



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

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

TEMA:

**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE INSERCIÓN EN MERCADOS
INTERNACIONALES DE LA EMPRESA TEMPO FLOWERS, UBICADA EN LA CIUDAD
DE CAYAMBE.**

AUTOR:

STALYN JAVIER CADENA CORTEZ

TUTOR:

Mgs. ROBERTO TADEO

IBARRA – ECUADOR

FEBRERO, 2025

Ibarra, 9 febrero del 2026

CERTIFICACIÓN TUTOR

En mi calidad de tutor del trabajo de integración curricular titulado: **ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE INSERCIÓN EN MERCADOS INTERNACIONALES DE LA EMPRESA TEMPO FLOWERS, UBICADA EN LA CIUDAD**, presentado por el estudiante **Stalyn Javier Cadena Cortez** con cédula de ciudadanía N° 0450080023, para obtener el Título de Licenciado en Negocios Internacionales

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

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



Firmado digitalmente por
Roberto Tadeo
Fecha: 2026.03.09
17:15:58 -05'00'

(f): _____
Mgs. Roberto Tadeo

TUTOR DE TRABAJO
C.C.: 100170904-5

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

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

Firmado digitalmente por Roberto Tadeo
Fecha: 2026.03.09 17:16:20 -05'00'

Roberto Tadeo

(f):

Mgs. Roberto Tadeo

C.C.: 100170904-5

Firmado digitalmente por Yolanda Bejarano
Fecha: 2026.03.09 12:16:18 -05'00'

Yolanda Bejarano

(f):

Mgs. Yolanda Liliana Bejarano Muñoz

C.C.: 100200693-8

Firmado digitalmente por EDISON EDMUNDO VINUEZA SALAZAR
Fecha: 2026.03.09 14:12:51 -05'00'

EDISON EDMUNDO VINUEZA SALAZAR

(f):

Mgs. Edison Vinueza Salazar

C.C.: 100242506-2

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

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

Ibarra, 9 de febrero del 2026

(f): Stalyn Javier
Cadena Cortez  Firmado digitalmente por
Stalyn Javier Cadena
Cortez
Fecha: 2026.03.04
13:46:28 -05'00'

Stalyn Javier Cadena Cortez

C.C.: 0450080023

AUTORIA

Yo, *Stalyn Javier Cadena Cortez* portador de la cédula de ciudadanía N° 0450080023, declaro que el presente trabajo de investigación es de total responsabilidad del autor@, y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.

Stalyn Javier
Cadena Cortez
(f).....
Firmado digitalmente por
Stalyn Javier Cadena Cortez
Fecha: 2026.03.04 13:46:52
-05'00'

Stalyn Javier Cadena Cortez

C.C.: 0450080023

DEDICATORIA

En primer lugar, dedico este logro con mucho amor y cariño a mis padres, hermano, y a mi abuelito. Su incondicional apoyo y presencia han sido muy importante en mi camino académico y personal.

A mi amor incondicional mi madre Esthela Cortez por su amor y todos los sacrificios en todo este camino. Su cariño, su apoyo, han sido muy un motor importante para poder seguir con este trayecto académico.

A mi padre Andrés Cadena por ser mi ejemplo y ese centro de motivación para mi vida y para mi ámbito académico. Su sabiduría y su apoyo constante me han ayudado a crecer como persona y como ser humano.

A mi hermano por ser mi cómplice de vida, por sus palabras de apoyo y de motivación, me han ayudado a forjar este corto camino que he logrado en este mediano tiempo.

A mi abuelito Abelardo Cadena y a mi querida abuelita que está en el cielo, sé que ella me ayudo para que todo esto sea posible y de igual manera por ser mi motivación y mi inspiración para seguir forjando mi camino.

Sin ustedes, todo este logro no sería posible, su presencia, su apoyo han sido muy importante para alcanzar mis metas. A través de esta dedicatoria, expreso toda mi gratitud, por el amor incondicional que me han dado en todo este trayecto. Agradecer por todo su apoyo inquebrantable y confianza en mí. Este trabajo también es de cada uno de ustedes, ya que en cada paso que di estuvieron presentes con sus enseñanzas y valores. Con todo mi amor y agradecimiento.

Stalyn Javier Cadena Cortez

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por iluminar mi camino y que este logro este llegando a su recta final, por darme valentía y fuerza para no rendirme en cada uno de los momentos difíciles que he pasado.

Dedico este logro con humildad y profunda gratitud.

A mis compañeros universitarios, Luis, Said, Eick, Leto, Alexis, cuya amistad hizo mi etapa universitaria experiencia llena de alegría, momentos y aventuras inolvidables. A todos ustedes gracias por hacer de este viaje un lindo recuerdo, lleno de muchas cosas positivas.

Al Mgs. Roberto Tadeo, mi tutor por su guía experta y dedicación incondicional. Sus conocimientos, comentarios y toda la orientación que me ha ayudado al desarrollo de este proyecto y éxito en este trabajo de titulación.

De igual manera agradecer a todos las personas que estuvieron en mi camino, como mí, familia que fueron un pilar muy fundamental tanto en mi vida como en mis estudios, mi novia la cual me motivo en este corto trayecto con palabras de apoyo, amigos, docentes de una universidad maravillosa como lo es PUCESI, de igual manera a la empresa Tempo Flowers por ser parte de este lindo proyecto. A todos mis más sinceros agradecimientos

Stalyn Javier Cadena Cortez

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN TUTOR	ii
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS	iv
AUTORIA.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT.....	xiii
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Objetivos.....	4
1.1.1. Objetivo General.....	4
1.1.2. Objetivos Específico:.....	4
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	5
2.1. Antecedentes.....	5
2.2. Marco Teórico.....	7
2.2.1. Teoría del modelo de internacionalización de Uppsala	7
2.2.2. Comercio Internacional y Exportaciones.....	8
2.2.3. Concepto de comercio internacional.....	9
2.2.4. Concepto de mercados internacionales.....	12
2.2.5. Inserción en Mercados Internacionales.....	12
2.2.6. Herramientas de Análisis Estratégico para la competitividad.....	17

2.2.7.	Análisis FODA Internacional.....	19
2.2.8.	Modelo de Porter y Estrategias Competitivas.....	21
3.	MATERIALES Y MÉTODOS.....	25
3.1.	Enfoque de la investigación	25
3.2.	Diseño de la investigación	25
3.3.	Tipo de la investigación	25
3.4.	Modalidad de la investigación	26
3.5.	Metodología	26
3.6.	Población.....	27
3.7.	Variables, indicadores y técnicas	27
3.8.	Instrumentos.....	29
3.9.	Procedimiento de aplicación.....	30
3.10.	Análisis de datos de los instrumentos aplicados	32
4.	RESULTADOS Y DISUCIÓN.....	33
4.1.	Entrevista dirigida a la licenciada Anahí Guzmán gerenta de la empresa Tempo Flowers.....	33
4.2.	Entrevista dirigida a la Mgtr.Katy Gyzman encargada de la comercialización y ventas en Tempo Flowers.....	34
4.3.	Entrevista dirigida a un representante de TED Expo Flores.....	36
4.4.	Resultados	37
4.5.	Matriz FODA internacional de Tempo Flowers.....	38
4.5.1.	Formulación de estrategias (FO, DO, FA, DA)	39
4.6.	Análisis del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter aplicado a Tempo Flowers	41
4.6.1.	Rivalidad entre competidores existentes (ALTA)	41
4.6.2.	Poder negocios de los clientes (ALTO)	41
4.6.3.	Poder de negociación de los proveedores (MEDIO)	41

4.6.4.	Amenaza de nuevos competidores (MEDIA- ALTA).....	41
4.6.5.	Amenaza de productos sustitutos (MEDIA)	42
4.7.	Discusión.....	42
4.7.1.	Relación entre la teoría de internacionalización y la experiencia de Tempo Flowers	42
4.7.2.	La exportación directa como estrategia principal de inserción internacional.....	43
4.7.3.	Análisis comparativo: licencias y franquicias como estrategias no aplicadas	44
4.7.4.	Empresas Conjuntas e inversiones Greenfield: escenarios estratégicos alternativos	44
4.7.5.	Integración del FODA y el modelo de Porter en la estrategia de Tempo Flowers	45
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	47
5.1.	Conclusiones	47
5.2.	Recomendaciones	47
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50
	ANEXOS	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	11
Tabla 2	27
Tabla 3	33
Tabla 4	34

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito el análisis de las estrategias de inserción en mercados internacionales de la empresa Tempo Flowers, tomando en cuenta su realidad organizacional, productiva y competitiva. Para ello, se emplea un enfoque cualitativo, utilizando como instrumento principal la entrevista semiestructurada dirigida a representantes de la empresa para la obtención de información directa sobre el proceso de internacionalización de la empresa Tempo Flowers.

Tempo Flowers ha logrado posicionarse en diversos mercados internacionales mediante un proceso gradual, en el cual la exportación directa se ha consolidado como una estrategia fundamental. Esta modalidad ha permitido a la empresa mantener el control sobre la calidad de sus productos, cumplir de manera constante con las órdenes de exportación y fortalecer la confianza con sus clientes. Entre las principales fortalezas identificadas se destacan la ubicación estratégica de su centro de acopio y de su capacidad operativa, mientras que los desafíos están relacionados con costos logísticos y la alta competencia del sector florícola.

El trabajo está basado en modelos como, Uppsala, el enfoque de redes (Network), la matriz FODA y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. De manera que permite interpretar las decisiones estratégicas adoptadas por la empresa, evidenciando que la coherencia entre las estrategias de inserción y las capacidades internas de Tempo Flowers ha sido clave para consolidar su posicionamiento en mercados internacionales.

Palabras clave: Inserción, mercados internacionales, estrategias, exportación, sector florícola, competitividad, análisis.

ABSTRACT

This research aims to analyze the international market entry strategies of Tempo Flowers, taking into account its organizational, production, and competitive realities. A qualitative approach is employed, using semi-structured interviews with company representatives as the primary instrument to gather direct information about Tempo Flowers' internationalization process.

Tempo Flowers has gradually established itself in various international markets, with direct exporting becoming a fundamental strategy. This approach has allowed the company to maintain control over product quality, consistently fulfill export orders, and strengthen customer trust. Key strengths include the strategic location of its collection center and its operational capacity, while challenges are related to logistics costs and the high level of competition within the floriculture sector.

The study is based on models such as the Uppsala model, the network approach, the SWOT matrix, and Porter's Five Forces model. This allows us to interpret the strategic decisions adopted by the company, demonstrating that the coherence between the insertion strategies and the internal capabilities of Tempo Flowers has been key to consolidating its positioning in international markets.

Keywords: Market entry, international markets, strategies, export, floriculture sector, competitiveness, analysis

1. INTRODUCCIÓN

El sector florícola ecuatoriano constituye una de las principales fuentes de ingresos no petroleros del país, aportando significativamente al producto interno bruto agrícola y a la generación de empleo en zonas rurales (PROECUADOR, 2023). En particular, la zona de Cayambe se ha consolidado como uno de los principales polos de producción de flores de exportación, gracias a sus condiciones climáticas favorables y a la experiencia acumulada de sus productores.

No obstante, la creciente competencia internacional, la fluctuación de los precios, las exigencias de los consumidores y la necesidad de certificaciones de sostenibilidad representan desafíos constantes para la consolidación de nuevas oportunidades de mercado (KIWA, 2024). Las empresas florícolas locales enfrentan dificultades relacionadas con el acceso a tecnología, altos costos logísticos, dependencia de intermediarios y escasa diversificación de destinos de exportación (Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador). (Expoflores, 2024)

La empresa Tempo Flowers, ubicada en el cantón Cayambe, no es ajena a esta situación. A pesar de su potencial productivo y la calidad de sus flores, su inserción en nuevos mercados internacionales se ve limitada por la falta de estrategias integrales de competitividad, innovación y diferenciación. Según El Universo (2023), alrededor del 90 % de los productores de flores en Cayambe enfrentaron interrupciones logísticas durante las movilizaciones nacionales, lo que afectó gravemente los procesos de exportación y el cumplimiento de contratos.

En este contexto, se vuelve indispensable analizar la posición competitiva de Tempo Flowers mediante herramientas estratégicas como el análisis FODA Internacional, que permitan

identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas frente al entorno global, y definir estrategias efectivas de inserción en nuevos mercados internacionales.

El estudio de la competitividad en el sector florícola ecuatoriano resulta fundamental debido a su papel estratégico dentro de la economía nacional, siendo así Ecuador ocupa el tercer lugar entre los principales países exportadores, aportando aproximadamente el 10% del total mundial. Colombia, con un 16% de participación, se posiciona como el segundo actor más relevante en este sector. En conjunto con el primer país exportador, estas naciones concentran alrededor de 75% de los envíos globales. El comercio internacional representa un elemento fundamental para el crecimiento económico y social, y dentro de este ámbito, la floricultura ecuatoriana, que abarca cerca de 4.600 hectáreas cultivadas, se destaca como una industria sólida que favorece la generación de divisas y el equilibrio de la balanza comercial. Sus primeras actividades productivas se iniciaron en la zona de Puenbo, donde los cultivos pioneros fueron claveles y crisantemos. Gracias a esta trayectoria, el sector florícola ha logrado que las flores representen aproximadamente el 8,1% del total de exportaciones no petroleras a nivel mundial (Sanmartín, Corrales., & Merlo., 2023).

Sin embargo, la competitividad del sector enfrenta retos derivados de la globalización, las exigencias de sostenibilidad y los cambios en los patrones de consumo internacional. Según la FAO (2022), los mercados internacionales demandan cada vez más productos con certificaciones ambientales, trazabilidad y valor agregado, lo que obliga a las empresas florícolas a replantear sus estrategias de producción y comercialización. En este sentido, el fortalecimiento de la capacidad competitiva se convierte en un elemento esencial para garantizar la permanencia de las empresas ecuatorianas en un entorno global altamente exigente.

La empresa Tempo Flowers, ubicada en Cayambe, posee un notable potencial para incursionar en nuevos mercados; no obstante, su desarrollo competitivo se ve limitado por factores internos como la escasa innovación tecnológica, la falta de certificaciones internacionales y la limitada diversificación de destinos de exportación. De acuerdo con (Expoflores, 2024), estas debilidades son comunes entre productores medianos, quienes enfrentan mayores dificultades para adaptarse a las nuevas regulaciones y estándares internacionales.

El análisis de la competitividad de Tempo Flowers permitirá identificar los factores críticos que condicionan su desempeño, aportando información valiosa para la formulación de estrategias de mejora en productividad, calidad, sostenibilidad y comercialización. Además, el estudio contribuirá al desarrollo del conocimiento académico sobre la gestión competitiva en pequeñas y medianas empresas florícolas, un ámbito que requiere mayor investigación en el contexto ecuatoriano (ANTHONY JOSUE RUBIRA FREIRE, 2025)

Finalmente, los resultados de esta investigación no solo beneficiarán a la empresa objeto de estudio, sino también al conjunto del sector florícola, al ofrecer lineamientos que pueden ser replicados en otras organizaciones con características similares. De este modo, el proyecto se justifica por su pertinencia económica, social y académica, al promover la competitividad sostenible, la innovación empresarial y el fortalecimiento de la presencia ecuatoriana en los mercados internacionales (KIWA, 2024)

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo General

Analizar las estrategias de inserción en mercados internacionales de la empresa Tempo Flowers ubicada en la ciudad de Cayambe

1.1.2. Objetivos Específico:

Analizar la base teórica que sustente la investigación sobre estrategias de inserción en mercados internacionales.

Caracterizar las condiciones organizacionales, productivas y competitivas de la empresa Tempo Flowers que influyen en su proceso de inserción en mercados internacionales

Definir estrategias de inserción en mercados internacionales de Tempo Flowers, basadas en las ventajas competitivas identificadas según el modelo de Porter con el fin de fortalecer su posición en los mercados internacionales.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Antecedentes

El fortalecimiento de la floricultura en Ecuador podría representar un impulso significativo para el desarrollo económico nacional, además de constituir un uso sostenible de los recursos naturales del país. Esta investigación pretende ofrecer a los productores de flores herramientas que faciliten la programación de la producción, la toma de decisiones de inversión y la formulación de estrategias de venta. Con este propósito, el estudio se enfoca en dos metas esenciales. La primera consiste en realizar un análisis del mercado florícola internacional, identificando a los principales exportadores e importadores, así como los tipos de flores con mayor oferta y demanda. La segunda busca evaluar la posición competitiva del sector florícola ecuatoriano frente a otros países que participan en el comercio global de flores de corte. Aunque el Índice de Desempeño Logístico 2018 y el Índice de Competitividad Global 2017-2018 sitúan a Ecuador en los rangos 70 y 97 a nivel mundial, respectivamente, la evidencia obtenida demuestra que el país posee la capacidad de ampliar su participación en el comercio internacional de flores (Rodríguez, Marques, & Pradas, 2023).

A partir de un estudio de caso centrado en la cadena de suministro ecuatoriana, junto con un análisis empírico basado en microdatos de exportaciones hacia Estados Unidos provenientes de los principales países proveedores de flores frescas, la investigación corrobora las percepciones de los productores respecto a la marcada variabilidad en tiempos y costos de transporte entre diferentes naciones. Los resultados evidencian que, en Ecuador, el cumplimiento puntual dentro de la cadena logística dista de ser constante. Un ejemplo de ello es que el traslado de flores frescas desde una finca cercana a Quito hasta un punto de venta en Estados Unidos puede tomar desde aproximadamente 44 horas y media hasta casi 13 días. Asimismo, el estudio revela que, según la

temporada, los costos logísticos en Ecuador pueden superar entre un 10 % y un 20 % a los de Colombia, lo que representa, en promedio, un incremento cercano a 0,43 dólares por kilogramo (Vega, 2008).

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Teoría del modelo de internacionalización de Uppsala

Johanson y Vahlne (1977) propusieron una teoría en la que plantean que el proceso de internacionalización empresarial se desarrolla de manera progresiva y por etapas. Los autores también cuestionaron fuertemente los enfoques teóricos existentes en esa época, argumentando que muchos de ellos pasaban por alto las barreras derivadas de las diferencias culturales y no consideraban las capacidades internas que una organización necesita para gestionar operaciones en el exterior (Arvidsson & Arvidsson, 2019).

El Modelo de Internacionalización de Uppsala establece cuatro fases para explicar cómo una empresa se incorpora gradualmente a un mercado internacional, enfatizando que estas etapas dependen del contexto específico, del entorno del mercado y del nivel de conocimiento que la empresa posea sobre él. Las etapas son:

Ausencia de exportaciones regulares, caracterizada por ventas ocasionales al exterior

Exportación mediante intermediarios independientes

Creación de una oficina o filial comercial en el extranjero

Inicio de actividades productivas en otro país a través del establecimiento de una subsidiaria local

En este apartado se trata los principales conceptos y fundamentos teóricos enfocados y relacionados con el comercio internacional y las exportaciones, con un enfoque basado en sustentar el análisis del sector florícola ecuatoriano

2.2.2. Comercio Internacional y Exportaciones

En la actualidad, la creciente interconexión global ha convertido el intercambio de bienes, servicios, conocimientos, recursos financieros y avances tecnológicos entre naciones en un elemento esencial para el desarrollo y la integración económica mundial. Por esta razón, comprender las distintas teorías y enfoques del comercio internacional y del comercio exterior es indispensable para quienes participan en los mercados globales. No obstante, resulta necesario precisar las diferencias entre ambos conceptos, ya que a menudo tienden a confundirse (Ramos, 2023).

De acuerdo con (Petrovici, 2022), el comercio exterior se refiere al intercambio de bienes y servicios que se realiza entre países o regiones específicas, centrándose principalmente en las operaciones comerciales que cruzan fronteras y en las políticas o regulaciones que las acompañan. En contraste, el comercio internacional es un concepto más amplio, que abarca todas las relaciones económicas y comerciales entre naciones. Este incluye, además del intercambio de bienes y servicios, los movimientos de capital, la transferencia de tecnología y la circulación de la fuerza laboral entre países.

Las actividades económicas que giran en torno al intercambio de bienes y servicios entre distintas regiones se fundamentan, principalmente, en los principios de ventaja comparativa y especialización productiva (Shafi, 2021) En términos simples, estas ideas reflejan la capacidad de cada país para obtener beneficios al concentrar sus recursos en la producción eficiente de determinados bienes o servicios, comerciarlos con otras naciones y, a su vez, adquirir aquellos productos que no resultan rentables o viables de producir internamente (Zhu, 2021) Dichos fundamentos han sido determinantes en la formación de la teoría del comercio exterior e

internacional, sirviendo como base conceptual para comprender los flujos comerciales y sus repercusiones económicas.

En las últimas décadas, el interés creciente por la sostenibilidad ha promovido una visión más responsable del consumo. Este cambio de paradigma se ha trasladado al ámbito empresarial y, de manera particular, al escenario internacional, donde ha generado tanto desafíos como oportunidades derivadas de las nuevas dinámicas comerciales.

2.2.3. Concepto de comercio internacional

El comercio internacional, también conocido como comercio exterior o global, abarca todas las actividades económicas orientadas al intercambio de bienes y servicios entre distintos países y sus mercados internos. Gracias a estas transacciones, los productos pueden desplazarse hacia nuevas regiones, alcanzar diferentes consumidores y, de manera simultánea, favorecer el movimiento de divisas entre las economías participantes. (Editorial Etecé, 2021).

En la actualidad, casi todas las naciones forman parte del sistema de comercio mundial, desempeñando roles como exportadores o importadores, según su estructura productiva y sus necesidades internas. Este proceso se sustenta en la existencia de economías abiertas, que facilitan la circulación de mercancías, capitales y servicios más allá de las fronteras nacionales. La tendencia hacia la apertura económica se consolidó desde la segunda mitad del siglo XX y alcanzó un punto decisivo en la década de 1990, con la integración de los países latinoamericanos reconocidos por su aporte en materias primas y la incorporación progresiva de los mercados asiáticos y de Europa del Este al comercio global. (Editorial Etecé, 2021).

2.2.3.1. Exportación: definición y características

La exportación constituye una actividad económica orientada a la comercialización y distribución de bienes o servicios hacia mercados fuera del territorio nacional. En esencia, se refiere al proceso mediante el cual un país envía productos o presta servicios a otro, con el objetivo de fomentar el intercambio comercial y fortalecer las relaciones económicas internacionales. (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador , 2025)

Las operaciones de exportación forman parte del comercio legal y están reguladas por las normativas tanto del país que vende como del país que adquiere. En muchos casos, los gobiernos establecen restricciones o políticas arancelarias para proteger a las industrias locales, lo que puede influir de manera directa en las actividades de los países que dependen de la exportación (Gardey, 2023)

En contraste, las actividades ilegales como el tráfico de drogas o de armas no se consideran exportaciones, ya que se desarrollan fuera de los marcos jurídicos y no están sujetas a las leyes ni a los acuerdos comerciales internacionales.

2.2.3.2. Exportación de flores en Ecuador: contexto sectorial

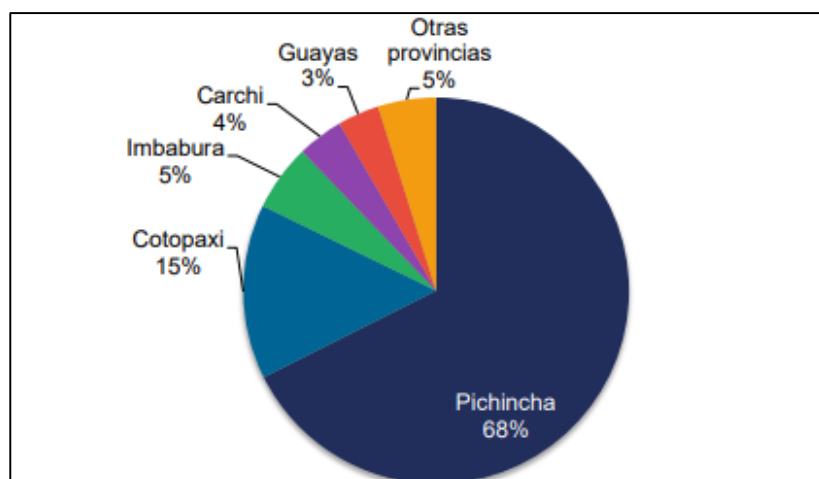
En el territorio ecuatoriano se cultivan más de sesenta tipos distintos de rosas rojas destinadas al mercado internacional. Entre las variedades más reconocidas se encuentran la *Freedom*, *Explorer*, *Red Paris*, *Royal Explorer*, *Nina*, *Sexy Red* y *Finally*. Asimismo, destacan las variedades *Deep Purple* y *Ravel*, de tonalidad púrpura, caracterizadas por la robustez de sus tallos y el tamaño considerable de sus botones florales. Estas cualidades se deben principalmente a las condiciones geográficas y climáticas favorables del Ecuador, las cuales permiten obtener flores de colores intensos, brillantes y de excelente calidad para la exportación (VALENCIA M. K., 2022).

En la región Sierra del Ecuador se concentra la mayor producción de rosas del país. (VALENCIA M. M., 2022) Destaca que “de acuerdo con diversos estudios, los cantones de Cayambe y Tabacundo destacan como los principales centros de cultivo, gracias a sus óptimas condiciones de luminosidad y la fertilidad de sus suelos, factores determinantes para el adecuado desarrollo de estas flores destinadas principalmente al comercio internacional”.

El sector florícola ecuatoriano, especialmente en lo que corresponde a la producción y exportación de rosas, ha alcanzado un notable reconocimiento en los mercados internacionales. Este crecimiento ha permitido que Ecuador se consolide como uno de los principales competidores a nivel mundial, situándose junto a Colombia y los Países Bajos como líderes en la exportación de flores de alta calidad.

Tabla 1

Participación del número de empresas por provincia Ranking 2022



2.2.4. Concepto de mercados internacionales

La actividad comercial ha formado parte de la vida humana desde tiempos antiguos, debido a la necesidad de obtener bienes y servicios para satisfacer diversas demandas. La evolución del comercio a lo largo de los años resulta fundamental para comprender su estructura contemporánea; no obstante, en este trabajo no se abordará dicho desarrollo histórico, sino que se analizarán los aspectos propios del comercio en la actualidad. En este contexto, la labor del abogado adquiere relevancia, ya que el estudio del comercio implica conocer una disciplina de carácter económico y mercantil que trasciende dichos campos, convirtiéndose en un área importante dentro del derecho, especialmente por la amplia normativa que la regula tanto a nivel nacional como internacional (UNAM, 2010)

Los términos comercio exterior y comercio internacional suelen confundirse, ya que en apariencia representan conceptos similares. Sin embargo, la diferencia radica en la perspectiva de análisis. El comercio internacional hace referencia a las relaciones económicas que se desarrollan entre diversos agentes más allá de las fronteras nacionales, considerando una visión global de las interacciones más significativas a nivel mundial. En contraste, el comercio exterior se enfoca en esas mismas relaciones, pero desde la óptica de un país específico, es decir, en cómo una nación participa e interactúa económicamente con el resto del mundo (UNAM, 2010)

2.2.5. Inserción en Mercados Internacionales.

La economía internacional se encuentra principalmente influenciada por las naciones con mayor poder económico, entre las que destacan Estados Unidos, China, Japón y los países que integran la Unión Europea. Estas potencias se benefician ampliamente de la adquisición de materias primas y recursos provenientes de países exportadores, dentro de los cuales se encuentra Ecuador.

Los avances tecnológicos y la existencia de acuerdos bilaterales y multilaterales han simplificado los procesos de intercambio entre países compradores y vendedores. En la actualidad, las transacciones internacionales se realizan con mayor rapidez y eficacia en comparación con los mecanismos comerciales de siglos pasados, lo que contribuye al crecimiento y dinamismo del comercio mundial.

A pesar de este progreso, la economía global continúa enfrentando episodios de inestabilidad que repercuten en las naciones con estructuras económicas más frágiles. Las disputas comerciales, los conflictos geopolíticos y las variaciones en los precios de los productos de exportación afectan directamente a los sectores productivos y reducen la liquidez en los mercados de consumo (Sustainability, 2022).

En el caso ecuatoriano, al mantener una economía dolarizada, el país depende de manera significativa de las divisas obtenidas a través de las exportaciones. Por ello, cualquier alteración en el comercio exterior o en la demanda internacional puede impactar directamente en su balanza económica y en su estabilidad financiera.

2.2.5.1. Estrategias de inserción en mercados internacionales

Las estrategias de inserción en mercados internacionales son utilizadas para ubicar los productos y servicios más allá de las fronteras nacionales, de modo que tengan la capacidad de adaptación al entorno y reducir riesgos asociados a la internacionalización. Estas estrategias tienen el propósito de facilitar el ingreso, la consolidación y el crecimiento de la empresa en mercados competitivos, tomando en cuenta factores como la disponibilidad de recursos, además de considerar los riesgos que la empresa está dispuesta a asumir.

Una de las formas más comunes de inserción es la exportación, la cual se presenta de forma directa o indirecta. La exportación directa implica que la empresa vende sus productos en mercados extranjeros gestionando de manera autónoma, manejando aspectos de promoción, distribución y la relación con los clientes, de manera que permite tener mayor control y conocimiento. Por otra parte, la exportación indirecta se realiza mediante intermediarios, lo que lleva a una menor inversión y riesgo, pero reduce el control sobre el proceso de comercialización. Estas medidas de exportación representan estrategias iniciales que las empresas adoptan previo al acceso a mercados internacionales (Research, 2025).

Según (Research, 2025), las empresas al tener acceso a mercados internacionales, deben considerar su estrategia de entrada, donde la tolerancia al riesgo, la disponibilidad de recursos y las características del mercado objetivo. De este modo las estrategias más comunes de entrada a un mercado son:

- **Exportación directa:** Las empresas producen sus productos en su país de origen donde manejan operaciones de logística en diversos mercados extranjeros, permitiendo una entrada de riesgo bajo sin requerir una alta inversión local.
- **Licencias:** Un acuerdo contractual en donde la empresa permite a una entidad extranjera el uso de su propiedad intelectual a cambio de regalías, minimizando riesgos.
- **Franquicias:** Implica el otorgamiento a un franquiciado internacional del derecho de operar en un negocio bajo la marca de la empresa, donde el requerimiento es una menor inversión de capital aprovechando la ventaja del conocimiento local.

- **Empresas conjuntas:** Las empresas se asocian con empresas locales para el uso compartido de recursos, riesgos y conocimiento, facilitando la entrada a nuevos mercados mediante acuerdos colaborativos.
- **Inversiones Greenfield:** Tiene un alto riesgo en donde la empresa construye nuevas instalaciones en el extranjero, lo que permite tener un control operativo, pero requiere de una inversión inicial.

2.2.5.2. Factores que influyen en la inserción en mercados globales

El análisis de cadenas constituye una herramienta sumamente eficaz para reconocer los elementos determinantes que influyen en la competitividad de un producto. Esta metodología facilita la formulación y ejecución de estrategias coordinadas entre los distintos participantes del proceso productivo, en especial entre las entidades que integran los eslabones esenciales de la cadena (Cañizares, 2017).

La intervención sobre los factores críticos dentro de la cadena productiva resulta fundamental, ya que permite corregir deficiencias en los productos y, como consecuencia, fortalecer las relaciones comerciales con otros países.

Según (Cañizares, 2017) un factor crítico se entiende como una variable que puede afectar positiva o negativamente el funcionamiento de un sistema, generalmente asociada con los factores limitantes del desempeño que generan los denominados “cuellos de botella”

2.2.5.3. Competitividad internacional en el sector florícola

De acuerdo con el estudio elaborado por Peñafiel, V y Rivas, el cual es denominado *“Análisis comparativo, técnico y de mercado de las empresas florícolas de la Zona 1 y las alternativas de comercialización internacional para las variedades de rosas.”*, se determina que el desarrollo tecnológico y el crecimiento económico alcanzado por los países del primer mundo han propiciado una mayor demanda de productos agrícolas no tradicionales. Dentro de este grupo, las flores ocupan un papel relevante en la estructura de las exportaciones agrícolas a nivel global, lo que convierte a esta industria en un sector altamente competitivo y exigente, especialmente en cuanto al uso de innovaciones tecnológicas que permitan la producción de nuevas y atractivas variedades, además de una gestión logística eficiente que optimice su comercialización. (Peñafiel y Rivas, 2018)

Según (Velasco, 2019), los resultados de la investigación evidencian que, en el año 2017, Ecuador se posicionó como el segundo de los cinco principales productores de rosas frescas a nivel mundial, concentrando junto a los demás países líderes el 96% de la demanda global. Asimismo, el análisis de factores como la tecnología, la industrialización y la logística permitió identificar que el sector florícola con mayor competitividad se encuentra en Quito, donde operan aproximadamente 172 empresas y 334 sucursales, representando el 42,09% de la producción y exportación de rosas frescas del país.

2.2.6. *Herramientas de Análisis Estratégico para la competitividad*

2.2.6.1. Concepto de análisis estratégico

El análisis estratégico constituye un procedimiento orientado a examinar de manera sistemática los factores internos y externos que influyen en el desempeño institucional. Esta evaluación se convierte en un pilar fundamental para la formulación de planes directivos, ya que proporciona criterios claros que facilitan la toma de decisiones y el cumplimiento ordenado de los objetivos organizacionales (Doctorado en Ciencias Empresariales, 2021).

En su búsqueda de crecimiento y mejora continua, las entidades deben llevar a cabo este tipo de análisis de forma periódica, pues ello permite identificar áreas susceptibles de optimización y establecer los lineamientos necesarios para implementar ajustes de manera adecuada. Por estas razones, el análisis estratégico resulta indispensable para aquellas organizaciones que han definido propósitos y una misión que orienta sus acciones (Doctorado en Ciencias Empresariales, 2021).

2.2.6.2. Métodos para analizar el entorno empresarial

El análisis del entorno empresarial es un proceso fundamental que permite a las organizaciones evaluar tanto sus recursos internos como las condiciones externas que pueden afectar su desempeño. Este análisis se puede dividir en dos grandes fases: interna y externa.

En la fase interna, el enfoque se centra en la evaluación de la propia empresa, identificando fortalezas y debilidades que influyen en su competitividad.

Según (ESERP, 2023), la fase externa, por su parte, analiza el entorno en el que opera la empresa para detectar posibles obstáculos y oportunidades. Este examen incluye aspectos del mercado, características del público objetivo, marco legal, condiciones políticas, impacto ambiental y factores tecnológicos y sociales. Herramientas como el análisis PESTEL facilitan la

comprensión de estos elementos, evaluando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que condicionan la actividad empresarial. Asimismo, el modelo de las cinco fuerzas de Porter permite identificar la intensidad de la competencia, el poder de negociación de proveedores y clientes, las amenazas de nuevos competidores y la aparición de productos o servicios alternativos, lo que contribuye a definir estrategias para mejorar la competitividad y asegurar un crecimiento sostenido (ESERP, 2023).

2.2.6.3. Relevancia del análisis estratégico en procesos de internacionalización

Según (Calvo, 2025), ampliar la presencia de una empresa en mercados internacionales se ha transformado en un objetivo clave para aquellas organizaciones que buscan incrementar su desarrollo y generar fuentes de ingreso más variadas. En un contexto global marcado por la alta competitividad, la internacionalización ofrece la posibilidad de aprovechar nuevas oportunidades comerciales, fortalecer la reputación de la marca y protegerse frente a las fluctuaciones de los mercados locales. Entre los principales beneficios se encuentran:

- **Expansión y crecimiento:** Permite aumentar la cobertura de la empresa y sus operaciones.
- **Competitividad y flexibilidad:** Facilita adaptarse a distintos entornos y mantener ventaja frente a rivales.
- **Diversificación de riesgos:** Reduce la dependencia de un solo mercado, disminuyendo la exposición a crisis locales.
- **Estimulación económica:** Contribuye a incrementar los ingresos y la estabilidad financiera de la empresa.

2.2.7. Análisis FODA Internacional

La Matriz FODA propuesta por Thompson anteriormente, constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias, de la Matriz FODA se pueden realizar nuevas matrices, de esta forma de la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), se pueden desarrollar el marco analítico y las estrategias a través de las etapas siguientes (Talancón, La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y, 2006).

2.2.7.1. Concepto y origen del análisis FODA

El término FODA proviene de la sigla en inglés **SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), y en español se traduce como Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este análisis permite examinar tanto los aspectos internos de una organización, identificando sus fortalezas y debilidades, como los factores externos, evaluando las oportunidades y amenazas que presenta el entorno. Se considera una herramienta sencilla pero efectiva, ya que ofrece una visión integral de la situación estratégica de la empresa. Según Thompson y Strickland (1998), el análisis FODA facilita la estimación del impacto de una estrategia sobre la capacidad de la organización para equilibrar sus recursos internos con las condiciones externas, optimizando así la adaptación frente a las oportunidades y amenazas del entorno (Talancón, LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO, 2007).

2.2.7.2. Componentes del FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas).

Según (Rojas, 2009), existen cuatro componentes internos que ayudan como estrategia primordial para una mejor inserción en los mercados, los cuales son los siguientes:

1. Fortalezas. Se consideran fortalezas aquellos aspectos en los que la organización demuestra un desempeño sobresaliente y que se encuentran bajo su control directo. Estos

elementos le permiten generar ventajas actuales y proyectar beneficios a futuro. Las fortalezas pueden manifestarse en diversas áreas, como contar con personal capacitado y experimentado, disponer de habilidades especializadas, poseer infraestructura valiosa, mantener estabilidad financiera, operar con procesos eficientes, manejar costos competitivos, ofrecer productos o servicios de calidad, gozar de una imagen institucional sólida o establecer alianzas estratégicas con otras entidades (Rojas, 2009).

2. Debilidades. Una debilidad se refiere a una limitación o insuficiencia interna que afecta negativamente el rendimiento de la organización y la coloca en una posición desfavorable frente a sus competidores. Estos aspectos representan obstáculos para el logro de los objetivos, aun cuando se encuentren bajo el control de la empresa. Las debilidades pueden evidenciarse en la falta de recursos, carencias en habilidades o tecnología, deficiencias en la estructura organizacional, productos poco competitivos o problemas relacionados con la imagen institucional, entre otros.

3. Oportunidades. Las oportunidades corresponden a situaciones externas con potencial para favorecer el desarrollo de la organización. Surgen como tendencias o cambios del entorno que pueden ser aprovechados estratégicamente para mejorar el desempeño o facilitar el cumplimiento de los objetivos. Estas pueden originarse en ámbitos políticos, económicos, sociales, tecnológicos u otros, dependiendo de la naturaleza de la empresa. Identificarlas constituye un reto para los responsables de la gestión, ya que ninguna estrategia puede construirse adecuadamente sin evaluar previamente su potencial de crecimiento y rentabilidad (Rojas, 2009).

4. Amenazas. Las amenazas son factores externos que pueden generar condiciones desfavorables e impedir el logro de las metas organizacionales. Estas pueden surgir de manera repentina o gradual, creando escenarios de incertidumbre sobre los cuales la empresa tiene poca o nula capacidad de intervención. Entre ellas se incluyen avances tecnológicos disruptivos,

incrementos de la competencia, aparición de productos sustitutos más económicos, cambios regulatorios, cargas fiscales, inflación, entre otros. Resulta fundamental que los directivos identifiquen a tiempo estos riesgos para proteger la estabilidad y sostenibilidad futura de la organización (Rojas, 2009).

2.2.7.3. Ventajas del FODA para definir estrategias de inserción en mercados externos

La metodología permite examinar diferentes alternativas estratégicas de manera ordenada o paralela, así como según el nivel organizacional en el que se apliquen, ya sea a escala corporativa, de división o de departamento. No existe un límite en la cantidad de estrategias que pueden analizarse, lo que facilita que quienes participan en el proceso incorporen tanto elementos internos como externos en la toma de decisiones. Aunque el método implica cierto grado de juicio subjetivo, la evaluación progresiva de opciones menos complejas incrementa la posibilidad de seleccionar finalmente las estrategias más favorables para la entidad. Una de sus principales ventajas es su amplia flexibilidad, pues puede ajustarse a las necesidades y problemáticas de organizaciones de cualquier naturaleza o tamaño, ya sean públicas o privadas, pequeñas, medianas o grandes (Talancón, LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO, 2007).

2.2.8. Modelo de Porter y Estrategias Competitivas

La rentabilidad que una empresa obtiene, en comparación con el promedio de su industria, depende de la posición que ocupa dentro de ese entorno competitivo. Para lograr resultados superiores de manera sostenida, es esencial contar con una ventaja competitiva durable. En términos generales, una organización puede desarrollar dos clases principales de ventajas: operar con costos más bajos o diferenciarse de sus competidores. La combinación de estos tipos de ventaja

con el alcance del mercado al que la empresa dirige sus esfuerzos origina tres estrategias genéricas orientadas a superar el rendimiento medio del sector (MANAGEMENT TECHNOLOGY POLICY, s.f.).

Liderazgo en costos. Fue una estrategia muy importante en la década de los 70. En la estrategia de liderazgo en costos, la organización busca posicionarse como la que opera con el menor nivel de costos dentro de su sector. Las fuentes que permiten obtener esta ventaja pueden variar según la configuración de cada industria e incluyen aspectos como lograr economías de escala, utilizar tecnologías exclusivas, acceder de manera privilegiada a insumos clave, entre otros elementos (Campos, s.f.).

Diversificación. Una empresa intenta distinguirse dentro de su industria ofreciendo características que los clientes valoran de manera significativa. Para lograrlo, elige uno o varios atributos que la mayoría de los consumidores considera relevantes y se posiciona de manera exclusiva para atender esas preferencias de forma superior.

Enfoque. Se fundamenta en seleccionar un espacio competitivo reducido dentro del sector. La empresa que adopta esta estrategia elige un segmento específico o un conjunto limitado de ellos y ajusta sus acciones para atender de manera precisa las necesidades del mercado.

2.2.8.1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Este enfoque se utiliza de manera frecuente para formular estrategias en distintos sectores económicos. Porter señala que la competencia en cualquier industria está influenciada por cinco factores determinantes.

Rivalidad entre empresas competidoras. Esta fuerza se considera generalmente la más influyente de las cinco. La competencia entre empresas se intensifica cuando aumenta el número

de rivales y estos presentan similitudes en tamaño y capacidad, lo que provoca una reducción en las ganancias del sector y disminuye su atractivo económico.

Entrada de nuevos competidores. La competencia en un sector se intensifica cuando resulta sencillo para nuevas empresas incorporarse. Sin embargo, diversas barreras pueden limitar este ingreso, como alcanzar economías de escala, disponer de conocimientos técnicos especializados, la falta de experiencia previa, la fidelidad de los consumidores, la preferencia por determinadas marcas, elevados requerimientos de inversión, ausencia de canales de distribución adecuados, regulaciones gubernamentales, aranceles, dificultades en el acceso a insumos esenciales y la propiedad de recursos estratégicos clave (Hermelindo Chi Poot, s.f.).

Desarrollo potencial de productos sustitutos. Los productos sustitutos cumplen la misma función o necesidad del consumidor, pero mediante un enfoque distinto. La presencia de estos sustitutos puede restringir las ganancias de un sector, ya que establecen un límite a los precios que se pueden cobrar. Cuando los consumidores perciben que un producto alternativo ofrece mayor valor o menor costo, es probable que cambien su preferencia, disminuyendo así la demanda del producto original.

Poder de negociación de los proveedores. El poder de los proveedores se refiere a su capacidad para influir en las condiciones del suministro a su conveniencia. Esta influencia puede presentarse de distintas formas, como incrementando los precios, restringiendo la disponibilidad de productos o modificando los niveles de calidad (MURAL, 2024).

Cuando un proveedor tiene un poder considerable, puede afectar de manera importante los costos y los márgenes de ganancia de una empresa, convirtiéndose en un elemento clave a considerar en la estrategia organizacional.

Poder de negociar con los consumidores. Según (Pérez Flor, 2023) , los clientes ejercen un poder de negociación considerable, el cual se refleja en su capacidad para solicitar reducciones de precio, condiciones más favorables, facilidades de pago o servicios adicionales. Por ello, muchas empresas buscan fortalecer su posición en las negociaciones con sus clientes clave, incorporando estrategias específicas dentro de sus planes de marketing para optimizar los términos de estos acuerdos.

3. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, debido a que busca comprender a profundidad cómo la empresa Tempo Flowers aplica y proyecta sus estrategias para ingresar a mercados internacionales. Este enfoque permitirá analizar las percepciones, experiencias y prácticas de los actores involucrados en la gestión comercial y exportadora de la empresa, así como interpretar los factores internos y externos que influyen en su proceso de internacionalización.

3.2. Diseño de la investigación

La investigación se desarrolla bajo un enfoque no experimental, ya que no se interviene ni se modifican las variables objeto de estudio, sino que estas se examinan tal como se manifiestan en su entorno natural. Además, el estudio adopta un diseño de tipo transversal, puesto que la obtención de la información se llevó a cabo en un solo período temporal.

3.3. Tipo de la investigación

La presente investigación corresponde a un estudio de tipo descriptivo y aplicado, debido a la naturaleza de los objetivos planteados y al enfoque metodológico adoptado. Desde la perspectiva descriptiva, el estudio se orienta a detallar y caracterizar la situación actual de la empresa Tempo Flowers en relación con su proceso de inserción en mercados internacionales, considerando aspectos internos y externos que influyen en su competitividad, tales como fortalezas organizacionales, limitaciones operativas, oportunidades del entorno y amenazas del contexto internacional.

Asimismo, la investigación es de carácter aplicado, ya que no se limita únicamente a la generación de conocimiento teórico, sino que busca utilizar la información obtenida para la formulación de estrategias concretas y viables orientadas a fortalecer la posición de la empresa en mercados internacionales. Los resultados del análisis permiten proponer acciones estratégicas basadas en el diagnóstico realizado, el análisis FODA internacional y las ventajas competitivas identificadas, contribuyendo así a la toma de decisiones empresariales.

3.4. Modalidad de la investigación

El estudio se desarrolló bajo la modalidad de campo y documental. Es de campo porque la información primaria se obtuvo directamente de entrevistas realizadas al gerente de la empresa y a expertos, y es documental porque se apoyó en la revisión de literatura científica relacionada con internacionalización, análisis FODA y competitividad empresarial.

3.5. Metodología

En esta investigación se aplicará el método inductivo como base del proceso de análisis, debido a que permite construir conocimientos a partir de la información concreta recopilada en el trabajo de campo. Para ello, se utilizarán entrevistas semiestructuradas dirigidas al personal clave de Tempo Flowers, mediante las cuales se obtendrán opiniones, experiencias y descripciones relacionadas con su participación en actividades comerciales y procesos vinculados a la internacionalización. La información recolectada será examinada de forma detallada con el fin de identificar tendencias, categorías y elementos recurrentes que revelen la situación real de la empresa. De este modo, el método inductivo facilitará el desarrollo de conclusiones y propuestas estratégicas que surjan directamente de la realidad observada, sin asumir premisas previamente establecidas.

3.6. Población

La población de este estudio estará conformada por los actores externos como TED ExpoFlores que poseen conocimiento directo y experiencia en los procesos comerciales y operativos de la empresa Tempo Flowers. Debido a la naturaleza cualitativa de la investigación, se trabajará específicamente con informantes clave que intervienen en la toma de decisiones y en las actividades relacionadas con la internacionalización. Por esta razón, la muestra estará integrada por la gerente general de la empresa y por expertos o responsables vinculados con áreas estratégicas como producción, comercialización y logística. Estos participantes fueron seleccionados por su capacidad para aportar información relevante y profunda sobre las oportunidades, limitaciones y condiciones actuales que influyen en la inserción de la empresa en mercados internacionales.

3.7. Variables, indicadores y técnicas

Tabla 2

Tabla de variables, indicadores y técnicas.

Objetivo	Variable	Indicadores	Técnica	Fuente
Analizar la base teórica que sustente la investigación sobre estrategias de inserción en mercados internacionales.	Estrategias de inserción en mercados internacionales	-Enfoques teóricos de internacionalización - Modalidades de entrada a mercados externos -Factores que influyen en la	Revisión bibliográfica	Libros académicos, artículos científicos, repositorios universitarios

		expansión internacional		
Caracterizar las condiciones organizacionales, productivas y competitivas de la empresa Tempo Flowers que influyen en su proceso de inserción en mercados internacionales	Condiciones organizacionales, productivas y competitivas	Estructura organizacional orientada a la internacionalización - Capacidad productiva y control de calidad - Nivel de competitividad frente a empresas del sector - Posicionamiento estratégico en el mercado internacional	Entrevista	Gerente de Tempo Flowers y expertos en comercio internacional
Desarrollar una matriz FODA Internacional de Tempo Flowers para proponer estrategias de inserción que	Estrategias competitivas	Estrategias FODA		Resultados del FODA y

fortalezcan su competitividad en mercados internacionales.			Análisis cualitativo	entrevistas aplicadas
Definir estrategias de inserción en mercados internacionales para Tempo Flowers, basadas en las ventajas competitivas identificadas según el modelo de Porter con el fin de fortalecer su posición en los mercados internacionales	Ventajas competitivas	<ul style="list-style-type: none"> -Liderazgo en costos - Diferenciación del producto - Enfoque en nichos de mercado 	Entrevista a expertos y análisis estratégico	Gerente de la empresa, especialistas del sector florícola

3.8. Instrumentos

El instrumento fue diseñado de manera rigurosa, considerando los objetivos específicos de la investigación y los fundamentos teóricos del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. En este sentido, la estructura de la entrevista permitió abordar de forma sistemática las dimensiones relacionadas con el entorno competitivo internacional, asegurando la alineación entre el instrumento, el marco conceptual y el enfoque.

La entrevista semiestructurada estuvo conformada por un conjunto de preguntas abiertas, organizadas en unidades temáticas que facilitan la recopilación de información detallada sobre las estrategias de acceso a mercados internacionales, la gestión de relaciones comerciales, el comportamiento del entorno competitivo y los factores que influyen en la posición estratégica de la empresa. Esta configuración otorgó flexibilidad al proceso de recolección de datos, permitiendo profundizar en aspectos relevantes emergentes durante el desarrollo de las entrevistas, sin perder la coherencia metodológica.

Previo a su aplicación, el instrumento fue sometido a un proceso de revisión, orientado a garantizar la claridad conceptual, la pertinencia de las preguntas y la consistencia interna del contenido. Dicho proceso contribuyó a minimizar posibles efectos y optimizar la calidad de la información obtenida, fortaleciendo el valor de la investigación.

3.9. Procedimiento de aplicación

La aplicación del estudio se desarrolló mediante una secuencia metodológica organizada, orientada a obtener información cualitativa relevante para el análisis de las estrategias de inserción en mercados internacionales de la empresa Tempo Flowers. En una fase inicial, se establecieron los criterios para la selección de los informantes clave, priorizando a directivos de la empresa con experiencia en el sector florícola, debido a su conocimiento estratégico y técnico del proceso de internacionalización.

Posteriormente, se diseñó un instrumento de recolección de información basado en entrevistas semiestructuradas, elaboradas en coherencia con los objetivos específicos de la investigación. Dicho instrumento permitió recopilar información estratégica, operativa y competitiva relacionada con la inserción internacional de la empresa, incorporando además

aspectos vinculados al análisis del entorno competitivo mediante el enfoque de las Cinco Fuerzas de Porter, tales como el poder de negociación de clientes y proveedores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos y el nivel de rivalidad existente en el mercado internacional.

Una vez elaborado el instrumento, se coordinó la aplicación de las entrevistas, garantizando condiciones adecuadas para el desarrollo del diálogo, el respeto a la confidencialidad de los participantes y la obtención del consentimiento informado. Las entrevistas se realizaron de manera individual y fueron registradas de forma sistemática, con el propósito de asegurar la fidelidad y consistencia de la información recopilada.

Posteriormente, la información obtenida fue organizada, codificada y analizada mediante un enfoque inductivo, lo que permitió identificar tendencias, relaciones y elementos clave que influyeron en la evaluación de la posición competitiva de la empresa a partir del modelo de Porter. Estos resultados sirvieron como base para el análisis de estrategias de inserción en mercados internacionales alineadas con las ventajas competitivas identificadas.

Finalmente, los hallazgos obtenidos fueron integrados en un informe analítico que permitió sustentar la propuesta estratégica orientada a fortalecer la posición competitiva de la empresa Tempo Flowers en el contexto internacional.

3.10. Análisis de datos de los instrumentos aplicados

La investigación se sustentó en el método inductivo como eje del proceso analítico, ya que permitió generar conocimiento a partir del análisis de información obtenida directamente en el contexto de estudio. Como técnica de recolección de datos se utilizaron entrevistas semiestructuradas aplicadas a actores estratégicos de la empresa Tempo Flowers, entre ellos la Gerente de Tempo Flowers y de igual manera a la señora Katy Guzmán, responsable del área de comercialización y ventas, quienes, por su rol y experiencia, aportaron información clave sobre los procesos de inserción en mercados internacionales. Los datos recopilados fueron examinados mediante un enfoque cualitativo, lo que viabilizó la organización de la información en categorías analíticas, así como la identificación de patrones y tendencias relevantes que evidencian la realidad actual de la empresa. En consecuencia, el uso del método inductivo permitió formular conclusiones estratégicas derivadas directamente de la información obtenida, sin basarse en supuestos teóricos preconcebidos.

4. RESULTADOS Y DISUCIÓN

4.1. Entrevista dirigida a la licenciada Anahí Guzmán gerente de la empresa Tempo Flowers

Tabla 3

Análisis de la entrevista dirigida a la gerente de la empresa

PREGUNTA	RESULTADO	ANEXO
¿Cuáles han sido los principales mercados internacionales en los que opera actualmente Tempo Flowers?	España, Rusia, Polonia Rumanía, Estados Unidos, Corea, Países Bajos, Costa Rica, República Dominicana, Italia	Anexo 1
¿Cuáles considera que son las principales ventajas competitivas de la empresa frente a otras florícolas ecuatorianas?	La ventaja principal es la ubicación del centro de acopio.	Anexo 1
¿Qué dificultades ha enfrentado Tempo Flowers en el proceso de internacionalización?	Lograr fiabilidad de los clientes y prevenir estafas por parte de compradores	Anexo 1
¿Cómo analiza la empresa las preferencias y exigencias de los clientes internacionales?	Afianzar con Expoflores y con agencias de carga	Anexo 1
Desde su experiencia, ¿qué estrategias considera necesarias para mejorar y fortalecer la inserción internacional de Tempo Flowers?	Trabajar con certificación y permisos de exportación de variedades	Anexo 1
¿Cuáles considera que son las principales fortalezas internas de Tempo Flowers que podrían favorecer su ingreso a mercados internacionales?	Se considera el cumplimiento de las órdenes sin importar las circunstancias	Anexo 1

¿Qué limitaciones internas identifica actualmente en la empresa que podrían dificultar la internacionalización?	Competencia de empresas pequeñas que incumplen las ordenanzas y dañan la reputación a las demás medianas empresas	Anexo 1
¿Qué criterios considera fundamentales al seleccionar un mercado internacional para la exportación de flores?	Análisis de la demanda y las preferencias del consumidor, considerando aspectos como el poder adquisitivo	Anexo 1
¿Qué criterios utiliza la empresa para determinar la viabilidad de ingresar a un mercado internacional específico?	Buscar mercados recurrentes para poder trabajar constantemente	Anexo 1
¿Qué mecanismos utiliza Tempo Flowers para identificar riesgos propios del comercio internacional y cómo se incorporan en la toma de decisiones estratégicas?	Se realiza análisis mensuales para así poder cumplir con las órdenes sin importar las temporadas y así prevenir el riesgo de mercados	Anexo 1

4.2. Entrevista dirigida a la Mgtr.Katy Gyzman encargada de la comercialización y ventas en Tempo Flowers

Tabla 4

Análisis de la entrevista dirigida a la encargada de la comercialización y ventas de Tempo Flowers

PREGUNTA	RESULTADO	ANEXO
¿Cuáles considera que son las principales estrategias de inserción en mercados internacionales utilizadas por las	La estrategia principal es las exportaciones directas ocupando métodos de exportación factibles	Anexo 2

empresas florícolas ecuatorianas?		
Desde su experiencia, ¿qué factores son determinantes para que una empresa florícola logre una inserción exitosa en mercados internacionales?	Los factores principales es la producción, el control de calidad, satisfacer la necesidad del cliente y así no obtener créditos	Anexo 2
¿Qué criterios deberían considerarse para la selección de mercados internacionales en el sector florícola?	Se debe incrementar la demanda de cada país, cada cliente, y a la vez orientarse a las temporadas y culturas de los países de exportación.	Anexo 2
¿Qué modelos o enfoques teóricos de internacionalización considera más adecuados para empresas florícolas como Tempo Flowers?	Se utiliza el modelo de Network para así poder tener negociaciones directas y disminuir riesgos y a la vez los créditos	Anexo 2
¿Qué importancia tienen los acuerdos comerciales y la política exterior del Ecuador en la inserción internacional del sector florícola?	Es fundamental tener los acuerdos con los distintos países y así favorece a tener un libre comercio y de igual manera facilitar acceso preferencial a distintos países	Anexo 2
¿Qué rol cumplen las certificaciones internacionales y los	Las certificaciones fitosanitarias son muy importantes ya que, si no	Anexo 2

estándares de calidad en el acceso a mercados internacionales?	se tiene este certificado, no se permite el ingreso a distintos países.	
¿Cómo influyen las estrategias de diferenciación (calidad, sostenibilidad, valor agregado) en la competitividad internacional?	Se basa en la competitividad en el precio de igual manera se enfoca en la calidad y los parámetros de cada tipo de variedad	Anexo 2
¿Qué principales barreras enfrentan las empresas florícolas al intentar ingresar a nuevos mercados internacionales?	Las certificaciones fitosanitarias, costos logísticos	Anexo 2
¿Qué estrategias recomienda para diversificar mercados y reducir la dependencia de destinos tradicionales?	Implementar las estrategias geográficas así se priorizan los mercados.	Anexo 2
Desde su perspectiva, ¿qué estrategias deberían priorizarse para fortalecer la inserción internacional de Tempo Flowers?	Se priorizan las certificaciones ya que con esto se amplía el valor agregado.	Anexo 2

4.3. Entrevista dirigida a un representante de TED Expo Flores

No hay la posibilidad de realizar la entrevista al representante de TED Expo Flores porque como entidad no pueden realizarla por temas confidenciales, además, Tempo Flowers no es una finca, es una procesadora.

4.4. Resultados

Los resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación realizada a la gerente general y al responsable del área de comercialización y ventas de la empresa Tempo Flowers permitieron identificar los factores internos y externos que intervienen en el proceso de inserción de la empresa en mercados internacionales, tales como las estrategias y los desafíos que enfrentan.

A partir de las entrevistas aplicadas a la gerente de la empresa, se denota que Tempo Flowers mantiene presencia en mercados internacionales tanto en países europeos, americanos como asiáticos, lo que demuestra un alto nivel de diversificación geográfica que se denota en el proceso de internacionalización. La participación en múltiples destinos refleja la capacidad operativa de la empresa para cumplir con los requerimientos de mercados con desafíos comerciales y logísticos.

Se identificó que la ubicación estratégica del centro de acopio es uno de los principales factores que la diferencian frente a otras empresas florícolas ecuatorianas, ya que facilita la logística de exportación y optimiza tiempos de traslado. Además, se evidencian los desafíos en el proceso de internacionalización, lo que es necesario reforzar los mecanismos de control y verificación de la empresa. De este modo, es fundamental el análisis de las preferencias y exigencias de los clientes internacionales a través de las relaciones con gremios del sector y agencias de carga, permitiendo un rápido acceso a las tendencias del mercado.

En cuanto a las estrategias requeridas para la inserción internacional, se destacó la importancia de certificaciones y permisos de exportación, en especial para las distintas especies de flores, como un requisito esencial para entrar y mantenerse en mercados sumamente exigentes.

A partir de los resultados de la entrevista dirigida a la persona responsable del área de comercialización y ventas se evidencia que la exportación directa constituye la principal estrategia para la inserción internacional, la cual es utilizada por las empresas florícolas ecuatorianas gracias a su viabilidad en el proceso de operaciones y a la posibilidad de establecer relaciones comerciales directas.

Para lograr una inserción exitosa en mercados internacionales se destaca la capacidad productiva, el control de calidad y la satisfacción del cliente; factores que inciden directamente en la reducción de riesgos financieros y comerciales. Además, para la selección de mercados globales se resaltó la importancia de considerar la demanda de cada país, tomando en cuenta características culturales y estacionales que influyen en la compra de flores.

Dentro de los resultados se evidencia que las certificaciones fitosanitarias y los estándares de calidad son indispensables para el acceso a mercados extranjeros, y los costos logísticos y los requisitos normativos representan barreras de entrada. En este contexto, para el fortalecimiento de la inserción de Tempo Flowers y reducir la dependencia de destinos tradicionales es necesario priorizar certificaciones y la implementación de estrategias de diversificación geográfica.

4.5. Matriz FODA internacional de Tempo Flowers

Fortalezas

- Ubicación estratégica del centro de acopio
- Cumplimiento constante de órdenes de exportación.
- Presencia en varios mercados internacionales.
- Control directo mediante exportación directa.
- Relación con agencias de carga y gremios del sector.

Oportunidades

- Creciente interés de flores ecuatorianas en el mercado internacional.
- Nuevos acuerdos comerciales.
- Mercados emergentes en Asia y Europa del Este.
- Tendencia hacia productos diferenciados y certificados.

Debilidades

- Diversificación limitada de mercados internacionales (concentración en ciertos destinos).
- Dependencia predominante de la exportación directa como única estrategia de inserción.
- Limitaciones en innovación tecnológica dentro de los procesos productivos.
- Capacidad operativa condicionada por factores externos.

4.5.1. Formulación de estrategias (FO, DO, FA, DA)

Estrategias de Fortalezas + Oportunidades (FO)

Aprovechar las fortalezas internas para capitalizar las oportunidades externas.

- Optimizar los plazos de entrega logísticos en mercados emergentes gracias a la ubicación estratégica del centro de distribución.
- Implementar un cumplimiento de pedidos impecable como factor diferenciador en mercados donde la confiabilidad es fundamental.
- Fortalecer las relaciones con agencias y asociaciones comerciales para expandirse a nuevos destinos de alta demanda.

Estrategias de Debilidades + Oportunidades (DO)

Superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

- Implementar procesos de innovación tecnológica para satisfacer la creciente demanda de los mercados exigentes.

- Diversificar los mercados internacionales aprovechando los acuerdos comerciales existentes.
- Integrar herramientas de análisis de mercado digital para reducir la dependencia de los destinos tradicionales.

Estrategias de Fortalezas + Amenazas (FA)

Aprovechar las fortalezas para mitigar las amenazas externas.

- Mantener las exportaciones directas para reducir los riesgos asociados con intermediarios y posibles estafas internacionales.
- Optimizar la eficiencia operativa para competir en mercados internacionales con precios competitivos.
- Fortalecer la reputación de la empresa ante la intensa competencia del sector.

Estrategias de análisis de Debilidades y Amenazas (DA)

Reducir las debilidades y mitigar las amenazas.

- Desarrollar planes logísticos de contingencia para minimizar el impacto de las fluctuaciones internacionales.
- Implementar protocolos de diligencia debida comercial para reducir los riesgos financieros.
- Invertir progresivamente en la diferenciación de productos para mantener la competitividad frente a las empresas internacionales.

4.6. Análisis del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter aplicado a Tempo Flowers

4.6.1. Rivalidad entre competidores existentes (ALTA)

El sector florícola ecuatoriano presenta una alta competencia, tanto a nivel nacional como internacional, especialmente frente a países como Colombia y Países Bajos. La existencia de múltiples empresas exportadoras genera presión sobre precios, calidad y tiempos de entrega. Por lo tanto, Tempo Flowers compite principalmente a través de la eficiencia operativa y el cumplimiento de órdenes.

4.6.2. Poder negocios de los clientes (ALTO)

Los compradores internacionales tienen múltiples opciones de proveedores, lo que les permite exigir mejores precios, certificaciones y condiciones logísticas. Además, los clientes internacionales suelen negociar volúmenes y condiciones estrictas de calidad. Tempo Flowers debe fortalecer las relaciones comerciales y ofrecer valor agregado para reducir la presión de negociación.

4.6.3. Poder de negociación de los proveedores (MEDIO)

Los principales proveedores están relacionados con insumos agrícolas, transporte y servicios logísticos. Aunque existen varias opciones en el mercado, los costos logísticos internacionales pueden afectar directamente la rentabilidad. De modo que, la empresa debe optimizar acuerdos logísticos y mantener relaciones estratégicas con agencias de carga.

4.6.4. Amenaza de nuevos competidores (MEDIA- ALTA)

Si bien el sector florícola requiere inversión y certificaciones, existen pequeños productores que ingresan al mercado. Esto concretamente la competencia y puede afectar la

reputación del sector si no cumplen estándares. Tempo flowers debe fortalecer su posicionamiento mediante calidad y cumplimiento normativo.

4.6.5. Amenaza de productos sustitutos (MEDIA)

Los sustitutos pueden ser flores artificiales o producción local en países destino. Aunque las flores ecuatorianas tienen alto prestigio, existen alternativas más económicas en ciertos mercados. La empresa debe enfocarse en diferenciación y calidad superior para reducir impacto de sustitutos.

4.7. Discusión

4.7.1. Relación entre la teoría de internacionalización y la experiencia de Tempo Flowers

El análisis de los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a la gerente general y a la responsable del área de comercialización evidencia una clara correspondencia entre los fundamentos teóricos de la internacionalización y el proceso desarrollado por Tempo Flowers.

Desde el modelo de Uppsala, la internacionalización es concebida como un proceso gradual basado en el aprendizaje progresivo y la acumulación de experiencia en mercados externos. En el caso estudiado, la empresa ha consolidado su presencia en distintos mercados de Europa, América y Asia de manera escalonada, lo que confirma un crecimiento sustentado en el conocimiento adquirido y en la reducción progresiva de la incertidumbre. Esta evolución demuestra el cumplimiento del primer objetivo específico, al evidenciar cómo la experiencia organizacional influye en la toma de decisiones estratégicas.

Asimismo, el enfoque Network se refleja en la importancia que la empresa otorga a las relaciones con gremios del sector y agencias de carga, lo cual facilita el acceso a información estratégica y oportunidades comerciales sin comprometer su autonomía operativa.

4.7.2. La exportación directa como estrategia principal de inserción internacional

Los resultados de la investigación evidencian que la exportación directa constituye la principal estrategia de inserción internacional utilizada por la empresa Tempo Flowers. Esta estrategia es considerada como una alternativa de bajo riesgo y menor inversión inicial que ha permitido a la empresa mantener el control sobre sus procesos productivos, logísticos y de calidad, aspectos fundamentales en un sector altamente exigente como el florícola.

Desde el análisis del FODA, la exportación directa se encuentra estrechamente relacionada con las principales fortalezas internas identificadas en la empresa. La ubicación estratégica del centro de acopio facilita los procesos logísticos y optimiza los tiempos de traslado, lo que resulta determinante para garantizar la calidad de un producto perecible. De igual manera, el cumplimiento constante de las órdenes de exportación, incluso en escenarios complejos, refuerza la confiabilidad de la empresa frente a sus clientes internacionales.

En términos del modelo de Porter, la exportación directa permite a la empresa Tempo Flowers mantener una posición competitiva basada en la eficiencia operativa y el control de los costos, reduciendo el impacto de la rivalidad entre competidores y fortaleciendo su capacidad de negociación con clientes internacionales. Esta estrategia también contribuye a mitigar amenazas externas, como la competencia desleal dentro del sector y aquellos riesgos relacionados asociados a intermediarios poco confiables.

4.7.3. Análisis comparativo: licencias y franquicias como estrategias no aplicadas

Desde el punto de vista teórico, las licencias y las franquicias representan estrategias de inserción internacional que permiten a las empresas a expandirse mediante acuerdos contractuales, reduciendo la inversión directa y compartiendo riesgos con socios locales. Sin embargo, el análisis de estas alternativas en el contexto de la empresa Tempo Flowers, se evidencia que su aplicación podría generar efectos desfavorables.

En el caso de las licencias, la cesión del uso de la marca o del conocimiento productivo a terceros podría existir limitaciones en el control directo sobre los procesos de producción y cumplimiento de estándares fitosanitarios. Considerando que las certificaciones internacionales y el control de calidad son requisitos fundamentales para acceder y mantenerse en mercados altamente exigentes, esta estrategia posiblemente puede convertirse en una debilidad, afectando a la imagen y la competitividad de la empresa.

De manera similar, la adopción de franquicias habría permitido una expansión más rápida con menor inversión de capital; sin embargo, desde el enfoque del FODA, esta alternativa podría haber incrementado las amenazas relacionadas con la pérdida de equilibrio en la calidad del producto y el cumplimiento normativo. Dentro del sector florícola, donde la reputación y la confiabilidad son determinantes, delegar la operación a terceros podría haber generado riesgos significativos para la empresa Tempo Flowers.

4.7.4. Empresas Conjuntas e inversiones Greenfield: escenarios estratégicos alternativos

Las empresas conjuntas constituyen una estrategia intermedia que combina recursos, riesgos y conocimiento entre socios locales y extranjeros. De manera, que, si Tempo Flowers

hubiese optado por esta estrategia, podría haber fortalecido su inserción en mercados específicos mediante alianzas estratégicas, aprovechando el conocimiento local y reduciendo barreras culturales y regulatorias. No obstante, los resultados de las entrevistas muestran que la empresa ha preferido desarrollar relaciones comerciales a través de gremios del sector y agencias de carga, lo que se alinea con el enfoque Network y le permite acceder a información clave sin comprometer su independencia operativa.

Por otro lado, las inversiones Greenfield representan una estrategia de alto riesgo, caracterizada por la construcción de instalaciones propias en el extranjero. Aunque esta estrategia brinda un mayor control operativo y una posible ventaja competitiva a largo plazo, su aplicación en la empresa Tempo Flowers habría implicado altos financieros y una mayor exposición ante amenazas externas, tales como cambios regulatorios, barreras de entrada y variaciones en la demanda. Por lo tanto, desde el análisis estratégico, esta alternativa no resulta afín a la etapa actual de internacionalización de la empresa.

4.7.5. Integración del FODA y el modelo de Porter en la estrategia de Tempo Flowers

El análisis del FODA permite sintetizar que la estrategia de exportación directa adoptada por la empresa Tempo Flowers maximiza el aprovechamiento de sus fortalezas internas y disminuye el impacto de sus debilidades. La empresa ha sabido gestionar oportunidades externas, como la demanda internacional de flores ecuatorianas, y, al mismo tiempo, ha implementado mecanismos para enfrentar amenazas relacionadas con la competencia y riesgos comerciales.

Desde el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, la empresa ha logrado posicionarse de manera favorable dentro del entorno competitivo, controlando costos, diferenciándose por su calidad y el mantenimiento de las relaciones estratégicas con actores clave de la cadena de

logística. Estas acciones han contribuido a fortalecer su posición frente a la rivalidad del sector y al poder de negociación de clientes y proveedores.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

El análisis teórico permite comprender que las estrategias de inserción en los mercados internacionales se sustentan en modelos que explican el proceso de internacionalización de diferentes complementariedades. El modelo de Uppsala demuestra la importancia del aprendizaje progresivo y la acumulación de experiencia como factores determinantes para reducir la incertidumbre en los mercados externos. Por lo tanto, el enfoque de redes destaca el valor de las comerciales estratégicas, mientras que el modelo de las Cinco Estrellas de Porter permite evaluar el entorno competitivo. Estos fundamentos teóricos proporcionan una base sólida para interpretar el proceso de internacionalización de la empresa y comprender la lógica estratégica de sus decisiones.

El análisis de las condiciones organizativas, los productos y la competitividad de Tempo Flowers permite identificar que su posicionamiento internacional se sustenta principalmente en la distribución estratégica de su centro de almacenamiento, la acumulación constante de pedidos de exportación y el control directo de sus procesos mediante la exportación directa. Como resultado, es evidente que la empresa opera en un entorno dinámico con factores como la concentración de mercancías y las variaciones logísticas internacionales que pueden influir en su desempeño, lo que requiere una gestión estratégica orientada a mantener su competitividad en el sector florícola.

A partir de las ventas competitivas identificadas y del análisis del entorno competitivo, se concluye que la exportación directa constituye la estrategia más coherente con la estructura organizativa y las capacidades actuales de la empresa. El entorno presenta una alta competencia y

un alto poder de negociación con los clientes; sin embargo, la empresa se ha esforzado por mantener su competitividad mediante la eficiencia operativa, la diferenciación basada en la calidad y la solidez de sus relaciones comerciales estratégicas, lo que ha contribuido a su permanencia y consolidación en los mercados internacionales.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda que la empresa Tempo Flowers institucionalice el análisis estratégico de su proceso de internacionalización mediante la aplicación periódica de herramientas como el modelo Uppsala, la implementación de redes y el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. Esto le permitirá evaluar su posición competitiva, anticipar los cambios en el mercado internacional y tomar decisiones para reducir la incertidumbre en los mercados externos. La incorporación de estos modelos en la planificación estratégica fortalecerá la capacidad de adaptación y la sostenibilidad de la empresa en el mercado global.

Se sugiere diseñar e implementar un plan estructurado para la diversificación de los mercados internacionales, respaldado por estudios de demanda, análisis del desempeño del país y evaluación de las barreras regulatorias. Esta diversificación debe orientarse hacia la comercialización con estabilidad económica y condiciones comerciales favorables, con la finalidad de reducir la dependencia de los destinos tradicionales y mitigar el impacto de las fluctuaciones logísticas, económicas o geopolíticas que puedan afectar el volumen de las exportaciones.

Finalmente se recomienda consolidar y expandir las ventas competitivas mediante estrategias de diferenciación sostenibles, como la optimización continua de los procesos de producto y logística, el fortalecimiento de las certificaciones de calidad, la incorporación de innovación tecnológica y el desarrollo de relaciones comerciales a largo plazo con clientes

estratégicos. Estas acciones permitirán superar con mayor solidez la alta competencia del sector floricultor y el poder de negociación de los compradores internacionales, fortaleciendo su posición y estableciéndose en los mercados globales.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arvidsson, H. G., & Arvidsson, R. (DICIEMBRE de 2019). *El modelo Uppsala de internacionalización y más allá*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/340756944_The_Uppsala_Model_of_internationalisation_and_beyond
- Calvo, E. (16 de enero de 2025). *Estrategias de internacionalización para empresas: Claves para tener en cuenta*. Obtenido de <https://internacional.camaramadrid.es/claves-estrategias-internacionalizacion-empresas/>
- Campos, E. C. (s.f.). *LA VENTAJA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER (1)*. Obtenido de <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/6330/n/>
- Cañizares, N. G. (2017). *INSERCIÓN EN EL MERCADO GLOBAL*. Obtenido de <https://ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/insercion-mercado-laboral.pdf>
- Dinu, A.-M. (2018). *Estrategias de entrada al mercado internacional*. Obtenido de https://ideas.repec.org/a/khe/scajes/v4y2018i2p20-25.html?utm_source=chatgpt.com
- Doctorado en Ciencias Empresariales. (31 de mayo de 2021). *El análisis estratégico es un proceso que implica investigar el entorno empresarial en el que opera una organización*. Obtenido de <https://blog.up.edu.mx/topic/doctorado-en-ciencias-empresariales/como-funciona-el-analisis-estrategico-en-la-investigacion-empresarial>
- Editorial Etecé. (5 de Agosto de 2021). *Comercio internacional*. Obtenido de <https://concepto.de/comercio-internacional/>
- ESERP. (3 de SEPTIEMBRE de 2023). *Análisis del entorno de una empresa 2024*. Obtenido de <https://es.eserp.com/articulos/analisis-entorno-empresa/>

- Gaona, S., & Matabay, R. (2017). *Impacto de las Compras Públicas en las Asociaciones de Producción Textil de la Economía Popular y Solidaria en la Ciudad de Quito, en el periodo 2014-2016*. Quito: Universidad Central del Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec:8080/bitstream/25000/10828/1/T-UCE-0005-100-2017.pdf>
- Gardey, J. P. (23 de JUNIO de 2023). *Exportación*. Obtenido de <https://definicion.de/exportacion/>
- Hermelindo Chi Poot, E. G. (s.f.). *Modelo de las cinco fuerzas de Porter y ventajas*. Obtenido de <https://relayn.redesla.la/biblioteca/22.003/T1-C09.pdf>
- Ley de Economía Popular y Solidaria*. (2012). Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Reglamento-General-de-la-Ley-Organica-de-Economia-Popular-y-Solidaria.pdf>
- MANAGEMENT TECHNOLOGY POLICY. (s.f.). *Estrategias competitivas genéricas de Porter*. Obtenido de <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/porters-generic-competitive-strategies/>
- MURAL. (10 de octubre de 2024). *Poder de Negociación de los Proveedores: Impacto y Ejemplos*. Obtenido de <https://www.muralpay.com/es/blog/bargaining-power-of-suppliers-impact-and-examples>
- Peñafiel y Rivas, M. (2018). *Análisis comparativo, técnico y de mercado de las empresas florícolas de la Zona 1 y las alternativas de comercialización internacional para las variedades de rosas*. Obtenido de <https://repositorio.upec.edu.ec/items/4d745237-c69e-473c-a306-9fcef047089>

- Pérez Flor, A. A. (23 de Agosto de 2023). *Plan de marketing para el posicionamiento de la nueva Marca Pet*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/21783/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-697.pdf>
- Petrovici, Z. (2022). *la diplomacia: desafíos, soluciones y limitaciones de una adaptación necesaria en la política exterior de la España de Alfonso XIII*. Obtenido de <https://hispania.revistas.csic.es/index.php/hispania/article/view/1037>
- Ramos, E. R. (22 de Noviembre de 2023). *Exploración del comercio global: una revisión integral del comercio internacional y el comercio exterior*. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1609-81962023000200085
- Research, I. (20 de enero de 2025). *Infiniti Research* . Obtenido de Infiniti Research : https://www.infinitiresearch.com/thoughts/best-market-entry-strategies-enter-international-markets/?utm_source=
- Rodriguez, L., Marques, I., & Pradas, G. (27 de Marzo de 2023). *Competitividad de la industria florícola del Ecuador en el mercado global en el período 2016-2020*. Obtenido de https://www.mdpi.com/2071-1050/15/7/5821?utm_source=chatgpt.com
- Rojas, J. L. (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Sanmartín, M. A., Corrales., E. E., & Merlo., F. G. (31 de Octubre de 2023). *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. Obtenido de La evolución económica de la floricultura en el Ecuador.: <file:///C:/Users/HP%20EliteDesk/Downloads/4035-Texto%20del%20art%C3%ADculo-5872-1-10-20231214.pdf>
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador . (AGOSTO de 2025). *Para Exportar*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/servicio-al-ciudadano/para-exportar/>

- Shafi. (17 de Mayo de 2021). *Perspectiva de las cadenas de valor globales (CVG) del comercio de procesamiento agroindustrial de Sudáfrica en términos de valor añadido*. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/20421338.2021.1908693?scroll=top&needAccess=true>
- Sustainability. (26 de Febrero de 2022). *Las influencias del comercio internacional en el crecimiento económico sostenible: una perspectiva de política económica*. Obtenido de <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/5/2781>
- Talancón, H. P. (Septiembre de 2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y*. Obtenido de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Talancón, H. P. (Junio de 2007). *LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- UNAM. (2010). *La actividad comercial ha formado parte de la vida humana desde tiempos antiguos, debido a la necesidad de obtener bienes y servicios para satisfacer diversas demandas. La evolución del comercio a lo largo de los años resulta fundamental para comprender s*. Obtenido de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/6/2951/4.pdf>
- Valdivieso, A., Siluk, C., & Michelin, C. (2022). Análisis Prospectivo Estratégico del Sector Textil Productivo Ecuatoriano para Incrementar la Competitividad en las Exportaciones. *SIGMA*, 13. <https://doi.org/https://doi.org/10.24133/sigma.v9i02.2827>
- VALENCIA, M. K. (2022). *EXPORTACIONES DE ROSAS Y SU INCIDENCIA EN EL*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/5488/1/T-ULVR-4466.pdf>
- VALENCIA, M. M. (2022). *EXPORTACIONES DE ROSAS Y SU INCIDENCIA EN EL*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/5488/1/T-ULVR-4466.pdf>

- Vega, H. (2008). *he Transportation Costs of Fresh Flowers: A Comparison between Ecuador and Major Exporting Countries*. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/The-Transportation-Costs-of-Fresh-Flowers-A-Comparison-between-Ecuador-and-Major-Exporting-Countries.pdf
- Velasco, R. S. (2019). “*La competitividad del sector florícola de la ciudad de Tabacundo y la diversificación*”. Obtenido de <https://repositorio.upec.edu.ec/server/api/core/bitstreams/a6b066a8-b6a5-4688-8d66-2daeac5605b4/content>
- Zhu, B. (13 de Enero de 2021). *nteracción espacial entre la capacidad empresarial industrial y la posición en la cadena de valor global de los países de Asia Oriental*. Obtenido de <https://link.springer.com/article/10.1007/s11769-021-1176-x>

ANEXOS

Anexo 1



Anexo 2

