teníamos ubicado el 85% de nuestro producto a Rusia, pero tal vez por intuición comenzamos a vender a otros mercados hasta bajar a 60% la producción destinada para Rusia y Ucrania. Cuando empezó este problema, empezamos a ofrecer lo que iba destinado a ellos a otros mercados y cuando Rusia comenzó de nuevo a hacer pedidos nosotros mejoramos nuestras ventas y vendimos todo a un mayor precio, por eso no nos afectó tanto.</p>	<p>bastante inteligentes como para buscar nuevos mercados y no detener ni disminuir su producción. Los precios de las flores han crecido, más que todo por los costos operativos que influyen a que el precio suba.</p>	<p>incorporando nuevos terrenos a la plantación de flores. En cuanto a los precios, estos aumentaron justamente porque aumento el precio de los suministros y otros costos de producción.</p>	<p>precios son muy fluctuantes, dependiendo de varias situaciones: las temporadas, épocas de fiesta y producción mundial, pero básicamente si tienes semanas que bajan y luego se recuperan, pero no se puede decir que ha habido una caída drástica en precios. Las primeras semanas si cayeron los precios porque los volúmenes que se exportaban a Rusia y Ucrania se ofrecieron a otros mercados, lo que provocó una sobreoferta y los precios cayeron, ya luego se fue regulando y se comenzaron nuevamente a estabilizar. Son fluctuaciones que no son constantes, hay semanas altas, semanas bajas, por ejemplo después del conflicto tuvimos la temporada del día de la madre y el precio si sube. Normalmente, después</p>
--	---	---	---	---

				del día de la madre, tienes una baja de producción y los precios también se acomodan un poco a la larga. Pero la producción seguía alta y el mercado americano seguía comprando, entonces los precios no bajaron tanto tampoco. Los precios son muy variados y están envueltos la oferta, la demanda, factores internos y externos que van poniendo los precios de acuerdo a lo que el mercado se va generando.
¿Con qué países le convendría al sector florícola que el gobierno central firme un acuerdo comercial? ¿Por qué?	Para nosotros como productor de flor grande nos interesa mucho seguirle vendiendo a Rusia porque son los que mejor precio pagan por las flores y pagan pronto. Los acuerdos con clientes estadounidenses, por ejemplo, suelen ser con mucho plazo, suelen pedir tiempo de 30 hasta 90 días, usted no puede	Con Estados Unidos, nosotros actualmente con ellos tenemos firmado un acuerdo de primera fase que ha ayudado al crecimiento de venta de flores a Estados Unidos porque este acuerdo nos liberó de algunos aranceles y nos dio muchas oportunidades de venta, así como también facilitó los procesos	Tenemos ya un acuerdo con la Unión Europea y también con Estados Unidos, sería malo firmar acuerdos con países Asiáticos o Africanos por el alto precio del transporte, quizá convendría presionar para que Ecuador firme un acuerdo con Canadá o para que pacte un	Convendría principalmente firmar un acuerdo con Estados Unidos que es nuestro mercado natural y a donde más porcentaje de exportación enviamos. De ahí tienes Canadá y dentro de lo que el gobierno tiene en agenda negociar acuerdos con Japón, Corea del Sur, China, estaba en la

	resistir tanto tiempo financiando la producción sin cobro. Convendría firmar un acuerdo con la Unión Euroasiática o con Rusia directamente.	aduaneros. Si firmáramos un acuerdo comercial completo, esto traería mucho más beneficios para el país	acuerdo completo de libre comercio con Estados Unidos que es el país que está ayudando a que el sector florícola no se desmorone por completo.	agenda Rusia, pero debido al conflicto, se detuvo esas negociaciones, no por el conflicto en sí sino por un tema más político. También es importante que se llegue a un acuerdo con México, no por el mercado mexicano, sino porque se nos va a abrir la puerta para lo que es la Alianza del Pacífico, que es importante para el sector.
¿Qué propuestas plantea el sector florícola al gobierno para afrontar esta difícil crisis?	No podemos decir que el gobierno no ayuda a los exportadores, de hecho nos devuelven el 12% del iva lo cual es de mucha ayuda. Quizá si nos ayudaran con las facilidades de pago de Rusia sería bueno o si pudieran negociar esto entre presidentes para que aumenten la cantidad de dinero que puede salir como transferencia de su país, ya que muchas veces ellos nos hacen llegar la cantidad de	No sé qué podrían ellos como sector solicitar; sin embargo, tengo entendido de que el gobierno les está ayudando por medio de Pro-Ecuador, donde hacen investigaciones de mercados potenciales para los productos ecuatorianos; es decir, ellos estudian los mercados y si ven alguna oportunidad entonces se las hacen saber a los floricultores que exportan. También les	En sí todos los sectores quieren que se aplique el drawback, y por su lado el gobierno está muy empeñado en una reactivación de la economía y la idea es que a través del ministerio de comercio exterior se busquen nuevos mercados para que en parte se replacen las ventas que se hacían a Rusia y Ucrania.	Cuando empezó el conflicto bélico de Rusia – Ucrania, nosotros lo que le pedíamos al gobierno más que nada es acceso a créditos blandos que nos ayude justamente a mantener mano de obra y producción hasta ir cambiando de mercados. Para nosotros es muy difícil pedirle al gobierno que nos compre la flor como hicieron otros sectores, es imposible también que nos den subsidios. Se puede tratar

	<p>dinero que no pudieron enviar por sus bancos por otros medios.</p>	<p>ayudan poniéndoles en contacto con compradores interesados y llevándolos a ferias.</p>	<p>de ver situaciones laborales que te permitan no despedir a la gente hasta que se vayan reacomodando los mercados. No necesariamente hacer una modificación al código laboral, pero sí se pueden hacer propuestas como lo que se hizo en época de pandemia: horarios más flexibles, reducción de los horarios laborables y reducción del salario, pero por un tiempo definido, lo que permite que en casos como guerras o pandemia no se despida a la gente y que se mantengan sus puestos de trabajo. En flores la carga laboral es fuerte, es más o menos el 60% de los costos de producción porque depende mucho de la mano de obra. El tema del drawback para compensar los impuestos de las materias primas importadas utilizadas netamente para la</p>
--	---	---	--

				<p>producción también es otra alternativa.</p> <p>Esto es un tema que si se ha topado por muchos años con el gobierno, que es una paridad entre lo que son carga de importación y carga de exportación. Netamente, lo que Ecuador necesita para mejorar el tema de fletes es que exista también carga de importación, es decir que los aviones que vienen a Ecuador vengan con carga para que salgan con carga porque hay días que vienen vacíos o con el 30% de carga para salir con el 100% de carga. Entonces eso genera que al tener yo que venir vacío o medio vacío tengo que pagar más para la exportación. Pero traer los aviones con importación no necesariamente significa que vamos a importar más de lo que se exporta, que no sería beneficioso</p>
--	--	--	--	---

				<p>para la balanza comercial, pero hay propuestas interesantes que ya se están trabajando como hacer en el aeropuerto de Quito, principalmente, que es el que más maneja exportaciones, un <i>hub</i> de carga para que pueda hacer tránsitos a otros países de la región sin afectar la balanza comercial. El tema del 4x4 que es una vía para traer algo de otros países con máximo 4 kilos y por un monto máximo de \$400 sin pagar impuestos. En el gobierno anterior a Moreno y de Moreno se puso un impuesto a ese 4x4 porque subió muchísimo la importación de esta carga de currier y este gobierno actual ya quito ese impuesto, lo cual genera mayor atractivo para que puedas hacer tus compras que vienen vía aérea y de</p>
--	--	--	--	--

				esta forma lleguen importaciones y los aviones vengan llenos, pero tienes sectores que si se pueden ver afectados por este tema del 4x4 porque traes cosas desde otro país y dejas de consumir producto nacional.
¿Existe algún problema con la adquisición de materia prima como por ejemplo los fertilizantes?	Los fertilizantes en este momento son los que más impacto han sufrido. Ahora que Rusia está en medio de un conflicto, hay una escasez que afecta al aumento del precio de este producto y por eso los costos de producción se están castigando porque tenemos un presupuesto para producir y ahora mismo los insumos están totalmente elevados entre un 25% y 30%. Anteriormente, ya veníamos luchando con un problema de falta de plástico y cartón, se creó una crisis en Ecuador por la falta de papel, que es	El exportador de fertilizantes más grande para Ecuador es Ucrania y como no hay forma de que nada salga de este lugar, los precios de fertilizantes están aumentando mucho y esto afecta a los precios finales de las flores.	Muchas de las materias primas para la producción de flores vienen de Rusia. Esto hace que los precios o los costos de producción sean más altos de lo que se venían observando, entonces el alza de estos precios hace que aumente los precios de las flores y eso tendría un impacto en el ámbito de competencia a nivel mundial.	Sí, y esto es algo que se generó desde la pandemia, no necesariamente vino de la guerra, la guerra lo que hizo fue empeorarlo. Ya había problemas por el cierre de las fronteras de países. En el tema aéreo, por ejemplo, no tenías ese flujo de operaciones aéreas de pasajeros y más o menos el 60% de la carga aérea se mueve por aviones de pasajeros, al no tener tú aviones de pasajeros todos echaron mano de los aviones cargueros que sí estaban permitidos volar en todo el mundo por razones lógicas, pero a la final

	<p>una metería prima para hacer el cartón, esto provoco que se dispararon los precios, un mes incluso lo compramos al doble porque no había.</p>			<p>venían y se iban llenos, era difícil conseguir un espacio. Todo esto vino a agravarse también por el cierre y las restricciones que puso principalmente China a lo que son también los puertos marítimos y comenzó a haber una retención de contenedores, lo que generó una crisis de contenedores y de eso tienes situaciones en donde todo lo que no podías sacar a tiempo por vía marítima se comenzó a transportar vía aérea y comenzó a haber escasez de aviones y los transportistas veían quién daba más. A la final yo como cobrador de un servicio doy preferencia en donde me pagan más y comenzaron a haber tarifas sobre los 12 dólares o 15 dólares el kilo. La guerra agravó esta situación, ya que Rusia y Ucrania son grandes proveedores de</p>
--	--	--	--	---

				<p>insumos agrícolas y esto comenzó a generar más escasez de estos productos sumados a lo anterior y que los precios se dispares a valores muy altos. Sufrimos un tiempo y seguimos sufriendo la escasez de cartón, porque no tenía en que hacer llegar la materia prima y grandes proveedores de materia prima básicamente de papel como Canadá y Estados Unidos comenzaron a generar más producción de cartón internamente porque en pandemia se movió muchísimo el tema de <i>courier</i> y el <i>courier</i> comenzó a demandar muchísimo empaque de cartón.</p>
<p>¿Qué mercados serían aptos para sustituir al mercado ruso?</p>	<p>Estados Unidos siempre será un buen cliente al igual que el resto de Europa y a nivel regional yo recomendaría a Chile.</p>	<p>El mercado Europeo, especialmente Francia y Alemania; y de América, sería solo Estados Unidos y Canadá, porque los demás países son productores, como por ejemplo Colombia, que</p>	<p>Los países de Europa occidental como Bélgica, Rumania y Eslovaquia o países nórdicos.</p>	<p>Es lo que te decía en un principio en flores no es simplemente coger y sustituir los mercados porque en flores tienes variedades que son más apetecibles en un mercado que en otro</p>

		es de nuestros principales competidores.		mercado. El mercado ruso gusta de ciertas variedades de flores, ejemplo tallos más largos y cabezas más grandes a diferencia del mercado americano o el mercado europeo que gustan de otro tipo de variedades con otras condiciones. El sustituir esas variedades que tengo para el mercado ruso para el mercado americano no es fácil, porque se tendría que erradicar esas variedades que tengo para poner otras que son para el mercado americano y eso toma tiempo y tiene un costo altísimo y no es así de sencillo. Corrimos con cierta suerte porque el mercado ruso paró tres semanas y luego volvió a hacer pedidos. Se puede enviar a los mercados que te dije con los que convendría firmar acuerdos, pero se tendría que modificar las
--	--	--	--	--

				cualidades de las flores para que sean bien recibidas por estos mercados.
¿Cómo se efectúan los pagos de los clientes rusos?	Es un negocio de confianza. La mayoría de las ventas son a crédito, tenemos clientes que reciben crédito de una semana hasta 30 días y también tenemos clientes nuevos que nos pagan de contado, ellos hacen transferencias, hacen el pago por medio de cargueros o pagan por Western Union. De Rusia mandan el dinero con otros fines, por ejemplo a mí me pagan como si me hubieran comprado cerámica. Una vez un cliente ruso me comentó que a él solo le daban un cupo de \$5.000 dólares para comprarme flores, lo cual era mucho menos de lo que me compraba, entonces los rusos buscan formas y canales, incluso ilegales, para mandar el dinero y comprar las	Ellos hacen cartas de crédito, que sirven como una manera de asegurarse de que el dinero le va a llegar al exportador cuando la carga le llegue al importador, funciona como una garantía del pago. Este método se usa especialmente con mercados europeos y asiáticos. Cuando el exportador ha entregado a su banco todos los documentos que se pactaron en la carta de crédito, entonces el banco del importador le entrega el dinero.	Los países rusos no nos están comprando por tema de restricción por la guerra, lo que están haciendo es comprar a través de China el producto para que ellos lo envíen a Rusia. Los pagos se hacen a través de transferencias electrónicas y a través del sistema SWIFT, ya que China no tiene restricciones en este sistema.	Nunca se usó carta de crédito ni seguros en las flores, porque tienes un producto que es muy perecible y un producto agrícola en el que con condiciones climáticas que en cierto momento te va a impedir cumplir. Una carta de crédito es un contrato en el que yo te garantizo tal producción a tal precio y que el comprador se obliga también a comprar y pagar de esa producción, entonces hay variantes que pueden ser el clima que un día está con buenas condiciones y al otro no y luego no te puedo cumplir o me estás atando a un precio en el que posiblemente hoy puedo vender al doble al que pacté contigo y que estoy perdiendo en otro mercado. En el tema de

	<p>flores, siempre buscan la forma de pagarnos, nos mandan por otro país, incluso nos mandan el dinero por cargueras. Mi florícola tiene políticas muy claras, en eso si somos bastante disciplinados. Si un cliente me está debiendo, yo ya no le mando ni una caja más, entonces mi cliente sabe que yo le corto en ese momento, entonces debe seguirme pagando. Las florícolas nos hemos unido y ahora tenemos una red de comunicación para tener referencias de los clientes.</p>			<p>seguros tampoco es bueno porque es perecible y puedes tener ciertas circunstancias que si yo exporto digamos tornillos, si se me quedan los tornillos tres días en un aeropuerto no pasa nada, pero si pasa eso en flores se pierde la carga. Es por eso que no hay carta de crédito ni seguros porque este es un sector muy dinámico y que yo exporto dos o tres veces a la semana al mismo cliente, entonces el generar más cartas de crédito es un mecanismo de comercialización un poco más enredado.</p>
<p>¿Se ha pensado en alguna solución para que Rusia pague el dinero que le debe al sector florícola?</p>	<p>Como le comente, los rusos son bastante hábiles en buscar las formas de enviar el dinero, ellos envían el dinero por tierra a ciertos lugares y después depositan ese dinero en ciertos bancos. Ellos ven la manera de pagarnos porque ellos viven de ese</p>	<p>Hasta que les permitan de nuevo a los bancos rusos usar el sistema SWIFT no se puede hacer nada entre bancos ecuatorianos y rusos, pero los rusos han buscado formas de pagar, por ejemplo ahora es fácil negociar con Bitcoin entre Rusia y China, entonces Rusia le</p>	<p>Directamente de los bancos rusos a los bancos ecuatorianos no va a llegar ninguna transferencia, entonces lo que podrían hacer los importadores rusos para pagar sus deudas puede ser hacer los pagos con China como intermediario.</p>	<p>Con el mercado ruso es un poco más complicado, muchos comenzaron a utilizar la criptomoneda, otros hacen los pagos a través de terceros países. Siempre dentro de las sanciones va a haber una ventana abierta para poder generar los pagos. Posiblemente lo que</p>

	<p>negocio y no se quedan de brazos cruzados, ellos buscan el modo de pagarnos. Había millones de dólares de la floricultura quedados en Rusia, pero cuando comenzaron a hacer los pedidos de nuevo, se acordó también los métodos de pago, por supuesto que se tuvieron que hacer ajustes, por ejemplo ellos pidieron descuentos y otros pedían incluso una condonación de deuda, esto pasó más en Ucrania, nosotros no les hemos perdonado la deuda que tienen con nosotros, pero tampoco les estamos exigiendo que paguen de inmediato, estamos esperando a que esta situación pase y buscar formas de que puedan pagar su deuda. A Rusia, si nos tocó aplicarle descuentos del 10% al 15%, hubo incluso clientes que se quejaron por lo que</p>	<p>envía el dinero a China y ellos nos pagan en dólares a nosotros así se están efectuando los pagos ahora para saldar las deudas y hacer nuevos pedidos.</p>		<p>ahora está pasando es que esas transacciones desde Rusia son más caras de lo normal.</p>
--	---	---	--	---

	<p>sucede entre estos países. En febrero nos tocó negociar con un 25% menos, lo que significó para nosotros el adiós a las ganancias, pero por lo menos se recuperó el dinero para seguir operando.</p>			
<p>¿Cómo se vio afectada la cadena de distribución de flores a Rusia y otros países con el inicio del conflicto bélico?</p>	<p>Al principio el efecto si fue crítico, porque los aviones tenían miedo de volar y a Rusia la bloquearon totalmente. Intentamos enviarlo por tierra, pero algunos países vecinos le cerraron también el paso como protesta por la guerra. Ahora ya se puede enviar flores, se debe tomar en cuenta que Rusia es demasiado grande y tiene algunos países aliados que facilitan los envíos. El verdadero problema está en que los vuelos se están encareciendo porque se da prioridad a medicinas y alimentos, entonces a nosotros como exportamos productos de</p>	<p>Afecto en que no se pudieron cumplir los compromisos y por ende algunas relaciones comerciales de años se vieron en peligro. También afecto en el aumento de precios del petróleo que provoco que subieran los precios de los fletes; y por ende, ya no se está usando tanto la vía aérea para exportar, sino la vía marítima y esto solo a destinos cercanos para que no se vayan a dañar las flores. Los cierres de espacios aéreos y vías marítimas a Rusia tampoco ayudaron y también hay un problema por los contenedores, todos se</p>	<p>Las restricciones comerciales que impusieron las grandes naciones hacen que un país tan pequeño como Ecuador no pueda hacer nada y deba recibir los impactos económicos que las restricciones significan para el país. Por ejemplo, ahora la movilidad desde cualquier parte del mundo a Rusia es muy complicada, ya no se encuentran vuelos disponibles como antes y si se encuentran los precios son muy altos. Claro que los precios de todo lo que necesite petróleo han aumentado y por ende los fletes a</p>	<p>Rusia tiene una situación un poquito más compleja, no es como en Estados Unidos que llego en un vuelo x de Quito a Miami o de Quito a Ámsterdam. A Rusia muy pocas veces se llega de manera directa. Se hacía un vuelo de Quito a Ámsterdam y de ahí se cogía transporte terrestre para entrar a Rusia. Básicamente, se atraviesan fronteras como por ejemplo Polonia y luego puedes llegar a Bielorrusia, entonces, este proceso es vía terrestre y esa cadena de distribución se ve afectado no porque tienes impedimento de llegar por vía terrestre, sino por</p>

	<p>lujo no vitales pues nos dejan al último. A esto se suma el aumento del precio del petróleo que hace que los vuelos sean más caros y buscar espacio en los aviones también es complicado.</p>	<p>pelean por un espacio en un contenedor. Para enviar las flores a Rusia, muchos exportadores estaban haciendo triangulaciones; es decir, están enviando a Asia, especialmente China, y desde estos lugares envían a Rusia. Ahora hay cierres de puertos y aeropuertos en China por causa del COVID, lo que hace que haya menos posibilidad de que los productos les lleguen por este medio.</p>	<p>cualquier parte del mundo ahora cuestan un poco más, justamente por la guerra. También se cerraron los caminos logísticos a Rusia y para exportar se necesita por dónde meter los productos y por suerte China les ha ayudado, al igual que Bielorrusia, a que las transacciones de bienes puedan llegar a su destino, pero con los cierres de China por el COVID quizá sea un poco más complicado ahora.</p>	<p>la incertidumbre que genera el tema de la guerra. Como te digo tres semanas que se paralizó este mercado y ahora está volviendo a la normalidad y quienes llegaban por vía aérea a Rusia que fueron pocos tuvieron que mudarse a esta modalidad (Ámsterdam, camión y luego entrar a Rusia) porque ahora si intentas llegar por vía aérea ahora si tienes restricciones y prohibiciones. En nuestro caso es vía terrestre y las fronteras no se han cerrado. Si se cierra Polonia la cosa se complicaría y hacen cosas poquito extrañas para evitar sanciones. Mientras tengas una buena cadena de frío no tienes problema en el viaje vía terrestre. La subida del petróleo también afecta debido a que causó la subida de los fletes tanto aéreos</p>
--	--	---	--	---

				como terrestres. Sin embargo, las restricciones de la Unión Europea y la OTAN no te cierran fronteras. Hay que entender que en realidad todo es negocio, nadie se puede cerrar totalmente a Rusia. Puede haber sanciones, pero Rusia sigue ahí y sigue negociando con el mundo.
--	--	--	--	---

Fuente: Elaboración Propia