PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

"IMPACTO DE LOS ESTÁNDARES INTERNACIONALES DE CALIDAD EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EXPORTACIONES DE FLORES ECUATORIANAS HACIA LA UNIÓN EUROPEA"

ALISON YOMAIRA SUNTASIG ROJAS

PHD. FABIÁN CUEVA BRITO

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

ESTRATEGIA DEL SECTOR EMPRESARIAL EN EL MERCADO INTERNACIONAL.

QUITO, JUNIO – 2026

DIRECTOR Y LECTORES

Director: Phd. Fabián Cueva

Lector: Phd. Lorena Herrera Vinelli

AGRADECIMIENTO

Al culminar esta etapa de mi vida, agradezco principalmente a Dios por permitirme vivir cada día y llegar hasta este momento. Este logro no es solo personal, es también el reflejo del apoyo incondicional de quienes han caminado a mi lado.

A mis padres, en especial a mi madre, por su amor, disposición y sacrificio durante toda mi vida académica y personal, gracias a ella hoy logro un escalón más. Su entrega constante me permitió seguir mis sueños y valoro cada acto que realizó para que pudiera crecer. A mi padre, quien durante 18 años me brindó felicidad y apoyó a cada meta que me propuse. Gracias a ambos hoy logro una etapa más.

A mi familia, por estar siempre al pendiente de mí y apoyarme en cada paso, sus consejos y cariño han forjado la persona en la que me estoy convirtiendo. Gracias por hacerme sentir que puedo contar con ustedes en todas las etapas que he atravesado y las que me quedan por vivir.

A mis amigos, quienes hicieron de esta etapa universitaria una de las mejores de mi vida, llevo conmigo las experiencias y anécdotas compartidas a lo largo de este camino. Gracias por enseñarme el verdadero valor de la amistad.

Finalmente, me agradezco a mí misma por el esfuerzo y la valentía que mantuve. A pesar de los momentos difíciles, pude continuar firme y comprometida en seguir adelante, este mérito es un escalo más en todo mi caminar.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Roberto, mi padre, quien, aunque ya no esté físicamente, me acompaña siempre en espíritu y alma. Fue un pilar fundamental para convertirme en la persona que soy hoy. Sus enseñanzas y valores han sido mi guía y agradezco profundamente cada momento que compartimos juntos. Espero que donde esté, se sienta orgulloso de que su hija está logrando todo lo que un día él también soñó.

A mi madre Marcia, por su apoyo contaste durante todo este proceso, por mantenerme de pie y no soltar mi mano nunca, valoro cada momento que la vida me permite compartir con ella y estoy eternamente agradecida por todos los valores, enseñanzas y lecciones que me ha dado a lo largo de mi vida. Gracias a ella todo esto ha sido posible, de ella aprendí a ser fuerte, resiliente y valiente en cada situación porque incluso en el momento más difícil de nuestras vidas fue mi inspiración. Por recordarme siempre lo orgullosa que se siente de mí, se merece cada uno de mis logros.

A mi hermano menor Donato, por ser mi compañero de vida y brindarme su cariño constantemente, por ser mi motivación para ser mejor cada día y caminar de mi mano tanto en los momentos buenos como en los difíciles. Gracias por ser la luz en mi vida y celebrar mis logros como si fueran tuyos.

A mis abuelos, Papilo y Alejandro por dejar huella en mi corazón, brindarme su amor y sabiduría durante el tiempo que compartimos en vida, forjando la mujer que me estoy convirtiendo, aunque hoy no estén espero se sientan orgullosos de mí.

A mi abuelita Mamila, por ser mi segunda madre y sostener mi mano en cada situación de mi vida, sus consejos y apoyo diario me motivan a seguir adelante. Mi abuela Mercedes por su cuidado y cariño durante mi infancia.

A mi familia materna, por cuidar de mí y por su apoyo incondicional en cada proceso de mi vida, por demostrarme siempre su cariño que ha sido un gran impulso para ser mejor cada día.

Gracias a todos por caminar de mi mano y motivarme constantemente a seguir adelante, valoro y llevo en mi corazón cada muestra de cariño y aprecio que me han brindado en esta etapa, por no dejarme sola y estar presentes de una u otra forma.

TABLA DE CONTENIDO

DIRECTOR Y LECTORES II

AGRADECIMIENTO III

DEDICATORIA IV

TABLA DE CONTENIDO V

ÍNDICE DE TABLAS VIII

ÍNDICE DE FIGURAS IX

RESUME EJECUTIVO X

INTRODUCCIÓN 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 3

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA 4

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN 5

Objetivo general: 5

Objetivos específicos: 5

DISEÑO METODOLÓGICO 6

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO 8

1.1. Introducción. 8

1.2. Estándares internacionales de calidad. 9

1.2.1. Definición de estándares internacionales de calidad. 9

1.2.2. Importancia de los estándares de calidad en el comercio internacional. 9

1.2.3. Principales certificaciones internacionales aplicadas al sector florícola. 10

1.2.4. Requisitos de calidad en el mercado de la Unión Europea. 12

1.3. Competitividad. 13

1.3.1. Definición de competitividad. 13

1.3.2. Factores que influyen en la competitividad empresarial 13

1.3.3. Competitividad en el comercio internacional. 14

1.4. Comercio internacional y normativa 15

1.4.1. Definición y teorías del comercio internacional 15
1.4.2. Normativas y regulaciones internacionales. 15
1.4.3. Requisitos para la exportación al mercado de la Unión Europea. 16
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO 18
2.1. Introducción. 18
2.2. Sector florícola ecuatoriano. 18
2.2.1. Historia y desarrollo del sector florícola ecuatoriano. 18
2.2.2. Producción y exportación de flores ecuatorianas. 19
2.2.3. Importancia económica del sector florícola ecuatoriano. 21
2.3. Situación actual del sector florícola ecuatoriano. 23
2.3.1. Producción y exportación de flores. 23
2.3.2. Principales mercados de destino. 27
2.4. Análisis interno. 29
2.4.1. Análisis FODA. 29
2.4.2. Nivel de cumplimiento de estándares de calidad. 32
2.5. Análisis externo. 34
2.5.1. Análisis PESTEL. 34
2.5.2. Relación comercial Ecuador – Unión Europea. 38
2.5.3. Exigencias del mercado de la Unión Europea. 39
2.5.4. Barreras de entrada al mercado europeo 41
CAPÍTULO III: PROPUESTA 42
3.1. Introducción. 42
3.2. Estrategias para el cumplimiento de estándares internacionales de calidad. 43
3.2.1 Implementación de certificaciones internacionales. 43
3.2.2. Mejora de procesos productivos. 44
3.2.3. Capacitación del personal 45
3.3. Estrategias para mejorar la competitividad. 47

3.3.1. Optimización de costos de producción. 47

3.3.2. Innovación y diferenciación del producto. 48

3.3.3. Acceso a nuevos mercados 49

3.4. Propuesta de mejora para el sector florícola ecuatoriano. 50

3.4.1. Lineamientos estratégicos. 50

3.5. Evaluación de la propuesta. 52

3.5.1. Viabilidad e impacto esperado. 52

4. CONCLUSIONES 54

5. RECOMENDACIONES 56

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Propuesta del diseño metodológico Propuesta del diseño metodológico. 6
Tabla 2. Esquema de recolección de datos. 6
Tabla 3. Principales Productos no Petroleros de Exportación - Participación porcentual enero - diciembre 2024 y 2025 20
Tabla 4. Número de empresas y empleados del sector florícola por tamaño empresarial (2022) 21
Tabla 5. Evolución de las exportaciones de flores naturales del Ecuador en valor FOB (2021–2025) 24
Tabla 6. Principales mercados de destino de las exportaciones de flores ecuatorianas (2025)27
Tabla 7. Análisis FODA del sector florícola ecuatoriano 31
Tabla 8. Principales certificaciones internacionales aplicadas al sector florícola ecuatoriano 34
Tabla 9. Resumen del análisis PESTEL del sector florícola ecuatoriano frente al mercado de la Unión Europea. 38
Tabla 10. Costos estimados de certificaciones internacionales para el sector florícola ecuatoriano. 44
Tabla 11. Fases de mejora de procesos productivos con costos estimados para el sector florícola ecuatoriano. 45
Tabla 12. Opciones de capacitación para el sector florícola ecuatoriano con costos estimados. 46
Tabla 13. Lineamientos estratégicos con inversión estimada y beneficios esperados. 52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Participación porcentual del número de empresas florícolas por provincia (2022) 22
Figura 2. Evolución de las exportaciones de flores ecuatorianas hacia los principales mercados de destino en valor FOB (2021–2025) 25
Figura 3. Principales países exportadores de flores y capullos cortados a nivel mundial (2025) 26

RESUME EJECUTIVO

Ecuador lleva décadas exportando flores al mundo, y en 2024 finalmente llegó a la cifra que el sector venía anhelando desde hace tiempo, mil millones de dólares en exportaciones. Con ese número pasó a ocupar, oficialmente, el tercer lugar cómo mayor exportador de Flores en el mundo. Detrás del éxito evidente, existe un 85% de pequeños y medianos productores que no tienen la capacidad económica para cubrir costos de certificaciones internacionales, sistemas de trazabilidad y demás parámetros establecidos y por establecer por la Unión Europea para la exportación de su producción. Productores a gran escala, cuentan con la capacidad de suplir estos requerimientos, sin embargo, los productores menores siguen en la lucha constante para conseguir que su producto sea comercializado en grandes mercados, no obstante, estos requerimientos se modifican, se engrandecen y avanzan con rapidez, velocidad que impide que dichos objetivos sean alcanzados.

Con esta finalidad, la presente investigación combina un enfoque cualitativo descriptivo con fuentes académicas e institucionales y herramientas de análisis estratégico como el Análisis FODA y Análisis PESTEL. El marco teórico contiene conceptos fundamentales de la investigación: estándares internacionales de calidad, competitividad y comercio internacional, con énfasis en las certificaciones más relevantes para el sector como GlobalG.A.P., Rainforest Alliance y Fairtrade.

El diagnóstico que se desarrolló en esta investigación arrojó que entre 2021 y 2025 las exportaciones se elevaron de gran forma con Estados Unidos y su adquisición del 35,7% de la compra total, seguido por Kazajistán con el 13,1%, finalizando con Países Bajos con el 11,8%. El acuerdo comercial con la Unión Europea que arrancó en noviembre de 2024 es una noticia que beneficia al sector, pero no cambia el hecho de que Europa va a seguir mejorando el nivel de lo que exige, y los proveedores que no están listos lo van a notar.

La propuesta que surge del análisis no depende de recursos que el sector no tiene. La certificación grupal reduce el costo individual entre un 40% y un 60%. Los programas de Agrocalidad y el MAG son gratuitos. Una finca pequeña puede invertir entre USD 3.000 y USD 8.000 en el primer año y empezar a recuperar esa inversión desde el segundo, accediendo a precios premium de entre un 15% y un 30% sobre el precio estándar en el mercado europeo. El obstáculo no es la parte económica, es que intentan hacerlo de manera individual, cuando la solución requiere que el Estado, Expoflores, Agrocalidad y las empresas caminen en la misma dirección.

INTRODUCCIÓN

Ecuador en la actualidad es el tercer exportador mundial de flores, una posición que no se obtuvo de manera sencilla. Detrás de ese lugar hay décadas de trabajo en fincas de la Sierra, inversión en tecnología, relaciones comerciales desarrolladas a través de cada exportación y una capacidad de adaptación que el sector ha demostrado en más de una ocasión. En 2024, las exportaciones florícolas superaron por primera vez los USD 1.000 millones, un hito que refleja tanto el potencial del sector como de los desafíos que deberá afrontar en el futuro.

Llegar a ese número no implica que todos los desafíos hayan sido superados. El mercado europeo es exigente de una manera muy particular, no basta con producir una flor de excelente calidad y exportarla. Es fundamental demostrar el origen del producto, los insumos utilizados durante su producción, las condiciones laborales de los trabajadores y que cumpla con prácticas sostenibles en todo el proceso productivo. Las exigencias no son permanentes ni invariables, sino que evolucionan constantemente en respuesta a nuevas normativas y demandas del mercado internacional. En este sentido el Pacto Verde Europeo continuara impulsando estándares ambientales y sociales, por lo que los proveedores que no se adapten podrían enfrenar mayores barreras para mantener su acceso y competitividad en los mercados internacionales.

El problema es que el sector florícola ecuatoriano no es parejo. El 85% de sus empresas son pequeñas y medianas que trabajan con lo básico con limitaciones que reducen su capacidad para invertir en certificaciones costosas, sistemas de trazabilidad o infraestructura de postcosecha. Las grandes fincas han logrado adaptarse a estos estándares, lo que ha permitido mantener contratos con importadores europeos que ofrecen mejor rentabilidad. Los pequeños productores, en cambio, quedan afuera de esos segmentos no por la calidad del producto, sino porque no cumplen con los documentos que ese mercado exige. Esa brecha es el problema central que esta investigación busca entender y atender.

La presente investigación analiza el impacto de los estándares internacionales de calidad en la competitividad de las exportaciones de flores ecuatorianas hacia la Unión Europea. Se organiza en tres capítulos: el primero construye el marco teórico sobre estándares de calidad, competitividad y comercio internacional; el segundo desarrolla el diagnóstico del sector con sus fortalezas, debilidades y el entorno exterior; y el tercero propone estrategias concretas, con costos estimados y tiempos de ejecución con el propósito de que un mayor número de empresas

florícolas puedan cumplir con los requisitos del mercado europeo y mejorar su posicionamiento en el ámbito internacional.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, los estándares internacionales de calidad se han convertido en un requisito fundamental e indispensable para la competitividad de las exportaciones de flores ecuatorianas hacia la Unión Europea, ya que garantizan el acceso y permanencia en mercados internacionales. En este contexto, las exigencias que este mercado impone para asegurar productos de alta calidad representan un desafío para las empresas del sector florícola.

Considerando que este sector es un eje estratégico para la economía del país, la falta de implementación de estándares de calidad se ha convertido en un limitante para el crecimiento de las exportaciones. Esto se debe a que su implementación implica costos adicionales, inversión tecnológica y procesos de certificación que no todas las empresas pueden asumir debido a su complejidad, lo que ha generado una brecha entre aquellas que logran adaptarse y aquellas que no.

En Ecuador, existen numerosos pequeños y medianos productores que no cumplen con estos requisitos, enfrentando limitaciones que afectan su participación en el mercado internacional. Como consecuencia, esta situación incide en el volumen de exportaciones y la competitividad del sector. Desde esta perspectiva, surge la necesidad de analizar el impacto de los estándares internacionales en la competitividad de las exportaciones de flores ecuatorianas hacia la Unión Europea.

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El análisis de los estándares internacionales de calidad en la competitividad de las exportaciones de flores ecuatorianas hacia la Unión Europea es relevante debido a la importancia del sector florícola en el comercio internacional, así como a su contribución significativa a la economía ecuatoriana. En este sentido, surge la necesidad de analizar las exigencias internacionales cada vez más estrictas, las cuales generan dificultades para competir en mercados altamente exigentes como la Unión Europea.

El desarrollo de esta investigación permitirá apoyar la toma de decisiones e identificar oportunidades de mejora para las empresas florícolas ecuatorianas, contribuyendo al crecimiento de pequeños y medianos productores; facilitando su inserción en el comercio global. Además, la investigación es viable debido a la disponibilidad de información proveniente de fuentes académicas, institucionales y a la relevancia actual de los estándares internacionales de calidad, los cuales son fundamentales para que las empresas logren posicionarse en mercados internacionales. De esta manera, el estudio aportará conocimiento al sector, permitiendo identificar cómo se puede mejorar la competitividad y comprender el impacto de los estándares en la exportación de flores ecuatorianas.

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Objetivo general:

Analizar el impacto de los estándares internacionales de calidad en la competitividad de las exportaciones de flores ecuatorianas hacia la Unión Europea

Objetivos específicos:

1. Definir el marco teórico que sustenta la presente investigación.
2. Evaluar la situación interna y externa actual del sector.
3. Diseñar una propuesta estratégica de mejora.

DISEÑO METODOLÓGICO

La presente investigación sobre el impacto de los estándares internacionales de calidad en la competitividad de las exportaciones de flores ecuatorianas hacia la Unión Europea será sustentada con un análisis descriptivo, puesto que permite caracterizar la situación actual del sector florícola ecuatoriano. Se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, ya que se basa en el análisis e interpretación de información teórica y documental relacionada con el tema, mientras que el diseño de la investigación es transversal, debido a que el análisis se realiza en un período determinado.

Para la recolección de información se emplearán fuentes secundarias a través de la revisión documental de artículos académicos, informes de comercio exterior, estadísticas de exportación y documentos relacionados con los estándares de calidad.

Tabla 1. Propuesta del diseño metodológico Propuesta del diseño metodológico.

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

Tabla 2. Esquema de recolección de datos.

Tipo de Fuente	**Fuente**	**Técnica de recolección**	**Instrumento**	**Procesamiento de datos**
Secundaria	Libros, artículos, revistas	Investigación documental	Notas Bibliográficas	Resumen narrativo, tablas.
Secundaria	Informes de comercio exterior	Investigación documental	Matrices de análisis	Tablas y figuras
Secundaria	Estadísticas de exportación	Investigación documental	Registro de datos	Análisis descriptivo

Secundaria	Documentos sobre estándares de calidad	Investigación documental	Listas de verificación.	Resumen narrativo

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Introducción.

En el contexto del comercio internacional, la calidad se ha vuelto un aspecto fundamental para que las empresas puedan ingresar y mantenerse en mercados globales. En la actualidad no basta con ofrecer un producto, sino que este debe cumplir con ciertos requisitos que respalden su seguridad, eficiencia y confiabilidad. Bajo esta perspectiva, la ISO menciona que los estándares internacionales permiten establecer criterios comunes que facilitan el intercambio comercial entre distintos países (ISO, 2023).

Según Alviz (2019, pág. 20) ´´La competitividad de las empresas determina la competitividad de un país y establece el dinamismo de la actividad empresarial, el crecimiento y el empleo´´. Por otra parte, la competitividad de las empresas se conecta directamente con su capacidad para adaptarse a las exigencias del entorno internacional, lo que implica mejorar procesos, innovar y cumplir con requisitos que les permitan diferenciarse. De acuerdo con Porter (1990), la competitividad depende en gran medida de la productividad y de la capacidad de las empresas para mejorar continuamente, lo que implica un factor clave para su posicionamiento en mercados internacionales.

Además, los estándares internacionales no solo garantizan la calidad de los productos, sino que también contribuyen a reducir la barrera en el comercio entre países. En relación con lo anterior, la Organización Mundial del Comercio señala que la existencia de normas y regulación técnicas permite que el comercio sea más transparente y ordenado, facilitando las relaciones comerciales entre naciones y contribuyendo a la creación de un entorno comercial predecible y estable (OMC, 2022).

En el caso del sector agrícola, especialmente en el sector florícola el cumplimiento de requisitos es esencial para competir en el mercado global y promover la sostenibilidad. Esto se debe a que los consumidores y los países importadores exigen productos que cumplan con estándares internacionales de calidad. Según FAO (2021), la implementación de estándares contribuye a los productores a optimizar los procesos productivos y facilita el acceso a mercados internacionales con mayores oportunidades de crecimiento y rentabilidad. En concordancia con lo expuesto, el sector florícola ecuatoriano se ha posicionado como un contribuyente clave a la economía nacional, de manera específica con la exportación de rosas y otras flores ornamentales, lo que demuestra la importancia de cumplir con las exigencias internacionales para mantener participación en el mercado global (Rafael Emiliano Apolinario Quintana, 2025).

Finalmente, mercados exigentes como la Unión Europea establecen regulaciones estrictas que los exportadores deben cumplir para poder ingresar con sus productos. Las normativas están relacionadas con aspectos seguridad, calidad y cuidado del medio ambiente, lo que causa que las empresas tengan altos estándares en sus procesos productivos. De acuerdo con la Comisión Europea (2023), el cumplimiento de estos requisitos es indispensable para garantizar el acceso y permanencia de los productos en este tipo de mercados.

1.2. Estándares internacionales de calidad.

1.2.1. Definición de estándares internacionales de calidad.

Los estándares internacionales de calidad pueden interpretarse como un conjunto de normas que establecen criterios comunes para garantizar que los productos y servicios se cumplan con determinados niveles de calidad, seguridad y eficiencia. En el ámbito internacional estos estándares facilitan que los productos sean aceptados en diferentes mercados, ya que generan confianza tanto en los consumidores como en las empresas. De acuerdo con Evans (2014), los estándares de calidad sirven como una guía que orienta a las organizaciones a mejorar continuamente sus procesos y a cumplir con requisitos previamente establecidos.

Además, los estándares internacionales no solo buscan uniformidad, sino también facilitar el comercio entre países al reducir diferencias en los procesos productivos. En este sentido, Hoyle (2017) menciona que los sistemas de gestión de calidad, como los basados en normas internacionales, contribuyen a las organizaciones a estructurar sus actividades de manera más eficaz, posibilitando que los productos cumplan con las expectativas del mercado. Esto resulta especialmente importante en contextos donde la competencia es alta y los consumidores son cada vez más exigentes.

Por otro lado, la aplicación de estándares internacionales implica que las empresas deben adaptarse a lineamientos técnicos específicos que garanticen la calidad de sus productos. Según ISO (2023), estos estándares son desarrollados con el propósito de asegurar la calidad, seguridad y eficiencia en diferentes sectores, facilitando así el comercio internacional. Por ende, su implementación resulta un requisito clave para aquellas empresas que buscan participar en mercados globales.

1.2.2. Importancia de los estándares de calidad en el comercio internacional.

En la actualidad, si una empresa quiere ingresar en el comercio internacional, no basta con tener un buen producto ya que prácticamente la llave de entrada son los estándares de calidad. En

términos generales, estos estándares garantizan que los productos cumplan con los requisitos mínimos exigidos para su ingreso y comercialización en mercados internacionales. Los países que compran son cada vez más estrictos con temas de seguridad y sostenibilidad, lo que obliga a las empresas a mejorar constantemente. Según Evans (2014), la calidad no es solo para que el cliente esté satisfecho, es lo que permite a una organización mantenerse y competir en mercados que son exigentes.

Por otra parte, tener estos sellos de calidad ayuda de gran forma a generar confianza. La existencia de estándares permite reducir la incertidumbre en las transacciones comerciales, ya que brinda garantías sobre la calidad, seguridad y cumplimiento de los productos, facilitando así las relaciones entre productores y consumidores de distintos países. Al final, como menciona (Kotler, 2012), lo que el cliente percibe sobre la calidad es lo que influye en su decisión de compra, sobre todo cuando hablamos de productos importados. Por eso, las marcas se esfuerzan por cumplir con estándares reconocidos, ya que esto le otorga mayor prestigio y un mejor posicionamiento frente a la competencia.

En síntesis, estos estándares sirven para que las reglas del juego sean similares para todos, reduciendo las llamadas "barreras técnicas". Al existir criterios comunes, es más fácil que los procesos de un país se ajusten a los de otro. Según la OMC (2022), las normas internacionales contribuyen a que el intercambio comercial sea más fluido y transparente. En resumen, si una empresa quiere ser competitiva a nivel global, aplicar estos estándares no es una opción, sino una necesidad para no quedar fuera del mercado.

1.2.3. Principales certificaciones internacionales aplicadas al sector florícola.

En el mundo del comercio internacional, las certificaciones de calidad son, básicamente, la forma de demostrar que lo que se vende cumple con los requisitos que el mercado exige a nivel global. En el sector de las flores, estas certificaciones son clave porque no solo aseguran que el producto llegue en buenas condiciones, sino que todo el proceso de producción haya sido responsable y sostenible. Como menciona Hoyle (2017), un buen sistema de gestión de calidad ayuda a las empresas a organizar sus procesos de manera eficiente, lo que facilita el cumplimiento de normas internacionales y mejora el desempeño en el mercado.

Dentro de este sector, las más conocidas suelen ser las normas ISO, especialmente las relacionadas con sistemas de gestión, sin embargo, también tiene relevancia las que se enfocan en buenas prácticas agrícolas y sostenibilidad. Estas certificaciones permiten a las empresas demostrar que sus productos han sido elaborados mediante condiciones controladas, lo que

genera mayor confianza a los compradores internacionales. Según la FAO (2021), la implementación de estas prácticas en el sector agrícola no solo mejora la calidad del producto final, sino que también abre las puertas a mercados más exigentes y fortalece la confianza de los consumidores al garantizas estándares adecuados.

En el sector florícola, además de lo mencionado, existen varios esquemas internacionales específicos que han adquirido relevancia en los últimos años. Uno de los principales es GlobalG.A.P., orientado a las buenas prácticas agrícolas, que respalda aspectos como la inocuidad del producto, la trazabilidad, el uso responsable de agroquímicos y bienestar del trabajador. Es una certificación reconocida en los mercados europeos y en muchos casos un requisito para la exportación de productos agrícolas. La implementación de este estándar proporciona garantía de calidad desde el cultivo hasta el punto de venta, lo que fortalece la confianza en los compradores internacionales (GlobalG.A.P., 2023).

Otra certificación relevante es Rainforest Alliance, la cual promueve la sostenibilidad tanto ambiental como social mediante practicas responsables de conservación de la biodiversidad, reducción del impacto ambiental y respeto por las condiciones laborales. Esta certificación ha ganado relevancia en mercados donde los consumidores muestran preferencia por los productos sostenibles. Las empresas certificadas no solo mejoran el desempeño ambiental, sino que también aumentan su competitividad al acceder a nichos de mercados más exigentes (Rainforest Alliance, 2025).

La certificación Fairtrade tiene un peso importante dentro de la floricultura, ya que promueve el comercio justo, garantizando un precio adecuado para los productores y condiciones laborales dignas para los trabajadores. Esta certificación surge como respuesta a la creciente demanda de los productos éticos y socialmente responsables. Este sistema permite mejorar la calidad de vida de los productores y establecer relaciones comerciales a largo plazo (Fairtrade International, 2021).

Así, estas certificaciones, junto con las normas ISO mencionadas, constituyen un sistema que permite a las empresas florícolas cumplir con requisitos internacionales en diversas dimensiones: calidad, medio ambiente, responsabilidad social y sostenibilidad. Además de facilitar el acceso a mercados internacionales, su aplicación fomenta la mejora continua de las organizaciones, convirtiéndose en un factor clave para la competitividad en el comercio internacional (FAO, 2021).

En definitiva, certificarse ya no es un "extra", sino un requisito casi indispensable para competir en lugares como la Unión Europea, donde los consumidores valoran aspectos de sostenibilidad, el respetó el medio ambiente y las condiciones laborales de los trabajadores. En este sentido, Kotler (2012) indica que estas certificaciones influyen en la percepción del valor del producto, ya que afectan directamente la decisión de compra del consumidor. Por ello, para las empresas florícolas, certificarse es más que un trámite; es una estrategia fundamental para mantenerse competitivas y posicionarse en el mercado internacional.

1.2.4. Requisitos de calidad en el mercado de la Unión Europea.

El mercado de la Unión Europea es reconocido por ser uno de los más exigentes del mundo cuando se trata de calidad de los productos. Para que un exportador pueda acceder a este mercado tiene que seguir una serie de requisitos sobre seguridad, trazabilidad, sostenibilidad y el cumplimiento de normativas técnicas. Por esta razón, las empresas de exportación tienen que garantizar el cumplimiento de determinados estándares en sus procesos productivos, lo que conlleva un control en cada proceso de la producción (Daniels, 2018).

En el sector florícola, los requisitos son más relevantes porque hay que cumplir con normas fitosanitarias, controlar el uso de pesticidas y prácticas sostenibles con el medio ambiente que demuestren que se produce de forma sostenible. Por lo tanto, los productores deben llevar un registro detallado de las actividades que realizan desde la siembra hasta la exportación. Hoy en día los mercados internacionales en especial el europeo, valoran la transparencia de los procesos productivos, lo que contribuye a la competitividad de las empresas (Cateora, 2016).

Por otra parte, al cumplir estos requisitos no solo se abren las puertas al mercado europeo, sino que a su vez se favorece la imagen y el posicionamiento de las empresas a nivel internacional. Kotler (2012) afirma que la decisión de compra de los consumidores está influenciada por la calidad, por lo que las empresas, como parte de su estrategia de comercialización, se ven motivadas a adaptarse a estas demandas.

Finalmente, es importante mencionar que estos requisitos ayudan a que las empresas sean mucho más competitivas en el mercado internacional. Sobre esto, (Porter, 1990) menciona que la capacidad de una empresa para adaptarse a su entorno internacional es lo que define si va a tener éxito o no en mercados complejos. Por eso, para las florícolas ecuatorianas, estar al día con estos estándares no es solo un trámite, sino la mejor estrategia para mantenerse y crecer en un mercado tan importante como el europeo.

1.3.Competitividad.

1.3.1. Definición de competitividad.

En términos generales, la competitividad se puede definir como la capacidad de las empresas o países para destacar frente a sus competidores en los mercados, perdurar y prosperar en el tiempo. Por lo que no solo se trata de precio, sino de calidad, innovación y eficiencia en los procesos productivos. Porter (1990) plantea que la competitividad está asociada a la productividad, siendo uno de los factores clave para lograr ventajas sostenibles.

A su vez, la competitividad es sinónimo de ser capaz de adecuarse a las exigencias del entorno internacional con requerimientos cada vez más exigentes. Esto implica que las organizaciones tienen la necesidad de mejorar sus estrategias y procesos de adaptación para ajustarse a las exigencias del mercado. De acuerdo con Kotler (2012), las empresas competitivas son capaces de crear valor para el cliente, manteniendo altos niveles de calidad y satisfacción de las expectativas del consumidor.

De forma más particular, la competitividad internacional puede definirse como la capacidad de una empresa para obtener un buen rendimiento en comparación con sus competidores en mercados extranjeros y mantener su rendimiento a lo largo del tiempo. Además, la competitividad está determinada por los recursos y capacidades internas, pero también externas que incluye tanto las características del país de origen como del país de destino (Peña-Vinces, 2011).

Como punto final, la competitividad no es solo un concepto dinámico, sino cambiante, en función de las circunstancias del mercado global. Por eso, las empresas deben estar en continua adaptación con la finalidad de mejorar su desempeño y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno internacional para continuar activas y posicionadas.

1.3.2. Factores que influyen en la competitividad empresarial

Los factores que influyen en la competitividad de una empresa son múltiples y condicionan la capacidad de esta para competir en el mercado. Los principales factores que destacan como clave en este proceso son la calidad de los productos, la eficiencia productiva y el desarrollo de capacidad de innovación, lo que permite a las organizaciones distinguirse respecto a sus competidores. Una adecuada administración de estos factores mejora el posicionamiento de las empresas y su permanencia en el mercado. (Porter, 1990).

Existen factores externos que afectan a la competitividad como el contexto económico, las políticas del gobierno, el acceso a la tecnología o el mercado internacional. Estos factores, en particular, impulsan o restringen el crecimiento de las empresas, en especial en economías en desarrollo. Como lo menciona Peña-Vinces (2011), la competitividad empresarial depende tanto de los recursos internos como del entorno en el que esta se desenvuelve.

Por esta razón, hay que tener en cuenta que la adaptación a los cambios del entorno también es un factor determinante de la competitividad, particularmente en el comercio internacional. Tienen más probabilidad de supervivencia en el mercado las empresas que consiguen adaptarse a nuevas exigencias como los estándares de calidad o las regulaciones internacionales. Las organizaciones deben dedicarse a crear valor para el cliente, satisfaciendo sus necesidades y expectativas (Kotler, 2012).

1.3.3. Competitividad en el comercio internacional.

En el comercio internacional, la competitividad es la capacidad de las empresas para participar con éxito en los mercados globales, consiguiendo que sus productos se posicionen frente a los competidores. En un entorno globalizado, la competitividad no solo depende del precio, también de factores como la calidad, la innovación o el cumplimiento de estándares internacionales. Es así como el comercio exterior es un factor clave del desarrollo y crecimiento económico, ya que aumenta la productividad y permite a las empresas crecer y acceder a nuevos mercados (Amada Hidalgo Gallardo, 2022).

Por otra parte, el entorno en el que operan las empresas influye en la competitividad internacional con factores económicos, tecnológicos, regulatorios, entre otros. Esto provoca que las organizaciones se adapten continuamente a las condiciones del mercado global a pesar de las exigencias. Jahir Lombana-Coy (2020) menciona que la competitividad en los negocios internacionales es el resultado de las capacidades internas y contexto externo de la empresa, lo que influye en el desempeño de la empresa en los mercados internacionales.

Además, es importante mencionar que la innovación es clave para la competitividad en el comercio internacional puesto que permite a las empresas diferenciarse y crear un valor agregado en sus productos. Las organizaciones que operan en mercados exigentes están constantemente buscando formas de mejorar sus procesos y adaptarse a las nuevas preferencias de los consumidores. Con respeto a esto, Mora (2020) advierte que la innovación es

fundamental para potenciar la competitividad, mediante la mejora de la calidad, la eficiencia y la capacidad de respuesta de las empresas.

1.4. Comercio internacional y normativa

1.4.1. Definición y teorías del comercio internacional

Se define al comercio internacional como el intercambio de bienes y servicios entre diferentes piases para satisfacer necesidades que no pueden ser satisfechas completamente por la producción nacional, debido a este intercambio las naciones obtienen mayor variedad de productos y mejoran la utilización de sus recursos. Por lo tanto, el comercio internacional no solo impulsa el crecimiento económico, sino que además promueve la especialización en la producción y la integración de economías. Según Sastre Castillo (2009), el comercio internacional es una actividad clave para la economía global, porque es el encargado de vincular a los mercados y permitir el desarrollo de las empresas en el ámbito internacional.

El análisis del comercio internacional se apoya sobre varias teorías que tratan de explicar la razón por lo cual los países comercian unos con otros. Entre ellas destaca la teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo, que justifica el comercio entre países, en la especialización de los países en la producción de bienes y servicios donde tienen menores costos relativos, para obtener beneficios del intercambio. Otras teorías más actuales, como la ventaja competitiva de Porter (1990), señalan factores como la innovación, la tecnología y la calidad como determinantes de la competitividad de los países en el comercio internacional.

El comercio internacional ha ido cambiando a través del tiempo, agregando nuevas perspectivas que contemplan no solo los costos de producción, sino también la diferenciación de productos, las economías de escala o el rol de las empresas multinacionales. Jahir Lombana-Coy (2020) señalan que la competitividad en el comercio internacional depende tanto de las capacidades internas de las empresas como del entorno global en el que operan. Por ello, comprender las teorías del comercio internacional es clave para examinar como sectores como la floricultura encajan en los mercados internacionales.

1.4.2. Normativas y regulaciones internacionales.

Las normativas y regulaciones internacionales se pueden entender como el conjunto de reglas y acuerdos que ponen las condiciones para que el comercio entre los países fluya. El objetivo de estas normas es básicamente lograr que el intercambio de productos y servicios sea ordenado y seguro para todos, tratando de que no existan prácticas desleales y que los mercados funcionen

con transparencia. En este escenario, organismos como la Organización Mundial del Comercio tienen un papel clave, ya que se encargan de fijar los principios y acuerdos que regulan el comercio en todo el mundo. Esto ayuda a que los países puedan cooperar mejor y se logre reducir las barreras comerciales. Además, estas instituciones son importantes porque ayudan a resolver conflictos entre naciones y buscan que el sistema económico global se mantenga estable (OMC, 2022).

Por otro lado, dentro de estas regulaciones aparecen lo que se conoce como barreras arancelarias y no arancelarias, que son las que afectan directamente si un producto puede entrar o no a un mercado extranjero. Las barreras arancelarias son básicamente los impuestos que se pagan por importar, pero las no arancelarias son más variadas; incluyen requisitos técnicos, normas sanitarias, fitosanitarias y estándares de calidad que se deben cumplir sí o sí para poder vender en ciertos países. Estas medidas se ponen para proteger la salud de la gente, cuidar el ambiente y asegurar que lo que se compra sea seguro. Sin embargo, para las empresas que quieren exportar esto representa un reto grande, porque deben invertir constantemente en la mejora de los procesos para cumplir con las exigencias que pide el exterior (Daniels, 2018).

En el contexto actual, estas normas han cobrado más importancia porque los mercados desarrollados ahora son mucho más exigentes. En la Unión Europea, por ejemplo, se manejan reglas muy estrictas sobre la trazabilidad de los productos (saber de dónde vienen exactamente), qué químicos o insumos se usaron, cómo están los trabajadores y qué tanto impacto ambiental tuvo la producción. Todo esto obliga a que las empresas tengan que obtener certificaciones internacionales y establecer sistemas de control de calidad muy rigurosos. Al final, cumplir con estas normas no es solo una obligación, sino que se convierte en una oportunidad para ser más competitivos y entrar en mercados donde los consumidores están dispuestos a pagar más por un producto garantizado (Jahir Lombana-Coy, 2020).

Para terminar, hay que mencionar que las normativas internacionales también están vinculadas a los acuerdos comerciales que firman los países o bloques económicos. Estos acuerdos se hacen para que el intercambio de bienes sea más fácil y disminuyan las barreras comerciales. Al estar dentro de estos acuerdos, los exportadores pueden tener condiciones preferenciales, siempre y cuando cumplan con lo que se pide. Por eso, para sectores como el florícola en Ecuador, conocer bien estas reglas y saber cómo aplicarlas es algo fundamental para no perder espacio en el extranjero y seguir fortaleciendo su competitividad a nivel global (OMC, 2022).

1.4.3. Requisitos para la exportación al mercado de la Unión Europea.

Exportar productos a la Unión Europea no es un proceso simple, más que nada porque hay que cumplir con varias reglas técnicas de salud y comerciales que son bastante estrictas. Al final, lo que buscan estas normas es que todo lo que entre a sus países sea seguro con buena calidad y que se sepa de dónde viene exactamente. Estas exigencias se vuelven más estrictas con los productos del campo, como las flores, porque pueden afectar la salud de la gente o el medio ambiente. Como menciona la Comisión Europea (2023), cualquier producto que se quiera vender debe seguir normas muy claras de seguridad y sostenibilidad, por eso se dice que este mercado es de los más complicados que existen a nivel mundial.

Para exportar a la Unión Europea uno de los puntos más necesarios es el tema fitosanitario. Lo que intentan con estas reglas es básicamente evitar que entren plagas o enfermedades que dañen la biodiversidad en Europa. Por esto, el exportador tiene la obligación de presentar certificados fitosanitarios emitidos por las autoridades de su país para asegurar que el producto está limpio y cumple con lo que se pide. A esto hay que sumarle los estándares de calidad, que sirven para que el producto no se dañe durante el viaje y llegue bien al cliente; esto es vital con las flores, porque al ser productos delicados, se pueden echar a perder rápido si no se cuidan (Daniels, 2018).

Por otra parte, la Unión Europea también se fija mucho en la trazabilidad y en qué tan sostenible es lo que está comprando. Esto significa que las empresas tienen que ser capaces de mostrar de dónde viene exactamente su producto y en qué condiciones se produjo, incluyendo temas ambientales y el trato a los trabajadores. En este escenario, tener certificaciones internacionales como GlobalG.A.P., Rainforest Alliance o Fairtrade se ha vuelto algo casi obligatorio para poder entrar, porque son la prueba de que se cumplen estándares reconocidos a nivel mundial. Según explica Jahir Lombana-Coy (2020), cumplir con estas exigencias no solo sirve para abrir las puertas de mercados estrictos, sino que también ayuda a que las empresas sean mucho más competitivas a nivel internacional.

En conclusión, es relevante mencionar que más allá de lo técnico y sanitario, hay que estar al día con la parte logística y los documentos; lo cual incluye usar correctamente los Incoterms, clasificar adecuadamente la mercadería en las aduanas y tener listos todos los documentos de exportación. Estos detalles son los que hacen que el proceso sea eficiente y eviten inconvenientes en su desarrollo. En definitiva, adaptarse a lo que exige Europa es un reto grande, pero también es una oportunidad para que los exportadores mejoren sus procesos

internos y logren consolidarse en uno de los mercados más importantes del mundo (Comisión Europea, 2023).

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO

2.1. Introducción.

El capítulo tiene como objetivo desarrollar un diagnóstico integral del sector florícola ecuatoriano, con énfasis en su relación con los estándares internacionales de calidad y su competitividad frente al mercado de la Unión Europea. Por ende, se analiza, como primer punto, el contexto histórico, productivo y económico del sector, seguido del análisis de la situación actual en términos de cifras de producción, exportación y mercados de destino. Seguidamente, se aplican herramientas de análisis estratégico tanto interno como externo, incluyendo el análisis FODA, PESTEL, que permiten determinar las condiciones de la competitividad del sector. A su vez, se revisa el nivel de cumplimiento de estándares de calidad por parte de las empresas florícolas ecuatorianas, las exigencias específicas del mercado europeo y las principales barreras de acceso.

2.2. Sector florícola ecuatoriano.

2.2.1. Historia y desarrollo del sector florícola ecuatoriano.

En Ecuador, el sector florícola empieza a desarrollarse a partir de la década de 1980, cuando se comienza a explorar las condiciones geográficas y climáticas adecuadas para la producción de flores de calidad. Factores como la altitud, la luminosidad constante y los suelos volcánicos posibilitan el crecimiento de flores con características únicas, como las rosas con tallos largos y mayor duración. Desde ese momento, la floricultura ha estado destinada principalmente a la exportación, llegando a ser una actividad estratégica de la agricultura ecuatoriana (Sánchez Vera, 2023).

A lo largo de los años, el sector aumentó de manera continua gracias a la demanda exterior y la tecnificación de los procesos productivos. El avance de la floricultura ocasionó que se convierta en una actividad más tecnificada y competitiva. De igual forma, la optimización en los procesos productivos y logísticos ha contribuido al posicionamiento de Ecuador en el comercio internacional de las flores (Amada Hidalgo Gallardo, 2022).

Por otra parte, en el ámbito de internacionalización, el sector florícola ecuatoriano ha conseguido ser uno de los principales exportadores de flores del mundo, con productos de calidad y presencia en mercados de alta exigencia como Estados Unidos y Europa. Este

posicionamiento se debe, en gran parte, a la implementación de estándares de calidad y requisitos internacionales que han incrementado la competitividad del sector (Jahir Lombana-Coy, 2020).

Además, el crecimiento del sector ha tenido un impacto significativamente en la economía nacional, generando empleo y participando en el desarrollo de diversas regiones del país, especialmente en las provincias de la Sierra como Pichincha, Cotopaxi, Azuay y Carchi, donde se localiza la mayor parte de la producción florícola nacional. Las exportaciones de flores en los últimos años han logrado cifras significativas, posicionándose como uno de los productos no petroleros principales del Ecuador. Esto refleja la relevancia del sector en el comercio exterior y su contribución al desarrollo económico del país (Banco Central del Ecuador, 2025).

En última instancia, hay que tener en cuenta que el crecimiento del sector florícola también está condicionado por factores climatológicos, costos logísticos y las exigencias del mercado internacional. Sin embargo, las mejoras en calidad e innovación, junto con la capacidad de adaptación, han permitido que el sector siga fortaleciéndose y conservando su lugar en el mercado global (Sánchez Vera, 2023).

2.2.2. Producción y exportación de flores ecuatorianas.

La producción de flores en Ecuador es una de las actividades más representativas del sector agrícola, caracterizada por productos de alta calidad orientados a mercados internacionales. Las condiciones geográficas del país, como la altitud, el clima templado, y la intensidad lumínica, favorecen los procesos de producción de flores con características únicas, especialmente con tallos largos y mayor vida en florero. Estas ventajas naturales han impulsado el crecimiento de la industria florícola tecnificada, con invernaderos, sistemas de riego y control fitosanitario que han permitido elevar la productividad y mantener los niveles de calidad internacional. Por ello, la producción florícola no solo satisface la demanda externa, sino que también se adapta continuamente a los requerimientos de mercados más competitivos (Banco Central del Ecuador, 2025).

Con respecto a las exportaciones, el sector florícola ecuatoriano se ha consolidado como uno de los generadores primordiales de divisas no petroleras del Ecuador. Según datos del Banco Central del Ecuador (2025), las flores naturales representan el 4,10% en valor total de exportaciones no petrolera durante enero-diciembre del 2024, y el 3,60% en el mismo periodo de 2025, lo que confirma su importancia dentro de la estructura exportadora no tradicional del país. Asimismo, Trade Map (2025) menciona que Ecuador se mantiene como uno de los

principales exportadores de flores en el mundo, destacándose en la exportación de rosas en el comercio internacional. Este rendimiento evidencia tanto la capacidad productiva del país como la importancia de los estándares de calidad y las certificaciones internacionales para el acceso a mercados exigentes.

Tabla 3. Principales Productos no Petroleros de Exportación - Participación porcentual enero - diciembre 2024 y 2025.

	Ene - Dic 2024		Ene - Dic 2025	
	Part. en Volumen	Part. en Valor	Part. en Volumen	Part. en Valor
No Petroleras	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**
Tradicionales	**66,00%**	**60,10%**	**65,70%**	**60,60%**
Camarón	9,60%	28,10%	10,10%	28,60%
Cacao y elaborados	3,70%	14,60%	4,30%	15,90%
Banano y Plátano	51,90%	15,40%	50,60%	14,50%
Atún y pescado	0,70%	1,30%	0,60%	1,20%
Café y elaborados	0,10%	0,60%	0,10%	0,50%
No Tradicionales	**34,00%**	**39,90%**	**34,30%**	**39,40%**
Productos mineros	5,90%	12,40%	6,60%	14,20%
Enlatados de pescado	2,90%	6,70%	2,90%	6,30%
Flores naturales	1,40%	4,10%	1,30%	3,60%
Fruta	2,10%	1,50%	2,10%	1,70%
Madera	6,30%	1,80%	5,90%	1,50%
Otros	15,40%	13,50%	15,50%	12,10%

Fuente: Banco Central del Ecuador (2025).

Por lo tanto, como se evidencia en la Tabla 3, las flores naturales se ubican como el tercer producto no tradicional en valor, después de los productos mineros y los enlutados de pescado, con una participación del 4,10% en valor para 2024. Sin embargo, en 2025 se observa una leve disminución al 3,60%, esto no refleja una pérdida de competitividad, sino una recomposición del portafolio exportable nacional. Así mismo, estos datos reafirman la posición estratégica del sector florícola dentro de la oferta exportable ecuatoriana.

Los principales mercados de exportación de flores ecuatorianas son Estados Unidos y la Unión Europea, que concentran la mayor parte de la demanda debido a su alto consumo y exigentes estándares de calidad. Esto obliga a las empresas florícolas a someterse de manera continua a regulaciones técnicas, sanitarias y ambientales para mantener su competitividad. La logística cumple un papel clave, dado que las flores son un producto perecible que exige rapidez en el transporte y condiciones adecuadas de conservación. En este sentido, la mayoría de las exportaciones se realizan por medio de transporte aéreo, lo que garantiza que el producto llegue en óptimas condiciones de calidad a su destino, evidenciando que la competitividad del sector no reside únicamente en la producción, sino en la eficiente de toda la cadena logística y en el cumplimiento de normas internacionales (Trade Map, 2025).

2.2.3. Importancia económica del sector florícola ecuatoriano.

El sector florícola de Ecuador tiene una importancia significativa en la economía del país, convirtiéndose en uno de los mayores generadores de divisas no petroleras. Debido a su fuerte vocación exportadora, las flores aportan sustancialmente al ingreso de divisas, consolidando la posición del comercio exterior ecuatoriano. El crecimiento constante de este sector evidencia su capacidad para competir con otros países productores y adaptarse a las demandas del mercado internacional, especialmente en términos de calidad y cumpliendo de normas internacionales. En este contexto, las flores se constituyen como un producto estratégico en la oferta exportable del Ecuador, contribuyendo a la diversificación de la economía nacional (Banco Central del Ecuador, 2025).

De acuerdo con Corporación Financiera Nacional (2023), en el año 2022 existieron 287 empresas dedicadas al cultivo ded flores en Ecuador de las cuales el 68% se ubicaron en la provincia de Pichincha y el 82% se concentró en las provincias de Pichincha y Cotopaxi. Ademas, el 85% ccorresponde a empresas de tamaño MIPYMES, esta distribución territorial refleja la importancia regional del sector, particularmente en zonas rurales de la Sierra, donde la floricultura representa la principal fuente de empleo e ingresos para numerosas comunidades.

Como se observa en la tabla 4, el sector registró un total de 39.503 empleados, siendo las grandes empresas las que mayor participación tienen con 30.803 puestos de trabajo, lo que muestra la importancia económica y social del sector.

Tabla 4. Número de empresas y empleados del sector florícola por tamaño empresarial (2022).

Tamaño	#Empresas	#Empleados
Grande	43	30.803
Mediana	79	6.743
Pequeña	75	1.503
Microempresa	99	454
Total, general	**287**	**39.503**

Fuente: Corporación Financiera Nacional (2023).

Así mismo, la distribución geográfica de las empresas refleja una alta concentración territorial, como se ilustra en la Figura 1, donde Pichincha concentra el 68% de las empresas florícolas, seguido por Cotopaxi con el 15%, Imbabura con el 5% y Carchi con el 4%.

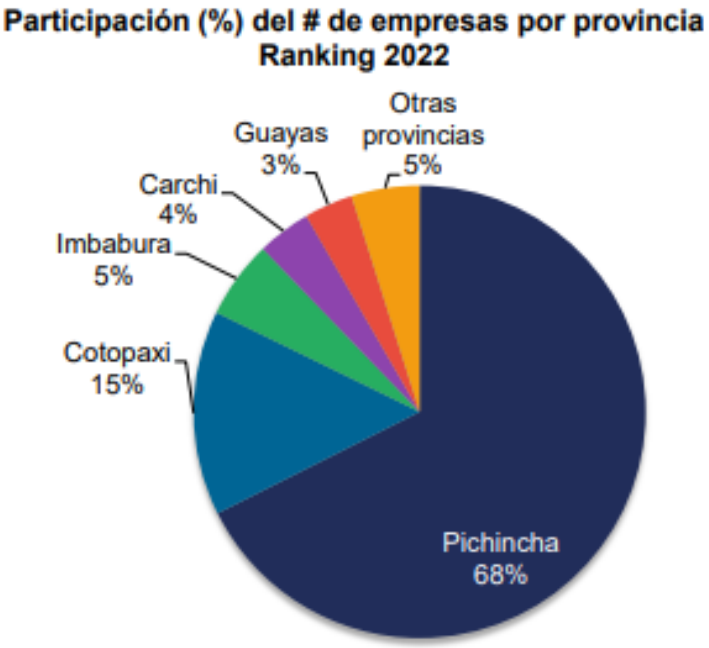


Figura 1. Participación porcentual del número de empresas florícolas por provincia (2022).

Fuente: Corporación Financiera Nacional (2023).

El sector de flores tiene también relevancia por su capacidad de generar empleo, sobre todo en zonas rurales de la región Sierra, donde se sitúa la mayor parte de la producción. Esta actividad no solo crea puestos de trabajo directo en áreas como el cultivo, la recolección y el empaquetado, sino que además promueve empleo indirecto en sectores vinculados como el transporte, la logística y la comercialización. De esta forma, el sector ayuda al desarrollo económico y social de distintas comunidades, mejorando la calidad de vida de muchas familias.

El comercio exterior, en términos generales, es considerado un motor de productividad que fortalece la competitividad de los países, lo cual se evidencia de manera clara en el caso del sector florícola ecuatoriano (Amada Hidalgo Gallardo, 2022).

En conclusión, el sector florícola es relevante para la economía nacional también porque contribuye a diversificar las exportaciones del Ecuador y reducir la dependencia de productos tradicionales como el petróleo. Es así como, las flores se han consolidado como uno de los principales productos no tradicionales, valorados por su calidad y aceptación en mercados internacionales de alta exigencia. Además, el cumplimiento de estándares internacionales y la capacidad de adaptación han fortalecido la imagen de Ecuador como proveedor confiable en el comercio mundial. Conforme a Jahir Lombana-Coy (2020), la competitividad en los mercados internacionales depende tanto de la capacidad interna de la empresa, como del contexto en el que esta opera, lo que explica el posicionamiento alcanzado por el sector florícola ecuatoriano.

El análisis elaborado en esta sección permite confirmar que el sector florícola ecuatoriano constituye una actividad estratégica de amplia trayectoria, sustentada por condiciones naturales únicas, una estructura productiva consolidada y un posicionamiento internacional relevante. Su contribución a la generación de divisas, empleo y desarrollo regional lo establece como un pilar fundamental de la economía no petrolera del país. Por esta razón, este contexto sienta las bases para el análisis de la situación actual del sector y su capacidad de respuesta frente a las exigencias del mercado de la Unión Europea, aspectos que se desarrollan en los apartados siguientes.

2.3. Situación actual del sector florícola ecuatoriano.

2.3.1. Producción y exportación de flores.

El sector florícola en los últimos años ha atravesado una etapa de desarrollo que pocos habrían anticipado hace 10 años. Lo que en los años 80 inició como una industria emergente, actualmente la producción y exportación de flores constituye uno de los principales pilares más representativos de la economía no petrolera del país, respaldada por décadas de inversión, tecnificación y un enfoque permanente en la calidad del producto, este crecimiento se ha generado gracias a la capacidad del sector de adaptarse a las condiciones del mercado internacional a lo largo del tiempo, lo cual se ha visto evidenciado por cifras que hablan por sí solas.

Según datos de Trade Map (2025), las exportaciones ecuatorianas de flores naturales en el periodo 2021-2025 han mostrado una tendencia de crecimiento sostenido, con una única caída

en 2023 que fue rápidamente superada en años posteriores. La evolución completa de estas cifras puede observarse en la Tabla 5.

Tabla 5. Evolución de las exportaciones de flores naturales del Ecuador en valor FOB (2021–2025).

Año	**Valor FOB (USD millones)**	**Valoración anual (%)**
2021	927.276	-
2022	1.017.762	+9,8%
2023	987.064	-3,0%
2024	1.015.954	+2,9%
2025	1.044.677	+2,8%

Fuente: Trade Map (2025).

Como se aprecia en la Tabla 5, el año 2022 fue el primero en superar la barrera de los millones de dólares con USD 1.017 millones, representando un alza del 9,8% con respecto al año anterior. El sector se contrae un 3% en 2023, hasta los USD 987 millones, lo que se atribuye al enfriamiento de la demanda en los mercados de Europa y Estados Unidos, hasta el punto de disminuir un 3-4% la superficie cultivada. Sin embargo, esa caída no fue más que una señal de problemas estructurales en el país, en el 2024 las exportaciones volvieron a superar el millón de dólares con USD 1.015 millones, en el 2025 a USD 1044 millones, consolidando cuatro años consecutivos de crecimiento sostenido (El Universo, 2026).

Con el fin de conocer mejor hacia donde se dirigen estas exportaciones, la figura 2 presenta la evolución del valor exportado hacia los cinco principales mercados de destino desde 2021 hasta 2025.

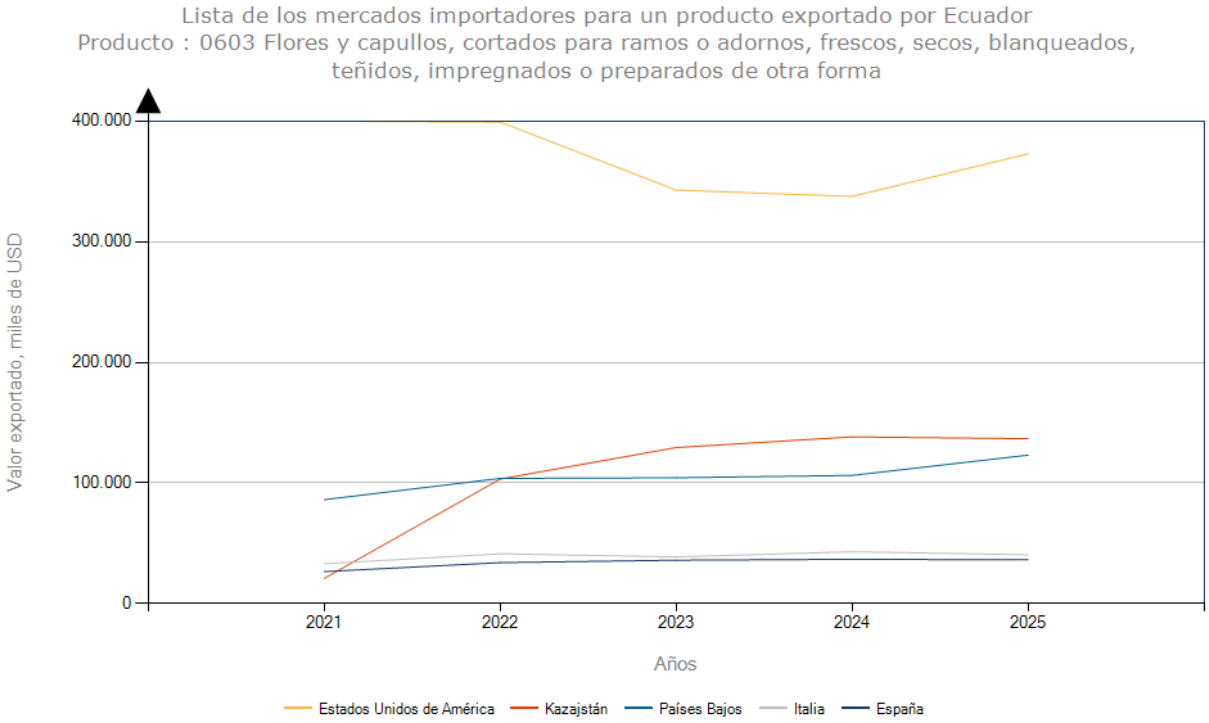


Figura 2. Evolución de las exportaciones de flores ecuatorianas hacia los principales mercados de destino en valor FOB (2021–2025).

Fuente: Trade Map (2025).

Como se observa en la Figura 2, Estados Unidos se situó como el principal mercado durante todo el periodo, entre USD 300.000 y USD 400.00 miles de dólares anuales, muy por encima del resto de países. Kazajstán y Países Bajos aparecen como segundo y tercer mercado respectivamente, con una tendencia creciente bastante marcada desde 2021, mientras que Italia y España tienen cuotas más estables y de menor volumen. Esta distribución indica una importante concentración en pocos mercados, lo que constituye a la vez una fortaleza por la solidez de las relaciones comerciales establecidas y un riesgo latente frente a cualquier variación en las condiciones de acceso a esos destinos.

A nivel mundial, este desempeño sitúa a Ecuador como el tercer exportador mundial de flores, como se ilustra en la Figura 2, en 2025 los Países Bajos lideran el comercio mundial de flores con una participación del 48,4%, seguidos por Colombia con el 19,2% y Ecuador en tercer lugar con el 8,4%, superando a Kenia y Etiopía, sus competidores más cercanos.

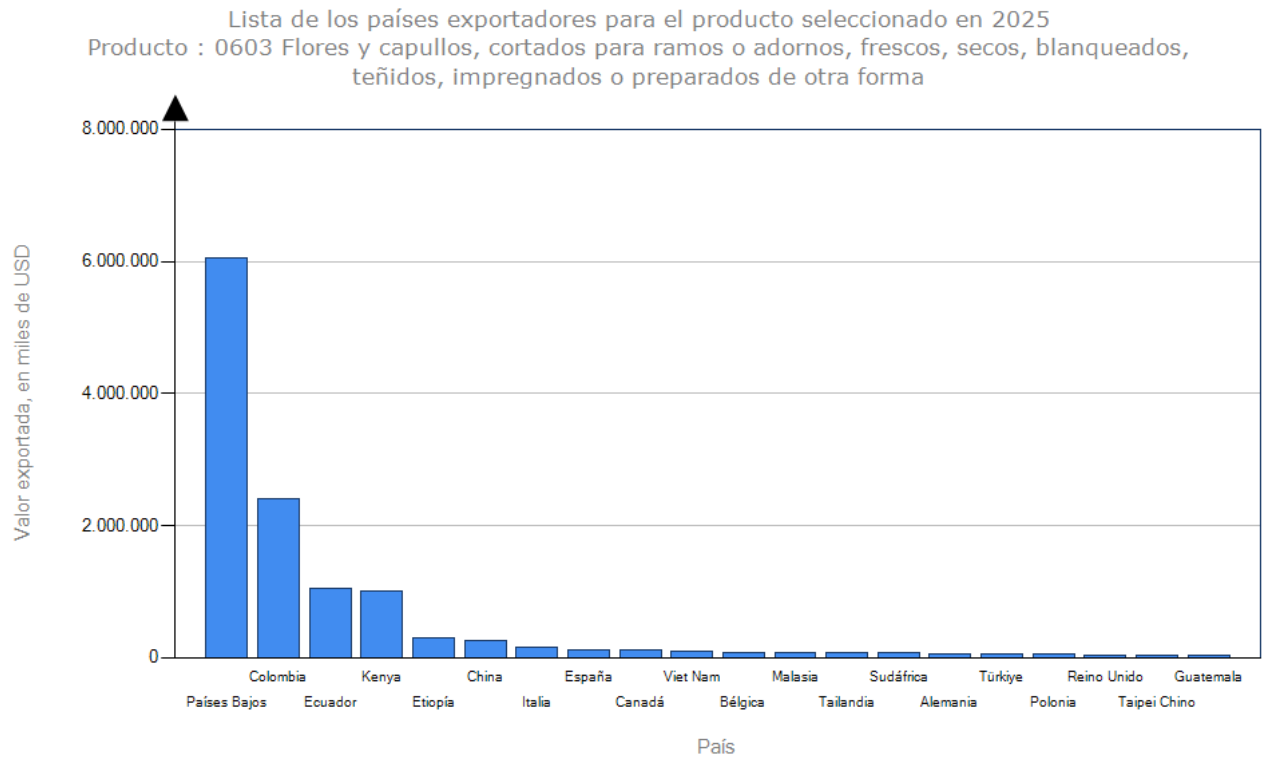


Figura 3. Principales países exportadores de flores y capullos cortados a nivel mundial (2025).

Fuente: Trade Map (2025).

El año 2024, marco un récord; se exportaron 26.466 toneladas de flores, lo que es un 17% más que en 2023. Este crecimiento en volumen y valor refleja no solo una mayor eficiencia productiva y logística, sino también evidencia que la demanda de flores ecuatorianas en el exterior es muy alta, pese a los problemas del entorno global (Primicias, 2025).

Desde el punto de vista de la producción interna, la superficie cosechada de flores en Ecuador alcanzó las 7.111 hectáreas en 2022, con una producción de 3.395,69 miles de unidades y el valor bruto del sector representó el 0,77% del PIB nacional. (Corporación Financiera Nacional, 2023). Por otro lado, el producto emblema del sector es la rosa, aunque en los últimos años se ha impulsado la diversificación hacia variedades como gypsophila, ranúnculos, flores de verano y especies verdes de relleno, que han tenido muy buena acogida en distintos mercados internacionales y permiten al sector reducir su dependencia en un único producto (Primicias, 2025).

El impacto social del sector tampoco puede quedar fuera de este análisis, pues los números productivos no existen en el vacío. La floricultura es generadora de 65.000 empleos directos y 55.00 indirectos, con una participación femenina del 51% en la fuerza laboral y contribuyendo a la estabilidad económica de más de 31.500 familias en el país, la gran mayoría están ubicadas

en zonas rurales de la Sierra. Esto convierte al sector florícola en algo más que una industria exportadora, en un motor de desarrollo territorial y social para regiones que históricamente han dependido de la agricultura como fuente de sustento (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2024).

2.3.2. Principales mercados de destino.

Uno de los aspectos que mejor describe la fortaleza de la industria florícola ecuatoriana es su capacidad para llegar a mercados tan diferentes entre sí. Las flores ecuatorianas no dependen de uno o dos compradores, en 2025 llegaron a 86 destinos en todo el mundo, creando una red comercial que ha tardado décadas en consolidarse y es hoy uno de los activos más valiosos de la industria. Detrás de cada destino hay años de trabajo en ferias internacionales, cumplimiento de estándares y relaciones comerciales mantenidas en el tiempo. La distribución de los principales mercados de destino se puede analizar a continuación en la Tabla 6.

Tabla 6. Principales mercados de destino de las exportaciones de flores ecuatorianas (2025).

Importador	**Valor exportado (miles USD)**	**Participación (%)**	**Variación 2024-2025 (%)**
Estados Unidos	372.896	35,7%	+10%
Kazajistán	136.701	13,1%	-1%
Países Bajos	123.067	11,8%	+16%
Italia	40.483	3,9%	-6%
España	36.303	3,5%	-1%
Canadá	36.021	3,4%	-5%
Chile	29.911	2,8%	+6%
Polonia	17.735	2,0%	+18%
Turquía	16.559	1,7%	+11%
Kirguistán	214.836	1,6%	+37%
Otros destinos	214.836	20,6%	-
Total, mundo	1.044.677	100%	+3%

Fuente: Trade Map (2025)**.**

Como puede observarse en la Tabla 6, Estados Unidos continúa como el principal comprador con un 35.7% del total exportado y USD 372 millones en 2025, registrando un aumento del 10% al compararse con el año anterior. Las razones técnicas de esa preferencia del mercado por

la rosa ecuatoriana son muy concretas: el tamaño del capullo, la longitud del tallo, la variedad de colores y una duración en florero difícil de igualar. Pero ese liderazgo coexiste con un obstáculo que el sector ha tratado por años de mitigar: para que las flores ecuatorianas entren a Estados Unidos deben pagar un arancel que históricamente las ha colocado en desventaja ante Colombia, cuyas flores entran bajo condiciones más benévolas (Trade Map, 2025).

En segundo lugar, está Kazajistán con el 13,1% del total y 136 millones de dólares, si bien con una caída leve del 1% con respecto a 2024. Este país no es un destino final habitual, es simplemente una puerta de entrada al bloque euroasiático en la que se reempacan las flores ecuatorianas para ser enviadas otros mercados de Asia Central. Su protagonismo se disparó cuando el conflicto entre Rusia y Ucrania interrumpió las rutas comerciales del sector a partir de 2022, y actualmente sigue siendo una pieza clave en el engranaje exportador ecuatoriano. En esa misma lógica, Kirguistán destaca también entre los mercados con mayores tasas de crecimiento en 2025, creciendo un 37 % y alcanzando los 16 millones de USD, con un papel similar como destino de tránsito regional (Trade Map, 2025).

Tercer lugar con un 11,8% y 123 millones US$ como total Países Bajos, además se trata del mercado con mayor crecimiento entre los principales destinos: un 16% más que en 2024. Eso no es sólo un número de exportación: los Países Bajos son el centro mundial de redistribución floral a través de la subasta de Aalsmeer, por lo que una gran parte de las flores que llegan allí terminan en floristerías en Alemania, Francia, el Reino Unido y otros países europeos. Junto con Italia, España, y Polonia, que también aparecen en la tabla, los mercados europeos constituyen una porción significativa de la demanda global, y por tanto la Unión Europea representa el segundo bloque de mercado más importante para la industria (Trade Map, 2025).

De los mercados estables, la tabla también revela tendencias dignas de destacar. Polonia aumentó un 18% en 2025, Turquía un 11% y Kirguistán un 37% evidenciando que hay mercados emergentes que comienzan a tomar fuerza dentro del mapa exportador ecuatoriano. En cuanto a Canadá, presenta un ligero descenso del 5%, pero se mantiene con una relevancia significativa para la exportación de Ecuador: actualmente las flores ecuatorianas para entrar en ese mercado deben pagar un arancel del 8,7%, y existe la posibilidad de que este escenario cambie en los próximos años mediante la firma de un tratado comercial entre ambos países (Trade Map, 2025).

El panorama que muestra todo ello es que Ecuador ha logrado no depender de un único destino en su sector florícola. Cuando el acceso a Rusia se complicado, Kazajistán asumió parte del

flujo comercial. Cuando Europa quiso más, el sector respondió con certificaciones. Cuando se frenó el crecimiento de Estados Unidos, se buscó nuevas puertas de Asia Central, Europa del Este y América del Sur. La capacidad de adaptarse y diversificarse ante nuevos escenarios es tal vez uno de los activos más valiosos con que cuenta este sector para transformarse en el futuro.

2.4.Análisis interno.

2.4.1. Análisis FODA.

El análisis FODA es una herramienta que permite ver con claridad qué tiene a favor el sector, qué le falta trabajar, qué puertas se están abriendo y qué factores externos pueden complicar el camino. No es un ejercicio teórico, cada elemento que se presenta a continuación refleja la realidad documentada del sector florícola ecuatoriano en los últimos años.

Fortalezas

La primera y más difícil de replicar es la geografía. Ecuador produce flores en condiciones que muy pocos países del mundo pueden igualar: la altitud de la Sierra, la luminosidad constante durante todo el año y los suelos volcánicos dan como resultados rosas con tallos más largos, capullos más grandes y una mayor duración en florero superior a la de sus competidores directos. Eso no se importa ni se construye de la noche a la mañana, y es la razón principal por la que la rosa ecuatoriana mantiene una reputación ganada en los mercados más exigentes del mundo. A eso se suma una trayectoria de más de cuatro décadas en el sector que ha generado conocimiento técnico acumulado en producción, manejo postcosecha y logística aérea, lo que se traduce en que el 96% de la producción nacional se destina directamente a mercados internacionales (Corporación Financiera Nacional, 2023).

En cuanto a certificaciones, el sector ha dado pasos importantes. Expoflores y Agrocalidad establecieron un convenio para homologar la certificación Flor Ecuador con el esquema de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), cuyo cumplimiento es obligatorio para todos los proveedores de empresas exportadoras según la Resolución N° 038 de Agrocalidad (Expoflores, 2025). Además, muchas fincas cuentan con certificaciones internacionales como Rainforest Alliance, Global G.A.P. y Fairtrade, que se han transformado en requisitos de facto para ingresar en cadenas de distribución en Europa y Norteamérica. El impacto social del sector también es una fortaleza concreta: crea más de 65.000 empleos directos y alrededor de 55.000 indirectos, y más del 50% de los trabajadores de la finca son mujeres, lo que contribuye al desarrollo económico de las comunidades rurales de la Sierra (Corporación Financiera Nacional, 2023).

Debilidades

La vulnerabilidad más estructural del sector es la dependencia del transporte aéreo. A diferencia de productos como el banano que se transporta por mar, las flores deben llegar frescas en un plazo inferior a 48 horas, por lo que se utilizan exclusivamente vuelos de carga. Eso hace que suban los costos y que el sector quede expuesto a la volatilidad del combustible de aviación y la disponibilidad de cupos en vuelos, condiciones que Ecuador no maneja. El sector depende en alto grado de los costos logísticos internacionales, lo que afecta directamente sus márgenes de rentabilidad frente a competidores con mejores condiciones de acceso aéreo (Corporación Financiera Nacional, 2023).

La adopción de certificaciones internacionales sigue siendo desigual. Las grandes exportadoras tienen procesos robustos de calidad y trazabilidad, sin embargo, una parte importante de los productores chicos y medianos aún no tiene estas certificaciones, y eso les cierra el paso a los segmentos de mayor valor en los mercados internacionales. La concentración geográfica de los mercados de destino también es un punto débil: para 2025, de acuerdo con datos del ITC, Estados Unidos acaparó el 35.7% del total exportado, lo que indica que cualquier fluctuación arancelaria o en la demanda de ese mercado afectará de manera exagerada a todo el sector. Finalmente, la vulnerabilidad climática es real y creciente: sequías, heladas fuera de temporada y la crisis energética de 2024 afectaron directamente la producción de miles de hectáreas florícolas en la Sierra ecuatoriana (Banco Central del Ecuador, 2025).

Oportunidades

El acuerdo comercial entre Ecuador y China, vigente desde mayo de 2024, redujo el arancel para las rosas naturales del 10% al 8% de entrada, con una desgravación progresiva hasta llegar a cero en cinco años (Banco Central del Ecuador, 2025). China representa un mercado de consumo amplio y poco desarrollado para las flores ecuatorianas, por lo que se sitúa entre las mayores oportunidades de crecimiento del sector en el mediano plazo. En otro ámbito, las negociaciones con Canadá para un acuerdo comercial podrían eliminar el arancel de 8,7% que hoy pagan las flores para ingresar a ese mercado, lo que para el propio gremio florícola podría significar devolver a Canadá al quinto lugar entre los destinos de exportación (Expoflores, 2025).

Un número creciente de consumidores en Europa y Norteamérica valoran las certificaciones éticas y medioambientales cuando compran flores, y es una oportunidad real para diferenciarse de competidores africanos que aún no ha explorado esa dimensión con el mismo grado.

También, según los datos de Trade Map (2025) se observan mercados emergentes con significativos crecimientos: Polonia con el 18%, Turquía con el 11% y Kirguistán con el 37%, demostrando que hay una real oportunidad para seguir diversificando la base de clientes más allá de los destinos tradicionales.

Amenazas

La competencia internacional es intensa. Colombia exportó USD 2.397 millones en flores en 2025 con una participación del 19,2% del mercado mundial, más del doble que Ecuador. Kenia creció un 18% en ese mismo año y ya está muy cerca de Ecuador en volumen, con una estructura de costos laborales más baja que le da ventaja en precio. Ambos competidores operan en economías con monedas propias, lo que les permite ajustar precios con mayor flexibilidad frente a los shocks externos, mientras que Ecuador, al estar dolarizado, no tiene ese margen de maniobra (Trade Map, 2025).

La normativa ambiental de la Unión Europea va en aumento. El Pacto Verde Europeo y la estrategia Farm to Fork pretenden disminuir la utilización de pesticidas y fertilizantes en los productos agrícolas importados, por lo que el sector tendrá que seguir invirtiendo para adaptar sus procesos y no perder el acceso al mercado europeo. La inestabilidad interna de Ecuador también es una amenaza real: paros, crisis energética e inseguridad generan incertidumbre para los compradores internacionales y complican la planificación de mediano plazo en las fincas exportadoras. Finalmente, el cambio climático es una amenaza de fondo: sequías más frecuentes y temperaturas más altas en las zonas florícolas de la Sierra afectan directamente la calidad y el volumen de producción, y ese riesgo irá aumentando con el tiempo si no se adoptan estrategias de adaptación productiva (Comisión Europea, 2023).

Tabla 7. Análisis FODA del sector florícola ecuatoriano.

	Positivo	**Negativo**
Interno	Fortalezas: Condiciones geográficas únicas, posición como tercer exportador mundial, diversidad de variedades, certificaciones BPA/Flor Ecuador, experiencia exportadora de 40 años, impacto social significativo	Debilidades: Dependencia del transporte aéreo, adopción desigual de certificaciones, concentración en pocos mercados, vulnerabilidad climática, costos logísticos elevados

Externo	Oportunidades: Acuerdo comercial con China, negociación con Canadá, crecimiento del consumo sostenible, mercados emergentes en Europa del Este y Asia Central	Amenazas: Competencia de Colombia y Kenia, regulaciones ambientales de la UE, inestabilidad política interna, cambio climático, riesgo arancelario en Estados Unidos.

Fuente: Trade Map (2025), Corporación Financiera Nacional (2023), Expoflores (2025), Comisión Europea (2023), Banco Central del Ecuador (2025).

2.4.2. Nivel de cumplimiento de estándares de calidad.

Mencionar estándares de calidad en el sector florícola ecuatoriano es referirse a la llave que abre o cierra las puertas de los mercados más importantes a nivel mundial. Sin certificaciones, no se puede acceder a cadenas de distribución europeas ni a los supermercados estadounidenses, donde se concentra gran parte del consumo mundial de flores. Por eso, el grado de cumplimiento al que el sector ha llegado en este aspecto no es un tema menor de tecnicidad, es uno de los elementos que más han condicionado su crecimiento exportador en los últimos veinte años.

El punto de inicio en el sistema nacional es la certificación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), que es de cumplimiento obligatorio para todos los proveedores de las empresas exportadoras en Ecuador. De acuerdo con la Resolución N° 038 de Agrocalidad, ninguna finca puede proveer a una empresa exportadora sin estar certificada, y Expoflores y Agrocalidad suscribieron un convenio para unificar el certificado Flor Ecuador con dicho esquema, lo que representa un beneficio a las fincas que se encuentren ya certificadas bajo ese esquema. Esta disposición ha sido relevante para elevar el nivel mínimo de calidad en todo el sector, si bien su impacto real depende de la fiscalización en el territorio (Expoflores, 2025).

Además de la certificación nacional obligatoria, el sector ha avanzado también en la implementación de certificaciones internacionales voluntarias. Entre las más reconocidas figuran Rainforest Alliance, GlobalG.A.P. y Fairtrade, que se han convertido en una exigencia de facto para entrar en los segmentos de más valor en Europa y Norteamérica (Florador, 2025). Las certificaciones van mucho más allá de garantizar que el producto llegue en buen estado al destino. Acreditan que todo el proceso detrás de esa flor, desde cómo se maneja el agua en el invernadero hasta las condiciones en que trabaja el personal de la finca, cumple con criterios verificables y auditados por terceros independientes. La certificación Rainforest Alliance, por

ejemplo, evalúa simultáneamente tres dimensiones: la ambiental, que incluye el uso responsable de agroquímicos, la gestión del suelo y la conservación de recursos hídricos; la social, que abarca condiciones laborales, equidad de género y bienestar de las comunidades; y la económica, relacionada con la viabilidad y sostenibilidad del negocio a largo plazo. El certificado no se obtiene una vez y se archiva: exige auditorías periódicas y demostrar mejora continua para mantenerlo vigente (Rainforest Alliance, 2025).

Sin embargo, el panorama no es homogéneo. La investigación de Benalcázar (2025), indica que en lugar de que las certificaciones sean una herramienta que deben usar todas las compañías para crecer y emplear gente, todavía existen retos laborales muy fuertes dentro del sector, que van desde la limitación a la organización sindical hasta condiciones laborales que no siempre se corresponden con lo que prometen los certificados en el papel. Esto indica que el cumplimiento formal de las normas no siempre implica un cumplimiento sustantivo, en particular en las fincas más pequeñas que cuentan con menos recursos para desarrollar sistemas de gestión robustos.

Esa brecha entre grandes y pequeñas empresas es uno de los problemas estructurales más relevantes del sector. Según la Corporación Financiera Nacional (2023), el 85% de las empresas florícolas ecuatorianas son MIPYMES, y son precisamente estas las que más dificultades enfrentan para costear procesos de certificación, contratar auditores externos y mantener los registros de trazabilidad que los mercados internacionales exigen. Las grandes fincas exportadoras, en cambio, han invertido en sistemas de gestión de calidad, laboratorios propios de residuos y equipos técnicos especializados que les permiten cumplir con los estándares europeos de manera consistente.

Especialmente el mercado europeo se ha puesto en los últimos años muy exigente. La Unión Europea define Límite Máximo de Residuos (LMR) para plaguicidas, que se van haciendo más y más estrictos, y si se sobrepasa ese límite se puede dar la retención del producto en frontera o inclusive perderse el acceso al mercado. En ese sentido, la Comisión Europea (2023) ha señalado que las normas del Pacto Verde Europeo y la estrategia De la granja a la mesa se aplicarán también a los proveedores externos, y no solo a la producción interna del bloque. Para el sector exportador de flores ecuatoriano esto significa que el nivel de exigencia no va a bajar, va a ir en aumento, y quienes no se adapten quedarán fuera.

La meta que el sector se ha trazado en este frente es ambiciosa: Expoflores busca que el 100% de las fincas certificadas bajo el esquema Flor Ecuador alcancen la neutralidad de carbono hacia

2030. Llegar ahí requiere no solo cumplir con los estándares actuales sino anticiparse a los que vendrán, lo que implica inversión en tecnología agrícola, gestión eficiente del agua, reducción del uso de agroquímicos y mejora de las condiciones laborales. Para muchas fincas medianas y pequeñas, eso sigue siendo una tarea pendiente que define, en gran medida, sus posibilidades de mantenerse en los mercados de mayor exigencia.

Tabla 8. Principales certificaciones internacionales aplicadas al sector florícola ecuatoriano.

Certificación	**Enfoque principal**	**Obligatoria/Voluntaria**	**Mercados que la valoran**
BPA/ Flor Ecuador	Buenas prácticas agrícolas nacionales	Obligatoria (Res.038 Agrocalidad)	Todos los mercados de exportación
Global G.A. P	Buenas prácticas agrícolas internacionales	Voluntaria	Unión Europea, Estados Unidos
Rainforest Alliance	Sostenibilidad ambiental, social y económica	Voluntaria	Unión Europea, Estados Unidos, Canadá
Fairtrade	Comercio justo y condiciones laborales	Voluntaria	Unión Europea, Reino Unido
ISCC	Sostenibilidad y reducción de emisiones	Voluntaria	Unión Europea

Fuente: Expoflores (2025), Rainforest Alliance (2025), Comisión Europea (2023).

2.5.Análisis externo.

2.5.1. Análisis PESTEL.

El análisis PESTEL permite examinar los factores del entorno externo que inciden directamente en la competitividad del sector florícola ecuatoriano frente al mercado de la Unión Europea. A diferencia del FODA, que combina factores internos y externos, el PESTEL se enfoca exclusivamente en el contexto que rodea al sector y que, en su mayoría, escapa a su control directo. Entenderlo es clave para anticipar riesgos y aprovechar oportunidades antes de que otros lo hagan. Conocerlo es fundamental para prever riesgos y captar oportunidades antes que los demás actores del mercado.

Factor Político

Las condiciones de acceso al mercado para el sector de la floricultura ecuatoriana se ven directamente influenciadas por el entorno político. En la esfera internacional, el Ecuador goza del Régimen General de Preferencias Plus (RGC+) con la Unión Europea, el cual proporciona un acceso preferencial con la reducción o suspensión de derechos arancelarios para una variedad de productos ecuatorianos, entre estos se encuentran las flores. Esta ventaja que está vigente desde 2014 ha sido una de las palancas para el crecimiento de las exportaciones floricultoras a Europa y constituye una verdadera ventaja competitiva frente a aquellos países que no cuentan con ese tipo de acuerdos (Comisión Europea, 2023).

En el nivel bilateral, la entrada en vigor en mayo de 2024 del acuerdo comercial con China abrió una nueva puerta para este sector, con una reducción gradual de los aranceles que se dirige hacia cero en cinco años. En el ámbito interno, la inestabilidad política que vive Ecuador últimamente genera dudas entre los compradores internacionales y dificulta la planificación a mediano plazo. Paros nacionales, crisis de gobernabilidad y constantes modificaciones en las políticas de fomento a las empresas productivas han perjudicado la imagen del país como suministrador fiable. Sin embargo, organismos como ProEcuador y Agrocalidad han mantenido su rol activo en la facilitación de exportaciones y el cumplimiento de requisitos fitosanitarios internacionales, lo que ha dado cierta continuidad institucional al sector independientemente de los vaivenes políticos.

Factor Económico

La economía ecuatoriana presenta una característica que el sector florícola siente de manera particular: la dolarización. Operar en dólares elimina el riesgo cambiario para los exportadores, lo que es una ventaja en términos de previsibilidad, pero al mismo tiempo reduce la capacidad de ajuste frente a shocks externos. Cuando Colombia devalúa el peso o Kenia ajusta su tipo de cambio para ser más competitiva en precio, Ecuador no tiene ese recurso. Esta rigidez monetaria obliga al sector a buscar competitividad por otras vías: calidad, diferenciación y eficiencia en la cadena logística (Revista GADE, 2025).

A nivel internacional, la demanda de flores mantiene una tendencia positiva en los mercados desarrollados. Según datos de Trade Map (2025), el comercio mundial de flores y capullos cortados superó los USD 12.400 millones en 2025, con un crecimiento sostenido impulsado por el consumo en Europa, Norteamérica y Asia. Para Ecuador, esto significa que el mercado existe y crece: el desafío no es encontrar demanda sino seguir siendo competitivo dentro de ella.

Los costos de producción, sin embargo, representan una presión constante. El precio de los insumos agrícolas importados, la energía y la logística aérea han aumentado en los últimos años, comprimiendo los márgenes del sector, especialmente de las fincas más pequeñas (Corporación Financiera Nacional, 2023).

Factor Social

Los consumidores en Europa y Norteamérica cambiaron mucho en los últimos diez años. Ahora, cada vez más compradores preguntan sobre dónde provienen las flores que compran, qué condiciones laborales tienen las personas que las cultivaron y si el proceso de producción es respetuoso con el medio ambiente. No es simplemente una moda de marketing: está convirtiéndose en un factor real de compra, sobre todo entre los jóvenes consumidores que ponen el consumo responsable en su lista de prioridades (Florador, 2025).

Será al mismo tiempo presión y oportunidad para la floricultura ecuatoriana: presión, porque ahora tendrán que probar con evidencias lo que antes bastaba con declarar, y oportunidad porque Ecuador tiene historia de sostenibilidad que contar, y puede hacer diferenciación frente a competidores que no la han desarrollado con igual hondura. El sector florícola es también internamente un destacado productor de empleo rural, especialmente para mujeres, en zonas andinas donde éstas tienen muy pocas opciones laborales semejantes. Más del 50% de la mano de obra del sector es femenina, y más de 31.500 familias dependen directamente de esta actividad.

Factor Tecnológico

La tecnología ha cambiado el sector florícola ecuatoriano de una manera que hace veinte años habría parecido propia de la ciencia ficción. Los avances en genética vegetal han permitido obtener variedades con mayor resistencia a plagas, mejor vida postcosecha y colores más intensos, lo que se traduce directamente en un producto más competitivo en los mercados internacionales (Revista GADE, 2025).

Los sistemas de riego por goteo, el monitoreo de cultivos y los invernaderos con control automatizado de temperatura y humedad han incrementado la productividad de las fincas más tecnificadas, aunque el acceso a dichas tecnologías continúa siendo desigual entre grandes y pequeños productores. En logística, la digitalización de los procesos de trazabilidad ha permitido al sector una mejor adaptación a los requisitos de los mercados internacionales. Poder

rastrear una caja de rosas desde la finca hasta el punto de venta en Europa ya no es una exigencia del futuro: es una condición del presente.

Factor Ecológico

Es probable que el factor que más va a modificar las condiciones del sector en los próximos años sea el ambiental. El Pacto Verde Europeo y la estrategia Farm to Fork de la Comisión Europea marcan objetivos específicos de reducción en el uso de pesticidas, fertilizantes, y emisiones de carbono, y aunque están dirigidas a la producción interna del bloque, su impacto sobre proveedores externos es inevitable (Comisión Europea, 2023).

El cambio climático es otra variable que el sector ya está sintiendo directamente. Sequías más frecuentes, temperaturas más altas y heladas fuera de temporada en las zonas florícolas de la Sierra afectan la calidad y el volumen de producción de manera imprevisible. La crisis energética de 2024, que obligó a muchas fincas a reorganizar sus sistemas de riego durante los cortes de luz, fue un recordatorio concreto de la vulnerabilidad del sector ante condiciones externas que no puede controlar (Benalcázar, 2025).

Frente a eso, la meta sectorial de alcanzar la neutralidad de carbono hacia 2030 bajo el esquema Flor Ecuador no es solo una aspiración ambiental, sino una estrategia de posicionamiento competitivo (Florador, 2025).

Factor Legal

El marco legal que rodea al sector florícola ecuatoriano opera en dos niveles que deben estar alineados: el nacional y el internacional. A nivel nacional, Agrocalidad establece los requisitos fitosanitarios para la exportación mediante la Resolución N° 038, que obliga a todos los proveedores de empresas exportadoras a contar con certificación de Buenas Prácticas Agrícolas. Los procedimientos de exportación están regulados por el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE), y ProEcuador brinda apoyo a la gestión comercial en los mercados internacionales (Expoflores, 2025).

En el ámbito internacional, la Unión Europea establece Límites Máximos de Residuos (LMR) de pesticidas que las flores importadas deben cumplir sin excepción. El superar estos límites puede suponer la retención del envío en frontera, sanciones comerciales y la pérdida de acceso al mercado con consecuencias económicas y de reputación que se tardan años en revertir (Comisión Europea, 2023).

A esto se añade el régimen del SGP+, que, aunque concede beneficios arancelarios, también implica el cumplimiento de compromisos en los ámbitos de los derechos humanos, laborales y medioambientales. Mantenerse dentro de ese esquema no es automático: requiere que Ecuador demuestre de manera continua que cumple con esos estándares, lo que convierte al factor legal en una variable de seguimiento permanente para el sector.

Tabla 9. Resumen del análisis PESTEL del sector florícola ecuatoriano frente al mercado de la Unión Europea.

Factor	**Elementos clave**	**Impacto**
Político	SGP+, acuerdo con China, inestabilidad interna.	Medio-Alto
Económico	Dolarización, costos logísticos, crecimiento demanda global.	Medio
Social	Consumo sostenible, empleo femenino rural.	Medio-Alto
Tecnológico	Genética vegetal, trazabilidad digital, logística aérea.	Medio
Ecológico	Pacto Verde Europeo, cambio climático, neutralidad de carbono.	Alto
Legal	SENAE, ProEcuador, LMR pesticidas UE, BPA Agrocalidad, SGP+.	Alto

Fuente: Comisión Europea (2023), Corporación Financiera Nacional (2023), Expoflores (2025), Trade Map (2025).

2.5.2. Relación comercial Ecuador – Unión Europea.

Entender cómo llegan las flores ecuatorianas a Europa requiere mirar un poco hacia atrás. Por muchos años, el acceso de los productos ecuatorianos al mercado europeo dependía del SGP+, un sistema de preferencias que la Unión Europea otorga a países en desarrollo como una especie de beneficio unilateral. Funcionaba, pero era frágil: podía modificarse, tenía plazos y no

garantizaba nada a largo plazo. Para un sector exportador que necesita planificar con años de anticipación, esa incertidumbre era un problema real.

Por eso la firma del Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea en 2017 fue un cambio de fondo. El acuerdo garantiza que el 99,7% de los productores agrícolas ecuatorianos, incluidas las flores, entren a Europa sin pagar arancel y entró en vigor plena el 1 de noviembre del 2024, cuando el último estado miembro del bloque terminó de ratificarlo. (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2024). Desde ese año hasta 2023, el comercio bilateral creció un 40% y Ecuador acumuló un superávit de más de 8.000 millones de euros en ese periodo, una cifra que refleja cuánto le ha convenido al país tener ese acceso asegurado. Solo en los primeros cuatro meses del 2024 las exportaciones hacia la Unión Europea subieron un 21%, lo que llevó al bloque a convertirse en el segundo destino más importante de las ventas externas ecuatorianas ese año (Delegación de la Unión Europea en Ecuador, 2024).

Para las flores en particular, no pagar arancel al entrar a Europa puede parecer un detalle técnico, pero en un negocio donde los márgenes son ajustados y la competencia es intensa, marca una diferencia real frente a exportadores de países que no tienen ese acuerdo, como Kenia o Etiopía, que sí pagan aranceles para acceder al mismo mercado.

Dentro del bloque, los Países Bajos juegan un papel que va mucho más allá de ser un destino de exportación. La subasta de Aalsmeer, cerca de Ámsterdam, mueve el grueso del comercio floral europeo, y desde ahí las flores ecuatorianas llegan a floristerías de Alemania, Francia, el Reino Unido y buena parte del continente. Tener presencia consolidada en ese canal no es algo que se logre de un año para otro: requiere años de cumplimiento consistente en calidad, puntualidad en los envíos y respeto a los estándares fitosanitarios que Europa exige sin excepciones.

Lo que no hay que perder de vista es que este marco comercial no es estático. A finales de 2024, la Unión Europea y la Comunidad Andina abrieron un proceso de revisión del capítulo de Comercio y Desarrollo Sostenible del acuerdo, con el objetivo de actualizar ciertas disposiciones relacionadas con estándares ambientales y laborales (Gobierno de España , 2024). Para el sector florícola, que ya convive con exigencias crecientes en esas materias, ese proceso es algo que vale la pena seguir de cerca.

2.5.3. Exigencias del mercado de la Unión Europea.

Exportar flores a Europa no es simplemente llenar un avión y mandarlo. Detrás de cada caja que cruza la frontera europea hay un proceso que el sector florícola ecuatoriano ha tenido que aprender a gestionar casi sin manual de instrucciones, porque las reglas cambian todo el tiempo. El punto de partida es el certificado fitosanitario que emite Agrocalidad en Ecuador, sin ese documento, el envió no entra a Europa. Desde diciembre de 2019, el Reglamento (UE) 2016/2031 exige que todos los productores vegetales provenientes de terceros países lleguen con esa acreditación, que básicamente certifica que el cargamento no trae plagas ni enfermedades que puedan afectar la biodiversidad del bloque (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España, 2024).

Pero ahí no termina la historia. Una vez que el certificado está en orden, viene el tema de los residuos de pesticidas, que en la práctica es donde más inconvenientes genera el sector. La Unión Europea tiene definidos Límites Máximos de Residuos (LMR) para cada agroquímico que se usa en producción agrícola y esos límites no son estáticos, se revisan y ajustan cada vez que aparecen nuevos estudios científicos sobre toxicidad. En 2024 y 2025 la Comisión aprobó varios reglamentos que modificaron esos valores para distintos cultivos, algunos de los cuales afectan directamente a productos florícolas. Si un envío llega a un punto de control europeo con residuos por encima del límite permitido, se retiene o se devuelve, y eso no solo cuesta dinero: puede costar la relación con un comprador que lleva años trabajando con la finca (Gestionlmr, 2025).

A todo eso hay que sumarle la presión ambiental que viene desde las políticas internas del bloque. El Pacto Verde Europeo se propuso reducir en un 50% el uso de pesticidas químicos hacia 2030, y aunque esa meta aplica formalmente a los productores dentro de Europa, los importadores europeos la trasladan a sus proveedores externos como condición para renovar contratos. Una finca en Cayambe que quiera seguir vendiendo a un distribuidor alemán en los próximos años va a tener que demostrar que está avanzando en esa dirección, no solo que cumple los límites actuales (Comisión Europea, 2023).

Hay también un nivel de exigencia relacionado con la trazabilidad que no aparece en ningún reglamento oficial pero que en la práctica funciona igual que si fuera obligatorio. Los grandes distribuidores y cadenas de supermercados europeos quieren saber de qué finca vino la flor, qué agroquímicos se usaron y en qué fechas, quién la empacó y cómo se transportó. Toda esa información tiene que estar documentada y disponible en cualquier momento porque los controles pueden pedirla sin previo aviso. Para muchas fincas ecuatorianas, especialmente las

más pequeñas, armar ese sistema de registro ha sido uno de los desafíos operativos más complejos de los últimos años (Instituto Superior Tecnológico Vicente Rocafuerte, 2025)

Por último, están las certificaciones internacionales que, aunque no son exigidas por ninguna ley europea, en la realidad del mercado funcionan como condición de entrada a los segmentos de mayor valor. Un importador de flores en Países Bajos que abastece a una cadena de supermercados premium no va a abrir una conversación con un proveedor que no tenga GlobalG.A.P., Rainforest Alliance o Fairtrade. No porque la ley se lo impida, sino porque sus propios compradores se lo exigen a él. Esa cadena de exigencias llega hasta las fincas ecuatorianas, y para las que quieren acceder a esos canales, obtener y mantener esas certificaciones no es una opción: es el precio de entrada (Florador, 2025).

2.5.4. Barreras de entrada al mercado europeo

Acceder al mercado de la Unión Europea no es lo mismo que mantenerse en él, y esa distinción es importante para entender la situación del sector florícola ecuatoriano. El acuerdo comercial abrió la puerta arancelaria, pero hay otro conjunto de obstáculos que no desaparecen por tener un tratado firmado y que en muchos casos resultan más difíciles de superar.

Las barreras no arancelarias son las que más condicionan el día a día del sector. El más evidente, los requisitos fitosanitarios y los controles de residuos de pesticidas son los que mayor impacto tienen sobre los exportadores. Cuando un envío de flores llega a un punto de control europeo y los análisis detectan niveles de agroquímicos por encima de los límites permitidos, el cargamento se retiene o regresa. No hay negociación posible en ese punto. Y el problema no es solo la pérdida económica de ese envío: el sistema europeo de alertas registra el incidente, lo que puede complicar controles futuros y deteriorar la relación con el importador. Para una finca que lleva años construyendo su reputación en ese mercado, un solo rechazo en frontera puede ser muy costoso (Rubira, 2025).

A eso se suman las normativas sobre etiquetado, empaque y trazabilidad que la Unión Europea exige para todos los productos vegetales importados. Son requisitos técnicos que exigen el cumplimiento de especificaciones precisas de presentación, identificación del origen y registro de la cadena de custodia. Para las grandes fincas exportadoras esto ya está incorporado en su operación, pero para los productores medianos y pequeños adaptarse a esas exigencias implica una inversión que no siempre tienen prevista en su estructura de costos (Rubira, 2025).

Otro obstáculo viene de la competencia directa. Colombia lleva décadas construyendo relaciones con importadores europeos y cuenta con un sistema de subsidios y apoyo estatal a su industria florícola que le permite ser competitiva en precio en varios segmentos del mercado. Kenia y Etiopía, por su parte, operan con costos laborales muy por debajo de los ecuatorianos, lo que les da margen para competir en el segmento de flores de menor valor unitario. Ecuador compite con calidad diferenciada, especialmente en rosas, pero eso no elimina la presión que ejercen estos actores en el mercado europeo (Trade Map, 2025).

En el mercado norteamericano durante 2025, se produjo un efecto directo en la estrategia global del sector. En abril de ese año, la administración Trump una sobretasa del 10% a todas las importaciones desde Ecuador, lo que llevó el arancel total para las flores ecuatorianas del 6,8% al 16,8%, colocándolas en clara desventaja frente a Colombia que pagaba solo el 10%, lo que generó una desventaja competitiva significativa para Ecuador en su principal mercado. Esta presión llevó al gobierno aceleró las negociaciones de un Acuerdo de Comercio Recíproco que se concretó en febrero de 2026, con el que las flores ecuatorianas volvieron a ingresar al mercado estadounidense con el arancel original del 6,8%, logrando por primera vez en 19 años mejores condiciones que las flores colombianas en ese destino (El Universo, 2026).

Regresando al mercado europeo, hay una barrera que no aparece en ningún reglamento pero que funciona igual que si lo hiciera. Los grandes importadores y distribuidores europeos han trabajado durante años con los mismos proveedores, con quienes han construido confianza a base de entregas puntuales, calidad consistente y comunicación fluida. Entrar a ese círculo como un nuevo proveedor ecuatoriano, sin historial con el comprador y sin certificaciones reconocidas, es un proceso lento que no se resuelve solo con tener un buen producto y precio competitivo. La confianza en los mercados florícolas internacionales se construye entrega a entrega, y esa realidad es en sí misma una barrera de entrada que el sector debe considerar en su estrategia de internacionalización.

CAPÍTULO III: PROPUESTA

3.1.Introducción.

El diagnóstico desarrollado en el capítulo anterior facilitó identificar con claridad cuáles son las principales limitaciones que enfrenta el sector florícola ecuatoriano para competir en el mercado de la Unión Europea. La diferencia en certificaciones entre grandes empresas y productores pequeños, los costos logísticos elevados y las exigencias ambientales cada vez más estrictas del bloque europeo son obstáculos reales que necesitan respuestas concretas. Por esta

razón, en este capítulo se propone una propuesta de estrategias dirigidas tanto a las empresas florícolas con el objetivo de mejorar el cumplimiento de estándares internacionales de calidad y fortalecer la competitividad exportadora hacia la Unión Europea.

3.2. Estrategias para el cumplimiento de estándares internacionales de calidad.

3.2.1 Implementación de certificaciones internacionales.

Las certificaciones internacionales dejaron de ser un diferenciador opcional para convertirse en una condición de acceso a los segmentos de mayor valor del mercado europeo. El problema es que obtenerlas tiene un costo que no todas las empresas pueden asumir por sí solas, especialmente los pequeños y medianos productores que representan el 85% del total de empresas florícolas del país (Corporación Financiera Nacional, 2023).

Para entender por qué eso es un obstáculo real, basta con ver los números. Certificarse con GlobalG.A.P. de manera individual puede costarle a una finca entre USD 1.500 y USD 4.000, entre auditorías y costos administrativos, y eso hay que renovarlo cada año (Ingeniero Agroindustrial, 2025). Rainforest Alliance no es muy diferente; solo la tarifa de registro ya va de USD 500 a USD 1.500, y la auditoría externa puede sumar entre USD 2.000 y USD 5.000 más dependiendo del tamaño de la operación y de cuánto trabajo previo tenga que hacer la finca para estar lista (Rainforest Alliance, 2025). Para un productor pequeño que trabaja con márgenes ajustados y sin acceso a crédito especializado, esos montos no son menores.

La certificación grupal cambia esa ecuación. Cuando un conjunto de productores de una misma zona se certifica bajo un mismo esquema, los costos de auditoría y consultoría se dividen entre todos, lo que puede reducir el costo individual entre un 40% y un 60% según el tamaño del grupo (Rainforest Alliance, 2025). Eso puede significar la diferencia entre poder certificarse o no para una finca pequeña. Expoflores y Agrocalidad podrían coordinar esos grupos por provincia, gestionando los contactos con las entidades certificadoras y facilitando el proceso administrativo que muchas fincas no tienen capacidad de manejar solas. En ese mismo esquema también entra Fairtrade, una certificación orientada al comercio justo y las condiciones laborales que tiene un costo individual de entre USD 1.500 y USD 3.000 y es especialmente valorada por compradores del Reino Unido y norte de Europa.

Por esta razón, el reconocimiento que ya existe entre el certificado Flor Ecuador y las Buenas Prácticas Agrícolas debería servir como puerta de entrada reconocida hacia certificaciones más exigentes como GlobalG.A.P. Una finca que ya cumple con Flor Ecuador debería poder transitar hacia GlobalG.A.P. con un proceso de auditoría simplificado que reconozca los avances ya

demostrados, reduciendo el tiempo y el costo de ese paso. De esa forma, el reto no es convencer a los productores de que las certificaciones importan, sino demostrarles que existe un camino concreto y accesible para obtenerlas (Expoflores, 2025).

Tabla 10. Costos estimados de certificaciones internacionales para el sector florícola ecuatoriano.

Certificación	**Costo individual estimado (USD)**	**Costo grupal estimado (USD/finca)**	**Vigencia**
BPA/ Flor Ecuador	Gratuita	Gratuita	3 años
GlobalG.A.P.	1.500 – 4.000	700 – 1.800	1 año
Rainforest Alliance	2.500 – 6.500	1.200 – 3.200	1 año
Fairtrade	1.500 – 3.000	700 – 1.500	1 año

Fuente: (Ingeniero Agroindustrial, 2025), (Rainforest Alliance, 2025), (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019).

3.2.2. Mejora de procesos productivos.

Tener una certificación es importante, pero si los procesos dentro de la finca no están bien manejados, esa certificación no dura mucho. Gran parte de los envíos que son retenidos en los puntos de control europeos no tienen problema con los documentos, el problema está en los análisis de laboratorio que detectan residuos de agroquímicos por encima de lo que permite la norma (Rubira, 2025). Eso quiere decir que la falla no está en la aduana, está en cómo se produjo la flor semanas antes.

Uno de los cambios más concretos que puede hacer el sector en ese sentido es ir reduciendo el uso de agroquímicos de síntesis química y reemplazarlos con alternativas biológicas. El sector florícola ecuatoriano ya lleva varios años explorando esa transición y los resultados muestran que es viable, con mejoras en la calidad del producto y menos impacto en las zonas de producción. La clave está en no intentar hacer ese cambio de inmediato, sino empezar por las sustancias que Europa ya tiene prohibidas o restringidas y buscarles reemplazo, que es donde está el riesgo inmediato.

Lo que pasa después de que la flor sale del campo también importa mucho más de lo que parece. Un cuarto frío que no mantiene bien la temperatura, un empaque descuidado o una clasificación mal hecha pueden dañar en pocas horas lo que tomó semanas producir. Para fincas pequeñas

que no tienen cómo costear esa infraestructura solas, compartirla con otros productores de la misma zona es una opción real que Expoflores podría ayudar a organizar (Comisión Europea, 2023).

Finalmente, está el tema de los registros. Hoy en día, un importador europeo puede pedir en cualquier momento el historial completo de un lote; qué se aplicó, cuándo, en qué dosis y quién lo hizo. Si esa información no existe, el productor no tiene cómo responder y eso genera desconfianza en el comprador. Llevar esos registros no exige tecnología cara, en muchos casos basta con planillas bien organizadas o una aplicación básica de gestión agrícola, lo que sí requiere es disciplina y capacitación (Revista GADE, 2025).

La Tabla 11 resume las fases de mejora con sus costos estimados, para que tanto las fincas como los organismos de apoyo puedan planificar la implementación con una idea clara de lo que implica en términos de inversión y tiempo.

Tabla 11. Fases de mejora de procesos productivos con costos estimados para el sector florícola ecuatoriano.

Fase	Acción principal	Costo estimado (USD)	Plazo sugerido
1	Diagnóstico y sustitución de agroquímicos restringidos.	500 – 1.500 por finca	0 - 6 meses
2	Inversión en infraestructura de postcosecha y cadena de frío.	8.000 – 25.000 por grupo zonal	6 - 12 meses
3	Implementación de sistemas de registro y trazabilidad digital.	200 – 800 por finca/año	6 - 18 meses
4	Auditoría interna de procesos previo a certificación.	500 – 1.200 por finca	12 - 24 meses

Fuente: Comisión Europea (2023), Rubira (2025), Revista GADE (2025).

3.2.3. Capacitación del personal

Existe un problema que se repite con cierta frecuencia en las fincas florícolas; se obtiene la certificación, los documentos están en regla, pero cuando llega la auditoría los resultados no cuadran. Eso se da debido a que el personal que trabaja en el campo sigue haciendo las cosas como siempre las hizo, sin entender por qué ciertos cambios son necesarios ni cómo afecta su

trabajo al resultado final. Por lo que la certificación sin capacitación es un papel que no dura mucho (Benalcázar, 2025).

La formación del personal no puede quedar para después, sino que debe implementarse de forma paralela a la mejora de los procesos, porque no resulta suficiente cambiar la forma de aplicar agroquímicos si el operario que lo hace no entiende por qué ese cambio importa. Agrocalidad capacitó a cerca de 25.000 productores agropecuarios para la implementación de Buenas Prácticas Agropecuarias a escala nacional, con presencia en las 23 provincias del país, y ese recurso está disponible para el sector florícola, aunque no siempre se aprovecha de manera organizada (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019).

La capacitación dentro de una finca florícola debería trabajar en dos niveles distintos. El primero es el operativo, los trabajadores de campo necesitan saber cómo aplicar correctamente los agroquímicos permitidos, cómo llenar los registros de manera adecuada, cómo manejar las flores en postcosecha sin dañarlas y cómo usar los equipos de protección personal. Son conocimientos concretos que impactan directamente en la calidad del producto y en el resultado de las auditorías. El segundo nivel es el de supervisores y jefes de área, quienes necesitan formación en gestión de calidad para mantener el sistema funcionando entre una auditoría y otra, sin que todo dependa de la presencia del dueño o del gerente (Expoflores, 2025).

Un esquema que podría funcionar bien en el sector es el de formación de formadores, donde técnicos capacitados por Agrocalidad o Expoflores replican esa formación dentro de sus propias fincas o en grupos de productores de una misma zona. Este modelo ya se aplicó con resultados positivos en otros sectores agrícolas de exportación en Ecuador, como el cacao, donde el programa Formador de Formadores implementado con apoyo de la Unión Europea y el Ministerio de Agricultura logró llegar a productores de varias provincias con formación en trazabilidad y buenas prácticas. Replicar ese esquema en el sector florícola permitiría multiplicar el alcance de la capacitación sin que el costo sea una barrera para las fincas más pequeñas (AL-INVEST Verde, 2025). La ventaja económica de este esquema es significativa: mientras una capacitación externa contratada puede costar entre USD 500 y USD 1.500 por grupo, los programas de Agrocalidad y el MAG son completamente gratuitos, lo que los convierte en el punto de entrada más accesible para las fincas que recién comienzan el proceso de mejora.

Tabla 12. Opciones de capacitación para el sector florícola ecuatoriano con costos estimados.

Modalidad	Proveedor	Costo estimado	Alcance
Escuelas de campo BPA	Agrocalidad/MAG	Gratuito	Operarios y productores
Capacitación técnica externa	Consultores privados	USD 500 – 1.500 por grupo	Supervisores y jefes de área
Formación de formadores	Expoflores/ Agrocalidad	Gratuito o subsidio parcial	Multiplicadores zonales
Plataformas virtuales MAG	Ministerio de Agricultura	Gratuito	Todo el personal

Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería (2019), AL-INVEST Verde (2025)

3.3. Estrategias para mejorar la competitividad.

3.3.1. Optimización de costos de producción.

Reducir costos en el sector florícola ecuatoriano no significa competir en precio con Kenia o Etiopía, porque ese es un terreno donde Ecuador no puede ganar. La dolarización no da margen para ajustes cambiarios y los costos laborales son estructuralmente más altos que los de los competidores africanos. Sin embargo, existen alternativas viables como trabajar en las ineficiencias internas que existen dentro del sector y que, en muchos casos, pasan desapercibidas porque no se miden adecuadamente.

En este contexto, la gestión contable adquiere un papel fundamental en la eficiencia operativa del sector. Muchos pequeños productores llevan sus costos de manera informal o con herramientas básicas que no les permiten ver con claridad dónde están perdiendo dinero. Un estudio en fincas florícolas del cantón Latacunga encontró que el 84% de las empresas medianas y grandes ya automatizó sus procesos contables, con mejoras concretas en la asignación de recursos y reducción de errores operativos, pero ese avance no ha llegado de la misma forma a los productores más pequeños (Investigativas, 2025). Adoptar herramientas digitales accesibles como QuickBooks o Sage, con costos que van desde USD 15 hasta USD 80 mensuales dependiendo del plan, permitiría a esas fincas tomar decisiones más informadas sobre qué producir, en qué volumen y a qué precio, mejorando su rentabilidad sin necesidad de grandes inversiones.

La energía es otro punto que el sector aprendió a valorar de forma significativa durante la crisis eléctrica de 2024. Cuando los cortes de luz desorganizaron los sistemas de riego y fertilización de cientos de fincas, quedó claro que depender exclusivamente de la red nacional es un riesgo

que tiene costos reales en productividad. Invertir en paneles solares para las operaciones de riego no solo reduce esa dependencia, sino que baja el costo energético en el largo plazo y se alinea con los compromisos de sostenibilidad que el sector tiene hacia 2030. En Ecuador, una instalación solar de entre 5 y 10 kW para uso agrícola tiene un costo aproximado de entre USD 4.000 y USD 10.000, con un período de recuperación de la inversión de entre 4 y 6 años dependiendo del consumo actual (Sunny Future, 2025).

En cuanto a la logística aérea, el costo del flete es el más difícil de manejar porque no depende de las fincas sino de las aerolíneas y la disponibilidad de cupos. Lo que sí está al alcance del sector es organizarse mejor para negociar. Grupos de productores de una misma zona que consoliden su carga tienen más poder de negociación frente a las aerolíneas que cada finca actuando de manera individual, y eso puede traducirse en reducciones de entre el 10% y el 20% en las tarifas de flete sin cambiar nada en el proceso productivo (Primicias, 2025).

3.3.2. Innovación y diferenciación del producto.

El sector florícola ecuatoriano tiene claro que no puede ganar la batalla del precio, pero eso no significa una desventaja insuperable, sino que implica que la estrategia debe orientarse hacia otros factores competitivos. Esa alternativa estratégica se fundamenta en la diferenciación del producto, que en la práctica se construye sobre tres pilares: la variedad del producto, la innovación genética y la sostenibilidad como argumento comercial.

En cuanto a variedad, las fincas ecuatorianas mantienen en promedio más de 90 variedades activas en producción, una cifra que pocas regiones del mundo pueden. Esa diversidad no se limita a una dimensión estética, es una ventaja competitiva real porque permite al sector responder rápidamente a los cambios en los gustos del mercado sin tener que reinventar toda la operación. Las rosas tipo garden like, por ejemplo, con botones más abiertos y múltiples pétalos, pasaron de ser un producto de nicho para diseñadores de alta gama a venderse en supermercados de toda Europa en pocos años. Las fincas que llegaron primero con esas variedades consiguieron contratos exclusivos y precios premium, mientras que las que llegaron tarde tuvieron que competir en un mercado ya saturado. Esa dinámica se repite constantemente, y el sector que entiende cómo funciona es el que saca ventaja (Ecuador y Sus Flores, 2026).

Detrás de cada variedad florícola nueva que aparece en el mercado hay años de trabajo en laboratorios especializados que se llaman obtentores, y cuyo trabajo es básicamente crear flores que el mundo todavía no conoce: nuevos colores, formas distintas, plantas más resistentes a plagas y que duran más en el florero. No es un proceso rápido ni barato, pero es lo que mantiene

fresco el catálogo del sector. Un estudio sobre el sector florícola ecuatoriano encontró que el 67% de las empresas invierte en tecnología e innovación para desarrollar nuevas variedades, lo que muestra que ese esfuerzo no está concentrado solo en las fincas grandes (Revista Espacios, 2020). El principal desafío futuro que los productores pequeños y medianos también puedan acceder a esas variedades nuevas, algo que hoy es difícil cuando cada uno negocia por su cuenta con los laboratorios de investigación genética. La implementación de acuerdos colectivos gestionados desde Expoflores podría modificar esta dinámica y fortalecer la capacidad de innovación del sector en su conjunto, en lugar de limitar a unos pocos actores.

La sostenibilidad es el tercer eje de diferenciación y el que más peso está ganando en el mercado europeo. Cada vez más fincas incorporan sensores de humedad y temperatura, riego automatizado y empaques biodegradables, no solo porque reduce costos operativos sino porque esos atributos se han convertido en argumentos de venta reales frente a compradores que preguntan por la huella ambiental del producto que compran (Florador, 2025). Desde el punto de vista económico, una finca que logra diferenciarse por calidad y sostenibilidad puede acceder a precios premium que en el mercado europeo pueden superar entre un 15% y un 30% al precio estándar de mercado, lo que mejora significativamente el margen por caja exportada. Dicho de otra forma, certificarse y apostar por la sostenibilidad no es solo un costo, es una inversión que se recupera con mejores precios en el mercado de destino (Polo del Conocimiento, 2025).

3.3.3. Acceso a nuevos mercados

Cuando el conflicto entre Rusia y Ucrania estalló en 2022, el sector florícola ecuatoriano perdió de golpe uno de sus mercados más importantes. El sector reaccionó rápidamente ante la pérdida de este mercado, había que encontrar destinos alternativos rápido, y Kazajistán terminó absorbiendo gran parte de ese volumen casi por necesidad. Aunque el sector supo adaptarse, esa experiencia dejó una lección, cuando un mercado se cae, los efectos se sienten de inmediato, y tener más opciones disponibles marca la diferencia entre sobrevivir la crisis o quedar atrapado en ella.

Canadá es quizás la oportunidad más concreta que tiene el sector en este momento para ampliar su base de mercados. Las negociaciones del acuerdo comercial entre Ecuador y Canadá cerraron en febrero de 2025, con las flores expresamente incluidas entre los productos beneficiados (Infobae, 2025). Hasta ahora pagar un arancel del 10,5% para entrar a ese mercado ponía al producto ecuatoriano en desventaja, pero con ese obstáculo desapareciendo gradualmente, Canadá deja de ser un destino secundario para convertirse en uno con potencial real de

crecimiento. Antes del acuerdo, Canadá representaba el 4% de las exportaciones florícolas ecuatorianas con un valor de USD 36 millones en 2025. Con la eliminación progresiva del arancel, el sector estima que ese porcentaje podría crecer de manera sostenida en los próximos años, acercándose a los niveles que tenía antes de que Colombia firmara su propio acuerdo con ese país (Trade Map, 2025).

China es el otro mercado que merece atención, aunque con una mirada de mediano plazo. Con el acuerdo comercial vigente desde mayo de 2024, las flores ecuatorianas tienen una ruta clara hacia el arancel cero en cinco años, partiendo de un 11,5% actual. El mercado chino es enorme y su clase media sigue creciendo con hábitos de consumo cada vez más parecidos a los de Europa occidental, lo que incluye una demanda creciente de flores naturales para regalos, eventos y decoración. Por ahora el peso de China en las exportaciones florícolas es pequeño, pero eso también significa que hay mucho espacio por ganar (Datasur, 2026). Una reducción arancelaria del 11,5% al 0% en cinco años puede parecer gradual, pero en un mercado de más de 1.400 millones de consumidores con creciente poder adquisitivo, cada punto de arancel que desaparece abre una ventana de competitividad que el sector debería prepararse para aprovechar.

Más allá de esos dos destinos, el escenario presenta oportunidades favorables. El Ministerio de Producción reportó en su rendición de cuentas 2025 que Ecuador tiene en agenda negociaciones con más de 15 países, entre ellos Turquía, Japón, Marruecos y los Emiratos Árabes Unidos, y que la promoción comercial en eventos internacionales generó USD 623 millones en cierres efectivos de negocios ese año. Para el sector florícola, que ya mostró crecimientos del 11% en Turquía y del 37% en Kirguistán en 2025, esos mercados emergentes representan una oportunidad concreta que vale la pena desarrollar con una estrategia comercial activa y no solo esperar que los compradores lleguen solos (El Universo, 2026).

3.4. Propuesta de mejora para el sector florícola ecuatoriano.

3.4.1. Lineamientos estratégicos.

Las estrategias descritas a lo largo de este capítulo solo tienen sentido si se articulan entre sí y si los actores involucrados asumen roles claros. De nada sirve que una finca se certifique si el Estado no facilita el acceso a los mercados. De nada sirve que el Estado negocie acuerdos comerciales si las fincas no están en condiciones de cumplir con los estándares que esos mercados exigen. El sector florícola ecuatoriano ha evidenciado a lo largo de las últimas

décadas que puede crecer, pero para dar el siguiente salto necesita una articulación efectiva entre los actores del sector y no por separado de manera articulada y coordinada.

El primer lineamiento es que la certificación debe dejar de ser un proceso individual para convertirse en una política sectorial. Expoflores tiene la estructura gremial para liderar ese proceso, ya que puede coordinar grupos de productores por zona, gestionar las relaciones con las entidades certificadoras y negociar costos de auditoría que ninguna finca pequeña podría conseguir por su cuenta. Ese rol ya existe en parte, pero necesita profundizarse con más recursos y más alcance, especialmente hacia las MIPYMES que representan el 85% del sector y que son las que más dificultades tienen para entrar al segmento de mayor valor del mercado europeo (Corporación Financiera Nacional, 2023).

El segundo lineamiento tiene que ver con la tecnología y la innovación. El presidente de Expoflores señaló que el crecimiento del sector en 2024 se basó en tres factores: la calidad del equipo humano, el enfoque en tecnología y la mejora en logística. Esos tres factores no son independientes: se refuerzan mutuamente, y el sector que logre integrarlos de manera consistente es el que va a mantenerse competitivo en los próximos años (Primicias, 2025). Para lograrlo, hace falta que la transferencia tecnológica llegue también a los productores más pequeños, no solo a las grandes fincas que ya tienen capacidad de inversión propia.

El tercer lineamiento es la diversificación, tanto de mercados como de productos. Depender del 35,7% de las exportaciones en un solo destino sigue siendo un riesgo estructural que los acuerdos comerciales con Canadá y China ayudan a reducir, pero no eliminan por sí solos. En paralelo, cultivar nuevas especies de flores más allá de la rosa tradicional, como señaló el propio gremio florícola como estrategia prioritaria para 2025, abre nichos de mercado con menor competencia directa y mayor margen de rentabilidad (Primicias, 2025).

Si estos lineamientos se implementan de manera coordinada entre el Estado, Expoflores, Agrocalidad y las empresas del sector, los beneficios esperados son concretos y medibles. En el corto plazo, más productores certificados significa más acceso a los segmentos europeos de mayor valor. En el mediano plazo, mejor tecnología y procesos más eficientes reducen los costos operativos y mejoran la calidad del producto final. Y en el largo plazo, un sector diversificado en mercados y productos, con una trayectoria verificable de sostenibilidad, construye una posición competitiva que sus competidores africanos y colombianos van a tener dificultades para replicar (Revista GADE, 2025).

La Tabla 13 resume los lineamientos estratégicos con su inversión estimada y los beneficios esperados en cada horizonte de tiempo, para que los actores del sector puedan priorizar sus esfuerzos según los recursos disponibles.

Tabla 13. Lineamientos estratégicos con inversión estimada y beneficios esperados.

Lineamiento	**Actores responsables**	**Inversión estimada (USD)**	**Plazo**	**Beneficio esperado**
Certificación sectorial coordinada	Expoflores, Agrocalidad	700 – 3.200 por finca (grupal)	Corto (0–2 años)	Mayor acceso a segmentos europeos de alto valor
Transferencia tecnológica a MIPYMES	Ministerio de Agricultura, Expoflores	Gratuito – 1.500 por finca	Mediano (2–4 años)	Reducción de costos y mejora de calidad
Diversificación de mercados	ProEcuador, MPCEIP	Variable según feria internacional y mercado objetivo	Mediano (2–5 años)	Reducción del riesgo de concentración en EE. UU.
Diversificación de especies florales	Fincas, laboratorios genéticos	1.500 – 4.000 por variedad nueva	Mediano (2–4 años)	Nuevos nichos con mayor rentabilidad
Posicionamiento en sostenibilidad	Expoflores, fincas certificadas	Incluido en los procesos de certificación existentes	Largo (3–7 años)	Ventaja competitiva difícil de replicar

Fuente: Corporación Financiera Nacional (2023), Primicias (2025), Revista GADE (2025).

3.5. Evaluación de la propuesta.

3.5.1. Viabilidad e impacto esperado.

Una propuesta se define por su viabilidad de implementación en la práctica, y esa es precisamente la pregunta que este punto busca responder. Las estrategias planteadas a lo largo de este capítulo no son ideales que funcionan solo en condiciones perfectas; están basadas en recursos, mecanismos e instituciones que ya existen en Ecuador, lo que las hace realizables sin necesidad de inversiones extraordinarias ni reformas estructurales profundas.

Desde el punto de vista financiero, la viabilidad de la propuesta descansa en gran parte en la lógica de optimizar los recursos existentes. Los programas de capacitación de Agrocalidad y el Ministerio de Agricultura son gratuitos y llegan a todo el país. Las ferias internacionales como Expo Flor, donde ProEcuador apoya la participación de exportadores ecuatorianos, son una plataforma de promoción que el sector ya usa pero que podría aprovechar mejor para abrir mercados como China o Turquía. Y la certificación grupal, que reduce el costo individual de cada finca, no requiere presupuesto nuevo sino coordinación institucional, la cual Expoflores puede liderar sin esperar que el Estado lo haga primero (Expoflores, 2025).

Para dimensionar mejor la viabilidad económica de esta propuesta, vale la pena ver los números en conjunto. Una finca pequeña que implemente las estrategias de manera gradual podrían invertir entre USD 3.000 y USD 8.000 en el primer año, cubriendo la certificación grupal, la capacitación del personal y los primeros ajustes en procesos productivos. A partir del segundo año, acceder a segmentos de mayor valor en el mercado europeo con precios premium de entre 15% y 30% sobre el precio estándar puede generar un retorno que supera esa inversión inicial, especialmente si la finca logra contratos directos con importadores que valoran la trazabilidad y la sostenibilidad (Polo del Conocimiento, 2025).

Para ilustrar mejor esa viabilidad, vale la pena construir un caso concreto. Imaginemos una finca mediana ubicada en Cayambe, con 5 hectáreas cultivadas de rosas y una producción aproximada de 500 cajas semanales destinadas al mercado europeo. Si esa finca decide certificarse a través de un esquema grupal con otras fincas de la zona, su costo de certificación GlobalG.A.P. bajaría de USD 4.000 individual a aproximadamente USD 1.800. Si además invierte USD 6.000 en mejorar su cuarto frío y sistema de postcosecha, y aprovecha los programas gratuitos de capacitación de Agrocalidad para su personal, estaría hablando de una inversión total cercana a los USD 8.000 en el primer año. Ahora bien, si esa certificación le permite acceder a un precio premium del 20% sobre el precio estándar por caja, y considerando que exporta alrededor de 26.000 cajas al año, ese incremento en precio representaría un ingreso adicional de varios miles de dólares anuales que superaría con creces la inversión inicial desde

el segundo año, es lo que ya están logrando las fincas certificadas que venden directamente a importadores europeos que pagan mejor por un producto con trazabilidad verificada.

La investigación académica sobre el sector también respalda la viabilidad de estas estrategias. Un estudio publicado en la Revista InveCom encontró que las certificaciones internacionales permiten a las empresas florícolas ecuatorianas enfrentar la alta competitividad global y acceder a mercados que de otra forma estarían cerrados para ellas, con efectos positivos tanto en el volumen exportado como en los precios que consiguen. Por su parte, un análisis publicado en Polo del Conocimiento demostró que la sostenibilidad ambiental se ha convertido en una ventaja competitiva verificable para las exportaciones ecuatorianas de flores hacia Europa en el período 2022-2024, lo que confirma que invertir en esa dirección genera retornos reales y no solo costos (Polo del Conocimiento, 2025).

El impacto esperado en la competitividad del sector es progresivo y se construye por capas. En el primer año, el foco en certificaciones y capacitación genera una base más amplia de productores con estándares verificables, lo que se traduce en menos rechazos en frontera y mejores condiciones de negociación con importadores europeos. En el segundo y tercer año, la mejora en procesos productivos y la adopción de tecnología en postcosecha consolidan la reputación del sector frente a los compradores, que en los mercados florícolas internacionales toman decisiones basadas en historial y consistencia. En el mediano plazo, la diversificación hacia nuevos mercados como Canadá y China reduce la dependencia de Estados Unidos y distribuye mejor el riesgo comercial del sector. Y en el largo plazo, un sector que puede demostrar de manera verificable su trayectoria de sostenibilidad ambiental y social construye una posición competitiva que sus competidores africanos van a tener dificultades para alcanzar (Revista GADE, 2025).

Ecuador llegó a los mil millones de dólares en exportaciones florícolas por primera vez en 2024, y eso no fue casualidad. Fue el resultado de décadas de trabajo silencioso en fincas, cuartos fríos y aeropuertos. El contexto futuro presenta desafíos adicionales, pero tampoco empieza desde cero. Las herramientas están, las instituciones existen y los mercados se están abriendo. Lo que hace falta es que cada uno asuma su parte sin esperar que el otro dé el primer paso.

4. CONCLUSIONES

El marco teórico desarrollado en esta investigación permitió establecer que los estándares internacionales de calidad no son requisitos opcionales para el sector florícola ecuatoriano, sino

condiciones estructurales de acceso a los mercados más relevantes del mundo. Certificaciones como GlobalG.A.P., Rainforest Alliance y Fairtrade han dejado de ser un diferenciador competitivo para convertirse en la puerta de entrada a los segmentos de mayor valor del mercado europeo. Sin ellas, las empresas florícolas quedan limitadas a los segmentos de menor precio y mayor competencia, donde Ecuador no tiene ventaja frente a países con costos laborales más bajos como Kenia o Etiopía.

El diagnóstico dejó en evidencia algo que muchos en el sector ya intuían pero que los números confirman. Ecuador tiene un desempeño exportador extraordinario en el sector florícola, pero ese éxito no está distribuido de manera uniforme. Llegar a los USD 1.000 millones en exportaciones en el año 2024 fue un hito real, pero detrás de esa cifra hay una realidad más compleja. El 85% de las empresas florícolas son MIPYMES que trabajan con márgenes ajustados y no tienen los recursos para asumir de manera independiente los costos de certificación, los sistemas de trazabilidad y las inversiones en postcosecha que los mercados europeos exigen. Mientras las grandes fincas exportadoras tienen procesos robustos y certificaciones consolidadas, una parte importante del sector sigue operando sin esas acreditaciones, lo que las deja fuera de los segmentos de mayor valor. Esa brecha de acceso no es solo un problema de competitividad, refleja una vulnerabilidad estructural que el sector tiene que atender si quiere que su crecimiento sea sostenible y no solo sea impulsado por unos pocos actores a gran escala.

El entorno, en el que opera el sector florícola ecuatoriano, está cambiando más rápido de lo que los pequeños productores han podido percibir. Europa endurece sus regulaciones ambientales, los límites de residuos de pesticidas se actualizan constantemente y el Pacto Verde Europeo marca una dirección clara, los proveedores que no demuestren sostenibilidad verificable van a tener cada vez más dificultades para mantenerse en ese mercado. Al mismo tiempo, el acuerdo comercial con la Unión Europea vigente desde noviembre de 2024 y los nuevos acuerdos con Canadá y China abren oportunidades concretas que el sector tiene que prepararse para aprovechar porque reducen barreras arancelarias, amplían el acceso a nuevos mercados internacionales y mejoran las condiciones de competitividad frente a otros países exportadores; estas oportunidades pueden ser aprovechadas mediante el cumplimiento de estándares internacionales de calidad, la certificación de procesos productivos, la mejora de la productividad y la diversificación de destinos de exportación. El problema es que las oportunidades y la presión, van de la mano y solo los actores que se adapten de manera

anticipada podrán sacar ventaja de las primeras sin ser atrapados por las segundas, las primeras: las oportunidades comerciales derivadas de los acuerdos internacionales; las segundas: las exigencias regulatorias, ambientales y competitivas del mercado internacional; los actores: las empresas del sector florícola ecuatoriano, incluidas fincas, exportadores y gremios del sector.

Una de las conclusiones más importantes que deja este trabajo de investigación es que, mejorar la competitividad del sector no depende de recursos que se presume que Ecuador no dispone. El país cuenta con programas de capacitación de Agrocalidad y el MAG además son gratuitos. La certificación grupal reduce los costos individuales entre un 40% y un 60%. Una finca pequeña que implemente las estrategias de optimización de costos, certificación internacional, mejora de procesos productivos y fortalecimiento de la gestión técnica y administrativa de forma gradual pueden invertir entre USD 3.000 y USD 8.000 en el primer año y empezar a recuperar esa inversión desde el segundo, accediendo a precios premium de exportación en mercados internacionales exigentes, especialmente el europeo ya que en Europa pueden superar entre un 15% y un 30% el precio estándar. El obstáculo no es el dinero, es la coordinación. Mientras cada finca intente hacer esto de manera independiente, los avances serán tardíos y desiguales. Cuando Expoflores, Agrocalidad, el Estado y las empresas trabajen de manera conjunta y orienten su trabajo hacia la misma dirección, los resultados serán muy distintos.

Los estándares internacionales de calidad tienen un impacto determinante en la competitividad de las exportaciones florícolas ecuatorianas hacia la Unión Europea. No son un obstáculo externo al sector sino parte de las reglas del juego en los mercados de mayor valor. Ecuador tiene las condiciones naturales, la trayectoria exportadora y los mecanismos institucionales necesarios para cerrar la brecha competitiva entre sus grandes y pequeños productores. Lo que hace falta es que el Estado, Expoflores, Agrocalidad y las empresas del sector asuman sus roles de manera coordinada, porque el siguiente salto en competitividad no lo va a dar ningún actor solo.

5. RECOMENDACIONES

Expoflores debería liderar un programa de certificación grupal que congregue a los pequeños y medianos productores por zona geográfica, negociando tarifas colectivas con las entidades certificadoras y simplificando el proceso administrativo para las fincas que no tienen capacidad de gestionarlo de manera independiente. La certificación grupal puede reducir el costo individual entre un 40% y un 60%, lo que la convierte en la herramienta más viable para

disminuir la brecha de acceso entre grandes y pequeños productores. Este programa no requiere presupuesto extraordinario, requiere voluntad gremial y organizacional.

Los programas gratuitos de capacitación en Buenas Prácticas Agrícolas, que Agrocalidad y el MAG ya tienen disponibles, deben llegar de manera más sistemática al sector florícola. El esquema de formación de formadores, que ya demostró funcionar en el sector cacaotero con apoyo de la Unión Europea, debería replicarse en las principales zonas de producción florícola del país. La capacitación a técnicos para que luego repliquen esa formación en sus propias fincas o grupos de productores es la forma más eficiente de multiplicar el alcance sin aumentar el costo.

Las fincas que aún no tienen certificaciones internacionales deberían empezar por la base: el certificado Flor Ecuador y las Buenas Prácticas Agrícolas. Ese primer paso no tiene costo y sirve como plataforma para transitar hacia certificaciones más exigentes como GlobalG.A.P. o Rainforest Alliance con un proceso de auditoría simplificado. Esperar a tener todos los recursos disponibles antes de certificarse es una estrategia que solo amplía la brecha de acceso con las empresas que ya están certificadas y que siguen ganando contratos en los segmentos de mayor valor.

El gobierno debería diseñar una línea de crédito verde específica para el sector florícola para financiar la inversión en certificaciones, infraestructura de postcosecha y sistemas de trazabilidad. La suspensión de las líneas de crédito productivo de primer piso desde 2020 ha dejado a muchas fincas pequeñas sin acceso a financiamiento especializado, lo que frena su capacidad de modernizarse y comercializar sus productos a gran escala/en mercados internacionales. Lo idóneo, sería elaborar un esquema de crédito accesible, con tasas preferenciales y plazos adecuados para este tipo de inversiones, esto reduciría de gran manera una de las barreras más concretas que enfrentan los pequeños productores para cumplir con los estándares internacionales.

La diversificación de mercados no debería aplicarse cuando los mercados actuales tengan complicaciones, tal como ocurrió con Rusia en 2022. El sector debería trabajar de manera proactiva y permanente en el desarrollo de Canadá y China como destinos prioritarios, aprovechando los acuerdos comerciales vigentes y (los que se encuentran en) proceso de implementación. ProEcuador podría jugar un rol importante en ese proceso a través de la promoción en ferias internacionales, pero las empresas deben estar preparadas para satisfacer a

esa demanda con un producto que cumpla los estándares de calidad que exigen los mercados internacionales, lo que lleva de vuelta al primer punto lo que reafirma el primer punto expuesto: la certificación es la base de todo el proceso de exportación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alviz, M. P. (2019). Gestión de la competitividad empresarial - 1ra edición. Bogotá: Ecoe Ediciones .

Amada Hidalgo Gallardo, Y. S. (2022). El comercio exterior como generador de productividad y competitividad. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Banco Central del Ecuador. (2025). Obtenido de Estadísticas del sector externo: https://www.bce.fin.ec/

Cateora, P. R. (2016). Marketing internacional (16a ed.). McGraw-Hill.

Comisión Europea. (2023). Obtenido de Requisitos para la importación de productos en la Unión Europea: https://commission.europa.eu/index_es

Corporación Financiera Nacional. (2023). Obtenido de Flores. CFN B.P.: https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2023/fichas-sectoriales-3-trimestre/Ficha-Sectorial-Flores.pdf

Daniels, J. D. (2018). Negocios internacionales: Ambientes y operaciones (16a ed.). Pearson.

El Universo. (2026). Obtenido de Ecuador cerró 2025 con nuevo récord en exportaciones: https://www.eluniverso.com/noticias/economia/exportaciones-cierre-2025-25202-millones-fedexpor-cifras-banco-central-ecuador-2026-nota/

Evans, J. R. (2014). Managing for quality and performance excellence (9th ed.). Cengage Learning.

Expoflores. (2025). Obtenido de Certificación Flor Ecuador: https://www.florecuador.com/es/flor-ecuador-certification

Fairtrade International. (2021). Obtenido de Standards and certification: https://www.fairtrade.net/en.html

FAO. (2021). Obtenido de Normas y calidad en productos agrícolas: https://www.fao.org/home/en/

GlobalG.A.P. (2023). Obtenido de What we do: https://www.globalgap.org/

Hoyle, D. (2017). ISO 9000 quality systems handbook (7th ed.). Routledge.

ISO. (2023). Obtenido de International Standards: https://www.iso.org/standards.html

Jahir Lombana-Coy, P. L. (2020). Competitividad y Contexto Internacional de los Negocios: Teoría y aplicación. Editorial Universidad del Norte.

Kotler, P. &. (2012). Dirección de marketing (14a ed.). Pearson.

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

Mora, L. N. (2020). nnovación y competitividad en el comercio internacional (Innovation and Competitiveness in International Trade). SSRN.

OMC. (2022). Obtenido de Obstáculos técnicos al comercio: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tbt_s/tbt_s.htm

Peña-Vinces, J. C.-S. (2011). Modelo de competitividad internacional de la empresa: En economías en desarrollo y/o emergentes de Latinoamérica. EOI Escuela de Organización Industrial.

Porter, M. E. (1990). La ventaja competitiva de las naciones. Obtenido de Harvard Business Review.: https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations

Primicias. (2025). Obtenido de Sector florícola, el nuevo unicornio: https://www.primicias.ec/economia/sector-floricola-unicornio-exportaciones-ecuador-90853/

Rafael Emiliano Apolinario Quintana, M. G. (2025). La gestión de la logística y el transporte internacional en el Ecuador: Estrategias, retos y oportunidades en un mundo globalizado. Liveworkingeditorial.com.

Rainforest Alliance. (2022). Obtenido de Certification program: https://www.rainforestalliance.org/

Sánchez Vera, M. N. (2023). El sector florícola en Ecuador y la relevancia económica de sus exportaciones a la Unión Europea. Universidad de Guayaquil.

Sastre Castillo, M. A. (2009). Diccionario de economía y empresa. Ecobook.

Trade Map. (2025). Obtenido de Producto: 0603 Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma. : https://www.trademap.org