



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

ESCUELA DE NEGOCIO Y COMERCIO INTERNACIONAL

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

TEMA

Análisis de la Problemática Logística del Sector Florícola del Cantón Pedro Moncayo

AUTOR:

ANGHIE MARGARITA VIANA CALAPAQUI

TUTOR:

MSc. Gabriela Alexandra Herrera Andrade

IBARRA – ECUADOR

Julio, 2025

Ibarra, 7 de julio de 2025

CERTIFICACIÓN TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de integración curricular titulado:

Análisis de la Problemática Logística del Sector Florícola del Cantón Pedro Moncayo, presentado por la estudiante Anghie Margarita Viana Calapaqui con cédula de ciudadanía N° 1002554044, para obtener el Título de Licenciada 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.



(f): _____
MSC. Gabriela Herrera
TUTOR DE TRABAJO
C.C.: 1002554044

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

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

(f):

MSc. Gabriela Alexandra Herrera Andrade

C.C.: 1002554044

(f):.....

Mgs. María José Dávila Pantoja

C.C.: 1002870267

(f):.....

Mgs. María Francisca Fernández Badillo

C.C.: 1001709045

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo, *Anghie Margarita Viana Calapaqui*, 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, 7 de julio de 2025

(f): _____

Anghie Margarita Viana Calapaqui

C.C.: 1724430036

AUTORIA

Yo, *Anghie Margarita Viana Calapaqui*, portadora de la cedula de ciudadanía N° 1724430036, declaro que el presente trabajo de investigación es de total responsabilidad de la autora, y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.

(f):.....

Anghie Margarita Viana Calapaqui

C.C.: 1724430036

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser mi guía, mi fuerza y mi luz en los momentos más difíciles; y a Mama Nati, por cubrirme con su amor maternal y celestial en cada paso de este camino.

A mi madre, por su amor incondicional, su ejemplo de lucha incansable y sus oraciones silenciosas que me sostuvieron cuando más lo necesitaba.

A mis hermanos, por su compañía, su apoyo constante y por estar siempre presentes con cariño y comprensión. A mi padre, que desde el cielo me acompaña; este logro también es tuyo, porque tu recuerdo me impulsa y me fortalece cada día.

A toda mi familia, por su cariño sincero, por sus gestos de amor y por ser parte esencial de este proceso. A mi novio, por su amor paciente, su comprensión infinita y su constante apoyo emocional, que fue mi refugio en los momentos de mayor agotamiento.

A mis amigas de la infancia, por permanecer a mi lado a lo largo de los años, compartiendo alegrías, retos y sueños. A mis amigos de la universidad, mis queridos “*Los del Centro*”, por las risas, los desvelos y la amistad que hizo de esta etapa una experiencia inolvidable.

A mi querida mascota Lía, por brindarme paz, ternura y compañía silenciosa en los días más duros; tu presencia fue un consuelo inmenso.

Y a la Magíster Gabriela Herrera, mi tutora de tesis, por su valiosa guía, su paciencia, y por creer en mi trabajo desde el primer día.

A todos ustedes, gracias desde lo más profundo de mi corazón. Esta tesis no solo es un logro académico, sino el reflejo del amor, la fe y el apoyo que recibí de cada uno en este viaje.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

CERTIFICACIÓN TUTOR.....	i
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	ii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS	iii
AUTORIA.....	iv
DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
1. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. Justificación	2
1.2. Objetivo General.....	4
1.2.1. Objetivos Específicos:	4
1.3. Preguntas de investigación.....	4
1.4. Alcance del estudio.....	4
1.5. Limitaciones del estudio	5
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	6
2.1. Antecedentes	6
2.2. Marco teórico	10
2.2.1. Gestión de la cadena de suministro (SCM).	10
2.2.2. Teoría de restricciones (TOC).	10
2.2.3. Teoría general de sistemas.....	12
2.2.4. Cadena de valor.....	13
2.2.5. La cadena de valor aplicada a la logística florícola	15
2.2.6. La logística y su importancia.....	15
2.2.7. Clasificación de la logística	16
2.2.8. Evolución de la logística en el sector florícola.....	17
2.2.9. Elementos del proceso logístico de la exportación de flores.....	19
2.2.10. Exportación de Flores en el Ecuador.....	21
2.2.11. Calidad del producto exportado	22

2.2.12.	Sector florícola en Ecuador	22
2.2.13.	La cadena de suministro en el sector florícola	24
2.2.14.	Problemática logística en el sector florícola ecuatoriano.....	26
2.2.15.	Caracterización territorial del cantón Pedro Moncayo	27
2.2.16.	Importancia del sector florícola en el catón Pedro Moncayo	27
2.2.17.	Características logísticas del sector florícola en el cantón Pedro Moncayo	28
2.2.18.	Principales actores de la cadena logística florícola en el cantón Pedro Moncayo	29
2.2.19.	Problemáticas logísticas detectadas en el cantón Pedro Moncayo	29
3.	MATERIALES Y METODOS	30
3.1.	Enfoque.....	30
3.2.	Metodología	30
3.3.	Población y muestra	31
3.4.	Matriz de consistencia.....	34
3.5.	Procedimiento de aplicación	35
3.6.	Análisis de datos de los instrumentos aplicados.....	37
3.6.1.	Entrevistas a los Gerentes logísticos de las empresas florícolas de Cantón Pedro Moncayo	37
3.6.2.	Entrevistas a Proveedor de Insumos para Exportación Florícola...	44
3.6.3.	Entrevista a operador logístico de aerolínea de carga en ecuador	48
3.6.4.	Entrevistas a Compradores Intermediarios de Flores	51
3.7.	Resultados y Discusión	66
3.7.1.	Análisis de resultados entre actores logísticos.....	66
3.7.1.4.	Compradores intermediarios.	67
3.7.2.	Discusión de Resultados	68
3.7.3.	Problemas críticos identificados.....	72
3.7.4.	Conclusiones de la Discusión y Resultados	73
3.7.5.	Propuesta de Mejora	74
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
	Conclusiones	76
	Recomendaciones.....	77
5.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
6.	Bibliografía.....	78

7. ANEXOS.....	82
-----------------------	-----------

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comparativo de las competencias logísticas.....	7
Tabla 2: Evolución de la logística en el sector florícola.....	18
Tabla 3: <i>Caracterización de las empresas entrevistadas.....</i>	32
Tabla 4: Matriz de Consistencia	34
Tabla 5: Propósito de cada entrevista.	36
Tabla 6: Matriz comparativa del análisis de resultados de los gerentes logísticos de cada empresa florícola.	37
Tabla 7: Entrevista a proveedor a insumos florícolas.....	44
Tabla 8: Entrevista a operador logístico de aerolínea de carga en Ecuador.....	48
Tabla 9: Entrevistas a compradores intermediarios de flores.....	51
Tabla 10: Ficha de observación empresa Galápagos Flowers	56
Tabla 11: Ficha de observación directa a la empresa Anniroses S.A.	59
Tabla 12: Ficha de observación directa a la empresa Ecuaroscánada S.A.	62
Tabla 13: Propuesta de Mejora orientadas a optimizar la cadena logística.....	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Exportaciones de rosas en el Ecuador en los últimos 5 años.....	22
Ilustración 2 La cadena de suministro en el sector florícola	26

RESUMEN

Este trabajo de investigación se desarrolla como un **estudio de caso** enfocado en tres empresas florícolas del cantón Pedro Moncayo, una de las zonas más representativas del país en la producción y exportación de flores. Si bien esta actividad genera empleo y contribuye significativamente a la economía local, las empresas analizadas enfrentan diversos obstáculos que afectan su eficiencia logística, tales como el mal estado de las vías, interrupciones en la cadena de frío, altos costos de transporte y una limitada coordinación entre los actores de la cadena. Para comprender de manera directa esta problemática, se realizaron entrevistas, visitas técnicas y revisión de documentación interna en cada una de las tres empresas. Los resultados evidencian que las deficiencias logísticas influyen de manera negativa en la calidad con la que las flores llegan a los mercados internacionales, lo que puede disminuir su valor comercial. En respuesta, se proponen acciones de mejora orientadas a optimizar los procesos logísticos, garantizar el cumplimiento de estándares internacionales y fortalecer la cooperación entre las empresas participantes y las instituciones vinculadas al sector florícola.

Palabras clave: logística florícola, exportación de flores, cadena de frío, Pedro Moncayo, comercio internacional, cadena de suministro.

ABSTRACT

This research is presented as a case study focused on three flower-exporting companies located in Pedro Moncayo, one of the most representative areas in the country for flower production and exports. Although this activity generates employment and significantly contributes to the local economy, the companies analyzed face several logistical challenges, including poor road conditions, interruptions in the cold chain, high transportation costs, and limited coordination among supply chain actors. To gain a direct understanding of these issues, interviews, technical visits, and a review of internal documentation were carried out in each of the three companies. The findings reveal that logistical shortcomings negatively affect the quality of flowers upon arrival in international markets, potentially decreasing their commercial value. In response, specific improvement actions are proposed to optimize logistics processes, ensure compliance with international standards, and strengthen cooperation between the participating companies and the institutions linked to the floriculture sector.

Keywords: flower logistics, flower exportation, cold chain, Pedro Moncayo, international trade, supply chain.

1. INTRODUCCIÓN.

La floricultura es una de las actividades económicas más relevantes del Ecuador, tiene un peso importante en la economía del país. La actividad florícola representa aproximadamente el 0,87% del PIB de Ecuador, posicionando al país como el tercer exportador de flores a nivel mundial. Esta actividad tuvo su origen en los años setenta, cuando se inició la producción de rosas destinadas al mercado interno. Su popularidad y alta calidad permitieron que, para los años ochenta, las primeras exportaciones se consolidaran, asentándose las primeras fincas productoras en la zona norte de Pichincha, especialmente en los cantones de Cayambe y Pedro Moncayo (Fincas de Rosas, 2025).

A partir de la década siguiente, la producción se expandió a otras provincias de la serranía ecuatoriana como Imbabura, Tungurahua, Carchi y Azuay, e incluso a algunas zonas de la costa como El Oro y Los Ríos, duplicándose la superficie cultivada y multiplicándose el número de empresas dedicadas a este sector (Fincas de Rosas, 2025).

El auge de la floricultura no solo transformó el paisaje agrícola, reemplazando en muchos casos a la agricultura tradicional por monocultivos de flores, sino que también impulsó la adopción de nuevas técnicas y procesos de especialización. Las condiciones climáticas, la ubicación geográfica y la altitud de la serranía ecuatoriana crearon el ambiente perfecto para el cultivo de flores de alta calidad. Gracias a este crecimiento, se generaron miles de empleos en las comunidades rurales y, para 2023, los ingresos por exportaciones florícolas alcanzaron cifras cercanas a los mil millones de dólares (Fincas de Rosas, 2025).

Dentro de este contexto, el cantón Pedro Moncayo se ha consolidado como un centro estratégico de producción florícola. Su ubicación privilegiada, clima templado y una altitud va desde 1730m.s.n.m; los centros poblados están ubicados en las laderas medias del volcán Mojanda entre las cotas de los “2848m.sn.m”, a los “2952m.s.n.m.” metros sobre el nivel del mar ofrecen condiciones excepcionales para el cultivo de flores, especialmente rosas, consideradas entre las mejores del mundo. (GAD Pedro Moncayo, 2018).

Según datos de la Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador (Expoflores, 2022), Pedro Moncayo aporta significativamente al volumen nacional de producción, generando empleo directo e indirecto para miles de familias en la región.

Sin embargo, a pesar del esfuerzo de los productores por mantener altos estándares de calidad en las fincas, existen factores externos, especialmente en la logística, que comprometen el éxito del producto en los mercados internacionales. La Asociación de Exportadores (ADEX, 2025) nos dicen que la logística, entendida como el proceso de planificación, ejecución y control eficiente del flujo de productos, juega un rol determinante en la competitividad de las flores exportadas. La manipulación inadecuada de las cajas, la interrupción de la cadena de frío, los retrasos en los transportes y los riesgos inherentes al traslado de un producto tan delicado como las flores representan desafíos críticos para el sector. Estas problemáticas no solo impactan en la calidad final del producto, sino también en la reputación de los productores y en los ingresos económicos derivados de las exportaciones.

El análisis de estas deficiencias logísticas es fundamental para identificar oportunidades de mejora que permitan fortalecer la cadena de suministro y, en consecuencia, consolidar la posición de Pedro Moncayo como un referente florícola competitivo a nivel mundial. Además, comprender las dinámicas de la logística en este sector permite alinear las prácticas locales con las exigencias de los mercados internacionales, donde los tiempos de entrega, la calidad del producto y la trazabilidad son factores cruciales.

La presente investigación tiene como objetivo analizar, a través de un estudio de caso aplicado a tres empresas florícolas del cantón Pedro Moncayo, las principales problemáticas logísticas que afectan a este sector. El análisis se fundamenta en teorías del comercio internacional, modelos logísticos modernos y enfoques de gestión de riesgos en la cadena de suministro. Con base en los resultados obtenidos, se busca proponer estrategias prácticas que permitan mejorar el desempeño logístico de las empresas estudiadas, incrementando así su competitividad en el mercado global.

1.1. Justificación

Ecuador es reconocido mundialmente por la belleza y calidad de sus rosas, las cuales se han convertido en uno de los principales productos de exportación del país.

Este sector florícola no solo representa una importante fuente de ingresos, sino que también genera empleo y contribuye al desarrollo de numerosas comunidades.

Como señala Negrete et al (2021), "las exportaciones de rosas han representado tradicionalmente una de las principales fuentes de ingresos dentro del sector agrícola ecuatoriano". La calidad y belleza de estas flores las han posicionado como un producto altamente demandado en el mercado internacional, lo que ha permitido a Ecuador consolidarse como uno de los principales exportadores a nivel mundial, superado únicamente por Colombia y Holanda.

La industria florícola en el cantón Pedro Moncayo es crucial para la economía local y nacional, albergando el 40% de las florícolas del país. destacándose Ecuador como uno de los principales exportadores de rosas en el mundo debido a su alta calidad. Sin embargo, los problemas logísticos que afectan la cadena de suministro, estos problemas pueden provocar que las rosas lleguen en condiciones deficientes a los mercados internacionales, afectando la satisfacción del cliente y la reputación del producto.

Optimizar la logística es fundamental para mejorar la calidad del producto y mantener la competitividad en el mercado global. Las ineficiencias en el manejo y transporte no solo reducen la satisfacción del cliente, sino que también generan costos adicionales relacionados con devoluciones y descuentos. Por lo tanto, abordar y resolver estos problemas logísticos es esencial para fortalecer la posición del sector florícola de Pedro Moncayo y asegurar su sostenibilidad y crecimiento en el mercado internacional.

Este estudio es significativo por diversas razones. En primer lugar, la industria de las flores constituye una fuente clave de ingresos en divisas para la nación y es responsable de la generación de empleo para numerosas familias en áreas rurales, especialmente para mujeres, lo que tiene un fuerte impacto social y económico. En segundo lugar, la logística es fundamental en el comercio global de flores, por lo que su análisis está directamente vinculado a los objetivos del programa de Negocios Internacionales.

La investigación se centra en entender la situación logística del cantón Pedro Moncayo, desde una perspectiva tanto territorial como sectorial. Los resultados

obtenidos pueden servir para sugerir mejoras a nivel local y para potenciar las capacidades de los involucrados en la cadena de flores.

Además, este análisis contribuye al desarrollo académico de la estudiante, ya que le ofrece la oportunidad de aplicar herramientas de análisis logístico, diagnóstico territorial y enfoque de cadena de valor, desarrollando competencias esenciales para tomar decisiones en contextos internacionales.

1.2. Objetivo General

Analizar la problemática logística del sector florícola del cantón Pedro Moncayo, con el fin de identificar los principales desafíos que afectan su eficiencia en el proceso de exportación.

1.2.1. Objetivos Específicos:

- Caracterizar el sistema logístico actual utilizado por los productores florícolas de Pedro Moncayo.
- Identificar los principales problemas y limitaciones en la infraestructura, transporte y procesos logísticos del sector.
- Proponer alternativas de mejora orientadas a optimizar la cadena logística florícola desde una perspectiva de competitividad internacional.

1.3. Preguntas de investigación

- ¿Cómo está conformado el sistema logístico actual del sector florícola en Pedro Moncayo?
- ¿Cuáles son los principales factores que afectan la eficiencia de la logística en la cadena de exportación?
- ¿Qué acciones o estrategias podrían implementarse para mejorar el desempeño logístico del sector?

1.4. Alcance del estudio

El presente estudio, desarrollado como un estudio de caso aplicado a tres empresas florícolas debido a las limitaciones del alcance, se enfocará en comprender en detalle cómo se llevan a cabo los procedimientos logísticos relacionados con la producción y envío de flores hacia los mercados internacionales. La investigación se centrará en este

tipo de empresas debido a que representan la mayor parte de las exportaciones del sector y gestionan de manera directa su propia logística, a diferencia de las florícolas pequeñas que, en su mayoría, abastecen a empresas más grandes o a centros de acopio locales. Se examinarán aspectos clave como la infraestructura, el transporte, el almacenamiento, la manipulación de los productos y la gestión documental necesaria para la exportación. La naturaleza del estudio será descriptiva y analítica, sin la formulación de hipótesis, y se sustentará en entrevistas a actores claves dentro de esta logística, así como en la revisión de documentos técnicos y normativos relevantes.

1.5.Limitaciones del estudio

Si bien los resultados obtenidos en el presente estudio son coherentes con la realidad observada y han sido triangulados mediante entrevistas, observación directa y revisión documental, es importante señalar que a lo largo del estudio existieron algunas limitaciones.

En primer lugar, la muestra de empresas florícolas resultó reducida debido a la limitada apertura del sector para colaborar con estudios académicos. Esta situación restringió el acceso a información directa de las empresas y, por ende, la posibilidad de generalizar plenamente los hallazgos. A esto se suma la ausencia de una fuente oficial y actualizada que registre de manera precisa el número total de florícolas en el cantón, su caracterización, y su estado actual de operación.

Para solventar la carencia de una fuente oficial y actualizada que registre el número exacto y la caracterización de las empresas florícolas del cantón Pedro Moncayo, se recurrió a diversas fuentes secundarias. En primer lugar, se utilizó una base de datos proporcionada por el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Pedro Moncayo, en la que se registran 253 empresas florícolas: 20 grandes, 122 medianas y 111 pequeñas. No obstante, dicha base no había sido actualizada desde el año 2019.

Con el objetivo de depurar y verificar la información, esta fue contrastada con registros disponibles en la página oficial de Expoflores, donde se identificaron 24 empresas; en la Superintendencia de Compañías, que reporta 89 empresas en el sector; y con datos del Servicio de Rentas Internas (SRI), utilizados para confirmar cuáles de estas compañías se encontraban activas al momento del estudio.

Adicionalmente, se consideró el estudio realizado por Nasimba en el año 2021, el cual identificaba una población de 51 empresas florícolas en el cantón, previamente

verificadas a través del SRI para asegurar que se encontraban activas. Esta información resultó útil para complementar y contrastar los registros obtenidos de otras fuentes, permitiendo así delimitar con mayor precisión la población de referencia para el presente análisis. A partir de esta población validada, se seleccionó una muestra de 20 empresas florícolas para el desarrollo del estudio.

Se enviaron solicitudes formales emitidas por la Universidad dirigidas a los gerentes logísticos de las empresas seleccionadas, sin embargo, no todas respondieron positivamente y algunas no han emitido respuesta hasta la fecha. Solo tres empresas accedieron a participar en las entrevistas, las cuales son analizadas detalladamente en el presente estudio.

Adicionalmente, se remitió un oficio a Agrocalidad (este se evidencia en el anexo número 11) solicitando una entrevista con la directora provincial de Pichincha, identificada como un actor clave en el sector. No obstante, hasta el cierre de este documento, no se ha obtenido respuesta.

Para compensar esta limitación y enriquecer el análisis, se realizaron entrevistas a otros actores relevantes dentro de la cadena logística florícola, tales como dos intermediarios en la compra de flor (brokers), un proveedor de insumos florícolas, y un representante de una aerolínea de carga.

A pesar de las restricciones mencionadas, la información recopilada permitió obtener una visión representativa de la problemática logística desde distintas perspectivas del sector.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Antecedentes

La floricultura es una actividad agrícola que ha ganado mucha importancia en el comercio internacional. Países como Colombia, Ecuador, Kenia y los Países Bajos se han convertido en referentes mundiales gracias a su capacidad para producir y exportar flores de alta calidad. Sin embargo, detrás de este éxito hay una serie de desafíos logísticos que afectan directamente la eficiencia de esta industria. El carácter perecedero del producto, la presión por cumplir tiempos de entrega y la necesidad de una buena

coordinación entre todos los actores de la cadena hacen que la logística sea un aspecto clave y delicado. (Chichande-Torres, Morán-Apolo, Hermán Orlando, & Kelvin Howard, 2024)

En el caso de Colombia, por ejemplo, se ha identificado que uno de los principales problemas logísticos es la complejidad de su cadena de suministro. Según un estudio de Zamora (2019), el proceso va desde la producción en las fincas hasta la entrega en mercados internacionales, lo que requiere una coordinación precisa entre productores, centros de acopio, operadores de transporte y exportadores. Cuando esta coordinación falla, se generan retrasos, pérdidas de producto e incluso aumentos en los costos operativos.

En la siguiente tabla se presenta un comparativo de las competencias logísticas entre los principales exportadores de flores a nivel mundial, tanto en el sistema de transporte, sistema de información, gestión de la tecnología y gestión de tiempos.

Tabla 1: Comparativo de las competencias logísticas.

Área de influencia	Flores de Holanda cultivadas en África	Flores colombianas	Flores ecuatorianas (Cantón Pedro Moncayo)
Sistemas de transporte	Es global, tiene facilidades en el ámbito internacional, menor costo. Utiliza transporte especializado y medios adecuados.	Limitado, solo se enfoca en exportar, costo elevado. Utiliza compañías independientes, donde difícilmente se tiene control en la manipulación.	Infraestructura en desarrollo. Principalmente se exporta vía aérea desde Quito. Costos logísticos altos, aunque hay esfuerzos por mejorar rutas de acceso y almacenamiento.

Sistemas de información	Son autónomos en los procesos, lo que garantiza la información de cada subproceso.	Se pierde control de información en el momento de exportar, pues depende del distribuidor.	Muchas fincas no cuentan con sistemas integrados de información. Hay dependencia de intermediarios y agentes de carga, lo que dificulta la trazabilidad.
Gestión de la tecnología	Poseen transporte climatizado para minimizar el impacto en tránsito.	Los cuidados e innovaciones dependen del transportador.	Limitado acceso a tecnologías de punta. Algunas empresas en Pedro Moncayo han implementado refrigeración y sensores, pero no es generalizado.
Gestión de tiempos	Cultivos ubicados estratégicamente, permite un menor tiempo de entrega sin romper la cadena de conservación.	Tiempos de entrega de una semana, mucho tiempo para un producto tan delicado.	Se depende del transporte aéreo, y la distancia con puertos limita opciones. Los tiempos de exportación pueden variar entre 4 a 8 días, afectando la frescura.

Nota: Adaptado de la tesis ‘‘Sistema logístico ‘‘industria de flores en Colombia’’ de Gonzáles, Turizo, Saumet, Corzo, & Oviedo, 2019.

Ecuador se ha convertido en uno de los mayores exportadores de flores a nivel mundial, alcanzando exportaciones que superan los \$1,000 millones en 2024. Este crecimiento ha sido posible gracias a avances en la logística, el uso de nuevas tecnologías y los acuerdos comerciales internacionales. (Martínez, 2025)

En sus inicios, las florícolas eran pequeñas por lo cual no presentaban desafíos tan grandes en sus cadenas de suministro ya que éstas se podían controlar exitosamente. Sin embargo, con el paso de los años el sector florícola ecuatoriano enfrenta mayores desafíos ya que el tamaño de las florícolas ha aumentado; como la estructura compleja de las cadenas de suministro, que pueden involucrar varios intermediarios. Esto complica la eficiencia logística y, en muchos casos, genera incumplimientos de los pedidos, retrasos o pérdidas en el proceso de distribución.

En Ecuador se han desarrollado estudios que abordan la exportación de flores y sus complicaciones logísticas. Por ejemplo, una investigación realizada por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador identificó la falta de coordinación entre los actores de la cadena como una de las causas más frecuentes del deterioro del producto durante el transporte aéreo desde Quito (Albuja Espinosa, 2010)

En otra tesis, desarrollada en la Universidad Tecnológica Equinoccial, se encontró que uno de los principales desafíos logísticos para la exportación de flores es el mantenimiento adecuado de la cadena de frío, especialmente en las etapas cercanas al embarque (Moreno, 2016).

Además, investigaciones como las de la Universidad de Guayaquil han hecho énfasis en que los errores logísticos no solo afectan la calidad del producto, sino también la confianza de los clientes internacionales, lo que se traduce en riesgos económicos para los exportadores (Chavez Zambrano & Ortega Zerna, 2023)

En Ecuador, se han realizado diversas investigaciones sobre la logística en la industria de las flores, las cuales brindan información crucial para entender su estado actual.

Entre estas investigaciones se destacan:

- El estudio de ProEcuador (2021), que evalúa la logística de la industria florícola con un enfoque en el comercio global, centrandose especialmente en los procedimientos de exportación.
- El análisis realizado por la CAF (2020), que investiga la infraestructura logística del país y su impacto directo en las industrias productivas, incluyendo la floricultura.

- Los informes sectoriales de FLOR Ecuador (2022), que proporcionan información exhaustiva sobre los costos logísticos, los tiempos de transporte y las condiciones actuales para la exportación.

2.2. Marco teórico

2.2.1. *Gestión de la cadena de suministro (SCM).*

El Supply Chain Management (SCM) concibe la logística como una serie de flujos interconectados de productos, información y finanzas entre proveedores, productores, distribuidores y clientes finales.

- **Integración:** busca alinear objetivos y sistemas de información entre los actores para reducir inventarios y tiempos de respuesta.
- **Visibilidad:** monitoreo en tiempo real de stock, pedidos y envíos, fundamental en el manejo de perecibles.
- **Colaboración:** establecimiento de acuerdos de servicio (SLAs) y contratos colaborativos para compartir riesgos y beneficios.

2.2.2. *Teoría de restricciones (TOC).*

La Teoría de Restricciones (TOC, por sus siglas en inglés), desarrollada por Eliyahu M. Goldratt en 1984, establece que todo sistema productivo está condicionado por al menos una restricción crítica o “cuello de botella”, que limita su capacidad total de rendimiento. Identificar y gestionar dicha restricción permite mejorar el desempeño global del sistema (Goldratt & Cox, 2004).

El enfoque metodológico de TOC comprende cinco pasos fundamentales:

- **Identificación:** detectar el proceso o recurso que impide alcanzar un mayor rendimiento. En el sector florícola, esto puede representar la escasez de camiones refrigerados o la congestión en centros logísticos.
- **Explotación:** optimizar al máximo la capacidad del recurso restringido, asegurando su funcionamiento continuo mediante una planificación adecuada de rutas, turnos y prioridades de carga.
- **Subordinación:** adaptar todos los procesos restantes al ritmo impuesto por el cuello de botella, con el objetivo de evitar acumulaciones innecesarias o desabastecimiento.

- **Elevación:** incrementar la capacidad del recurso limitado a través de inversiones estratégicas, como la adquisición de nuevas unidades de transporte o mejoras en la infraestructura vial.
- **Reevaluación:** una vez superada la restricción, se debe reiniciar el proceso para identificar y gestionar nuevas limitaciones.

Gestión de inventarios

En el caso de productos perecibles como las flores, la gestión de inventarios representa un reto clave. Se busca encontrar un equilibrio entre la minimización de pérdidas por deterioro y la reducción del riesgo de ruptura de stock.

Algunas estrategias aplicadas incluyen:

- **Modelos EOQ para productos perecibles:** versiones adaptadas del modelo clásico de Cantidad Económica de Pedido (EOQ), que incorporan factores como la tasa de deterioro y la vida útil limitada de los productos (Nahamias & Olsen, 2015).
- **Políticas de revisión periódica vs. continua:** se evalúa si realizar pedidos en fechas fijas o cuando el inventario alcanza un nivel mínimo (punto de reorden). Esta decisión se ve influida por la demanda estacional del sector florícola y la variabilidad en la disponibilidad del transporte refrigerado (Silver, Pyke, & Thomas, 2017).
- **Sistemas de punto de pedido:** consisten en fijar niveles de reorden considerando los tiempos de entrega, la variabilidad del proveedor logístico y la necesidad de mantener la cadena de frío para conservar la calidad del producto (Ahumada & Villalobos, 2009)

2.2.3. Teoría general de sistemas.

La Teoría General de Sistemas (TGS), desarrollada por Ludwig von Bertalanffy, ofrece una forma muy útil de entender cómo funcionan los procesos logísticos dentro de una organización. Esta teoría parte de una idea simple pero poderosa: ningún elemento funciona de manera aislada. En logística, cada parte del proceso como el abastecimiento, el transporte, el almacenamiento o la distribución está conectada con las demás, y lo que ocurre en una puede afectar directamente al resto. **(Bertalanffy, 1976)**

Desde este enfoque, la logística se considera un sistema abierto, ya que constantemente interactúa con su entorno: recibe productos de los proveedores, entrega pedidos a los clientes, depende de normas externas, de condiciones del mercado y de otros actores clave. Por eso, cuando algo cambia en una parte del sistema, como un retraso en la entrega de insumos o una falla en la cadena de frío, el impacto se siente en todo el proceso logístico.

Uno de los conceptos más valiosos de esta teoría es la retroalimentación, que permite aprender de los errores y ajustar los procesos para mejorar continuamente. En la práctica, esto se traduce en revisar los indicadores de desempeño, identificar los puntos críticos y tomar decisiones informadas para evitar que los mismos problemas se repitan.

Aplicar una mirada sistémica a la logística ayuda a ver el panorama completo. En lugar de tratar los problemas por separado, se busca entender cómo se relacionan entre sí. Así, se logra una mejor coordinación entre las áreas, se evitan desperdicios, y se mejora la capacidad de respuesta ante imprevistos.

Como bien lo explica Bertalanffy (1968), no se puede entender un sistema solo observando sus partes; es necesario analizar cómo interactúan entre sí y con su entorno para comprender realmente su funcionamiento.

2.2.4. Cadena de valor.

La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico, desarrollada por el profesor Michael Porter en su libro Ventaja Competitiva. A través de la cadena de valor es posible realizar un análisis de la actividad empresarial que permita identificar ventajas competitivas frente a sus competidores en aquellas actividades relevantes de la empresa relacionadas entre sí, que son generadoras de valor y por los márgenes que éstas aportan. (Porter, 1991)

La cadena de valor se divide en:

Actividades primarias o principales: Estas actividades están relacionadas con el diseño y desarrollo del producto, la venta y el servicio postventa. El modelo de la cadena de valor define cinco actividades primarias:

- **Logística interna:** Recoge todas aquellas operaciones que preceden al proceso de producción, entre ellas las actividades ligadas al flujo de mercancías (materia prima y/o componentes) como son la recepción, el almacenamiento, la devolución y la distribución de materias primas procedentes de proveedores.
- **Operaciones:** Recoge todas aquellas actividades dedicadas al proceso de producción y transformación de las primas en producto final. Dentro de estas actividades de operaciones existe una logística de proceso que incluye actividades como el almacenamiento y movimiento de materias primas, componentes y productos semielaborados dentro de la planta de fabricación.
- **Logística externa:** Recoge las actividades de almacenamiento de productos finales y distribución al consumidor.
- **Marketing y ventas:** Recoge las actividades de comercialización del producto final.
- **Servicio de postventa o mantenimiento:** Recoge las actividades orientadas a mantener y apoyar el valor del producto, mediante por ejemplo la aplicación de garantías o a través de asistencias técnicas, soporte u otras actuaciones similares.
- **Actividades secundarias o de soporte:** Las actividades secundarias o de soporte no intervienen en la creación del producto o servicio, pero apoyan a las actividades primarias. El modelo de la cadena de valor define

fundamentalmente cuatro actividades de soporte, todas ellas interactúan con una o varias de las actividades primarias:

- **Infraestructura de la organización:** Recoge todas aquellas actividades que prestan apoyo a la empresa, como por ejemplo en acciones de planificación, contabilidad y/o finanzas.
- **Dirección de Recursos Humanos:** Recoge todas aquellas actividades que gestionan el reclutamiento, la contratación, la formación y la motivación del personal.
- **Desarrollo de tecnología:** Recoge todas aquellas actividades que agregan valor a través de la innovación, la investigación y el desarrollo de nuevos productos y mejora de los procesos de fabricación.
- **Compras:** Recoge todas aquellas actividades que suponen un coste de adquisición de productos o servicios para el desarrollo del negocio de la empresa, por ejemplo, la compra de materias primas o suministros en las mejores condiciones.

La logística juega un papel importante en el proceso de entrega de valor al cliente, de forma que se agrega valor cuando los clientes están dispuestos a pagar más por un producto o servicio.

Desde el punto de vista de la logística, los productos y/o servicios no tienen valor, a menos que estos productos y/o servicios estén en posesión de los clientes cuando quieran consumirlos (tiempo) y donde quieran consumirlos (lugar). Por ello, la logística tiene un papel destacado en la maximización de la rentabilidad de una empresa, de manera que una buena gestión logística debe analizar las diferentes actividades de la cadena de valor antes descritas y encontrar la manera de contribuir a la agregación de valor reduciendo los tiempos de espera e incrementando la fiabilidad de la entrega y todo ello con la restricción de minimizar los costes para la empresa.

Por un lado, el factor tiempo es fundamental por cuanto se centra en la reducción del lead time que va desde el aprovisionamiento, pasando por el almacenamiento, la fabricación y distribución al mercado de consumo. Por otro, el factor coste es esencial ya que condiciona las posibilidades de la empresa para reducir los precios de venta. Algunas de las decisiones encaminadas a conseguir ambos aspectos tienen que ver con respuestas a cuestiones como:

- Dónde ubicar los centros de producción o almacenamiento.
- Con qué niveles de inventarios contar.
- Con qué frecuencia realizar el aprovisionamiento.
- Cuál o cuáles son los medios de distribución y transporte son más adecuados.

2.2.5. La cadena de valor aplicada a la logística florícola

El enfoque de **cadena de valor**, propuesto por Michael Porter (1985), permite analizar cómo cada actividad en la cadena productiva agrega valor al producto final. Aplicado al sector florícola, implica observar todas las etapas, desde la producción hasta la entrega internacional, identificando cuáles aportan valor y cuáles generan pérdidas o ineficiencias.

La cadena logística, como parte de la cadena de valor, debe ser evaluada considerando aspectos como:

- Tiempos de entrega
- Costos por unidad exportada
- Pérdidas por mala manipulación o retraso
- Nivel de coordinación entre actores
- Uso de tecnologías logísticas (TICs)

Este enfoque permite proponer mejoras que aumenten la competitividad del sector y fortalezcan la inserción internacional de los productos florícolas de Pedro Moncayo.

2.2.6. La logística y su importancia

La logística es la parte del proceso de la cadena de suministros que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes.

La logística internacional abarca el conjunto de actividades necesarias para planificar, coordinar y controlar el flujo físico de bienes desde el país de origen hasta el mercado internacional. Esta incluye procesos como embalaje, transporte, almacenamiento, distribución y cumplimiento de normas de exportación. En productos perecederos como las flores, la eficiencia logística cobra mayor relevancia, ya que

cualquier falla puede comprometer la calidad y generar pérdidas económicas. (Ballou, 2004)

2.2.7. Clasificación de la logística

Tabla 3: Clasificación de la logística

Tipo de Logística	Definición	Características Principales
Logística Interna	Se ocupa de las actividades que se realizan dentro de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Control de inventarios • Gestión del almacenamiento • Optimización de recursos internos
Logística Externa	Gestiona los procesos fuera de la empresa, desde la adquisición de insumos hasta la entrega del producto al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte y distribución • Relación con proveedores y clientes • Control de entregas y tiempos
Logística de Aprovisionamiento	Se encarga de obtener las materias primas e insumos necesarios para la producción.	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de proveedores • Control de calidad en insumos • Cumplimiento de plazo • Gestión de inventarios
Logística de Almacenamiento	Organiza el almacenamiento y la ubicación de materiales dentro de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Registro y ubicación de insumos • Actualización de inventarios • Optimización del espacio de almacenamiento
Logística de Producción	Coordina los procesos de transformación de insumos en productos terminados.	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de fases de producción • Disponibilidad de materiales • Preparación del producto para distribución

Logística de Distribución	Se encarga del transporte del producto final hacia el cliente o punto de venta.	<ul style="list-style-type: none"> • Selección del medio de transporte • Diseño de rutas de entrega • Embalaje adecuado
Logística Inversa	Gestiona la devolución de productos, residuos o materiales para su recuperación o reciclaje.	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de devoluciones • Reciclaje y reaprovechamiento • Reducción del impacto ambiental

Nota: Elaboración propia a partir de una previa investigación de la clasificación de la logística en el sector florícola.

2.2.8. Evolución de la logística en el sector florícola.

La evolución de la logística en el sector florícola ha sido fundamental para el crecimiento de esta industria, adaptándose a las necesidades de un producto perecedero y exigente en cuanto a condiciones de transporte y almacenamiento. La logística ha pasado de ser un simple transporte para convertirse en una gestión integral que abarca desde la cosecha hasta la entrega al cliente final, asegurando la frescura y calidad de las flores.

En el contexto del comercio internacional, la logística adquiere un papel estratégico, ya que permite conectar los mercados locales con los destinos internacionales, garantizando el cumplimiento de estándares de calidad, plazos de entrega y requisitos aduaneros. Una logística eficiente puede traducirse en reducción de costos, incremento de la competitividad y acceso a nuevos mercados. Por el contrario, ineficiencias logísticas representan barreras al comercio y afectan negativamente el posicionamiento de los productos en mercados globales.

Para productos perecibles como las flores, la logística cobra una importancia aún mayor, pues se requieren condiciones especiales de manejo (cadena de frío), transporte rápido y coordinado, así como procesos documentales precisos para evitar demoras.

Tabla 2: *Evolución de la logística en el sector florícola*

DÉCADA	EVENTO CLAVE	DETALLES
1960s	Inicio de la floricultura comercial	Exportaciones desde Colombia/Ecuador a EE. UU.; empaque básico; sin frío.
1970s	Consolidación de cultivos y exportaciones	Cultivos cerca de aeropuertos; primeras bodegas refrigeradas; subastas NL.
1980s	Primeros desarrollos en cadena de frío	Uso de precoolers; cámaras frías; planificación básica de rutas.
1990s	Globalización del mercado	Demanda global (Japón, Rusia); infraestructura logística más robusta.
2000s	Automatización y trazabilidad	RFID y ERP; rutas aéreas especializadas (Flower Corridors).
2010s	Logística verde y optimización digital	E-commerce floral; uso de sensores IoT; monitoreo en tiempo real.
2020s	Digitalización avanzada y resiliencia logística	Uso de IA, big data, plataformas en la nube; adaptación post-COVID-19.

Nota: Elaboración propia a partir de una previa investigación de la evolución de la logística en el sector florícola.

2.2.9. Elementos del proceso logístico de la exportación de flores

2.2.9.1. Proceso Postcosecha. La etapa postcosecha es una de las más delicadas en la exportación de flores, ya que aquí empieza el verdadero reto: mantenerlas frescas y en buen estado hasta que lleguen a manos del comprador. Justo después del corte, las flores siguen respirando, lo cual acelera su envejecimiento, especialmente si no se controla bien la temperatura. Además, generan etileno, un gas que acelera su maduración. Por eso, es fundamental cortarlas en el momento adecuado (en botón), manipularlas con cuidado, enfriarlas de inmediato y alejarlas de frutas o verduras que también producen ese gas. Todo esto ayuda a conservar su belleza y prolongar su vida útil. **(Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2019)**

2.2.9.2. Zona de Empaque. La zona donde se empaacan las flores debe estar bien preparada para protegerlas del clima y de cualquier contaminación. Es recomendable que tenga techo y mallas para evitar que insectos entren en las cajas, especialmente porque muchos procesos se realizan de noche. También es clave que el área esté al nivel de los camiones y cuente con refrigeración, ya que los vehículos no enfrían por sí mismos, solo mantienen la temperatura de las flores que ya vienen frías. **(Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2019)**

2.2.9.3. Materiales de Empaque. Elegir un buen empaque no solo se trata de estética, sino de garantizar que las flores lleguen en excelente estado. Las cajas deben adaptarse al tipo de flor, cumplir normas internacionales, ser resistentes a la humedad, permitir la ventilación adecuada y, sobre todo, conservar la temperatura interna. También es importante que estén bien marcadas con información clara sobre el producto, su origen, el exportador y las instrucciones de manejo. Todo esto ayuda a que el proceso logístico sea más eficiente y seguro. **(Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2019)**

2.2.9.4. **Estandarización de Cajas** Uno de los problemas frecuentes en el sector florícola es la gran variedad de tamaños de cajas. Esta falta de uniformidad complica mucho la carga en aviones y el almacenamiento, generando espacios mal aprovechados y costos más altos. Por eso, trabajar con cajas estandarizadas es una decisión estratégica: facilita la organización, protege mejor las flores y reduce gastos logísticos. (**James, 2023**)

2.2.9.5. **Proceso de Empaque.** El empaque es más que simplemente meter flores en una caja. Todo debe hacerse en condiciones frías para evitar que el calor dañe la flor. El proceso comienza con el armado de las cajas, que luego se parafinan para protegerlas de la humedad. Las flores se hidratan y se colocan cuidadosamente dentro de las cajas, a veces acompañadas de gel-packs, que actúan como refrigerantes sin mojar. Finalmente, se cierran y se enzunchan para garantizar que lleguen seguras a su destino. (**Solutions, 2019**)

2.2.9.6. **Cadena de frío.** La denominada “cadena de frío” consiste en la continuidad virtuosa de las condiciones de productos perecederos durante el transporte y el almacenamiento desde su etapa inicial de producción hasta el consumidor final.

El frío ayuda a prolongar la vida útil de las flores. Una vez cosechadas, deben mantenerse en cuartos fríos o transportarse de inmediato en camiones refrigerados para regular su respiración. A bajas temperaturas, este proceso se desacelera, permitiendo conservar los azúcares que les dan energía para abrirse y mantenerse frescas.

Durante el transporte, la temperatura debe estar entre 2 y 4 °C. Las flores suelen apilarse, lo que genera calor, por lo que es necesario contar con extractores que lo eliminen y lo sustituyan con aire frío. Es crucial evitar que la temperatura baje de los 2 °C para prevenir daños por frío extremo. (**Comasy, 2021**)

2.2.9.7. Carga y Estiba del Transporte Terrestre. La forma en que se cargan y acomodan las cajas en el camión influye mucho en el estado final de las flores. Si se manipulan con brusquedad, pueden golpearse o aplastarse. Por eso, se recomienda usar rampas, montacargas y personal capacitado. Además, se deben distribuir bien el peso, cuidar que haya ventilación y no exceder la capacidad del vehículo. Todo esto ayuda a evitar accidentes o pérdidas por mala manipulación. **(Tababela Cargo Center , 2024)**

2.2.9.8. Uso de Termo-Registadores. Los termo-registadores son dispositivos que se colocan dentro del camión para monitorear la temperatura durante todo el recorrido. Son muy útiles porque permiten verificar si la cadena de frío se mantuvo estable. En caso de que algo salga mal, esta información sirve como evidencia para saber en qué momento se rompió el control de temperatura, lo cual es clave para reclamos o mejoras en el proceso. **(Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2019)**

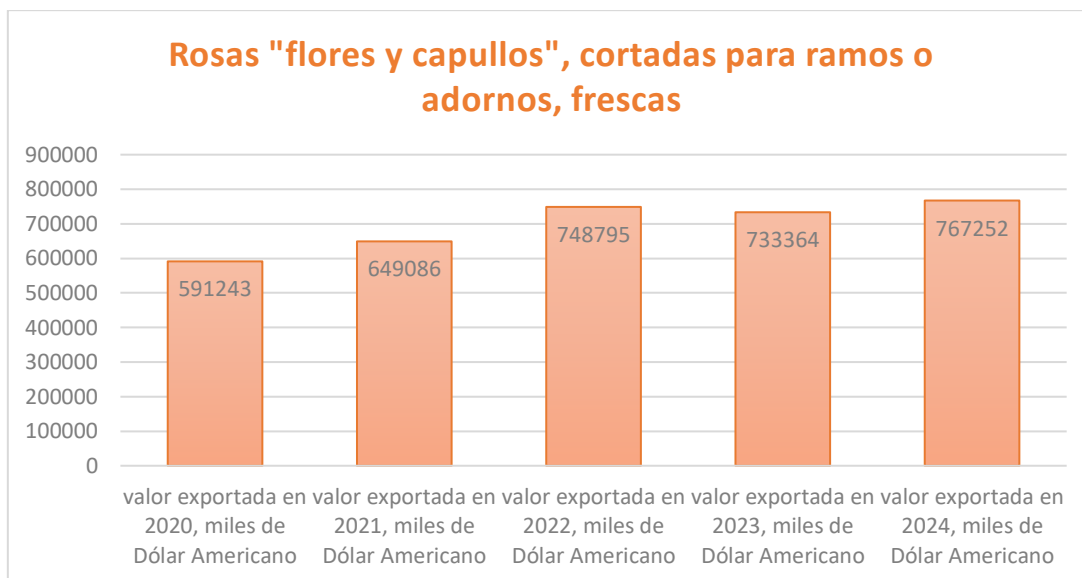
2.2.10. Exportación de Flores en el Ecuador

Las exportaciones corresponden al conjunto de bienes y servicios vendidos por los residentes de una economía a los residentes de otra economía. En otras palabras, corresponden a la proporción de la producción doméstica que no es consumida al interior de la economía (Durán Lima & Alvarez, 2008)

La exportación de flores representa una actividad estratégica para el desarrollo económico de numerosos países en vías de desarrollo, especialmente aquellos con condiciones climáticas favorables. Este sector ha contribuido significativamente a la generación de empleo y al mejoramiento de las condiciones de vida en zonas rurales, donde suele haber escasas alternativas productivas. Además, ha incentivado inversiones en infraestructura y tecnología agrícola, promoviendo el crecimiento de otras áreas económicas (Fajardo Monroy & Vallejo Suquilanda, 2023). Por otro lado, aunque la floricultura también puede potenciar el turismo en regiones productoras, su expansión debe gestionarse con responsabilidad ambiental, debido al uso intensivo de recursos naturales y las emisiones derivadas del transporte internacional. Por ello, resulta

indispensable adoptar prácticas sostenibles que garanticen la continuidad de este sector en el largo plazo (Arenales, 2023)

Ilustración 1: Exportaciones de rosas en el Ecuador en los últimos 5 años



Nota: Elaboración propia adaptado de las estadísticas de Banco Central del Ecuador, del valor de las exportaciones de rosas ecuatorianas desde 2020 a 2024.

2.2.11. Calidad del producto exportado

En el comercio internacional de flores, la calidad se convierte en un factor clave de competitividad. Esta no solo depende de la flor en sí, sino también del empaque, la presentación y el estado en que llega al cliente. Cuando una rosa llega maltratada o deteriorada, la percepción de valor disminuye y el cliente puede optar por cambiar de proveedor. En este sentido, una logística ineficiente no solo genera pérdidas económicas, sino que daña la reputación del exportador. (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2019)

2.2.12. Sector florícola en Ecuador

El sector florícola ecuatoriano se ha convertido en uno de los pilares de la economía nacional y en un referente a nivel internacional, especialmente por su liderazgo en la exportación de rosas. Este crecimiento no ha sido casual; responde a una combinación de condiciones naturales favorables como la fertilidad del suelo y un clima privilegiado junto con la experiencia de los trabajadores y la incorporación de tecnologías modernas en los procesos de cultivo y exportación (Banco Central del Ecuador, 2023).

Según Pro-Ecuador (2024), actualmente el país exporta más de 280.000 toneladas de flores al año, lo que le permite mantener una participación superior al 25% del mercado mundial. Este dinamismo no solo ha fortalecido la posición de Ecuador en la industria florícola global, sino que también ha generado un impacto significativo en la economía nacional: los ingresos superan los \$1.400 millones anuales y se estima que más de 150.000 personas, en su mayoría de zonas rurales, dependen directamente de esta actividad.

En cuanto a la diversidad de productos, las rosas ecuatorianas se clasifican principalmente en tres tipos. Las más conocidas son las rosas estándar, con tallos largos, flores de gran tamaño y colores intensos; entre las variedades más demandadas están la Red Eagle, Pink Floyd y White Diamond. Las rosas espray, por otro lado, son más pequeñas y delicadas, con varias flores por tallo, lo que las hace ideales para arreglos florales detallados. Algunas de las más populares son la Toffee Rose, Sweet Avalanche y Pink Lemonade. Finalmente, las rosas miniatura, con flores diminutas y tallos cortos, son perfectas para decoraciones sutiles y elegantes; entre sus variedades más destacadas se encuentran la Red Sensation, Yellow Jewel y Pink Charm (Pro-Ecuador, 2024).

En términos de destino, Estados Unidos representa el mercado más importante para las flores ecuatorianas, concentrando aproximadamente el 40% del total de exportaciones. El consumidor estadounidense valora especialmente la frescura, la calidad y la variedad que ofrecen las flores del país. Europa ocupa el segundo lugar, con una participación del 30%, siendo los principales compradores Países Bajos, Alemania, Francia, Reino Unido e Italia (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2022).

No obstante, el panorama ha cambiado en ciertos aspectos. Rusia, que hasta hace pocos años representaba el 15% de las exportaciones florícolas, ha reducido significativamente su demanda debido al conflicto con Ucrania y las sanciones económicas. A pesar de esto, se abren nuevas oportunidades para el sector en mercados como el asiático China, Japón y Corea del Sur y en Medio Oriente, Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudita y Qatar (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2024).

El impacto del sector florícola va más allá de las cifras. Además de los ingresos generados, esta industria ha logrado convertirse en una fuente de empleo estable para miles de familias y ha dinamizado actividades complementarias como la logística, el transporte y el comercio local (Banco Central del Ecuador, 2023).

Sin embargo, la competencia internacional es fuerte, países como Colombia, Kenia y los Países Bajos también lideran el mercado, lo que obliga a las empresas ecuatorianas a mantenerse en constante innovación, tanto en sus productos como en sus procesos.

Diversificar los mercados y fortalecer las estrategias de comercialización son acciones clave para asegurar la sostenibilidad y crecimiento del sector en los próximos años.

2.2.13. La cadena de suministro en el sector florícola

La cadena de suministro florícola comprende el conjunto de actividades que van desde la producción y cosecha, pasando por el procesamiento, empaque, almacenamiento, transporte, hasta la entrega final en el país de destino. Las fases críticas dentro de esta cadena incluyen:

Abastecimiento

Esta fase inicial incluye las actividades previas a la producción directa de las flores:

- Cultivo: siembra y cuidado de las plantas.
- Cosecha: recolección de las flores en el momento óptimo.
- Postcosecha: procesos de selección y manejo inicial.
- Hidratación: colocación de los tallos en soluciones especiales para mantener su frescura.
- Medición de tallos y botones: clasificación por tamaño y calidad.

Producción

Implica el procesamiento interno en la finca:

- Las flores ya cosechadas se preparan para el mercado.
- Se asegura su calidad, presentación y se separan para mercado nacional o internacional.

Almacenamiento

Antes de ser transportadas, las flores pasan por:

- Cuartos fríos: ambientes controlados de baja temperatura que ayudan a conservar la frescura.
- Empaque del producto final: embalaje adecuado según el destino (local o internacional).

Transporte

Dependiendo del mercado al que se dirigen:

- Flor nacional: es distribuida en camiones a minoristas del mercado nacional.
- Flor de exportación: es enviada en camiones refrigerados hacia las cargueras aéreas.

Almacenamiento (Exportación)

Ya en los centros logísticos de exportación:

- Las flores se almacenan mientras se cumplen los requisitos aduaneros.
- Es crucial mantener la cadena de frío en todo momento para no deteriorar el producto.

Transporte internacional

- Las flores son transportadas vía aérea hacia los países de destino.
- Se recalca la importancia de no romper la cadena de frío, lo cual garantiza que lleguen frescas.

Distribución (en el país de destino)

- Una vez en el país importador, las flores son distribuidas a través de transportistas locales.
- Estas pueden llegar a centros de acopio, mayoristas o minoristas.

Cliente final

Finalmente, las flores llegan al consumidor internacional, ya sea a través de mayoristas o minoristas como florerías, supermercados o eventos especiales.

Resumen visual del flujo:

Abastecimiento → Producción → Almacenamiento (cuartos fríos) →

Transporte nacional → Distribución nacional o a cargueras (exportación) →

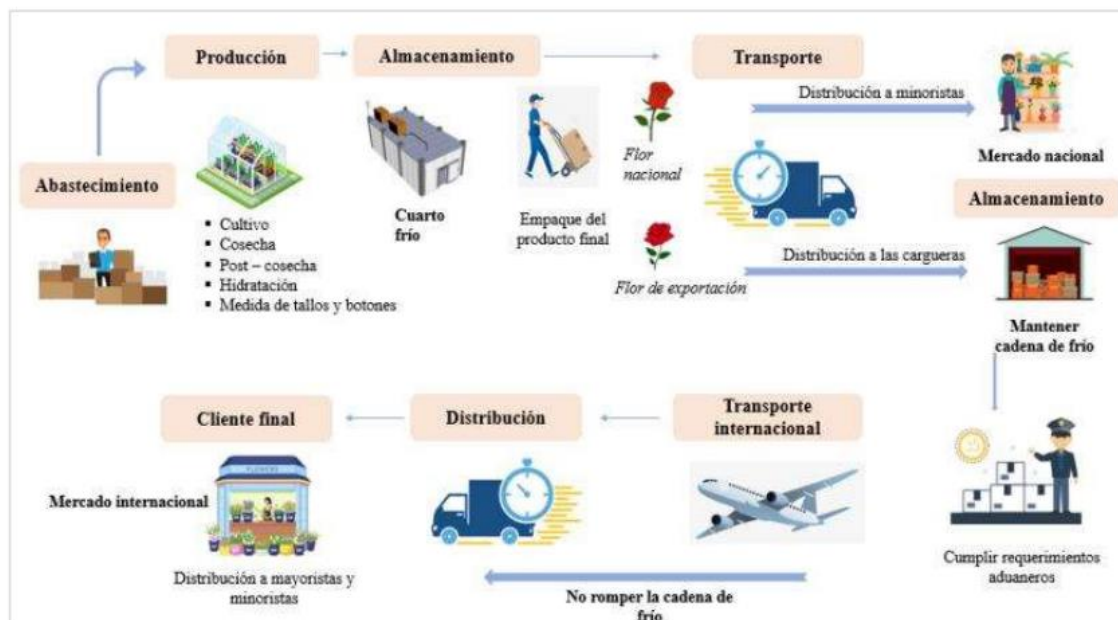
Almacenamiento y aduanas (mantenimiento de cadena de frío) →

Transporte internacional (aéreo) → Distribución local (en el país destino) →

Cliente final

Cada etapa de la cadena puede presentar riesgos logísticos que comprometan la calidad del producto y la rentabilidad de la operación.

Ilustración 2 La cadena de suministro en el sector florícola



Nota: De, Análisis de la cadena de suministros del sector florícola de la provincia del Carchi y la competitividad internacional, por Chali Velásquez & Guerrero Pineda, 2021. (<https://repositorio.upec.edu.ec/server/api/core/bitstreams/e690dec1-9c3c-450b-9516-3238f4392744/content>)

2.2.14. Problemática logística en el sector florícola ecuatoriano

Diversos estudios como el “Análisis y mejoramiento de los puntos críticos del sistema logístico de las exportaciones de flores en la provincia de Pichincha” de Balseca Álzate, Iván Rodrigo han identificado varios problemas logísticos estructurales en el sector florícola del Ecuador:

- **Infraestructura vial inadecuada:** Especialmente en zonas rurales, donde la producción florícola se concentra. Caminos secundarios sin pavimentar dificultan el transporte eficiente.
- **Altos costos logísticos:** El transporte refrigerado, la concentración de servicios en pocos operadores logísticos y las tasas aeroportuarias encarecen el proceso.

- **Dependencia del transporte aéreo internacional:** La limitada disponibilidad de vuelos cargueros, especialmente en temporadas de baja demanda, afecta la capacidad de respuesta del sector.
- **Tramitología compleja:** Los procesos documentales y requisitos fitosanitarios pueden generar demoras si no se gestionan adecuadamente.
- **Desarticulación entre actores:** Falta de coordinación entre productores, operadores logísticos, agencias gubernamentales y aerolíneas.

Estas problemáticas limitan el desempeño competitivo del sector frente a otros países productores como Colombia o Etiopía.

2.2.15. Caracterización territorial del cantón Pedro Moncayo

El cantón Pedro Moncayo, ubicado en la provincia de Pichincha, se sitúa al norte de la capital ecuatoriana, Quito. Su cabecera cantonal es la ciudad de Tabacundo. Limita al norte con la provincia de Imbabura, al sur con el cantón Cayambe, al este con el cantón Otavalo y al oeste con el cantón San Miguel de los Bancos.

Con una altitud promedio de 2.800 m s.n.m., el cantón posee un clima templado-frío, con temperaturas que oscilan entre los 10 °C y 18 °C. Su geografía, condiciones climáticas y suelos fértiles lo hacen ideal para la agricultura, especialmente para el cultivo de flores, convirtiéndolo en uno de los principales polos florícolas del país.

Pedro Moncayo está conformado por las parroquias Tabacundo (urbana), La Esperanza y Malchinguí (rurales). La zona cuenta con una población aproximada de 30.000 habitantes, donde una parte significativa se encuentra vinculada laboralmente a la floricultura, de forma directa o indirecta.

En cuanto a infraestructura vial, el cantón tiene acceso a vías principales como la Panamericana Norte, aunque enfrenta desafíos en sus vías secundarias y rurales, lo que influye directamente en la eficiencia del transporte de carga, especialmente desde los centros de producción florícola hasta los puntos logísticos de exportación. (GAD Pedro Moncayo, 2018)

2.2.16. Importancia del sector florícola en el cantón Pedro Moncayo

El cultivo de flores es el principal motor económico del cantón. Según datos de la Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador, Pedro Moncayo concentra aproximadamente 4000 hectáreas cultivadas con flores de

exportación, principalmente rosas, que son altamente demandadas en mercados internacionales como Estados Unidos, Rusia, Países Bajos, Alemania y Canadá.

Este sector genera empleo en labores agrícolas, empaques, transporte, inspección y servicios conexos, beneficiando tanto a hombres como a mujeres, en especial de zonas rurales. Las fincas florícolas del cantón se han consolidado como fuentes estables de trabajo y capacitación, contribuyendo a la reducción de la migración rural-urbana.

Además del impacto económico, el sector florícola ha influido en la transformación del territorio, introduciendo tecnologías agrícolas, sistemas de riego, infraestructura industrial y vínculos con cadenas logísticas nacionales e internacionales.

2.2.17. Características logísticas del sector florícola en el cantón Pedro Moncayo

En Pedro Moncayo, la logística asociada a la floricultura está compuesta por una red de transporte, centros de acopio, sistemas de refrigeración y servicios de exportación. No obstante, enfrenta múltiples desafíos que afectan su desempeño logístico. Entre las principales características del sistema logístico en el cantón se destacan:

- **Infraestructura vial limitada:** A pesar de la cercanía con el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito (aproximadamente 60 km), muchas fincas enfrentan dificultades para movilizar sus productos debido al mal estado de caminos vecinales y cuellos de botella en rutas principales.
- **Dependencia del transporte terrestre:** Toda la carga florícola debe ser movilizadada en camiones refrigerados desde el cantón hasta los centros de consolidación o directamente al aeropuerto, incrementando los costos logísticos.
- **Falta de centros logísticos locales:** La ausencia de centros de acopio o plantas de consolidación dentro del cantón obliga a que el procesamiento y empaque final se realice en instalaciones dispersas o subcontratadas.
- **Trámites centralizados:** La gestión de documentos de exportación, inspección fitosanitaria y permisos se realiza mayormente en Quito, lo que añade tiempo y complejidad a las operaciones.
- **Limitaciones en la cadena de frío:** No todas las empresas disponen de sistemas óptimos de preenfriado y transporte refrigerado, lo que puede afectar la calidad de las flores durante su traslado.

2.2.18. Principales actores de la cadena logística florícola en el cantón Pedro

Moncayo

La cadena logística en Pedro Moncayo involucra a diversos actores públicos y privados que cumplen funciones clave:

- **Productores florícolas:** Empresas agrícolas de distintos tamaños, responsables del cultivo, cosecha y prea condicionamiento del producto.
- **Operadores logísticos:** Empresas de transporte, agentes de carga, operadores de cadena de frío y couriers especializados.
- **Autoridades locales:** GAD Municipal de Pedro Moncayo, responsables de la gestión territorial y vialidad rural.
- **Instituciones nacionales:** Ministerio de Agricultura (Agrocalidad), Ministerio de Producción, Aduana del Ecuador, ProEcuador.

La coordinación y colaboración entre estos actores resulta fundamental para garantizar la eficiencia del sistema logístico.

2.2.19. Problemáticas logísticas detectadas en el cantón Pedro Moncayo

A partir de observaciones preliminares, entrevistas con actores del sector y revisión de informes sectoriales, se identifican las siguientes problemáticas logísticas relevantes en Pedro Moncayo:

- Demoras en el transporte terrestre por congestión y mal estado de vías
- Falta de sistemas integrados de información y trazabilidad logística
- Altos costos por falta de economías de escala y servicios logísticos locales
- Procesos burocráticos y centralizados que afectan la rapidez en la exportación
- Débil articulación público-privada para soluciones logísticas regionales

Estas dificultades influyen en la competitividad del sector florícola, generando pérdidas por reducción en la calidad del producto, incumplimiento de tiempos de entrega y aumento de costos operativos.

3. MATERIALES Y METODOS

3.1.Enfoque

Este estudio se desarrolla desde un enfoque cualitativo con un carácter exploratorio-descriptivo y utiliza un diseño de estudio de caso múltiple. La intención es comprender de manera cercana y profunda cómo funcionan los procesos logísticos en el sector florícola del cantón Pedro Moncayo, tomando como referencia tres empresas que participan activamente en la exportación de flores.

Trabajar con un enfoque cualitativo permite acercarse a las experiencias reales de los actores clave de la cadena logística, escuchar sus percepciones y entender las limitaciones que enfrentan en el día a día. Este tipo de diseño es especialmente útil porque la logística en el sector florícola está influenciada por factores sociales, operativos e institucionales que van más allá de lo que se podría explicar únicamente con números o estadísticas.

Además, la investigación responde a un contexto donde la información estadística actualizada es limitada y la participación de las empresas en estudios de este tipo suele ser baja. Por esa razón, no se busca obtener resultados generalizables, sino construir una base de conocimiento que permita reflexionar sobre la realidad logística del cantón y que sirva como punto de partida para futuras investigaciones y propuestas de mejora para el sector.

3.2.Metodología

La presente investigación se clasifica como un estudio de tipo descriptivo con alcance exploratorio, desarrollado bajo la metodología de estudio de caso múltiple aplicado a tres empresas florícolas del cantón Pedro Moncayo. El carácter descriptivo permitió ordenar y detallar el funcionamiento de los procesos logísticos y sus principales dificultades, mientras que el componente exploratorio facilitó profundizar en los factores estructurales y operativos que inciden en el desempeño del sector. La selección de tres empresas, catalogadas como grandes y medianas, se debió a las limitaciones de alcance y recursos del estudio, priorizando aquellas que participan activamente en la exportación directa de flores. Esta estrategia permitió contrastar realidades distintas y obtener una visión integral del contexto logístico local.

La recolección de información se realizó mediante entrevistas semiestructuradas a gerentes logísticos de las tres empresas estudiadas, un operador de aerolínea de carga, un proveedor de insumos y dos compradores nacionales. Estos testimonios permitieron conocer de primera mano cómo se desarrollan los procesos logísticos y cuáles son los retos que enfrentan en su gestión diaria. Adicionalmente, se efectuaron visitas a las tres fincas para aplicar observación directa, utilizando una ficha estructurada que facilitó el registro de etapas clave como la postcosecha, el almacenamiento, el empaque, el mantenimiento de la cadena de frío y el transporte interno. Esta experiencia en campo aportó detalles prácticos que no siempre se evidencian en documentos o reportes formales.

Como complemento, se llevó a cabo una revisión documental que incluyó informes de Expoflores, normativas de Agrocalidad, registros del SRI y estudios académicos relacionados con la logística de productos perecibles. Esta información sirvió para contrastar y enriquecer los hallazgos obtenidos mediante entrevistas y observaciones. Para fortalecer la validez de los resultados, se aplicó una triangulación metodológica que combinó las distintas fuentes y técnicas, permitiendo verificar los datos desde diversas perspectivas.

Finalmente, el análisis de la información permitió identificar patrones, problemáticas comunes y oportunidades de mejora en el sistema logístico de exportación de flores del cantón Pedro Moncayo. Este trabajo no solo describe la situación actual de las empresas estudiadas, sino que también aporta propuestas orientadas a optimizar su eficiencia y competitividad en el mercado internacional.

3.3.Población y muestra

La población de este estudio está conformada por las empresas florícolas del cantón Pedro Moncayo que participan activamente en la exportación directa de flores. Debido a las limitaciones de alcance y recursos y al enfoque metodológico seleccionado, se optó por un estudio de caso múltiple que tomó como muestra a tres empresas representativas del sector: Galápagos Flores S.A., Ecuaroscana S.A. y Anniroses S.A.. Estas empresas fueron seleccionadas por su relevancia en el mercado internacional, su capacidad de gestión logística propia y su clasificación como medianas y grandes dentro del sector florícola.

Tabla 3: Caracterización de las empresas entrevistadas

EMPRESA	HISTORIA	CARACTERIZACIÓN
<p>Galápagos Flores S.A./ Gala Flower</p> 	<p>Galápagos Flores es una empresa que comprende la dinámica de un mundo en constante transformación, donde cada cambio representa una oportunidad para evolucionar y reinventarse. A lo largo de su trayectoria, ha caminado junto a sus clientes, explorando nuevos horizontes y adaptándose con visión y compromiso a sus necesidades cambiantes. De esta visión nace GALA FLOWERS, una marca joven e innovadora que refleja los nuevos conceptos que sustentan sus productos y servicios, marcando una nueva etapa orientada al futuro y a la excelencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa Grande. • Más de 30 años de experiencia. • Cultivan 57 variedades de rosas estándar, 3 variedades de rosas spray y Ruscus en 17 hectáreas llenas de vida y color. • Dan trabajo a más de 200 empleados.
<p>Ecuaroscana S.A</p>	<p>Ecuaroscana S.A. es una empresa productora y exportadora de rosas ubicada en Tupigachi,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa Mediana • 20 años en el mercado. • Poseen 7.5 áreas de producción, en donde



Pedro Moncayo-Ecuador, se encuentra en este mercado desde 2005.

Ofrece rosas de alta calidad, con un excelente servicio al cliente buscando mantener una relación duradera y estable con sus clientes durante todo el año.

se cultivan mas de 40 variedades de rosas.

- Cuentas con 90 colaboradores.

Anniroses S.A



Con más de 25 años de trayectoria, esta empresa ecuatoriana dedicada al cultivo de rosas se ha consolidado como referente de excelencia en la industria florícola.

Desde sus inicios, ha mantenido un principio fundamental: la calidad por encima de todo.

Su experiencia abarca desde el desarrollo de variedades personalizadas hasta el cultivo especializado según las preferencias de sus clientes, ofreciendo siempre un producto distinguido. Gracias a un trabajo apasionado y a un compromiso constante

- Empresa Grande
- 25 años en el mercado.
- Poseen más de 25 hectáreas de producción, en donde se cultivan más de 100 variedades de rosas.
- Aproximadamente 252 trabajadores

con la mejora continua, la empresa se ha posicionado en el segmento premium del mercado internacional de flores.

Nota: Elaboración propia a partir de la información de las páginas web de las empresas.

3.4. Matriz de consistencia

Tabla 4: Matriz de Consistencia

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICA	FUENTE
Caracterizar el sistema logístico actual utilizado por los productores florícolas de Pedro Moncayo.	Sistema logístico	<ul style="list-style-type: none"> Tipo de transporte utilizado Uso de centros de acopio Métodos de distribución 	<ul style="list-style-type: none"> Observación directa Revisión documental Entrevista semiestructurada 	<ul style="list-style-type: none"> Personal operativo / responsables logísticos Informes logísticos internos / fichas técnicas Encargados de distribución / gerentes logísticos
Identificar los principales problemas y limitaciones en la infraestructura, transporte y procesos	Problemática logística	<ul style="list-style-type: none"> Estado de vías y accesos Fallas en la cadena de frío Retrasos en transporte 	<ul style="list-style-type: none"> Observación directa Entrevista semiestructurada Revisión documental Entrevista semiestructurada 	<ul style="list-style-type: none"> Registro en campo / rutas internas de florícolas Técnicos logísticos / responsables de refrigeración

logísticos del sector.		<ul style="list-style-type: none"> • Falta de coordinación entre actores 		<ul style="list-style-type: none"> • Informes de entregas / registros de exportación • Gerentes y personal de logística
Proponer alternativas de mejora orientadas a optimizar la cadena logística florícola desde una perspectiva de competitividad internacional.	Mejora logística / Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de tiempos de entrega • Disminución de pérdidas y daños • Nivel de satisfacción del cliente • Propuestas de optimización 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental • Observación directa • Entrevista semiestructurada • Entrevista semiestructurada 	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de exportación / indicadores de desempeño • Registro de procesos / evidencias de manipulación • Responsables de atención comercial y exportación • Gerentes logísticos / expertos sectoriales

Nota: Elaboración propia a partir de los objetivos específicos establecidos.

3.5.Procedimiento de aplicación

Para llevar a cabo el presente estudio de investigación, se realizó un proceso de levantamiento de información a través de entrevistas dirigidas a los gerentes logísticos de veinte empresas florícolas ubicadas en el cantón Pedro Moncayo. Con este propósito, se enviaron oficios formales solicitando su participación en el estudio. No obstante, solo tres empresas accedieron a colaborar: Galápagos Flores S.A., Ecuaroscana S.A. y Anniroses S.A., a cuyos representantes expreso mi sincero agradecimiento por su apertura y disposición para contribuir con esta investigación.

Adicionalmente, se gestionaron entrevistas con otros actores clave de la cadena logística del sector florícola. Entre ellos, se contactó exitosamente a un operador logístico perteneciente a una aerolínea de carga en Ecuador. Asimismo, se obtuvo una respuesta favorable de la Ing. Gabriela Suárez, representante del área de ventas de la empresa Freshlink Cargo Continental Logistics, y de la Ing. Shirley Tuquerres, subgerente de DP

Global Service, en calidad de proveedor de insumos para la exportación florícola. También se logró concretar entrevistas con dos compradores intermediarios de flores, pertenecientes a las empresas Inflor C y Merced Global.

En consecuencia, el análisis de resultados de esta investigación se centrará principalmente en la información proporcionada por los gerentes logísticos de las tres empresas florícolas que aceptaron participar, así como en los aportes adicionales de los actores logísticos y comerciales que accedieron a colaborar con el estudio.

Tabla 5: Propósito de cada entrevista.

Actor entrevistado	Empresa	Propósito
Gerentes logísticos de florícolas	Galápagos Flores Anniroses S.A. EcuaroScanada S.A.	Conocer en detalle la estructura del sistema logístico interno y externo, procesos de postcosecha, almacenamiento, transporte y manejo de la cadena de frío.
Proveedor de insumos para exportación	DP Global Service	Identificar necesidades logísticas en insumos de exportación, embalaje, estandarización de cajas y condiciones de transporte.
Operador logístico de aerolínea de carga	Freshlink Cargo Continental Logistics	Conocer procesos de recepción de carga, control de la cadena de frío en el aeropuerto y tiempos críticos de exportación.
Compradores intermediarios de flores	Inflor C Merced Global	Obtener percepción de la calidad de las flores al llegar al mercado, impacto de la logística en el estado del producto y satisfacción del cliente.
Observaciones directas en fincas	Galápagos Flores S.A. Anniroses S.A. EcuaroScanada S.A.	Verificar en campo los procesos de postcosecha, empaque, cadena de frío y transporte interno para comparar con lo reportado en entrevistas.

Nota: Elaboración propia a partir de los objetivos planteados.

3.6. Análisis de datos de los instrumentos aplicados.

3.6.1. Entrevistas a los Gerentes logísticos de las empresas florícolas de Cantón

Pedro Moncayo

Tabla 6: Matriz comparativa del análisis de resultados de los gerentes logísticos de cada empresa florícola.

PREGUNTA	EMPRESA FLORICOLA GALÁPAGOS FLORES S.A.	EMPRESA FLORICOLA ANNIROSES S. A	EMPRESA ECUAROSCANADA S.A.
¿Podría describir brevemente cómo está estructurada la cadena logística en su empresa desde la cosecha hasta el destino de exportación?	<p>La cadena logística inicia en el área de cultivo, donde los trabajadores realizan la cosecha utilizando coches contruidos con varillas, los cuales permiten transportar un máximo de 25 tallos por unidad. Los cortes se realizan conforme al punto de apertura de la flor y según los requerimientos por variedad (20 o 25 tallos por malla). Cada bloque cuenta con una estación donde se enmallan los tallos.</p> <p>Una vez completado este proceso, se emplean medios de transporte internos como cablevías o carretillas adaptadas, para trasladar las mallas hasta la zona de postcosecha. En esta etapa, el producto pasa por una zona de recepción, donde se inspecciona el punto de corte,</p>	<p>La empresa tiene una cadena logística bien definida: cosecha en finca, procesamiento en postcosecha (boncheo y clasificación por variedad y longitud), almacenamiento en cuartos fríos, armado de cajas, emisión de documentos aduaneros (DAE) y coordinación con agencias de carga para el transporte aéreo. Se maneja una logística estructurada orientada al cumplimiento de pedidos específicos por cliente.</p>	<p>La empresa presenta una cadena logística claramente organizada, desde la cosecha hasta la exportación, con un flujo lógico que abarca cosecha, clasificación, enfriamiento, empaque y transporte. Este proceso se apoya fuertemente en la eficiencia del manejo postcosecha y el mantenimiento de la cadena de frío, lo cual resulta esencial para preservar la calidad del producto.</p>

se revisa la presencia de enfermedades y se procede a la elaboración de ramos.

Posteriormente, el producto pasa al área de empaque, que varía según el destino de exportación.

En el cuarto frío, las flores pueden almacenarse hasta por cinco días; transcurrido este tiempo, si no han sido despachadas, se desechan. La empresa trabaja principalmente con pedidos preestablecidos durante todo el año. La flor sobrante puede ser destinada al mercado nacional, aunque en ocasiones no se logra comercializar, especialmente si existen problemas sanitarios como la presencia de botritis.

El despacho de producto se realiza diariamente, siendo los días de mayor movimiento los lunes y viernes, debido a la acumulación de flor durante el fin de semana.

¿Qué tipo(s) de transporte utilizan en cada etapa del proceso?

Durante la etapa de cultivo y cosecha se emplean coches manuales. Para el transporte hacia las cargueras se utiliza

El transporte desde la finca hasta el aeropuerto es tercerizado, con un proveedor externo

Se utiliza una combinación de transporte propio (cable vía y tractor) y tercerizado (camión refrigerado). Esta

¿El transporte es propio o tercerizado?	un camión propio con capacidad para aproximadamente 120 a 130 "fulles", dependiendo del tamaño de las cajas. En casos de alta demanda o insuficiencia de capacidad, se contrata transporte externo adicional.	contratado directamente por la empresa.	mezcla permite optimizar recursos, pero también genera una dependencia crítica de operadores externos en la etapa más sensible del traslado, donde mantener la temperatura es vital.
¿Cuáles son los principales actores o proveedores externos con los que trabajan en la logística de exportación?	Los proveedores externos se contratan principalmente en temporadas altas para el transporte. Además, existen proveedores externos de floricultores pequeños, quienes abastecen a la empresa con variedades específicas con baja producción.	El principal proveedor externo es el transportista. Además, la empresa se integra con otras fincas del mismo grupo, incluyendo una ubicada en Amaguaña, lo que requiere logística interna adicional para consolidar las flores antes de la exportación.	Los principales actores externos son las cargueras. La coordinación con ellos y con operadores logísticos es valorada como muy buena, destacando el uso de plataformas digitales para la gestión de procesos, lo cual agiliza y facilita el seguimiento de operaciones.
¿Cuáles considera que son los principales riesgos logísticos que enfrenta su empresa en el proceso de exportación?	Los principales riesgos identificados están relacionados con el transporte y los tiempos de entrega, especialmente ante situaciones imprevistas o fuera del control de la empresa.	El riesgo más crítico identificado es el riesgo de contaminación con sustancias ilícitas (droga) durante el transporte. Para mitigarlo, utilizan sellos de seguridad y registros detallados desde la finca hasta la carguera.	Entre los principales riesgos destacan las fallas en la cadena de frío, el maltrato del producto, robos, accidentes y problemas viales. Estos factores generan vulnerabilidad a lo largo del proceso, especialmente en el transporte desde la finca hasta el aeropuerto.

¿En qué parte del proceso logístico se presentan mayores dificultades (infraestructura, transporte, documentación, tiempos, etc.)?	El tiempo es el factor crítico. La empresa debe realizar entregas a entre 9 y 12 cargueras diariamente. Si los despachos salen después de las 19:00 horas, se enfrentan a congestión en las agencias, con demoras de hasta dos horas. Para mitigar este problema, a veces se utilizan dos camiones, dividiendo las entregas entre el Tababela Cargo Center (Tabacarcen) y el Centro Logístico Alpachaca.	La mayor dificultad radica en la producción florícola, que se ve afectada por condiciones climáticas o enfermedades, impidiendo cumplir con pedidos fijos o de última hora. El desbalance entre oferta y demanda también representa un reto.	Las principales dificultades se concentran en mantener la cadena de frío, el manejo de documentación y el cumplimiento de los tiempos. Estos aspectos afectan la eficiencia del proceso y pueden comprometer la calidad del producto.
¿Qué problemas específicos enfrentan en el transporte desde la finca hasta el aeropuerto?	No se reportan mayores inconvenientes, salvo eventos inesperados como accidentes en carretera. Para evitar la contaminación en el transporte tercerizado, se aplican sellos de seguridad desde la finca y se lleva un registro detallado del proceso. Las pocas devoluciones por daños a la flor se atribuyen a mal manejo en las cargueras.	El tráfico y los retrasos en la producción son los principales problemas. Si el camión no sale a tiempo, las cargueras pueden rechazar la carga por cierre de guías, lo que podría implicar la pérdida de ventas.	Las principales dificultades se concentran en mantener la cadena de frío, el manejo de documentación y el cumplimiento de los tiempos. Estos aspectos afectan la eficiencia del proceso y pueden comprometer la calidad del producto.
¿Cómo evalúa el estado de la infraestructura vial en el cantón y su impacto en la logística?	Las carreteras del cantón Pedro Moncayo hacia el aeropuerto se encuentran en buen estado, lo cual favorece el proceso logístico hacia las agencias de carga.	Las vías del cantón están en buen estado, pero el alto flujo vehicular (especialmente en feriados) puede generar retrasos logísticos.	La infraestructura vial en el cantón es considerada deficiente, con tramos en mal estado y congestión vehicular. Esto afecta negativamente el

<p>¿Qué mecanismos implementa su empresa para mantener la cadena de frío a lo largo del proceso logístico?</p>	<p>La cadena de frío se mantiene mediante camiones refrigerados con sistemas Thermo King. En postcosecha, los cuartos fríos están equipados con termómetros y registros constantes de temperatura. El camión debe ser preenfriado por al menos 20 minutos antes de la carga y se registra la temperatura al llegar a la agencia.</p>	<p>La cadena de frío se mantiene mediante cuartos fríos controlados y el uso de camiones refrigerados con sistema Thermo King.</p>	<p>transporte, incrementa los tiempos y representa un riesgo logístico importante. Para mantener la cadena de frío, la empresa utiliza cuartos fríos y transporte en camiones refrigerados. Estos mecanismos son fundamentales para preservar la frescura del producto hasta su exportación.</p>
<p>¿Cómo monitorean y controlan la temperatura durante el transporte y almacenamiento?</p>	<p>Cada agencia realiza control de temperatura al recibir el producto. La temperatura mínima permitida en el transporte es de 5 °C. Si se excede este umbral, la agencia no se responsabiliza por daños.</p>	<p>Se lleva un control riguroso de temperatura tanto en finca como en cargueras. Si la flor llega fuera del rango permitido, puede ser rechazada por la agencia.</p>	<p>El monitoreo se realiza mediante reportes manuales por parte del transportista y del cuarto frío. Aunque funcional, este método es susceptible a errores humanos y podría beneficiarse de tecnologías automatizadas para mayor precisión.</p>
<p>¿Han enfrentado pérdidas de calidad del producto por fallas en la cadena de frío? ¿Cómo lo manejan?</p>	<p>Las pérdidas por este motivo son mínimas debido al control riguroso implementado en finca.</p>	<p>Sí, han existido casos donde el Thermo King falló por falta de mantenimiento. La solución fue tomar acciones correctivas</p>	<p>Sí, la empresa ha enfrentado pérdidas de calidad debido a fallos en la cadena de frío. La solución ha sido cambiar de transportistas, lo que indica un enfoque reactivo que</p>

<p>¿Considera que los costos logísticos actuales son competitivos frente a otros cantones o países?</p>	<p>La zona de Pedro Moncayo es altamente competitiva en el sector florícola. No obstante, durante temporadas altas se observa un incremento en los costos por parte de proveedores externos. La empresa evita este impacto contratando un camión exclusivo por un flete entre USD 90 y USD 100, reduciendo riesgos de contaminación cruzada.</p>	<p>inmediatas con el transportista. La empresa percibe los costos como estándares a nivel local, aunque no posee una comparación clara con otros países. Se comparte la estructura de costos entre fincas del mismo grupo.</p>	<p>podría mejorarse con controles preventivos. Se considera que los costos logísticos son competitivos, aunque varían según la ubicación de la finca. Esto sugiere que factores geográficos tienen un impacto directo en la rentabilidad de las operaciones.</p>
<p>¿En qué etapas del proceso logístico se concentran los mayores costos?</p>	<p>Los costos logísticos se incrementan únicamente cuando se requiere contratar camiones adicionales.</p>	<p>El mayor costo se encuentra en la tarifa aérea, que corre por cuenta del cliente. El transporte interno representa un gasto menor.</p>	<p>Los mayores costos se concentran en el transporte y en el montaje y mantenimiento de cuartos fríos, lo que refleja la alta inversión requerida para conservar el producto en óptimas condiciones.</p>
<p>¿Cómo calificaría la coordinación con operadores logísticos como agentes de carga, aerolíneas o agencias aduaneras?</p>	<p>La coordinación con agentes de carga, aerolíneas y agencias aduaneras es adecuada. Gracias al uso de plataformas digitales, los procesos se realizan en línea, reduciendo tiempos y errores.</p>	<p>La coordinación es constante y bidireccional. Existe una relación de dependencia y comunicación activa con las agencias de carga para cumplir con los tiempos de exportación.</p>	<p>La coordinación se califica como muy buena, ya que todo el proceso se gestiona digitalmente a través de plataformas web. Esto facilita la comunicación y seguimiento de las operaciones.</p>
<p>¿Han tenido experiencias negativas</p>	<p>No se han registrado experiencias negativas</p>	<p>La empresa no gestiona directamente los contratos</p>	<p>Sí, han ocurrido pérdidas de cajas. La solución</p>

con proveedores logísticos? ¿Cómo las solucionaron?	significativas, debido al control estricto implementado. Las posibles dificultades podrían surgir si se contrata transporte externo sin experiencia previa con la empresa.	con agencias de carga; esa decisión la toma el cliente. Por tanto, no han tenido experiencias negativas directas con estos actores.	implementada fue solicitar el pago por parte del proveedor logístico. Aunque resolutivo, esto sugiere la necesidad de reforzar controles y acuerdos contractuales.
¿Ha implementado su empresa alguna mejora o innovación logística en los últimos años? ¿Con qué resultados?	Se han obtenido buenos resultados mediante la implementación de controles específicos en cada área de la finca, mejorando la eficiencia logística.	La empresa analiza implementar candados de seguridad, sensores y rastreo satelital para aumentar la seguridad en el transporte y evitar contaminación ilícita. Esto se considera una medida preventiva frente a casos ocurridos en otras fincas..	No se han implementado mejoras o innovaciones recientes en logística. Esto indica una oportunidad importante para modernizar procesos y aumentar la eficiencia operativa.
¿Qué medidas considera urgentes para mejorar la logística del sector florícola en Pedro Moncayo?	Se sugiere la creación de un centro de acopio común para el cantón, donde se clasifiquen y distribuyan los embarques de cada finca según la carguera de destino. Esto permitiría optimizar el uso de camiones, reducir los tiempos de entrega y evitar retrasos que afectan la satisfacción del cliente.	Se recomienda que las empresas cuenten con camiones propios en lugar de tercerizados, para tener mayor control del proceso. También se sugiere implementar certificaciones como BASC para fortalecer la seguridad logística.	Se considera urgente el arreglo de las carreteras. Esta medida solucionaría uno de los principales cuellos de botella logísticos y permitiría una mayor eficiencia y seguridad en el transporte.

Nota: Elaboración propia a partir de las respuestas de las entrevistas realizadas a los gerentes logísticos de las empresas florícolas.

3.6.2. Entrevistas a Proveedor de Insumos para Exportación Florícola

Tabla 7: Entrevista a proveedor a insumos florícolas.

PREGUNTA	DP Global Service <i>Entrevistado: Ing. Shirley Tuquerres</i> <i>Cargo: Sub-Gerente</i>
1. ¿Qué tipo de insumos suministra su empresa al sector florícola (cartón, fundas plásticas, papel, separadores, etc.)?	La empresa ofrece una gama completa de insumos esenciales para el empaque, protección y transporte de flores, tales como cajas de cartón corrugado, papel decorativo, separadores, cintas y etiquetas. Esto muestra su enfoque en mantener la calidad y eficiencia logística, especialmente para exportación
2. ¿Desde cuándo trabaja con florícolas del cantón Pedro Moncayo o zonas cercanas?	Con más de 14 años de experiencia atendiendo a florícolas de Pedro Moncayo y alrededores, con sucursales estratégicamente ubicadas en Lasso, y en El Ángel la empresa demuestra un conocimiento profundo de las dinámicas logísticas y operativas del sector en esta región.
3. ¿Cuáles son sus principales clientes: grandes exportadoras, brokers, ¿florícolas pequeñas?	Atiende a todos los niveles del mercado: desde pequeñas florícolas hasta grandes exportadoras y brokers, lo que evidencia su capacidad de adaptación y versatilidad comercial.
4. ¿Cómo organizan la distribución de insumos hacia las florícolas? ¿Cuentan con flota propia o subcontratan?	Cuenta con flota propia (6 camiones), lo que significa independencia operativa y mayor control logístico. Realiza entregas directas a las fincas, lo cual reduce intermediarios, tiempos de entrega y riesgos de daño al producto. Adaptan sus

5. ¿Han tenido dificultades logísticas al abastecer a florícolas ubicadas en zonas rurales como Pedro Moncayo? ¿Cuáles?

6. ¿Qué tan frecuentes son los retrasos por problemas de transporte, disponibilidad de materiales o temas aduaneros?

7. ¿Qué tan exigente es el sector florícola en cuanto a calidad de insumos para exportación?

8. ¿Las florícolas pequeñas manejan los mismos estándares que las grandes exportadoras? ¿Cómo varía la demanda entre ambas?

entregas según el cliente, lo que evidencia un enfoque de logística personalizada.

No se han presentado dificultades logísticas importantes gracias a su flota diversa que se adapta a caminos rurales. Esto resalta la importancia de contar con una logística flexible en sectores con infraestructura vial limitada.

A nivel nacional, los retrasos son poco comunes. Sin embargo, en el ámbito internacional (marítimo), sí se presentan demoras por congestión portuaria, falta de espacio y cambios de rutas, afectando indirectamente la cadena de abastecimiento local.

El sector florícola, especialmente en exportación, es altamente exigente en calidad. La empresa debe equilibrar calidad y precio competitivo, lo que exige innovación constante para cumplir con estándares internacionales.

Hace unos tres años existían diferencias marcadas entre pequeñas y grandes florícolas en cuanto a estándares de calidad. Sin embargo, esta brecha se ha reducido debido al avance tecnológico, la globalización y la profesionalización del sector. Hoy en día, incluso las florícolas pequeñas demandan insumos de alta calidad, especialmente si están orientadas a la exportación. La principal diferencia entre ambas radica en el volumen y la

9. ¿Han recibido comentarios sobre cómo sus insumos afectan el desempeño logístico (resistencia, facilidad de embalaje, etc.)?

frecuencia de compra, no en los estándares de presentación, conservación y eficiencia en el empaque, que se han vuelto más homogéneos.

Sí, en algunas ocasiones los comentarios han estado relacionados con la resistencia del cartón ante humedad o lluvia. Esto demuestra que factores climáticos pueden impactar negativamente en la cadena logística. En respuesta, la empresa ha trabajado en mejorar sus materiales y especificaciones técnicas, además de brindar asesoría para el manejo adecuado del empaque en la finca.

10. ¿Cómo afectan los costos de transporte, materiales e importaciones (si aplica) en la fijación de precios a las florícolas?

Los costos logísticos e importaciones tienen una influencia directa en el precio final. La empresa busca eficiencia operativa para mantener precios competitivos sin sacrificar calidad. Esta práctica es clave para que las florícolas, especialmente las pequeñas, puedan sostener su rentabilidad y competir en mercados internacionales.

11. ¿Están trabajando con materiales sostenibles o biodegradables? ¿Existe demanda real de estos productos en el sector?

El cartón se lo considera como biodegradable, al ser un producto de la canasta básica del floricultor.

12. ¿Qué impacto tiene la estacionalidad (ej. San Valentín, Día de la Madre) en la demanda y logística de sus insumos?

Eventos como San Valentín o el Día de la Madre representan picos de hasta el 300% en la demanda, equivalentes al 40% del trabajo logístico anual. Esto obliga a la empresa a reforzar producción, transporte y planificación

13. ¿Qué acciones considera necesarias para mejorar la cadena de suministro de insumos hacia las zonas florícolas?
- logística con antelación. Demuestra la necesidad de una logística flexible, anticipada y capaz de escalar operaciones en momentos clave del año.
- Sugiere implementar tecnologías de trazabilidad (monitoreo en tiempo real, notificaciones de entrega). Esta propuesta busca mejorar la transparencia, eficiencia y comunicación en la cadena de suministro, alineándose con las tendencias actuales de digitalización logística.
14. ¿Qué barreras enfrentan las florícolas pequeñas para acceder a mejores insumos o servicios logísticos?
- La principal barrera es el volumen de compra. Transportar pequeñas cantidades no es rentable para el proveedor, por lo que deben consolidar pedidos de varias fincas. Esto limita la independencia logística de las pequeñas florícolas y retrasa las entregas. El modelo de economía de escala no siempre favorece a productores pequeños.
15. Desde su perspectiva como proveedor, ¿qué recomendaciones daría para fortalecer la logística de exportación en zonas como Pedro Moncayo?
- Propone:
- Mejorar la infraestructura vial.
 - Implementar tecnología.
 - Innovar en procesos logísticos.
 - Fomentar alianzas público-privadas.
- Estas recomendaciones cubren aspectos físicos, tecnológicos y de gobernanza, lo que demuestra una visión integral del sistema logístico.
16. ¿Desea compartir alguna experiencia significativa que haya tenido
- La empresa destaca que la innovación en insumos y procesos logísticos ha sido
-

trabajando con florícolas de esta zona o con procesos de exportación? crucial para su posicionamiento competitivo. Esto refleja la importancia de adaptarse a las necesidades del sector florícola, mejorar continuamente y anticiparse a cambios del mercado.

Nota: Elaboración propia a partir de las respuestas de la entrevista realizada al proveedor de insumos florícolas.

3.6.3. *Entrevista a operador logístico de aerolínea de carga en Ecuador*

Tabla 8: Entrevista a operador logístico de aerolínea de carga en Ecuador

PREGUNTA	Freshlink Cargo Continental Logistics
¿Podría describir el procedimiento logístico que deben seguir las empresas florícolas para embarcar flores en su aerolínea?	<p data-bbox="711 860 1171 891"><i>Entrevistado: Ing. Gabriela Suárez</i></p> <p data-bbox="711 913 903 945"><i>Cargo: Ventas</i></p> <p data-bbox="711 958 1350 1541">El proceso logístico inicia con el cumplimiento de permisos de exportación. La finca no trata directamente con la aerolínea, sino con una agencia de carga, que actúa como intermediaria entre el exportador y la aerolínea. Esta agencia reserva espacio, coordina horarios y gestiona el ingreso de carga. Las flores se entregan un día antes del vuelo. Esta estructura indica una alta dependencia de terceros (agencias) y exige precisión en tiempos y documentación, siendo un proceso sensible a errores de comunicación.</p>
¿Qué tipo de infraestructura y condiciones especiales ofrece su aerolínea para el manejo de flores, considerando que son productos altamente perecibles?	<p data-bbox="711 1585 1350 2002">La empresa cuenta con una infraestructura especializada, incluyendo cuartos fríos de entre 2°C a 4°C con una superficie de 1491 m², cumpliendo normativas BASC. También dispone de camiones refrigerados y personal logístico capacitado. Este control térmico es clave para preservar la cadena de frío, lo que evita la descomposición del producto antes de su</p>

	<p>embarque. Aun así, reconoce que no todos los productores logran mantener la cadena de frío constante, lo que compromete la calidad del producto exportado.</p>
<p>¿Cómo se gestiona la cadena de frío desde la recepción hasta el embarque? ¿Qué mecanismos de control utilizan?</p>	<p>Cada camión que transporta flores desde el cultivo debe mantener la cadena de frío desde el origen, y a la llegada a la agencia, se realiza un control de temperatura. Esto revela una corresponsabilidad entre finca y agencia. Sin embargo, si hay alguna falla en origen, es difícil corregirla después. La cadena de frío es esencial y puede ser un punto débil si no existe equipamiento adecuado en las zonas rurales.</p>
<p>¿Qué tipo de documentación debe estar lista al momento de la recepción de la carga (comercial, sanitaria, aduanera)?</p>	<p>Se requiere un "ingreso" que detalle: piezas, cultivo, guías madre e hija, y temperatura de entrega (entre 6°C y 9°C). También deben presentarse: AWB (guía aérea), HAWB, certificado fitosanitario, sport list, pesos, y otros requisitos específicos del destino (como COD y EORI para Europa). Esto demuestra una alta carga documental y la necesidad de precisión y cumplimiento estricto, ya que cualquier error puede impedir el embarque.</p>
<p>¿Cómo afecta la falta o demora en la entrega de documentos al cumplimiento de los tiempos logísticos?</p>	<p>La documentación es indispensable. Sin ella, la carga no puede ser entregada a la aerolínea y no se puede embarcar. Por lo tanto, errores o demoras documentales interrumpen el proceso logístico completamente.</p>
<p>¿Cuáles son los errores, retrasos o incidencias más frecuentes que</p>	<p>Se presentan errores en la documentación, como datos incorrectos en el AWB (direcciones, códigos postales, tarifas). Estos detalles administrativos, si no se revisan correctamente,</p>

<p>presentan los exportadores de flores en el proceso de embarque?</p>	<p>pueden retrasar procesos aduaneros y vuelos. Muestra debilidades en capacitación del personal exportador o falta de revisión sistemática.</p>
<p>¿Cuáles son los tiempos estándar de permanencia de la carga en sus instalaciones antes del embarque? ¿Y qué factores los pueden retrasar?</p>	<p>El estándar ideal es que la carga sea entregada un día antes del vuelo. Sin embargo, por falta de espacio o sobredemanda (rezagos), las flores pueden permanecer hasta 5 días, lo cual acelera su maduración y reduce la vida útil del producto. Esto subraya un riesgo alto en la planificación logística, especialmente en temporadas pico.</p>
<p>¿Existen limitaciones de espacio o capacidad durante temporadas pico como San Valentín, Día de la Madre u otras?</p>	<p>Sí, durante temporadas altas, los espacios se venden con anticipación. Si los clientes no programan sus reservas a tiempo, es probable que no consigan espacio disponible, afectando sus exportaciones.</p>
<p>¿Cómo se gestiona la planificación y coordinación con los exportadores durante estas temporadas de alta demanda?</p>	<p>La responsabilidad de coordinación recae en los clientes (exportadores), quienes deben organizar sus envíos con las agencias de carga. Estas indican a los cultivos cuándo y dónde entregar.</p>
<p>¿Cuál considera que es el principal desafío logístico en el transporte de flores desde zonas como Pedro Moncayo hasta los mercados internacionales?</p>	<p>El principal problema al enviar flores desde Pedro Moncayo al extranjero no es solo el traslado en sí, sino que todo el proceso logístico carece de condiciones óptimas. Esto significa que las carreteras, almacenes o vehículos especializados para manejar flores frescas no son los mejores o suficientes. Como consecuencia, el viaje se vuelve más lento y costoso, y las flores pueden perder calidad, lo que afecta su valor en los mercados internacionales.</p>

¿Qué recomendaciones daría a las empresas florícolas para optimizar sus procesos logísticos y asegurar una exportación más eficiente?	Recomienda mejorar la promoción internacional del producto y aprovechar mejor los canales digitales (marketing, redes sociales). Aunque no aborda mejoras operativas directamente, sugiere que las fincas deben modernizarse en términos de estrategias comerciales y visibilidad, lo que puede influir en obtener mejores contratos logísticos.
¿Qué aspectos cree que deberían mejorar las instituciones públicas o privadas para fortalecer el transporte aéreo de productos florícolas desde Ecuador?	Señala que el transporte aéreo depende de la demanda nacional y que actualmente existe incertidumbre económica y política, lo que ha provocado la salida de varias aerolíneas del mercado. Esto afecta la disponibilidad de vuelos y eleva costos. Considera que debe haber mejores condiciones macroeconómicas, financieras y de negociación internacional, que generen confianza para que más aerolíneas operen desde Ecuador.

Nota: Elaboración propia a partir de las respuestas de la entrevista realizada al operador logístico de aerolínea de carga en Ecuador.

3.6.4. Entrevistas a Compradores Intermediarios de Flores

Tabla 9: Entrevistas a compradores intermediarios de flores

Pregunta	INFLOR C	Merced Global
¿Desde qué zonas del país compran flores? ¿Incluye Pedro Moncayo?	<p><i>Entrevistado:</i> Ing. Julio Flores <i>Cargo:</i> Gerente <i>Contacto:</i></p> <p>La empresa compra flores de diversas regiones, incluida Pedro Moncayo, lo que confirma que esta zona</p>	<p><i>Entrevistado:</i> Econ. Richard Ortega <i>Cargo:</i> Gerente <i>Contacto:</i></p> <p>La empresa compra mayoritariamente flores de la zona de Pedro Moncayo y Cayambe, confirmando la</p>

es una fuente activa de abastecimiento. También incluye otras zonas florícolas importantes como Carchi, Latacunga y Guayllabamba, indicando una red amplia de proveedores.

importancia de este territorio en la producción florícola nacional. Se destacan sectores como Tabacundo, Tupigachi y Cangahua, donde operan tanto pequeños como grandes productores con tecnología avanzada.

¿Qué variedades de flores compran?

La empresa compra una amplia gama de flores: rosas, claveles, gypsophila, cartuchos, flores de verano y verdes de relleno. Esto demuestra que hay una diversificación de la oferta florícola en Pedro Moncayo y otras zonas, y que el mercado no se limita solo a la rosa.

Compran principalmente rosas, diferenciadas por color y preferencias del mercado. Variedades como Explorer, Freedom, Mundial y Playa Blanca son muy demandadas. La elección también depende del destino (EE. UU. o Rusia), ya que los mercados tienen preferencias distintas de apertura de flor y tiempos de entrega, lo que implica retos logísticos diversos.

¿Qué problemas logísticos presentan las florícolas pequeñas?

El principal problema es el alto costo del transporte individual, ya que, al tener pocos volúmenes, no les conviene contratar un camión propio. Por eso deben agrupar carga con otras fincas, lo que genera cambios de camión en puntos intermedios. Estos cambios rompen la cadena

Los pequeños productores carecen de control de calidad, manejo técnico y cumplimiento normativo, generando sobreoferta y competencia desleal. Esto afecta la logística y la reputación del producto nacional. Además, su informalidad compromete los

	de frío y exponen la carga a pérdidas de calidad y riesgos como contaminación.	estándares de producción y exportación.
¿Por qué estas florícolas no exportan directamente?	Las florícolas pequeñas no exportan por falta de conocimiento de los mercados y clientes. Tienen miedo de fraudes (clientes que no pagan), por lo que prefieren vender a fincas más grandes para garantizar el pago. Además, al vender localmente, evitan trámites y documentación compleja. Esto evidencia una brecha de capacitación y acceso a información comercial internacional.	No exportan por falta de infraestructura, conocimientos técnicos, requisitos legales (como permisos de Agrocalidad) y cartera de clientes. La informalidad y el uso de productos no autorizados deterioran la sostenibilidad del sector, especialmente en zonas indígenas donde el control institucional es limitado.
¿Cómo gestionan las florícolas el cuidado de la flor (embalaje, frío, tiempos)?	El embalaje es fundamental. Se requiere cartón especializado, separadores y materiales de calidad, además de un buen hidratante y mantener los cuartos fríos entre 2 y 3 grados centígrados. Esto refleja que la calidad del empaque y condiciones postcosecha son determinantes para la conservación del producto.	La flor debe pasar por un proceso técnico desde la cosecha hasta la postcosecha: hidratación, clasificación y refrigeración inmediata. Los pequeños productores y centros de acopio no cumplen con estos estándares, lo cual compromete la calidad por falta de cadena de frío adecuada durante el transporte.

¿Cómo coordinan ustedes el transporte y la logística hacia el aeropuerto?

La empresa no se encarga del transporte, lo hace cada florícola por separado. Ellos solo indican los datos de entrega: número de cajas, carguera, guías, y destino. Esto muestra que la responsabilidad logística recae completamente en el proveedor, lo cual puede ser un riesgo si este no tiene experiencia o recursos adecuados.

La empresa no se encarga directamente del transporte; la coordinación la realiza cada florícola. El intermediario únicamente indica qué flor se necesita, cómo debe empacarse y a qué carguera debe entregarse.

¿Qué tan estandarizados son los procesos logísticos de sus proveedores?

Los procesos están estandarizados por tipo de flor. En flores frescas, se exige la cadena de frío; en flor preservada, no. Esto indica que hay protocolos claros, pero también que cada tipo de producto exige una logística diferente, y que no todos los proveedores cumplen con los mismos estándares.

Existen procesos estandarizados en cuanto a calidad, temperatura y empaque, pero varían según el destino y la variedad de flor. Se utilizan termógrafos para controlar la cadena de frío. Si los parámetros no se cumplen, la flor es rechazada.

¿Qué acciones podrían mejorar la logística de florícolas como las de Pedro Moncayo?

Sugiere mejorar la planificación del transporte, especialmente para pequeñas fincas. Coordinar el tamaño del camión según el volumen real, evitar el cambio de camiones, y usar sellos de seguridad como los del

Las pequeñas fincas deberían profesionalizar su logística o integrarse a esquemas más organizados. Se propone una solución estructural como reactivar la línea férrea con vagones refrigerados. Se identifica que

sistema BASC para proteger la carga. También alerta sobre el riesgo de contaminación con droga cuando no se controla bien el transporte, lo que pone en riesgo la reputación de todo el sector.

la falta de control en zonas indígenas dificulta el acceso logístico y el cumplimiento de normas.

¿Desea compartir alguna experiencia positiva o negativa que haya impactado el proceso logístico?

Como experiencia negativa, resalta que la falta de certificaciones como BASC aumenta los riesgos de manipulación y contaminación. Como experiencia positiva, destaca que algunas cargueras ahora registran la huella del camionero, lo cual ayuda a identificar responsables y controlar mejor la trazabilidad de la carga.

La demanda y frecuencia de envíos aumenta durante fechas festivas como San Valentín y Día de la Madre. Esto obliga a planificar con mayor anticipación y priorizar destinos lejanos para cumplir con los tiempos de entrega. También se evidencia la necesidad de ajustar las capacidades logísticas a volúmenes de exportación más altos.

Nota: Elaboración propia a partir de las respuestas de la entrevista realizada a los compradores intermediarios de flores

FICHA DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Proyecto: Análisis de la problemática logística del sector florícola del cantón Pedro Moncayo

Nombre del observador: Anghie Margarita Viana

Fecha: 29/ 05 / 2025

Nombre de la empresa: Galápagos Flores

Ubicación: Calle Pacífico Proaño 11-019 y Barrio La Quinta, entrada a Petro comercial. Tabacundo.

Tamaño de la empresa (aproximado): Grande

Área observada: Producción X Empaque X Almacenamiento Transporte Otras: _____

Tabla 10: Ficha de observación empresa Galápagos Flowers

Área de Evaluación	Variable	Observación	Comentario del Observador
INFRAESTRUCTURA LOGÍSTICA	¿La empresa cuenta con espacios de almacenamiento adecuados?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	La infraestructura de almacenamiento es adecuada y responde a la capacidad de producción de la empresa.
	¿Existen cuartos fríos operativos?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	Los cuartos fríos están operativos y cuentan con un control constante de la temperatura para mantener la calidad de la flor.
	¿Se identifican rutas internas definidas para el flujo del producto?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	El sistema está automatizado, lo que permite que las rutas desde la cosecha hasta la postcosecha estén claramente definidas y optimizadas.

**EMBALAJE Y
MANEJO DEL
PRODUCTO**

Condiciones generales de limpieza y orden	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	Las áreas requieren establecer protocolos de limpieza más frecuentes para asegurar un orden y sanitización adecuados.
¿Se emplean materiales adecuados de embalaje?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	Los materiales utilizados en postcosecha para el embalaje son de buena calidad y adecuados para la exportación.
¿El personal utiliza técnicas adecuadas para la manipulación del producto?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	Los procesos están sistematizados y el personal capacitado aplica correctamente las técnicas para la manipulación de las flores.
¿Se detectan daños o pérdidas visibles en flores durante el proceso?	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	En postcosecha se realiza la clasificación de tallos; únicamente los que cumplen con los estándares de exportación son embalados, mientras que el resto se destina al mercado nacional.
¿Existe control de calidad en esta etapa?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	En esta fase se efectúa el último control de calidad previo al empaque y exportación, lo que la convierte en una etapa crítica para asegurar los estándares.

**TRANSPORTE Y
LOGÍSTICA
EXTERNA**

¿La empresa cuenta con transporte propio?	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	La empresa dispone de un camión propio, aunque en temporadas altas se recurre a transporte adicional tercerizado; en la temporada actual no ha sido necesario.
¿El transporte está equipado con sistema de refrigeración?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	El transporte utilizado cuenta con sistema Thermo King que garantiza la cadena de frío.

CUMPLIMIENTO NORMATIVO Y DOCUMENTACIÓN	¿Se identifican tiempos de espera prolongados antes del despacho?	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	Los retrasos ocasionales son causados por factores externos, ya sea en la finca o en la carguera, lo cual puede afectar el despacho.
	Coordinación con operadores logísticos externos	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	La empresa mantiene una comunicación fluida y efectiva con los operadores logísticos externos, lo que facilita la coordinación.
	¿Se dispone de señalética visible sobre normas de seguridad y logística?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	El área observada cuenta con señalética adecuada que cumple con las normas de seguridad y logística.
	¿Se observa documentación relacionada con control fitosanitario?	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	No se observó la documentación durante la visita, aunque la empresa mantiene registros tanto en la etapa de cultivo como en la de postcosecha.
	¿Hay presencia de personal de control de calidad/logística?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	Cada área tiene un jefe encargado de supervisar la calidad y logística de los procesos para asegurar el cumplimiento de estándares de producción y exportación.

Nota: Elaboración propia a partir de la visita a finca.

OBSERVACIONES ADICIONALES

La empresa por su experiencia en el mercado ya tiene un proceso estructurado, sin embargo, este puede variar un poco en los horarios y despachos, dependiendo la temporada si esta suele ser alta o baja. Adicional la empresa compra variedades específicas de flor a proveedores externos, por lo que, para controlar la calidad esta viene en camiones que están refrigerados. Además, el registro fotográfico se encuentra en el anexo número 14.

FICHA DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Proyecto: Análisis de la problemática logística del sector florícola del cantón Pedro Moncayo

Nombre del observador: Anghie Margarita Viana

Fecha: 26/ 05 / 2025

Nombre de la empresa: Anniroses S.A.

Ubicación: Vía Tabacundo Cajas.

Tamaño de la empresa (aproximado): Grande

Área observada: Producción Empaque Almacenamiento Transporte Otras: _____

Tabla 11: Ficha de observación directa a la empresa Anniroses S.A.

Área de Evaluación	Variable	Observación	Comentario del Observador
INFRAESTRUCTURA LOGÍSTICA	¿La empresa cuenta con espacios de almacenamiento adecuados?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	La empresa dispone de una infraestructura de almacenamiento adecuada que responde al volumen de producción.
	¿Existen cuartos fríos operativos?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	Los cuartos fríos son amplios, están en buen estado y mantienen la temperatura adecuada para la conservación de la flor.

EMBALAJE Y MANEJO DEL PRODUCTO	¿Se identifican rutas internas definidas para el flujo del producto?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	Las rutas internas están claramente establecidas, lo que evita interferencias en el proceso de traslado desde el cultivo hasta la postcosecha.
	Condiciones generales de limpieza y orden	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	Las áreas observadas se mantienen limpias y ordenadas, cumpliendo con normas de higiene apropiadas para la operación.
	¿Se emplean materiales adecuados de embalaje?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	Se utilizan materiales resistentes y correctamente etiquetados para asegurar la integridad del producto durante la exportación.
	¿El personal utiliza técnicas adecuadas para la manipulación del producto?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	El personal está capacitado y aplica procedimientos adecuados en cada etapa, desde la clasificación hasta el embalaje.
	¿Se detectan daños o pérdidas visibles en flores durante el proceso?	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	En postcosecha se realiza una selección estricta; solo los tallos que cumplen los estándares de exportación son embalados, mientras que el resto se destina al mercado nacional.
	¿Existe control de calidad en esta etapa?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	Se lleva a cabo una revisión continua en todas las etapas, con un control más riguroso en la fase final antes del empaque para exportación.
TRANSPORTE Y LOGÍSTICA EXTERNA	¿La empresa cuenta con transporte propio?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Parcial <input checked="" type="checkbox"/> No	La empresa no posee transporte propio; utiliza servicios tercerizados que son supervisados para mantener la calidad del proceso logístico.

**CUMPLIMIENTO
NORMATIVO Y
DOCUMENTACIÓN**

¿El transporte está equipado con sistema de refrigeración?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	El transporte contratado cuenta con sistema Thermo King, asegurando la cadena de frío durante el traslado.
¿Se identifican tiempos de espera prolongados antes del despacho?	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	Los retrasos en la producción y el tráfico generan presión en los tiempos de despacho, aunque la empresa busca minimizar estos efectos mediante coordinación previa.
Coordinación con operadores logísticos externos	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	Existe comunicación constante con las agencias de carga para garantizar la salida puntual de los pedidos.
¿Se dispone de señalética visible sobre normas de seguridad y logística?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	El área observada cuenta con señalización visible que cumple con las normas de seguridad y logística.
¿Se observa documentación relacionada con control fitosanitario?	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	No se observó la documentación en el momento de la visita, pero la empresa mantiene registros para cumplir con los requisitos de Agrocalidad y obtener los permisos correspondientes.
¿Hay presencia de personal de control de calidad/logística?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	Cada área tiene un jefe responsable de supervisar los procesos; además, un ingeniero agrónomo realiza inspecciones constantes para prevenir plagas y mantener la calidad de la producción y la exportación.

Nota: Elaboración propia a partir de la visita a finca.

OBSERVACIONES ADICIONALES

A pesar de que el camión sea tercerizado este se mantiene controlado por la empresa. Además, el registro fotográfico se encuentra en el anexo número 13.

FICHA DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Proyecto: Análisis de la problemática logística del sector florícola del cantón Pedro Moncayo

Nombre del observador: Anghie Margarita Viana

Fecha: 26/ 05 / 2025

Nombre de la empresa: Ecuaroscana S.A.

Ubicación: Vía a Tupigachi Vieja S/N Tabacundo, Ecuador

Tamaño de la empresa (aproximado): Mediana

Área observada: Producción Empaque Almacenamiento Transporte Otras: _____

Tabla 12: Ficha de observación directa a la empresa Ecuaroscana S.A.

Área de Evaluación	Variable	Observación	Comentario del Observador
--------------------	----------	-------------	---------------------------

INFRAESTRUCTURA LOGÍSTICA	¿La empresa cuenta con espacios de almacenamiento adecuados?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	La empresa dispone de una infraestructura amplia y adecuada, especialmente en el área de postcosecha, lo que facilita el manejo eficiente de la flor.
	¿Existen cuartos fríos operativos?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	Cuenta con dos cuartos fríos espaciosos y bien equipados que aseguran la conservación óptima del producto.
	¿Se identifican rutas internas definidas para el flujo del producto?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	Las rutas internas están claramente establecidas; la flor se transporta mediante cablevías desde el cultivo hasta la postcosecha, garantizando un flujo continuo.
	Condiciones generales de limpieza y orden	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	Las áreas observadas se mantienen limpias y organizadas, cumpliendo con estándares de higiene adecuados.
EMBALAJE Y MANEJO DEL PRODUCTO	¿Se emplean materiales adecuados de embalaje?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	Se emplean materiales de excelente calidad, correctamente etiquetados para cada destino.
	¿El personal utiliza técnicas adecuadas para la manipulación del producto?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	El personal está capacitado para su puesto, aplicando técnicas adecuadas que aseguran el buen manejo de la flor.

TRANSPORTE Y LOGÍSTICA EXTERNA	¿Se detectan daños o pérdidas visibles en flores durante el proceso?	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	En postcosecha se realiza una clasificación rigurosa; solo los tallos que cumplen los estándares de exportación pasan a embalaje, mientras que el resto se destina a venta nacional.
	¿Existe control de calidad en esta etapa?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	Se lleva a cabo una revisión constante en todas las etapas, con un monitoreo más exhaustivo en la fase final de empaque.
	¿La empresa cuenta con transporte propio?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Parcial <input checked="" type="checkbox"/> No	La empresa no dispone de transporte propio; todo el servicio se maneja mediante operadores tercerizados.
	¿El transporte está equipado con sistema de refrigeración?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	El transporte contratado cuenta con sistema Thermo King, garantizando la cadena de frío.
	¿Se identifican tiempos de espera prolongados antes del despacho?	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	Ocasionalmente, las demoras en la documentación generan retrasos que afectan los tiempos de despacho.
	Coordinación con operadores logísticos externos	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	Existe comunicación constante con las agencias de carga a través de plataformas digitales, lo que permite coordinar de forma eficiente.
CUMPLIMIENTO NORMATIVO Y DOCUMENTACIÓN	¿Se dispone de señalética visible sobre normas de seguridad y logística?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	El área observada cuenta con señalización clara y visible respecto a normas de seguridad y logística.

¿Se observa documentación relacionada con control fitosanitario?	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	En postcosecha se llevan registros continuos para el control fitosanitario, aunque no siempre están a la vista inmediata.
¿Hay presencia de personal de control de calidad/logística?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No	Cada área cuenta con un jefe responsable de supervisar los procesos, mientras que el gerente se mantiene al tanto de la calidad y la logística general.

Nota: Elaboración propia a partir de la visita a finca.

OBSERVACIONES ADICIONALES

El punto débil de esta empresa puede ser que el camión sea tercerizado ya que no se tiene un control completo en esta etapa de transporte desde finca a carguera. Además, el registro fotográfico se encuentra en el anexo número 12.

3.7.Resultados y Discusión

3.7.1. *Análisis de resultados entre actores logísticos*

3.7.1.1. **Gerentes logísticos de florícolas.** Las empresas

Galápagos Flores S.A., Anniroses S.A. y Ecuaroscanada S.A. describen una cadena logística estructurada que inicia en la cosecha y culmina en el despacho aéreo. Sin embargo, los puntos críticos señalados fueron comunes: falla en la cadena de frío, demoras en transporte, riesgos de contaminación ilícita, y problemas documentales. A pesar de contar con cuartos fríos y procedimientos internos, se admite que en temporada alta se pierden cajas por maduración anticipada, revelando restricciones no tratadas eficazmente. Para complementar y contrastar la información obtenida en las entrevistas, se aplicó una ficha de observación directa en las tres fincas mencionadas. Desde la perspectiva de la Teoría de Restricciones (TOC), estos problemas se identifican como cuellos de botella logísticos que limitan el rendimiento global del sistema (**Goldratt & Cox, 2004**). No basta con identificar las restricciones; se evidencia poca acción en la fase de elevación mediante inversión tecnológica o procesos automatizados.

3.7.1.2. **Agente de carga y operador logístico aéreo.** El agente logístico entrevistado señaló que las fincas no tratan directamente con las aerolíneas, sino a través de agencias de carga. Esto crea una alta dependencia de intermediarios, y el proceso resulta vulnerable a errores de coordinación, especialmente en la entrega de documentación (AWB, certificado fitosanitario, guías). Desde el enfoque de Gestión de la Cadena de Suministro (SCM), esto evidencia una deficiente integración entre actores. No hay sincronización tecnológica en tiempo real,

ni visibilidad total de los procesos, lo que contradice el principio de integración del SCM (Christopher, 2016). Además, durante temporadas pico como San Valentín o el Día de la Madre, se generan cuellos de botella logísticos por falta de espacio, lo cual debería estar anticipado con

3.7.1.3. Proveedor de insumos florícolas. DP Global Service, proveedor entrevistado, destacó que, si bien la empresa posee flota propia y adapta rutas según las fincas, las florícolas pequeñas enfrentan dificultades para consolidar pedidos y negociar precios competitivos, dado su bajo volumen. Este fenómeno es típico de una economía de escala desequilibrada, donde los pequeños actores quedan fuera de una logística eficiente. Desde el modelo de Cadena de Valor de Porter (1985), esto indica que las actividades primarias como la logística interna aún no generan suficiente valor en las florícolas pequeñas, afectando directamente su competitividad. Asimismo, la falta de trazabilidad digital y procesos normalizados impide asegurar calidad en toda la cadena.

3.7.1.4. Compradores intermediarios. Tanto INCFLOR como Merced Global señalaron que las flores de Pedro Moncayo presentan alta calidad, pero la logística para florícolas pequeñas representa un desafío: deben agrupar carga en puntos intermedios, lo que expone a las flores a rupturas de la cadena de frío y riesgos de contaminación. Además, se reportaron cambios innecesarios de camión y falta de sellos de seguridad. Desde la lógica de la TOC, esto puede verse como una restricción operativa en el transporte externo, que limita la confiabilidad del producto al llegar al mercado final. Las medidas de “explotación” y “subordinación” parecen ausentes, pues no hay coordinación efectiva para evitar estas pérdidas.

3.7.2. *Discusión de Resultados*

2.1.1.2. Coordinación limitada y dependencia operativa. Las florícolas más grandes del cantón Pedro Moncayo han logrado estructurar de forma ordenada sus cadenas logísticas, con flujos que abarcan desde la cosecha hasta el despacho aéreo. Sin embargo, esta organización interna no garantiza un funcionamiento eficiente del sistema logístico en su conjunto, debido a la fuerte dependencia que mantienen con actores externos como agencias de carga, operadores logísticos y transportistas. Esta situación genera una pérdida de control en etapas críticas, especialmente en el transporte terrestre hacia el aeropuerto y el cumplimiento de plazos ajustados para la exportación. Desde el enfoque de la Gestión de la Cadena de Suministro (SCM), esta falta de integración fluida entre eslabones logísticos afecta negativamente el rendimiento global del sistema. Además, la Teoría de Restricciones (TOC) permite identificar varios cuellos de botella que persisten en el proceso logístico, como la congestión en cargueras, los retrasos por documentación incompleta, las deficiencias en el mantenimiento de la cadena de frío y los problemas viales en ciertos tramos del cantón.

2.1.1.3. Ruptura de la cadena de frío como punto crítico. Uno

de los riesgos más recurrentes identificados por los actores entrevistados es la ruptura de la cadena de frío. Este problema se presenta con mayor frecuencia en florícolas pequeñas, que deben compartir transporte con otras fincas y no cuentan con sensores térmicos ni monitoreo automatizado. Esta situación compromete la calidad del producto durante su tránsito al aeropuerto o durante la espera en las cargueras. Desde la Teoría General de Sistemas, este fenómeno refleja una falla de retroalimentación: cuando un solo actor de la cadena no cumple con las condiciones térmicas adecuadas, se ve afectado todo el sistema, sin que exista una instancia que detecte, corrija o compense el daño. El proveedor de insumos florícolas incluso mencionó que ha debido modificar materiales como el cartón para mejorar la resistencia al calor, lo que demuestra que esta falla logística impacta de forma transversal a todos los componentes de la cadena.

2.1.1.4. Limitaciones logísticas en florícolas pequeñas Las florícolas de menor tamaño enfrentan condiciones logísticas mucho más complejas que las grandes. Entre los principales problemas se encuentran los altos costos por bajo volumen de carga, la falta de cuartos fríos propios, el escaso conocimiento de normativas internacionales y la ausencia de protocolos de control de calidad. Estas limitaciones impiden que estas empresas puedan competir ni por eficiencia de costos ni por diferenciación del producto, lo cual debilita su ventaja competitiva según el modelo de Porter. Además, desde la lógica de la SCM, estas florícolas no forman parte de redes colaborativas ni acceden a esquemas de planificación conjunta, sino que dependen de intermediarios que, si bien se encargan de la logística, también imponen condiciones que reducen la rentabilidad para el productor. Esta falta de integración formal perpetúa su exclusión de las cadenas logísticas avanzadas.

2.1.1.5. Avances parciales en coordinación y digitalización.

En cuanto al uso de tecnología y coordinación logística, se identificaron algunos avances, particularmente en florícolas grandes que utilizan plataformas digitales para comunicarse con agentes de carga. No obstante, persisten errores frecuentes en la documentación, falta de planificación anticipada en temporadas de alta demanda y escasa trazabilidad de los envíos. Estas fallas reflejan que no todos los actores logísticos han adoptado estándares comunes ni comparten información de forma eficaz. Desde el enfoque de la logística estratégica y la logística colaborativa, esto representa un obstáculo para mejorar la eficiencia y la capacidad de respuesta del sistema. Además, tecnologías clave como los sellos de seguridad, las notificaciones en tiempo real o los sistemas automatizados de trazabilidad aún no están generalizadas en el cantón, lo que limita el monitoreo, la seguridad y la confianza en la operación logística.

2.1.1.6. Infraestructura desigual y limitaciones territoriales.

Por último, las condiciones del territorio también juegan un papel determinante en el desempeño logístico. Aunque algunas rutas principales de Pedro Moncayo se encuentran en buen estado, otras presentan deterioro, falta de señalización o congestión, lo que dificulta el acceso a ciertas fincas, especialmente en zonas rurales. Este problema fue mencionado tanto por florícolas como por proveedores y compradores. Desde una perspectiva sistémica y territorial, estas limitaciones impiden que el cantón se integre plenamente a las cadenas logísticas nacionales e internacionales. Además, refuerzan las desigualdades entre actores, ya que las florícolas alejadas o pequeñas enfrentan mayores dificultades logísticas que las que están más cerca de las vías principales o cuentan con recursos para operar de forma autónoma.

3.7.3. Problemas críticos identificados

3.7.3.1. Deficiencia tecnológica. Las florícolas presentan una baja adopción de herramientas logísticas modernas como sensores térmicos, candados electrónicos y plataformas de trazabilidad. Esta limitación impide monitorear adecuadamente la cadena de frío y reduce el control sobre las condiciones del producto exportado. Las florícolas grandes han implementado controles básicos, mientras que las pequeñas carecen por completo de estas herramientas.

3.7.3.2. Ausencia de un centro de consolidación logístico. Pedro Moncayo no dispone de un centro logístico que permita agrupar, almacenar y preparar la carga de forma segura y eficiente. Esto obliga a las empresas a trasladar sus productos a otros cantones, lo cual incrementa los costos, los tiempos de transporte y los riesgos logísticos. Las florícolas grandes logran resolver este desafío con transporte propio; las pequeñas dependen de terceros y pierden control sobre la cadena.

3.7.3.3. Incertidumbre en el transporte aéreo. Durante temporadas de alta demanda, el espacio en vuelos de carga se vuelve limitado y los precios aumentan. Las florícolas grandes suelen asegurar espacio por volumen y relaciones previas; en cambio, las pequeñas tienen menor prioridad y deben aceptar condiciones desfavorables o arriesgar retrasos, lo que compromete la frescura del producto.

3.7.3.4. Desbalance entre producción y logística. Eventos climáticos y estacionales alteran la cosecha y afectan la planificación logística. Las florícolas grandes pueden adaptarse con buffers logísticos y personal técnico; las pequeñas carecen de esta capacidad y enfrentan mayores pérdidas cuando no logran sincronizar la producción con el transporte.

3.7.3.5. Problemas en la infraestructura vial

Las vías secundarias y rurales del cantón presentan deterioro, baches, falta de señalización o riesgos por lluvias. Esto afecta los tiempos de traslado, encarece el transporte y genera incertidumbre logística. Las florícolas grandes mitigan este problema con planificación y flota propia, mientras que las pequeñas, sin autonomía, enfrentan más retrasos y daños a la carga.

3.7.4. Conclusiones de la Discusión y Resultados

Este estudio permitió acercarse y comprender de manera más profunda la realidad logística que enfrentan las empresas florícolas del cantón Pedro Moncayo, especialmente aquellas dedicadas a la exportación. A través de entrevistas realizadas a diferentes actores clave como gerentes logísticos, agentes de carga, proveedores e intermediarios fue posible identificar diversos retos que afectan tanto la eficiencia como la calidad del sistema logístico. Esta información fue complementada con una ficha de observación aplicada directamente en tres fincas exportadoras, lo que permitió contrastar los discursos obtenidos en las entrevistas con la dinámica operativa real, y así validar de forma más sólida los hallazgos sobre los principales cuellos de botella presentes en la cadena logística.

Uno de los principales hallazgos fue que todavía existen problemas estructurales que limitan la competitividad del sector. Aunque las florícolas más grandes han logrado cierta organización, todavía hay debilidades importantes en áreas clave, como la cadena de frío, el transporte terrestre y la gestión documental. Estas fallas son conocidas, pero no se han abordado con una estrategia clara, por lo que siguen afectando el desempeño logístico.

También notamos una diferencia clara entre las florícolas grandes y las pequeñas. Las fincas más pequeñas enfrentan mayores dificultades, sobre todo por la falta de infraestructura y recursos para negociar mejores condiciones logísticas. Esto las obliga a depender mucho de terceros, a asumir costos más altos y a trabajar con más riesgos, lo que limita su crecimiento y les dificulta entrar a nuevos mercados.

Desde el enfoque de la Teoría de Restricciones, identificamos varios cuellos de botella que interrumpen el flujo logístico: demoras en las cargueras, problemas con el control

de temperatura y errores en la documentación. Aunque estos problemas son conocidos, las soluciones que se han aplicado hasta ahora han sido más bien reactivas y no forman parte de una planificación a largo plazo.

Además, vimos que la cadena de valor del sector no está completamente desarrollada. Mientras que los procesos de cosecha y empaque están relativamente consolidados, aspectos como la logística externa, el servicio postventa y la trazabilidad todavía tienen importantes vacíos. Esto impide que las empresas puedan agregar valor y fortalecer su posición en los mercados internacionales.

Por último, concluimos que no existe una integración efectiva entre todos los actores logísticos. La falta de plataformas digitales, la débil comunicación entre empresas y la ausencia de acuerdos de colaboración muestran que la gestión de la cadena de suministro no se aplica de manera integral. Por eso, el sistema funciona de forma fragmentada, con esfuerzos individuales que no logran consolidar un buen desempeño colectivo.

En resumen, el sector florícola de Pedro Moncayo tiene un gran potencial, pero aún enfrenta limitaciones logísticas que necesitan atención urgente. Superar estos retos es fundamental para mejorar la calidad del servicio, reducir pérdidas y consolidar la competitividad de las flores ecuatorianas en el mercado internacional.

3.7.5. *Propuesta de Mejora*

Tabla 13: Propuesta de Mejora orientadas a optimizar la cadena logística

Propuesta de mejora	Descripción	Impacto esperado
Centro de acopio y preenfriado local	Construcción de un centro logístico con cámaras de frío, área de clasificación, empaque estandarizado e inspección fitosanitaria en Pedro Moncayo.	- Reducción de pérdidas por mala conservación. - Disminución de costos. - Mayor acceso a exportación.
Capacitación técnica y logística	Programa de formación para florícolas pequeñas sobre logística, cadena de frío, documentación y	- Menos errores y retrasos. - Mayor autonomía.

	planificación de exportaciones.	- Mejora en cumplimiento de estándares.
Alianzas logísticas colaborativas	Fomento de asociaciones entre florícolas para contratar servicios logísticos en conjunto, compartir centros de acopio y coordinar envíos.	- Reducción de costos logísticos. - Mayor eficiencia. - Posibilidad de exportar en grupo.
Tecnologías de trazabilidad y control	Uso de termógrafos, etiquetas inteligentes (QR) y plataformas digitales para monitorear temperatura y rastrear pedidos en tiempo real.	- Mejor control de calidad. - Menos devoluciones. - Mayor confianza de clientes internacionales.
Mejoramiento de vías rurales	Gestión de un plan de mejora vial en rutas productivas claves junto al GAD y Prefectura, priorizando tramos con alto volumen de producción.	- Reducción de tiempos y riesgos. - Menor daño físico a las flores. - Mejor transporte local.
Fortalecimiento de Agrocalidad y trámites	Ampliar presencia local, digitalizar inspecciones, y capacitar en documentación para exportación fitosanitaria.	- Trámites más rápidos. - Reducción de errores. - Mejora del cumplimiento normativo y trazabilidad.

Nota: Elaboración propia a partir del estudio realizado.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- El análisis realizado permitió conocer cómo funciona actualmente la logística en las florícolas del cantón Pedro Moncayo. Se observó que las fincas medianas y grandes tienen procesos bien organizados, desde la cosecha hasta el envío aéreo. Sin embargo, las florícolas pequeñas aún operan con muchas limitaciones: no cuentan con tecnología, dependen de intermediarios y trabajan de forma poco planificada. Además, el transporte hasta el aeropuerto y el manejo de la cadena de frío siguen siendo puntos débiles que afectan la calidad del producto exportado y la confianza de los clientes internacionales.
- Las florícolas de Pedro Moncayo enfrentan varios problemas que dificultan el buen manejo de sus envíos, entre ellos el mal estado de las vías, que retrasa el transporte y aumenta los riesgos durante el trayecto. Sin embargo, uno de los mayores desafíos es mantener las flores a la temperatura adecuada desde la finca hasta el aeropuerto. Muchas empresas, sobre todo las más pequeñas, no tienen transporte con refrigeración ni herramientas para controlar el frío durante todo el proceso. A esto se suman demoras por trámites, errores en los documentos y esperas en las cargueras, lo que empeora aún más la situación. Estas condiciones afectan directamente la calidad de las flores y hacen que las empresas más pequeñas tengan menos oportunidades de competir en igualdad de condiciones con las grandes.
- Para que las florícolas del cantón puedan mejorar y competir mejor en el mercado internacional, es necesario tomar acciones concretas. Es importante que las empresas y las instituciones trabajen de forma más coordinada, que se capacite al personal de las fincas más pequeñas y que se construya un espacio común donde se puedan reunir, enfriar y preparar las flores antes de enviarlas. Este tipo de soluciones ayudaría a reducir pérdidas, organizar mejor los tiempos y mejorar la calidad del servicio que se ofrece al exterior. Si se aplican estas mejoras, todas las florícolas, tanto grandes, medianas y pequeña podrán trabajar en mejores condiciones y tener más oportunidades de crecer.

Recomendaciones

- Crear un centro logístico especializado en Pedro Moncayo, este espacio debería permitir consolidar carga, mantener la cadena de frío, contar con inspección fitosanitaria y facilitar el trabajo de empresas grandes y pequeñas por igual. Tener esta infraestructura en el cantón evitaría pérdidas, ahorraría tiempo y reduciría costos, sobre todo para las fincas más vulnerables.
- Incorporar tecnología para el control logístico, es fundamental que las empresas comiencen a utilizar sensores de temperatura, sistemas GPS y candados electrónicos que permitan monitorear en tiempo real las condiciones del producto durante todo el trayecto. Esto no solo protegerá la calidad de las flores, sino que generará más confianza en los compradores internacionales.
- Fomentar acuerdos de colaboración entre actores logísticos, es importante que las florícolas, agencias de carga y operadores trabajen en conjunto, a través de contratos que definan estándares, responsabilidades y tiempos. Esta colaboración ayudará a prevenir errores, anticipar problemas y brindar un servicio más confiable.
- Capacitar al personal logístico de las fincas. Muchas fallas ocurren por desconocimiento o por procesos mal aplicados. Invertir en formación sobre documentación, normativas de exportación, manejo de productos y uso de herramientas digitales, puede mejorar significativamente el rendimiento de toda la cadena logística.
- Promover políticas públicas que respalden el desarrollo logístico del sector. El gobierno local y nacional puede jugar un papel clave en el fortalecimiento de la infraestructura vial, la simplificación de trámites, el acceso a financiamiento para mejoras tecnológicas y la creación de incentivos para las florícolas pequeñas. Un trabajo conjunto entre el sector público y privado es esencial para cerrar las brechas existentes.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

6. Bibliografía

- Chalial Velásquez , D., & Guerrero Pineda, M. (2021). Análisis de la cadena de suministros del sector florícola de la provincia del Carchi y. Tulcán. Retrieved from <https://repositorio.upec.edu.ec/server/api/core/bitstreams/e690dec1-9c3c-450b-9516-3238f4392744/content>
- Ahumada , O., & Villalobos, R. (2009). Application of planning models in the agri-food supply chain. *European Journal of Operational Research*, Volume 196, Pages 1-20. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2008.02.014>.
- Albuja Espinosa, A. I. (2010). *Caracterización de la cadena logística en la exportación de flores del aeropuerto de Quito años (2001-2008) [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]*. Repositorio Nacional. Retrieved from <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/24157>
- Arenales, J. V. (2023, Septiembre 19). El comercio internacional de Colombia está presentando caídas como en pandemia. *La República*. Retrieved from <https://www.larepublica.co/economia/comercio-internacional-cae-como-enpandemia-3707378>
- Ballou, R. (2004). *Logística Administración de la cadena de suministro*. Mexico: Pearson Education.
- Bertalanffy, L. v. (1976). *Teoría general de los sistemas: Fundamentos, desarrollo y aplicaciones* . México, D.F: Fondo de Cultura Económica.
- Chalial Velásquez , D., & Guerrero Pineda, M. (2021). Análisis de la cadena de suministros del sector florícola de la provincia del Carchi y la competitividad internaciona. Tulcán. Retrieved from <https://repositorio.upec.edu.ec/server/api/core/bitstreams/e690dec1-9c3c-450b-9516-3238f4392744/content>
- Chavez Zambrano, J. E., & Ortega Zerna, M. D. (2023). *ANÁLISIS DE BARRERAS EXISTENTES EN LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS AL MERCADO ESTADOUNIDENSE, PERIODO 2021-2022 [Tesis para*

- Licenciatura, UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL*. Repositorio Institucional.
Retrieved from <https://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/74021>
- Chichande-Torres, N., Morán-Apolo, K., Hermán Orlando, E.-A., & Kelvin Howard, P.-R. (2024). Análisis de la evolución de las exportaciones de rosas del Ecuador – Perú y su participación en los mercados internacionales en los años 2018 - 2022. *593 Digital Publisher CEIT*, pp. 652-667. Retrieved from <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2343>
- Comasy. (2021, Enero 20). *La cadena de frío, un proceso fundamental en el transporte de las flores*. Retrieved from SRL Logísticos: <https://srl.com.co/la-cadena-de-frío-un-proceso-fundamental-en-el-transporte-de-las-flores/>
- Durán Lima, J., & Alvarez, M. (2008, Noviembre). Indicadores de comercio exterior y política comercial: mediciones de posición y dinamismo comercial. Publicación de las Naciones Unidas. Retrieved from <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/fe74661f-0205-4b32-be44-b7dfeb10d3c1/content>
- Fajardo Monroy, M., & Vallejo Suquilanda, C. (2023). . Análisis comparativo de las Exportaciones Tradicionales y el crecimiento económico, período 2017-2021 Caso: Ecuador, Perú y Chile. [Tesis de Grado, Universidad del Azuay]. Retrieved from <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/13581>
- Fincas de Rosas. (2025, 04 28). *El origen de las florícolas en Ecuador*. Retrieved from <https://fincasderosas.com/el-origen-de-las-floricolas-en-ecuador/>
- GAD Pedro Moncayo. (2018). *Ubicación geográfica del cantón Pedro Moncayo*. Retrieved from <http://www.pedromoncayo.gob.ec/index.php/canton/ubicacion-geografica>
- 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. Retrieved from <http://www.dspace.uce.edu.ec:8080/bitstream/25000/10828/1/T-UCE-0005-100-2017.pdf>

- Goldratt, E., & Cox, J. (2004). *The Goal: A Process of Ongoing Improvement (3rd ed.)*. Great Barrington: North River Press. Retrieved from https://www.defence.lk/upload/ebooks/The%20Goal%20-%20Eliyahu%20M.%20Goldratt%20_%20Jeff%20Cox.pdf
- González, D., Turizo, R., Saumet, E., Corzo, E., & Oviedo, F. (2019). SISTEMA LOGISTICO “INDUSTRIA DE FLORES EN COLOMBIA. Retrieved from <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/26965/Eacevedoco.pdf;jsessionid=E2D7B81BE94B0108EECE929C9A2A5885?sequence=1>
- James. (2023, Septiembre 15). *Packaging of Roses for Export via Airfreight*. Retrieved from Eagle-Link Flowers: <https://eagle-linkflowers.com/blog/packaging-of-roses/?srsltid=AfmBOoph1pn-aXVEQ7sCPAGs45RZP7PSJZ3jefAtWiJheb49h-v0ZFYe>
- Ley de Economía Popular y Solidaria*. (2012). Retrieved from <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Reglamento-General-de-la-Ley-Organica-de-Economia-Popular-y-Solidaria.pdf>
- Martínez, J. (2025, Marzo 6). Las exportaciones de flores de Ecuador alcanzaron el hito de \$1.000 millones, impulsadas por el comercio y la logística. *The Rio Times*. Retrieved from https://www.riotimesonline.com/ecuadors-flower-exports-hit-1-billion-milestone-boosted-by-trade-and-logistics/?utm_source=chatgpt.com
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2019). *Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca*. Retrieved from Protocolo Técnico, Logístico y de Seguridad para la Exportación de Flores: http://logistica.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/05/PTLS-Flores_2019_compressed.pdf
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2019). *PROTOCOLO TÉCNICO, LOGÍSTICO Y DE SEGURIDAD PARA LA EXPORTACION DE FLORES*. Retrieved from http://logistica.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/05/PTLS-Flores_2019_compressed.pdf
- Moreno, M. (2016). *ANALISIS LOGISTICO DEL TRANSPORTE AEREO PARA LAS EXPORTACIONES DE FLORES EN QUITO 2015 [Tesis para Ingeniería,*

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL]. Repositorio Institucional.
Retrieved from <https://hdl.handle.net/20.500.13066/18284>

- Nahamias, S., & Olsen, T. (2015). *Production and Operations Analysis (7th ed.)*. Waveland Press.
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva*. Buenos Aires: Rei Argentina S.A.
- Silver, E., Pyke, D., & Thomas, D. (2017). *Inventory and Production Management in Supply Chains* (Vol. 4th ed). New York: CRC Press. Retrieved from <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Inventory%20and%20Production%20Management%20in%20Supply%20Chains-.pdf>
- Solutions, S. P. (2019). *Envasado de flores para la exportación*. Retrieved from Smart Packaging Solutions: <https://smart-packaging-solutions.com/es/articulos/envasado-de-flores-para-la-exportacion#:~:text=Las%20flores%20y%20las%20plantas,suficientemente%20resistente%20a%20la%20humedad>.
- Sunil, Chopra, S., & Meindl, P. (2013). *Administración de la cadena de suministro* (Quinta Edición ed.). Mexico: 2013.
- Tababela Cargo Center . (2024, Septiembre 18). *TCC* . Retrieved from La cadena de valor en la exportación de flores: <https://www.tcc.com.ec/la-cadena-de-valor-en-la-exportacion-de-flores/>
- Valdivieso, A., Siluk, C., & Michelin, C. (2022). Análisis Prospectivo Estratégico del Sector Textil Productivo Ecuatoriano para Incrementar la Competitividad en las Exportaciones. *SIGMA*, 13. doi:<https://doi.org/10.24133/sigma.v9i02.2827>

7. ANEXOS

ANEXO 1

Empresas florícolas existentes según la Superintendencia de Compañías.

EXPEDIENTE	RUC	NOMBRE COMPAÑÍA	PROVINCIA	CANTÓN	CIUDAD
85654	1791358643001	AAASACORPORATION S.A.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
154749	1792014263001	AGRICOLA AGRONATURA S.A.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
703125	1792592844001	AGRICOLA SANTINO-FLOWERS CIA.LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
721922		AGRO EXPORT SANLUISEFARMS CIA.LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
49252	1791301390001	AGROCAPITAL S.A.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
15677	1790566943001	AGROFLORA S.A.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
178825	1792527201001	AGROPRODUCTORA Y EXPORTADORA MEGAFUTURFLOWER CIA. LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
51749	1791256999001	AGROSERVICIOS ANDINOS CAMACHO S.A.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
701213	1792567599001	AKLLASISA CIA.LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
727132	1793041663001	AMAZINGROSES CIA.LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TUIGACHI
155719	1792039169001	ANNIROSES S.A.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
16543	1790685411001	ARBUSTA C LTDA	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
51067	1791238605001	ASTROFLORES CIA. LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO

54990	1791344197001	AVIFLOR CIA. LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
93716	1791855515001	AZAYA GARDENS CIA. LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
85026	1791334108001	BELLARO S.A.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
703511	1792599970001	BLOOMLAND ECUADOR S.A.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
703530	1792599954001	BLOOMSTAR ECUADOR S.A.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
155720	1792039533001	CANANVALLEY FLOWERS S.A.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
724499	1793004431001	CANTIZA-FLORES S.A.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
707706	1792681901001	CAPITALAGRO CIA.LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
85765	1791361296001	CASSBLOCKINC S.A.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
721515	1792958067001	CORP ROSES INFINITYCOLORS CIA.LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
16491	1790666905001	CULTIFLOR CULTIVOS FLORALES COMPANIA LIMITADA	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
54051	1791341317001	CULTIROSAS CIA. LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
86938	1791408640001	D'ALSTROS S.A.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TUIGACHI
158032	1792087821001	DAVINCIROSES EXPORTACIONES CIA. LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
730683	1793079342001	DE MARLIS ROSES EXPORTACIONES CIA.LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
712610	1792765102001	ECUADORIAN&SOUL CIA.LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
152982	1791985281001	ECUAGARDEN CIA. LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
153745	1791993128001	ECUALADY FLOWERS CIA. LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TUIGACHI
154904	1792018358001	ECUAROSCANADA S.A.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
51934	1791260570001	ECUATORIAN FLOWER GRUNKO CIA. LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
45162	1790677648001	EL ROSEDAL SA	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
160586	591715003001	ESPIROSAL CIA. LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
155659	1792035279001	ETERNITYROSES S.A.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO

701882	1792576016001	EXPORTADORA FANTASTIC BUSINESS S.A.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
182137	1792538394001	FARMBLISSROSE S.A.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
731306		FASHIONFLOWERS S.A.S.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
158320	1792095220001	FEELFLOWERS CIA. LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TUIGACHI
151593	1791930894001	FLEURO S.A. FLEUROSA	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
85869	1791396022001	FLORANAFARMS S.A.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
51559	1791249666001	FLOEDEN PRODUCCION CIA. LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
53242	1791305558001	FLORES SELECTAS FLORSEL CIA. LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
47672	1791242807001	FLORES Y FRUTAS FLORIFRUT S.A.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
154733	1792015103001	FLOREXCELENT S.A.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
162392	1792195934001	FLORHERMOSA CIA. LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
53420	1791312465001	FLORICOLA SUNSETVALLEY FLOWERS CIA. LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
715488	1792820642001	FLORÍCOLA HAYAT FLOWERS HAYATFLOWERS CIA.LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
54882	1791398254001	FORESTAL MANABI FOMA SOCIEDAD ANONIMA	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
46859	1791102983001	GALAPAGOS FLORES GALAFLORES S.A.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
160547	1792147050001	GALAXYTRADE CORP CIA. LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
85990	1791398475001	GOTHAMGREY S.A.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
160701	1792149843001	GREAT QUALITY ROSES GREATROSES CIA. LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
90996	1791774620001	GREENFOOD & FLOWER S.A.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
47328	1791174771001	HUAITA FLORES S.A.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO

16074	1790616339001	INDUSTRIAS NELGOR, CIA. LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
50719	1791193571001	JARDINES DE GRANOBLES GRANJARDIN CIA. LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
29729	1792241243001	JOSETH & MAXIMILIAN FLOWERS S.A.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
53454	1791307151001	JOYGARDENS S.A.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
61153	1792241294001	JULIANASFARMS S.A.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
54407	1791355148001	JUMBOROSES CIA. LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
89372	1791741498001	KING FLOWERS S.A.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
726073		LA CLEMENTINA FARMS CLEMENFLOWERS S.A.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TOCACHI
157346	1792072794001	LUXUSBLUMEN S.A.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TUPIGACHI
719217	1792898269001	MANZANO ETERNAL ROSES MANETROSES CIA.LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
54755	1791395174001	MARUSROSES CIA. LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
726733	1793097596001	MEJIA FLOWERS FLIA S.A.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TUPIGACHI
709251	1792701422001	MURADIAN-ROSES CIA.LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
94218	1791868307001	PAOLA FLOWERS CIA. LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
155096	1792038626001	PICASSOROSES CIA. LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
52758	1791288637001	PRIMAVERAFLOWERS CIA. LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
88687	1791710878001	PRIMEXPORT S.A.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
164550	1792236495001	PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE FLORES MIFLORCORP CIA. LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO

51811	1791254805001	PRODUCTORES Y DISTRIBUIDORES DE FLORES EN GENERAL RODAMIS FLOWERS CIA. LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
706384	1792649390001	PROFAGRO-PRODUCT CIA.LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
175796	1792485231001	RADUGAFLOWERS S.A.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
47579	1791239776001	ROSAS UNICAS DEL ECUADOR - UNIQUEROSSES S.A.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
91545	1791801350001	ROSE CONNECTION ROSECON CIA. LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TUPIGACHI
18976	1791047974001	ROSEL ROSAS SELECTAS C. LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
54289	1791352580001	ROSEN PAVILLION CIA. LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
17167	1790744469001	ROSINVAR S.A.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
182925	1792548985001	RUMHORAGREENS S.A.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
161589	1792169674001	SILENEFARMS CIA. LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
159072	1792114829001	SISAPAMBA CIA. LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
156043	1792042496001	STARLATIN FARM CIA. LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
153222	1791980735001	TERRAROSSES CIA. LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
86084	1791400526001	TOMALONFARMS CIA. LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO
36905	1792241251001	UGSHA FARMS CIA. LTDA.	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO

ANEXO 2

Empresas florícolas activas según el SRI y el Estudio de Nasimba (2021)

NÚMERO	NOMBRE COMPAÑIA
1	AAASACORPORATION S.A.
2	AGRICOLA TABACUNDO AGRITAB CIA. LTDA.
3	AGRO EXPORT SANLUISFARMS CIA.LTDA.
4	AGROFLORA S.A.
5	ARBUSTA CIA. LTDA.
6	AZAYA GARDENS CIA. LTDA.
7	BELLARO S.A.
8	BETELFLOWER COMERCIALIZADORA PRODUCTORA DE FLORES CIA. LTDA.
9	BOUTIQUE FLOWERS S.A.
10	CANANVALLEY FLOWERS S.A.
11	CASSBLOCKINC S.A.
12	DAVINCIROSES EXPORTACIONES CIA. LTDA.
13	DENMAR SA
14	ECUADORUNIQUE COLLECTION S.A.
15	ECUAROSCANADA S.A.
16	EDANA FLORALBA.(BUTRON)
17	EXXIDE S.A.
18	FARIN ROSES (FARINANGO)
19	FARMBLISSROSE S.A.
20	FEELFLOWERS CIA. LTDA.
21	FINCA FLORENCANTO CIA. LTDA.
22	FLEURO S.A. FLEUROSA
23	FLORAROMA
24	FLORES VERDES FLORES CIA. LTDA.
25	FLOREXCELENT S.A.
26	FLORICOLA GUARAQUI (AYALA PUGA)
27	FLORICOLA HAYAT FLOWERS HAYA FLOWERS CIA.LTDA.
28	FLORICOLA SAN ISIDRO LABRADOR FLORSANI CIA. LTDA.
29	FLORICOLA SUNSETVALLEY FLOWERS CIA. LTDA.
30	FLORICULTORA ZENITH GARDENS ZENGARDENS CIA. LTDA.

31	GALAPAGOS FLORES GALAFLORES S.A.
32	GALAXYTRADE CORP. CIA. LTDA.
33	GROWFLOWERS PRODUCCIONES S.A.
34	HOJAVEVERDE CIA. LTDA.
35	IMPERIAL FLOWERS
36	INTERANDINA FLOWERS INTERANFLOWERS S.A.
37	JOSEPH & MAXIMILIAN FLOWERS S.A.
38	JOYGARDENS S.A.
39	JUMBOROSES CIA. LTDA.
40	KATEFLOWERS S.A.
41	KING FLOWERS S.A.
42	MURADIAN-ROSES CIA.LTDA.
43	NATBEAUTY S.A.
44	PICASSOROSAS CIA. LTDA.
45	RADUGAFLOWERS S.A.
46	ROSAS DEL MANZANO ROSSMANZANO CIA. LTDA.
47	ROSE CONNECTION ROSECON CIA. LTDA.
48	ROYALFLOWERS S.A.
49	RUMHORAGREENS S.A.
50	SCHREURS ECUADOR CIA LTDA
51	SISAPAMBA ROSAS Y ROSAS SOCIEDAD COLECTIVA CIVIL

ANEXO 3

Listado de empresas florícolas existentes según Expoflores.

Empresa Razón Social	Nombre Comercial	Teléfono	Sitio Web	Regional	Tipo de Cultivo
AGRIVALDANI S.A.	AGRIVALDANI S.A.	023228105 /	https://agrivaldani.com/	TABACUNDO	ROSA
AZAYA GARDENS CIA. LTDA.	AZAYA	022365887 / 0993681636	https://www.azayagardens.com	TABACUNDO	ROSA
BELLAROSA S.A.	BELLAROSA	022439986 /	https://www.bellarosa.com	TABACUNDO	FLORES PRESERVADAS FLORES TINTURADAS ROSA

CANANVA LLEY FLOWERS S.A.	CANANV ALLE	022365 444/ 674 / 099648 6411	<a href="https://www.cananvall
e.com">https://www.cananvall e.com	TABAC UNDO	FLORES PRESERV ADAS ROSA
CANTIZA- FLORES S.A.	CANTIZ A FLORAL GROUP	039575 39 /	<a href="http://www.cantizafloral.co
m">www.cantizafloral.co m	TABAC UNDO	ROSA
CERESFA RMS CIA. LTDA.	CERESF ARMS	022363 147 / 099450 2553		TABAC UNDO	ROSA
CHECA SILVA DALIA MARISOL	SPRING ROSES	022638 381 / 099900 1727		TABAC UNDO	ROSA
DAVINCIR OSES EXPORTA CIONES CÍA. LTDA.		022365 354 /		TABAC UNDO	ROSA
DENMAR S.A.	DENMA R	022365 998 / 022257 743 / 022365 99	https://www.hosa.com	TABAC UNDO	ALSTROE MERIA CLAVEL ROSA
ECUAGAR DEN CIA. LTDA.	ECUAGA RDEN	022365 230 /	<a href="http://WWW.ECUAGARD
EN.COM">WWW.ECUAGARD EN.COM	TABAC UNDO	ROSA
EXXIDE S. A	EXXIDE S. A	023612 039 /		TABAC UNDO	
FARMBLIS SROSE S.A.	ALBRA ROSES	023610 593 / 098480 6315	https://albraroses.com /	TABAC UNDO	ROSA
FINCA FLORENC ANTO CIA. LTDA. FINENFLO R	FINENFL OR	022792 376 / 0997 483 199		TABAC UNDO	LIRIO
FLORES LA JULIANA S.A. JULFLORS A	FLORES LA JULIANA	097874 2000 / 099787 4200	<a href="https://floreslajuliana.
com.ec/">https://floreslajuliana. com.ec/	TABAC UNDO	ROSA

FLORES Y FRUTAS FLORIFRUT S.A.	30/12/1992	022365196 / 0989090276	https://www.artroses.ec	TABAC UNDO	ROSA
FLORÍCOLA SAN ISIDRO LABRADOR FLORSANI S.A.S.	FLORSA NI	0991311752 / 0991459613	https://www.florsani.com	TABAC UNDO	GYPSOPHILA LISIANTHUS SOLIDAGO
GALAPAGOS FLORES GALAFLOOR S.A.	GALAPAGOS FLORES	022365993 / 0993344300	https://www.galapagosflores.com	TABAC UNDO	ROSA
KIARA-FLOWERS S.A.S.	KIARA FLOWER S S.A.S.	023614980 /		TABAC UNDO	ROSA
LIFEFLOWERS CÍA. LTDA.	LIFEFLOWERS CÍA. LTDA.	023612001 / 0985514707		TABAC UNDO	ROSA
MURADIAN ROSES CIA LTDA	MURADIAN ROSES CIA LTDA	0993444780 /		TABAC UNDO	ROSA
NATBEAUTY S. A	NATBEAUTY	022366787 / 0987463419	https://www.anniroses.com	TABAC UNDO	ROSA
PICASSOROSES CIA. LTDA.	PICASSOROSES	023610170 / 0987450104	https://pontetresa.com/	TABAC UNDO	ROSA
PROYECTO HIGHLAND BLOSSOMS S.A.	ECUAPLANET	023519258 /		TABAC UNDO	ROSA
ROYALFLOWERS S.A.	ROYALFLOWERS	023962600 / 0997140166	https://www.royalflowersgroup.com/	TABAC UNDO	FLORES PRESERVADAS HORTENSIA ROSA

ANEXO 4

Base de datos de las florícolas existentes proporcionada por el GAD de Pedro Moncayo.

EMPRESAS FLORÍCOLAS GRANDES DEL CANTÓN PEDRO MONCAYO

REPRESENTANTE LEGAL	PARROQUIA	NOMBRE COMERCIAL	CONTACTO
José Alejandro Bernini Lopez	Tupigachi	Denmar San José	22365998
Burhoniddin Tolibov	Tabacundo	Florícola Kavfot	2366282 94075112
Giuseppe Torri Olivari	Tabacundo	Cananvalle Flowers S.A.	2365445 996197379
Jaime Vinicio Chicaiza Gomez	Tabacundo	Royal Flowers S.A.	22365269
José Roberto Camacho Navas	Tupigachi	Agroservicios Andinos Camacho	22119042
José Antonio Bueno Pallares	Tupigachi	Sisapamba Rosas Y Rosas	2890808 / 2119004
Carlos Mauricio Antonio Davalos Guevara	Tabacundo	Agroflora S.A.	22366122 989331538
Fernando Enrique Mantilla Patiño	Tabacundo	Finca Manuela	22366552
José Alejandro Begnini López	Tabacundo	Denmar S.A.	22365999
Grun Dukes Eliahu	Tupigachi	Ecuadorian Flower Grunko Cía.	22365132
Miguel Angel Estupiñan Flores	Tupigachi	Fleurosa	22362780 984257675
Miguel Angel Estupiñan Flores	Tupigachi	Fleurosa	22362780 984257675
José Alejandro Begnini López	Tabacundo	Denmar S.A. Marledian	22365999
José Alejandro Begnini López	Tabacundo	Finca Astroflores	22365999
Gonzalo Víctor García Freire	Malchinguí	Florícola San Isidro	22158698 991311752
Carlos Manuel Dávalos Maldonado	Tupigachi	Grow Flowers	22364362
Carlos Fernando Arboleda Forero	Tabacundo	El Rosedal S.A.	22365081
Gonzalo Víctor García Freire	Malchinguí	Florícola San Isidro	22158698 991311752
Carlos Manuel Davalos Maldonado	Tabacundo	Mysticflowers Finca 3	985954353

Carlos Manuel Davalos Maldonado	Tabacundo	Mysticflowers Finca 5	985954353
---------------------------------	-----------	-----------------------	-----------

EMPRESAS FLORÍCOLAS MEDIANAS DEL CANTÓN PEDRO MONCAYO

REPRESENTANTE LEGAL	PARROQUIA	NOMBRE COMERCIAL	CONTACTO
José Alcides Sanipatin Guano	Tupigachi	Sani Roses 2	3614179 988122830
Edgar Augusto Tulcanaza	Tabacundo	Agroimport Htp S.C.C.	
Fausto Danilo Romero Almeida	Tabacundo	Florifrut S.A.	2365196 / 2365036 996206171
Belehai Oleksandr	Tupigachi	Feel Flowers Cia. Ltda.	2119692
Belehai Oleksandr	Tabacundo	Galaxytrade Cia. Ltda	2365788 999180147
Iván Alfredo Salazar Romero	Tupigachi	Floral World S.A.	2119082 986012312
Jaime Robalino	Tabacundo		99805148
José Miguel Cruz Gomez	Tabacundo	Remi Propagación De Patrones	2300559 97720312
Freddy Paúl Morillo Vinueza	Tupigachi	Latin Flowers Cia. Ltda.	2360475 997067962
Fanny Ramirez Tulcan	La Esperanza	Monterosas	2365620 / 2112489
Dalia Marisol Checa Silva	Tabacundo	Spring Roses	22365150
Jorge Ramiro Torres Titumaita	Tabacundo		2366496 90017748
Patricio Eduardo Valdez Buitrón	Tabacundo	Ireneflowers	2361824
Francisco Camilo Salazar Erazo	La Esperanza	Rosifranc 1	22365403 992757018

Juan José Albuja Larrea	Malchinguí	Flores De La Colina Flodecol S.A.	2791222 991899080
Aida Cynara Beltran Rueda	Tabacundo	Flor Hermosa Sociedad Civil Y Comercial	2366121
Luis Fernando Guerrero Torres	Tabacundo	Davinci Roses Exportaciones Cia. Ltda.	2365354 / 2366166
Santiago Cosme Luzuriaga Guaricela	Tupigachi	Bella Rosa 1	2365668 999701111
Jenny Patricia López Peña	Tupigachi	Agrivaldani S.A.	22365627
Carlos Luis Espinosa Romero	Tabacundo	Espirosal Cía. Ltda. 1.	2366171
Tatiana Mariza Jimenez Cisneros	Tabacundo	Valentina Flowers	23612116 987292241
Diego Alfonso Naranjo Rivas	Tupigachi	Picassos Roses Cia. Ltda.	22792100 983372424
Juan Manuel Buitron Proaño	La Esperanza	Florebuin	2471462
María Cleofe Nuñez	Tabacundo	Las Marias	22365854
Carlos Armando Proaño	Tabacundo	Azaya Gardens	22355887
Luis Enrique Quimbiamba Coro	Tabacundo	Ilusiones Gardens	23610779
Julio César Oviedo Vivar	Tupigachi	Galaxytrade Corp Cia. Ltda.	2119692
Homero Iván León Fonseca	Tabacundo	Zapad Vostok Exportaciones	22365621 983309718

Segundo Andres Cacuango	Tabacundo	Marinengardens	2365758 988338045
Fernando Enrique Martinez Villacreses	Tabacundo	Florana Farms N° 3	26001700 996162301
José Manuel Farinango Cacuango	Tabacundo	Farin Roses	22366910 988758256
Onofre Alberto Castellana Rojas	Tupigachi	Valthomig S.A. 1	23610819 995695776
Patricio Cárdenas (Wilson Morales)	Tabacundo	Golden Land 1 Y 2	22792358 983618055
Assaad Elie Zard Armas	Tabacundo	Exxide S.A.	22792299 994179082
Darwin Campoverde Jimenez	Tabacundo	Finca Florícola Flores Selectas Florsel	2365720 998783222
Hernán Alfonso Briceño Ordoñez	Tabacundo	Life Flower's Cia. Ltda.	22792131 980666602
Segundo Quimbiamba	Tabacundo		991812817
María Fernanda Silva	La Esperanza		
Miguel Eduardo Máscaro Vecerra	Tabacundo	Arbusta Cía. Ltda. 1	22366067
Carlos Manuel Carrión Letort	Tupigachi	Joygardens S.A.	
Giuseppe Torri Olivari	Tabacundo	Cananvalley Flowers	22457621 996391402
Juan Carlos Ponce Darquea	Tabacundo	Dream Farms Cia Ltda.	22807120 988143529
Sol Michael Perez	Tupigachi	Nikita Flowers	22366410 997899194

Álvaro Mecías Múñoz Guarnizo	Tabacundo	Proyecto Highland Blossoms S.A.	23612002 998233598
Gustavo Espinoza Lucero	Tupigachi	Cantiza 1	2792230 994647465
María Nuñez Cleofe	Tabacundo	Fincas Las Marias Uno	
Tatiana Ibone Morales Mantilla	Tabacundo	J &M Flowers S.A. 2	22365957
Porfirio Correa Correa	Tabacundo	Maporex Roses	
Klaus Nicolás Graetzer Peñafiel	Tabacundo	Boutique Flower's S.A.	22365227
Peter Klaus Graetzer Delgado	Tupigachi	Ecuagarden Cía. Ltda.	22365726 939670529
Aida Cynara Beltran Rueda	Tupigachi	Sol Flowers	
Wilson Salazar	Tupigachi	Bell Yasuni	23614154
Paulina Valladares	Tupigachi	Vicero El Jardin	
Tatiana Ibone Morales Mantilla	Tabacundo	J &M Flowers S.A. 1	22365957 997799442
Patricio Marmol	Tupigachi	Ñan Sisa	265787
Fernando Enrique Martínez Villacreses	Tabacundo	Florana Farms S.A.	26001701 996162301
Carlos Manuel Dávalos	Tupigachi	Rosas & Rosas	
Miguel Eduardo Máscaro Vecerra	Tabacundo	Agritab Cia. Ltda.	22366067 999801952
Paúl Enrique Buitrón Mantilla	Tabacundo	Edana Floralba 1	22365591

Cesar Eduardo Guerra Itas	Tupigachi	Luxusblumen S.A.	958928222
José Terán	Tupigachi	Betel Flowers	23320238 999669978
Fernando Patricio Álvarez Bravo	Tupigachi	Farmblissrose S.A.	22527478 999447504
Paúl Enrique Buitrón Mantilla	Tupigachi	Edanafloralba	22365591 999111910
Horacio Obando	Tupigachi		99650242
Raymond Jair Salazar Cadena	Tupigachi	Staclaragardens Cía, Ltda.	22119201 92887010
Mauricio Rene Hidrobo Astudillo	Tupigachi	Hila Flor	22119275 999663465
Juan Carlos Cevallos Casals	Tabacundo	Galápagos Flores Galaflor S.A. li	22366044
Juan Pedro Pinieda Tacuri	Tupigachi	Shamsi Flowers S.A.	22119188
Sergio Guillermo Illescas Jijon	Tupigachi	Flores Verdes	23612069 999464693
Fernando Enrique Martinez Villacreses	Tabacundo	Cantiza 2	26001701 996162301
Luis Andres Mesa Agua	Tabacundo	San Luis Farms	22360086 988563972
Fernanda Elizabeth Ayala Puga	Tupigachi	Daijaros S.A. - Irose 2	22119037
Marco Montaluisa	Tabacundo	Muradian Roses	994229463
Manuel De Jesus Vargas Romero	Tabacundo	Florifrut S.A. li	2365196 / 2365036 981836959
Vicente Aguilar	Tabacundo	Sunset Valley Flowers	
Luis Olmedo Morales Aguirre	Tabacundo	Ceres Farms Cia. Ltda.	22110847

			87058700
Andrés Fabián Guerra Ortega	Tabacundo	Flor Aroma	2362955 993072042
Carlos Espinoza Calisto	Tabacundo	Rosen Pavillion Cía. Ltda.	22363329
Saidjalol Lutfiyori	Tabacundo	Irose	22266534 992576740
Xavier Espín	Tabacundo	Florecot S.A.	
Jorge David Vela Bodero	Tabacundo	Finca Florencanto Cía. Ltda. Finenflor	22792376
Fidel Alavarez	Tabacundo	Proteas Del Sol Andino	997794728
Fernando Andino	Tabacundo	Floresta	999459042
Jaime Jacho Inillo	Tabacundo	Flores La Juliana S. S	2365471 996347735
Cristian Moya	Tabacundo	Cristi Roses	
Luis Enrique Lopez Sanay	Tabacundo	Kateflowers S.A.	22355787 987329554
Thomas Roos Johnson Maya	Tupigachi	Rosaprima Cía. Ltda.	2792136 997008082
Ismael Alacón Yanez	Tocachi	La Clementina	22369615 96325761
Gigliola Katerine Mantilla Cevallos	Tabacundo	Natbeaty S.A.	2365657 987512629
Juan Carlos Cevallos Casals	Tabacundo	Galapagos Flores Galaflor S.A.	22366380 992066866
Carlos Anibal Pujota Guasgua	Tabacundo	Mer-C Rosas	999217275
Gil Patricio Martinez Vega	Tabacundo	Bloomstar Ecuador S.A.	23610128 997438303

Edison Geovanny Vinueza	Tupigachi	Rancho San Jorge	93953275
Milton Robalino	Tabacundo		23201167 988469755
José Javier Pallares Palacios	Tabacundo	Greenrose	995040613
Fernando Enrique Martinez Villacreses	Tabacundo	Florana Farms N° 4	26001700 996162301
Fernando Enrique Martinez Villacreses	Tabacundo	Florana Farms N° 5	26001700 996162301
Santiago Cosme Luzuriaga Guaricela	Tupigachi	Bella Rosa 2	2365668 / 22365667 999701111
Fausto Hipólito Monteros Pazmiño	Tupigachi	Green Hills	22365620 958757362
Irina Kholodova	Tabacundo	Magnolia	999440250
Luis Olmedo Morales Aguirre	Tabacundo	Ceres Farms Cia. Ltda.	22110847 87058700
Artur Eduardo Espinosa Yurin	Tabacundo	Radugaflowers	22460578 992699397
José Erazo	La Esperanza	Rosas Del Vocán	983377891
Arturo Cabascango	Tupigachi		981413091
Patricio Marmol Zurita	Tupigachi	Ecuaroscanada S.A.	22365964
Vinivio Toapanta Pujota	Tupigachi	Nviman Flower	995196953
Santiago Cosme Luzuriaga Guaricela	Tupigachi	Rosecon	2365255 / Ext. 103 999900832
Wilson Paúl Espinosa Villacis	Tabacundo	Rossmanzano	22792231 9945469087

Onofre Alberto Cantillana Rojas	Tupigachi	Valthomig S.A.	23610819 995694776
Luis Amadeo Cuascota Castillo	Tupigachi		983645254
William Esteban Vaca	Tabacundo	J&M 3	
Gian Paolo Erazo Gavilanes	La Esperanza	Akarana Farms	994896945
Carlos Luis Espinosa Romero	Tabacundo	Espirosal Cía. Ltda. 2.	993362530
Onofre Alberto Cantillana Rojas	Tupigachi	Valthomig S.A.	
Santiago Torres Calderón	Tupigachi	Schreurs Ecuador Cia. Ltda.	22364904 958882699
Edwin Alfredo Verdezoto Calvache	Tabacundo	Royalflowera S.A. Iii	22365277
Edwin Alfredo Verdezoto Calvache	Tabacundo	Royalflowera S.A. li	22365277
Edwin Alfredo Verdezoto Calvache	Tabacundo	Royalflowera S.A. I	22365277
Nadirov Timur	Tabacundo	Enigma Roses Enigmaroses S.A.	23533096 984233194
Hug Richnon Hanspeter	Tabacundo	Amazingroses Cia. Ltda.	22390542 997519468
Carlos Manuel Davalos Maldonado	Tabacundo	Mysticflowers Finca 3b	985954353
Carlos Manuel Davalos Maldonado	Tabacundo	Mysticflowers Finca 4	985954353

Anexo 5

Respuestas de la Entrevista realizada al gerente logístico de la empresa

ANNIROSES

PREGUNTA	RESPUESTA
<p>¿Podría describir brevemente cómo está estructurada la cadena logística en su empresa desde la cosecha hasta el destino de exportación?</p>	<p>Empieza desde cosecha en campo se utilizan unos coches hechos con varilla donde los trabajadores de acuerdo a la medida que tenga el punto de aperturas es lo que hacen los cortes la cosecha y todo eso y a su vez en el coche un máximo de 25 tallos que pueden ubicar y en cada bloque hay una estación donde enmallan los tallos cultivados y eso siempre tiene que ser dependiendo igual de la variedad tienen que ser de 25 tallos o 20 tallos y una vez que ha hecho esto, disponemos de cable vía otro tipo de coches donde ya ponen ya colocan las mallas cosechadas y armadas igual también depende de dónde están ubicados tenemos cable vía, también hay carretillas que están adaptadas para las mallas porque son mallas largas de acuerdo en el ámbito de eso.</p> <p>En la postcosecha reciben las mallas más hay una zona de recepción de mallas en lo que reciben el producto, bueno aquí adentro de la postcosecha y ya jefe de postcosecha del área de trabajo ya se encarga de procesal de revisar los puntos de corte, enfermedades, después elabora lo que es los ramos elaboradas de ahí en el empaque es lo que se viene ya en el empacado el empacado depende a que destino va igual aquí en el cuarto frío se puede almacenar hasta 5 días, de lo que se puede almacenar la flor porque al pasado esos días esa flor ya se desecha o ya no vale, tenemos un lapso de 5 días para poder vender y despachar esa flor pero como siempre se maneja por órdenes fija tenemos pedidos preestablecidos para todo el año,</p>

	<p>La flor que va sobrando se va nacional es poco lo que sale, pero hemos tenido casos que no sale ni para nacional es más cuando se enferma por enfermedades hay casos que por ejemplo el botritis que en verdad le pudre la flor ya no sirve ni para nacional, eso sería la primera pregunta ya depende de cada cliente lo que le pidan los que van despachando todos los días, sus días fuertes los lunes y viernes más que todo es por lo por el fin de semana sábado y domingo que se acumula la flor.</p>
<p>¿Qué tipo(s) de transporte utilizan en cada etapa del proceso? ¿El transporte es propio o tercerizado?</p>	<p>Yo creo que ya lo resumí todo una sola ahí por lo que es en cultivo al momento de cosecha, es un coche que se maneja ahí corta hasta el máximo de 25 tallos sacan de las camas van la estación y van poniendo en mallas.</p> <p>En cuanto al transporte que dirige la flor a las cargueras es nuestro propio cambio hay ocasiones que debemos contratar uno extra ya que nuestro camión abastece hasta unas 120, 130 fulles por igual dependiendo de los de los tamaños de las cajas, pero hay veces que tienen que enviar en otro camión dependiendo ya del espacio.</p>
<p>¿Cuáles son los principales actores o proveedores externos con los que trabajan en la logística de exportación?</p>	<p>En cuanto al transporte solo lo contratamos en ocasiones especiales, como temporadas altas, por lo cual sería un proveedor externo,</p> <p>Además, tenemos proveedores externos de cultivos pequeños que nos ayudan a abastecernos de flor, pero son variedades específicas que tenemos en baja producción.</p>
<p>¿Cuáles considera que son los principales riesgos logísticos que enfrenta su empresa en el proceso de exportación?</p>	<p>No existe mayor riesgo a parte de los que van a hablar, transporte, tiempo. O cualquier situación que no se espere.</p>
<p>¿En qué parte del proceso logístico se presentan mayores dificultades</p>	<p>El tiempo es nuestro factor más preocupante, porque al momento de la entrega son varias de cargueras las que</p>

(infraestructura, transporte, documentación, tiempos, etc.)?	debemos entregar aproximadamente son de 9 a 12 cargueras diarias, si yo salgo de aquí a las 7 de la noche hay un colapso de agencia llegándonos a demorar hasta 2 horas en fila, por lo que a veces enviamos en 2 camiones, también depende a la hora que va a salir el embarque de finca hacia el aeropuerto, por ejemplo si salgo a las 5 de la tarde el camión si alcanza entregar todas las cajas. Si las entregas eso a dos zonas del que son Tababela Cargo Center (Tabacarcen) y el Centro Logístico Alpachaca, debo enviar 2 camiones y se dividen uno por zona para que no exista inconveniente a la hora de la entrega.
¿Qué problemas específicos enfrentan en el transporte desde la finca hasta el aeropuerto?	<p>No existe mayor dificultad ya que las carreteras están bueno estado, salvo a que ocurra un accidente que se no saldría de las manos afectando en la movilización del camión. En cuanto a si existe contaminación en el transporte tercerizado, nosotros controlamos esto con sellos de seguridad desde finca, existe un formato, respaldos, en donde se lleva un registro por cada agencia, la hora de llegada, foto del sello de seguridad, responsable de romper el sello.</p> <p>Evitamos las contaminaciones con procesos establecidos en finca que se han implementado a lo largo de los años.</p> <p>En cuanto créditos por que la flor llegue dañada al cliente final, solo serían 3 que son muy pocos y esto se da por el maltrato en carguera al no tener mucho cuidado en donde causan daños a la flor.</p>
¿Cómo evalúa el estado de la infraestructura vial en el cantón y su impacto en la logística?	Como dije las carreteras son muy buenas, ayudando a la logística de entrega de la flor en las diferentes cargueras.
¿Qué mecanismos implementa su empresa para mantener la cadena de frío a lo largo del proceso logístico?	El camión es regularizado por un Thermo King, al igual en cuarto frio de Postcosecha tiene sus termómetros y registro de temperatura, el supervisor de

	<p>empaques está pendiente si ha habido altos y bajos de temperatura.</p> <p>Antes de la carga el camión debe enfriarse por al menos 20 minutos, al igual una vez que llega a carguera se lleva un registro de cuál fue la temperatura con la que llegó.</p>
¿Cómo monitorean y controlan la temperatura durante el transporte y almacenamiento?	En agencia se lleva un control de frío de cada camión, el mínimo con lo que puede llevar el camión es de 5 grados, si sobrepasa la agencia no se responsabiliza por daños en el viaje al destino hacia el cliente final.
¿Han enfrentado pérdidas de calidad del producto por fallas en la cadena de frío? ¿Cómo lo manejan?	Como se dijo anteriormente son muy pocas ya que se lleva un control específico para evitar esos daños.
¿Considera que los costos logísticos actuales son competitivos frente a otros cantones o países?	Pedro Moncayo es una zona de alta flujo referente al sector florícola, considero que, si existe competencia, pero interna porque en temporada alta se aprovechan de demanda de flor y aprovechan elevando sus precios los actores externos que hemos hablado anteriormente, pero en cuanto a transporte en temporada alta tenemos un camino fijo que nos cobra por flete de 90 a 100 dólares, así evitamos el contagio con otras fincas y contratamos el camión completo.
¿En qué etapas del proceso logístico se concentran los mayores costos?	En cuanto a costos, se elevan únicamente cuando tenemos que contratar un camión extra.
¿Cómo calificaría la coordinación con operadores logísticos como agentes de carga, aerolíneas o agencias aduaneras?	Con respecto a las agencias, la atención al cliente es muy buena, gracias a la tecnología todo es en línea y no existe inconveniente ni retraso por parte de ellos. Todo es en línea a través de las páginas web de cada agencia y se han adaptado a las necesidades de las empresas florícolas.

¿Han tenido experiencias negativas con proveedores logísticos? ¿Cómo las solucionaron?	No han existido experiencias negativas, ya que se lleva un control de todo y se ha podido solucionar. Podríamos llegar a tener si en caso debo contratar un tercer camión que no ha trabajado con nosotros.
¿Ha implementado su empresa alguna mejora o innovación logística en los últimos años? ¿Con qué resultados?	Se ha tenido buenos resultados al tener un control en cada área de finca.
¿Qué medidas considera urgentes para mejorar la logística del sector florícola en Pedro Moncayo?	En mi opinión sería una buena idea crear un centro de acopio donde se recolecte todos los embarques de cada finca, clasifique los pedidos de cada cliente de acuerdo con la carguera que se deba entregar cada pedido, así habría varios camiones y cada uno de estos solo se dirigiría a una sola carguera ahorrando tiempo y evitando retrasos en las cargueras y que el cliente se encuentre insatisfecho.

Anexo 6

Respuestas de la Entrevista realizada al gerente logístico de la empresa GALAPAGOS FLORES GALAFLOR S.A.

PREGUNTA	RESULTADO
¿Podría describir brevemente cómo está estructurada la cadena logística en su empresa desde la cosecha hasta el destino de exportación?	Nosotros somos una empresa produce y exporta rosas entonces primero se realiza el proceso de la cosecha posterior a eso la las rosas llegan a un centro que se llama la postcosecha en donde se procesa la flor en donde se arman los bonches en sí posterior a eso esta flor ya en ramos y en bonches se las lleva al cuarto frío en el cual se distribuye de acuerdo a la a las ventas realizadas es decir aquí existen diferentes tipos de variedades cada flor cada flor tiene

	<p>un nombre específico y lo a los clientes se les oferta de esta manera por variedades acaso por largo también por centímetros desde 50,60,70,80 cm cada uno de estos largos tiene un gusto diferente entonces en esa oferta se les los clientes se les hace llegar una disponibilidad por variedad y por grado ellos deciden que flor es la que se quieren llevar y posterior a esto se les arma las cajas de acuerdo al requerimiento de cada cliente, hay un grupo de empacadores que en el cuarto en el cuarto frío realizan y arman van Armando a las cajas posterior a eso de nosotros como departamento tenemos que con las agencias de carga solicitar una guía máster y una guía hija que es como la parte en la que las aerolíneas nos guardan los espacios para que posteriormente la carga vuele y llegue al destinatario final para eso previamente necesitamos como empresa a realizar una apertura del documento aduanero de exportación que es la DAE con esto nosotros podemos exportar sin este documento no se puede ir a los diferentes destinos que los clientes nos compran, entonces nosotros llevamos la caja las cajas ya armadas se llevan al es cargueras en el aeropuerto y posterior a eso ellos también en sus cuartos fríos arman con el resto de fincas toda el paletizado de acuerdo a las cantidades que los clientes están llevando Y les cargan ya en los</p>
--	--

	aviones para que lleguen a los clientes finales.
¿Qué tipo(s) de transporte utilizan en cada etapa del proceso? ¿El transporte es propio o tercerizado?	Hola etapa del proceso el transporte es propio o tercerizado nosotros manejamos para llevar desde la finca hasta el aeropuerto un transporte tercerizado no es nuestro es un camión de afuera el que viene y tiene ya un contrato directo con la empresa
¿Cuáles son los principales actores o proveedores externos con los que trabajan en la logística de exportación?	Sería el camión externo que nosotros manejamos. En cuanto, a compra de flor a proveedores externos, no solamente nosotros manejamos con la flor que se produce aquí internamente, somos 4 fincas estamos 3 aquí en Tabacundo y una en Amaguaña entonces el traslado desde la flor de Amaguaña se la trae de Amaguaña aquí a Tabacundo y de aquí arman las cajas y las envían al aeropuerto.
¿Cuáles considera que son los principales riesgos logísticos que enfrenta su empresa en el proceso de exportación?	Ustedes deben saber nosotros si corremos el riesgo de que nuestras cajas se introduzcan la droga en este caso nosotros usamos los sellos de seguridad de los camiones que salen desde la finca este sello se lo abre ya allá en el cuarto río de cada carguera y se maneja ese tipo de seguridad nosotros aquí le ingresamos en el documento que nosotros manejamos como guía de remisión nuestro sello y allá en la al primer cuarto frío al que llega el transportista lo abre y también lo registra
¿En qué parte del proceso logístico se presentan mayores dificultades	Como esto realmente es producción y al existir la producción de rosas es un poquito

<p>(infraestructura, transporte, documentación, tiempos, etc.)?</p>	<p>a veces complicado porque manejamos ordenes fijas ya sea por el clima las rosas en sí se enferman y no logramos cumplir en este caso lo que los clientes nos solicitan ese es nuestro mayor problema por así decirlo es la producción es si: o a veces los clientes nos piden más de lo que nosotros podríamos ofrecerles.</p>
<p>¿Qué problemas específicos enfrentan en el transporte desde la finca hasta el aeropuerto?</p>	<p>Podría ser el tráfico o en el caso que no logramos completar pronto los pedidos el camión sale tarde no llega a tiempo a las cargueras porque todos se manejan con tiempos y ellos también cierran allá las guías y ya no podríamos entregar a tiempo ya no podemos nos rechazan de alguna manera y al siguiente día nosotros tendremos que hablar nuevamente con el cliente a ver si le podemos enviar al siguiente día o simplemente esa venta se perdió, esos serían los problemas básicos.</p>
<p>¿Cómo evalúa el estado de la infraestructura vial en el cantón y su impacto en la logística?</p>	<p>Las vías están buenas, lo único que se podría decir es el flujo vehicular que sería nuestro problema ya que a veces hay demasiado tráfico especialmente en feriados, ya que nosotros si trabajamos feriados y eso es lo único que se complica.</p>
<p>¿Qué mecanismos implementa su empresa para mantener la cadena de frío a lo largo del proceso logístico?</p>	<p>Se regula la temperatura en cuarto frío en camión posee Thermo King que ayuda a la cadena de frío.</p>
<p>¿Cómo monitorean y controlan la temperatura durante el transporte y almacenamiento?</p>	<p>Nuestros camiones tienen el frío el termo King entonces la temperatura del de la flor en este caso va bien igual allá en las cargueras ellos toman la temperatura de</p>

	<p>cómo están llegando a nuestras cajas en el caso de que sobrepase la temperatura permitida eso nos devuelve entonces sí está controlado en ese tema</p>
<p>¿Han enfrentado pérdidas de calidad del producto por fallas en la cadena de frío? ¿Cómo lo manejan?</p>	<p>Sí ha pasado que pues el que el Thermo King este fallando no se hizo una previa control o mantenimiento y en este caso nosotros llamamos la atención al transportista y se pide la corrección inmediata para que la flor llegue en la temperatura requerida</p>
<p>¿Considera que los costos logísticos actuales son competitivos frente a otros cantones o países?</p>	<p>Pues como aquí se manejan todas las fincas digamos que se maneja un costo para todos en sí entonces no sé cómo será en otros países realmente no sé los costos que ellos manejen, pero para nosotros es un costo estándar.</p>
<p>¿En qué etapas del proceso logístico se concentran los mayores costos?</p>	<p>Sería el costo de la aerolínea, esto precisamente no corremos con el costo del transporte internacional sino cada cliente paga el costo este valor</p>
<p>¿Cómo calificaría la coordinación con operadores logísticos como agentes de carga, aerolíneas o agencias aduaneras?</p>	<p>Nosotros dependemos de las agencias las agencias dependen de nosotros y manejamos una comunicación constante para que tanto ellos reciban la carga tiempo y nosotros también podamos enviar la carga como nuestros clientes nos solicitan.</p>
<p>¿Han tenido experiencias negativas con proveedores logísticos? ¿Cómo las solucionaron?</p>	<p>Son determinadas las agencias de carga que manejan y esto es a nivel nacional las mismas aerolíneas cargueras entonces cada cliente ya por costo en sí o porque puede ser que una agencia de carga o una</p>

	<p>aerolínea le maneja tiempos diferentes ellos se deciden cambiar, pero en sí problemas ya esto ya depende de cada cliente si nosotros como finca no manejamos esta parte cada cliente decide con qué agencia de carga quiere llevar su producto</p>
<p>¿Ha implementado su empresa alguna mejora o innovación logística en los últimos años? ¿Con qué resultados?</p>	<p>Hemos estado analizando queremos colocarle a los camiones para evitar cualquier filtración como le digo nuestro principal problema son las drogas que ha pasado que en algunas fincas han tenido problemas y se han visto perjudicadas por en este rollo en nosotros lo que queremos es implementar candados de los a los camiones en este caso nosotros nos somos una finca tan grande por lo cual el lunes y jueves son fuertes pero nosotros manejamos dos despachos dos camiones de ahí solamente manejamos uno diario entonces lo que queremos es implementarle hay ahora sensores nosotros queremos ponerle eso o un rastreo satelital también el camión para nosotros hacerles seguimiento ya directo y eso es lo único que queremos agregarle en este caso a nuestro camión porque como le mencionaba anteriormente manejamos solamente un sello de seguridad que es plástico nada más y confiar netamente en el transportista y que no pase nada.</p>
<p>¿Qué medidas considera urgentes para mejorar la logística del sector florícola en Pedro Moncayo?</p>	<p>Esto depende de cada finca si uno quiere de pronto nosotros como manejamos un</p>

	<p>camión tercerizado lo que yo recomendaría es que se manejen camiones propios para evitar cualquier cosa que sea camión netamente de la finca el que lleve de aquí a las agencias de carga la flor directamente y no se maneje un camión o un servicio particular entonces esa sería la única sugerencia nada más y pues no sé si ustedes han escuchado tal vez él el sello de seguridad BASC que son los que se encargan básicamente de controlar todo este tipo de actos ilícitos se podría decir que pueden pasarnos es más específicos ellos controlan todo esto y hacen las sugerencias a las empresas para que esto se evite completamente entonces esa sería la única sugerencia que se le podría dar.</p>
--	---

Anexo 7

Respuestas de la Entrevista realizada al gerente logístico de la empresa Ecuaroscanada S.A.

PREGUNTA	RESULTADO
<p>¿Podría describir brevemente cómo está estructurada la cadena logística en su empresa desde la cosecha hasta el destino de exportación?</p>	<p>Cosecha-Realización de mallas de 25- Transporte Cable Vía- Postcosecha Recepción- Fumigación- Clasificación- Embonche- Hidratación- Cuarto frío- Ventas- Coordinación de embarque- Surtir- Empaque- Camión refrigerado hacia la carguera.</p>

¿Qué tipo(s) de transporte utilizan en cada etapa del proceso? ¿El transporte es propio o tercerizado?	<ul style="list-style-type: none"> • Cable vía, Tractor- Propio • Camión Refrigerado- Tercerizado
¿Cuáles son los principales actores o proveedores externos con los que trabajan en la logística de exportación?	<ul style="list-style-type: none"> • Cargueras
¿Cuáles considera que son los principales riesgos logísticos que enfrenta su empresa en el proceso de exportación?	<ul style="list-style-type: none"> • Cadena de frio • Maltrato del producto • Robos • Choques
¿En qué parte del proceso logístico se presentan mayores dificultades (infraestructura, transporte, documentación, tiempos, etc.)?	<ul style="list-style-type: none"> • Cadena de frio • Documentos • Tiempos
¿Qué problemas específicos enfrentan en el transporte desde la finca hasta el aeropuerto?	Estado de la vía
¿Cómo evalúa el estado de la infraestructura vial en el cantón y su impacto en la logística?	Tramos de la carretera en mal estado y la congestión vial que se genera en las vías.
¿Qué mecanismos implementa su empresa para mantener la cadena de frío a lo largo del proceso logístico?	Cuartos fríos y el camión refrigerado
¿Cómo monitorean y controlan la temperatura durante el transporte y almacenamiento?	Con reportes de manuales al transportista y reportes de cuarto frío.
¿Han enfrentado pérdidas de calidad del producto por fallas en la cadena de frío? ¿Cómo lo manejan?	Si, se ha enfrentado con el cambio de transportistas

¿Considera que los costos logísticos actuales son competitivos frente a otros cantones o países?	Sí, pero este varia depende la ubicación en la que estén.
¿En qué etapas del proceso logístico se concentran los mayores costos?	En el transporte y Montaje de mantenimiento de cuarto frío.
¿Cómo calificaría la coordinación con operadores logísticos como agentes de carga, aerolíneas o agencias aduaneras?	Muy buena ya que todo se maneja vía web
¿Han tenido experiencias negativas con proveedores logísticos? ¿Cómo las solucionaron?	Si perdida de cajas, se soluciona solicitando el pago de estas.
¿Ha implementado su empresa alguna mejora o innovación logística en los últimos años? ¿Con qué resultados?	No
¿Qué medidas considera urgentes para mejorar la logística del sector florícola en Pedro Moncayo?	Arreglo de las carreteras

Anexo 8

Respuestas de la Entrevista realizada al operador logístico de aerolínea de carga Freshlink Cargo Continental Logistics.

PREGUNTA	RESULTADO
¿Podría describir el procedimiento logístico que deben seguir las empresas florícolas para embarcar flores en su aerolínea?	Primeramente , para embarcar debe tener la finca los permisos de exportación, y el embarque lo hace por medio de una agencia de carga , quien tiene contacto directo es la carguera con la aerolínea no el cultivo , la agencia tramita el espacio que le pide el cliente , el cliente cierra el

	<p>trato con la agencia , la agencia diligencia es espacio con la aerolínea y el cultivo sigue la instrucción que le da la agencia en donde entregar , y que día entrega de acuerdo el día de vuelo asignado siempre se entrega un día antes a la agencia de carga que se encarga logísticamente de entregar a la aerolínea para que se lleve a cabo él envío a destino final</p>
<p>¿Qué tipo de infraestructura y condiciones especiales ofrece su aerolínea para el manejo de flores, considerando que son productos altamente perecibles?</p>	<p>Como agencia de carga se debe cumplir con políticas establecidas que se debe cumplir regidas por BASC , LA INFRAESTRUCTURA ES CONTAR CON SUS CUARTOS FRÍOS que está midiendo aproximadamente 1491 metros cuadrados , cuartos fríos de 2 a4 grados de temperatura para asegurar que el producto en este caso rosas no rompa la cadena de frio , es portante saber que no todo productor se mantiene en una misma cadena de frio , contando con camiones y personal que pueda estar en el muelle para la recepción de carga , preparación de documentos y entrega de la misma en cada aerolínea .</p>
<p>¿Cómo se gestiona la cadena de frío desde la recepción hasta el embarque? ¿Qué mecanismos de control utilizan?</p>	<p>Cada camión al salir de cultivo debe de mantener su cadena de frio</p>
<p>¿Qué tipo de documentación debe estar lista al momento de la recepción de la carga (documentación comercial, sanitaria, aduanera)?</p>	<p>En el ingreso que es un documento escrito que detalla piezas, cultivo, guía madre y guía hija, adicional con la temperatura que entrega a la agencia que debe estar dentro de los parámetros de</p>

	<p>máximo 6 a 9 grados, los cuales mantenemos al momento de la recepción un control de la carga, los documentos que se elaboran es AWB /HAWB/FITO CERTIFICADO depende el destino / sport list / detalle de pesos y requerimientos que pida la aerolínea como a países europeos el COD EORI</p>
<p>¿Cómo afecta la falta o demora en la entrega de documentos al cumplimiento de los tiempos logísticos?</p>	<p>Es primordial, sin la documentación correctamente realizada por el personal del departamento de operaciones en la noche en cada agencia de carga es imposible que se entregue a las aerolíneas por ende no existe la posibilidad que esta carga salga a destino sin la doce correspondiente</p>
<p>Desde su experiencia, ¿cuáles son los errores, retrasos o incidencias más frecuentes que presentan los exportadores de flores en el proceso de embarque?</p>	<p>Los errores es de pronto no colocar en AWB bien las direcciones del cliente, el código postal de destino, y tarifas correctas de venta.</p>
<p>¿Cuáles son los tiempos estándar de permanencia de la carga en sus instalaciones antes del embarque? ¿Y qué factores los pueden retrasar?</p>	<p>Permanecía de la carga, lo más recomendable es que la carga de entregue un día antes al día de vuelo de cada embarque, en caso de que la aerolínea haya cancelado por rezagos, esto quiere decir falta de espacios o sobredemanda, pues un máximo de días es 5 días en agencia de carga, ya que la flor aumenta la rotación</p>
<p>¿Existen limitaciones de espacio o capacidad durante temporadas pico como San Valentín, Día de la Madre u otras?</p>	<p>Si los clientes piden a mercado abierto que quiere decir si no nos pasan sus reservas programadas con tiempo pues lo</p>

	<p>más lógico es que se queden sin espacio ya que todos los espacios están ya prevenidos para temporadas como V-DAY O M-DAY</p>
<p>¿Cómo se gestiona la planificación y coordinación con los exportadores durante estas temporadas de alta demanda?</p>	<p>Los clientes organizan sus despachos con las agencias por ende ellos indican a sus cultivos cuando entregar / donde y que día</p>
<p>¿Cuál considera que es el principal desafío logístico en el transporte de flores desde zonas como Pedro Moncayo hasta los mercados internacionales?</p>	
<p>Desde su rol, ¿qué recomendaciones daría a las empresas florícolas para optimizar sus procesos logísticos y asegurar una exportación más eficiente?</p>	<p>La flor del Ecuador es de alta calidad, los mercados se han ido abriendo paulatinamente, debería crear aforos abiertos para implementar un mejor marketing y abrir más canales de promoción de nuestro producto a nivel mundial, aún falta iniciativa aun no estamos a la vanguardia de los canales y herramientas que las redes sociales nos permiten expandirnos actualmente.</p>
<p>¿Qué aspectos cree que deberían mejorar las instituciones públicas o privadas para fortalecer el transporte aéreo de productos florícolas desde Ecuador?</p>	<p>El transporte aéreo depende mucho de la demanda que Ecuador brinde y con los estanques económicos y aspectos políticos han creado incertidumbre, por lo cual muchas aerolíneas ya han salido del mercado por falta de seguridades y un sistema financiero y de negociación no sustentable a nivel de las exportaciones que Ecuador mantiene actualmente</p>

Anexo 8

Respuestas de la Entrevista realizada a, Subgerente de DP Global Service en calidad de Proveedor de Insumos para Exportación Florícola.

PREGUNTA	RESULTADO
<p>¿Qué tipo de insumos suministra su empresa al sector florícola (cartón, fundas plásticas, papel, separadores, etc.)?</p>	<p>Nuestra empresa suministra una amplia gama de insumos al sector florícola, enfocados en el empaque, protección y transporte de flores.</p> <p>Entre los principales productos que ofrecemos se encuentran:</p> <p>Cartón corrugado: Cajas de diferentes tamaños y especificaciones, diseñadas para conservar la frescura de las flores durante el transporte.</p> <p>Papel periódico con y sin impresión: Papel decorativo y funcional para envolver ramos y presentaciones especiales.</p> <p>Separadores y divisores: Fabricados en cartón para evitar el daño de los tallos dentro de las cajas.</p> <p>Cintas y etiquetas: Cintas de cierre y etiquetas personalizadas para identificación y trazabilidad del producto.</p> <p>Para más información comparto enlace de nuestro catálogo https://dpglobalservice.com/productos/catalogo-productos/</p>
<p>¿Desde cuándo trabaja con florícolas del cantón Pedro Moncayo o zonas cercanas?</p>	<p>Desde hace más de 14 años. Contamos con sucursales estratégicamente ubicadas en Lasso y El Ángel, lo que nos ha permitido ofrecer un servicio ágil, constante y personalizado a nuestros clientes de la región.</p>

<p>¿Cuáles son sus principales clientes: grandes exportadoras, brokers, ¿florícolas pequeñas?</p>	<p>Por razones de confidencialidad no compartimos nombres específicos, pero podemos mencionar que trabajamos con todos los nichos del mercado florícola: desde pequeñas y medianas florícolas hasta grandes exportadoras y brokers.</p>
<p>¿Cómo organizan la distribución de insumos hacia las florícolas? ¿Cuentan con flota propia o subcontratan?</p>	<p>Contamos con flota propia para la distribución de insumos, lo que nos permite garantizar un servicio ágil y puntual. Actualmente operamos con 6 camiones de reparto, lo que asegura una cobertura constante en diversas zonas del país. Realizamos entregas directas hasta la puerta de la finca florícola, adaptándonos a las necesidades logísticas de cada cliente.</p>
<p>¿Han tenido dificultades logísticas al abastecer a florícolas ubicadas en zonas rurales como Pedro Moncayo? ¿Cuáles?</p>	<p>No hemos tenido mayores dificultades logísticas al abastecer. Nuestra flota es versátil y está compuesta por camiones de diferentes tonelajes, lo que nos permite acceder sin inconvenientes a fincas ubicadas en sectores con caminos de tercer orden. Esta flexibilidad nos ha permitido mantener el servicio.</p>
<p>¿Qué tan frecuentes son los retrasos por problemas de transporte, disponibilidad de materiales o temas aduaneros?</p>	<p>No son tan frecuentes, sin embargo, si nos enfocamos en la logística internacional, se han evidenciado retrasos en los arribos de buques bajo la modalidad marítima. Estos retrasos responden a varios factores como: Congestión portuaria, Falta de espacios en buques, retrasos y cambios en las rutas marítimas.</p>
<p>¿Qué tan exigente es el sector florícola en cuanto a calidad de insumos para exportación?</p>	<p>El sector florícola es sumamente exigente en cuanto a la calidad de los insumos, especialmente cuando están destinados a la exportación. A medida que el sector crece y se especializa, también aumentan los estándares de</p>

	<p>calidad exigiendo un equilibrio entre calidad y precios competitivos, lo que nos reta constantemente a innovar.</p>
<p>¿Las florícolas pequeñas manejan los mismos estándares que las grandes exportadoras? ¿Cómo varía la demanda entre ambas?</p>	<p>Hace unos tres años, las florícolas pequeñas y las grandes exportadoras operaban con estándares bastante distintos. Sin embargo, con el avance de la tecnología, la interconexión global y la creciente profesionalización del sector, esa brecha se ha reducido considerablemente. Hoy en día, incluso las florícolas pequeñas buscan insumos de alta calidad, similares a los que demandan las grandes exportadoras, especialmente si están orientadas al mercado internacional.</p> <p>La principal diferencia radica en los volúmenes y en la frecuencia de compra, pero en cuanto a estándares de presentación, conservación y eficiencia en el empaque, la exigencia es cada vez más homogénea entre ambos segmentos.</p>
<p>¿Han recibido comentarios sobre cómo sus insumos afectan el desempeño logístico (resistencia, facilidad de embalaje, etc.)?</p>	<p>Hemos recibido comentarios en pocas ocasiones, principalmente relacionados con el material de empaque, específicamente las cajas. Este tipo de insumo puede verse afectado por factores externos como las condiciones climáticas (humedad, lluvia, temperatura), lo que en ciertos casos puede comprometer su resistencia durante el transporte. Cuando esto ocurre, existe el riesgo de que la flor no llegue en óptimas condiciones a su destino.</p> <p>Por esta razón, trabajamos constantemente en mejorar la calidad y especificaciones de nuestros empaques, ajustándolos a las necesidades logísticas de cada cliente y a las</p>

	condiciones de su ruta de exportación. También ofrecemos asesoría para el almacenamiento y manejo adecuado del material antes de su uso.
¿Cómo afectan los costos de transporte, materiales e importaciones (si aplica) en la fijación de precios a las florícolas?	Los costos de transporte, materiales e importaciones tienen una afectación importante en la fijación de precios para las florícolas. El costo final de importación es un factor clave que influye directamente en el precio de los insumos en el mercado, determinando si un producto es competitivo o no. Por eso, es fundamental optimizar cada uno de estos elementos para ofrecer precios justos sin comprometer la calidad, garantizando así que nuestros clientes puedan mantenerse competitivos tanto en mercados nacionales como internacionales.
¿Están trabajando con materiales sostenibles o biodegradables? ¿Existe demanda real de estos productos en el sector?	El cartón se lo considera como biodegradable, ya que es un producto de la canasta básica del floricultor
¿Qué impacto tiene la estacionalidad (ej. San Valentín, Día de la Madre) en la demanda y logística de sus insumos?	Las fechas como San Valentín y Día de la Madre, tienen un impacto significativo, durante estas temporadas, la demanda puede triplicar el volumen habitual de exportación, lo que representa aproximadamente el 40% de los esfuerzos operativos anuales de la empresa. Esto nos obliga a reforzar la planificación logística, aumentar la capacidad de producción y coordinar con nuestros clientes para garantizar el abastecimiento oportuno y sin contratiempos.
¿Qué acciones considera necesarias para mejorar la cadena de	Incorporar tecnología que permitan tener una mejor trazabilidad, por ejemplo, monitorear en

suministro de insumos hacia las zonas florícolas?	tiempo real las entregas y notificar a los clientes el estatus de entrega de pedido
¿Qué barreras enfrentan las florícolas pequeñas para acceder a mejores insumos o servicios logísticos?	La principal barrera que enfrentan las florícolas pequeñas para acceder a mejores insumos o servicios logísticos es el volumen de compra. En muchos casos, el transporte requiere un pedido mínimo para optimizar la ruta o cubrir costos, lo que implica que para llegar a ciertos sectores rurales se debe llenar un camión con pedidos de varios clientes.
Desde su perspectiva como proveedor, ¿qué recomendaciones daría para fortalecer la logística de exportación en zonas como Pedro Moncayo?	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la vialidad del cantón y acceso • Implementar más tecnología tanto en fincas como en proveedores de este sector • Innovación logística • Colaboración entre sector privado y sector publico
¿Desea compartir alguna experiencia significativa que haya tenido trabajando con florícolas de esta zona o con procesos de exportación?	Como experiencia en general dentro de este sector es la innovación, tanto en los insumos que ofrecemos como en los procesos logísticos, ha sido clave para adaptarnos a las crecientes exigencias del mercado y nos ha permitido posicionarnos entre las empresas líderes en suministros para el sector florícola.

Anexo 9

Matriz de Análisis Cualitativo – Entrevistas a Compradores Intermediarios de Flores

Pregunta	Respuesta Empresa INFLORE	Respuesta Merced Global
¿Desde qué zonas del país compran	Zona Pedro Moncayo, Carchi, Guayllabamba, San José De Minas	La mayor cantidad de fincas están concentradas en el sector de Pedro Moncayo

flores? ¿Incluye Pedro Moncayo?	Latacunga, Lasso.	y Cayambe, zonas como Tabacundo, Tupigachi, La Esperanza, Cajas, Ayora, Cangahua hay una hay una buena cantidad de pequeños y fincas con renombre que tienen toda la tecnología para poder producir flores.
¿Qué variedades de flores compran?	Todas las variedades en rosas, también claveles Gypsophila, cartuchos, flores de verano, verdes de relleno para arreglos florales.	Las variedades de rosas se dividen por el color por ejemplo en colores rojos tenemos la explorer que es la que mayor demanda tiene en que están las que es también una flor bastante apetecida tenemos freedom, en blancos por ejemplo tenemos mundial que es la más apetecida, with chocolate, playa blanca, Tibet way chocolate y viene Playa Blanca, Proud, T Tíbet dependiendo de los mercados, por ejemplo en el mercado americano le gusta un punto de corte más cerrado ya que es para bouquet, en cambio en el mercado ruso le gusta un poco un punto de corte más abierto el mercado ruso le gusta que la flor, entonces de eso depende obviamente el precio depende de la logística depende de otros factores. la logística tiene mucho que ver en Estados Unidos el tiempo que demora llegar la carga es 2 días, máximo 3 días por otro lado a Rusia y toda la unión soviética el tiempo de llegada es de 4,5 8, días incluso más dependiendo del sitio donde se encuentre.
¿Qué problemas logísticos presentan las florícolas pequeñas?	Las florícolas pequeñas presentan problemas en los transportes, como no sacan muchas cajas representa mucho dinero contratar su propio	Las florícolas pequeñas son un desastre daña mucho el mercado daña mucho la a las variedades no tienen un control exhaustivo como tienen las grandes plantaciones en

	<p>camión, por lo cual contratan un camión que recoge sus cajas en la postcosecha de cada florícola, sin embargo, existe cambio de camión cuando sobrepasa el límite de cajas o no llega a su capacidad máxima, entonces este va a un punto específico donde se hace el cambio de camión, y se corta la cadena de frío, al no terminar en el transporte propio.</p>	<p>control de plagas, en el control de incluso qué cantidad de flor, todo mundo produce variedades como Explorer, Mundial, Pink Floyd que son las variedades más apetecidas, entonces el pequeño productor lo que hace es dañar el mercado incluso hay una sobreoferta de flor en ocasiones y en otra especulan con la flor, por lo cual creo el pequeño producto debería organizarse o el gobierno o una autoridad debería organizarse en el tema de productores pequeños y flor, ya que este no paga regalías crea una competencia desleal que paga vacaciones, que tienen mano de obra calificada, que pagan sueldos a sus empleados, pagan seguro social; los pequeños productores son empresas familiares que ni siquiera paga a sus familiares, eso es un tema que inciden en la calidad y cantidad de flor ya que el pequeño productor no se puede comparar con la cantidad de una finca grande que tiene el capital para comprar químicos, contratar un buen técnico, comprar las variedades. Lo que hacen pequeño productor es hurtar y se beneficia lo que están haciendo otras empresas serias en el Ecuador.</p>
<p>¿Por qué estas florícolas no exportan directamente?</p>	<p>Las florícolas pequeñas no exportan porque no tienen el conocimiento de los clientes cuáles son buenos y malos, hay mucho robo al exportar, donde los clientes no pagan, por lo</p>	<p>Nosotros no compramos a pequeños productores, ellos venden a centros de acopio o postcosechas que estos ya tienen toda la documentación para exportar, inspecciones de Agrocalidad</p>

	<p>cual prefieren vender a una finca grande su producción y aseguran el pago. Además, ya no necesitan los documentos necesarios para una exportación.</p>	<p>Esto es un tema quisquilloso ya que la masiva cantidad de pequeños productores y el crecimiento de manera indiscriminada que hay en el páramo hace que este se dañe al no tener un control de su producción, no saber manejar tema de fertilizantes utilizando productos químicos que no son aceptables en el país como los de Perú que entran por contrabando o Químicos Chinos que no son amigables con el medio ambiente, como sabemos la mayoría de los dueños de las zonas altas son indígenas y ellos se manejan de diferente manera creando una anarquía por lo cual algún día va colapsar este problema y podría llegar a hundir al sector florícola.</p> <p>Ellos no exportan directamente porque necesitan una cartera de clientes, una serie de requisitos como son, permisos de Agrocalidad, cajas aprobadas y otra serie de requisitos que hacen que no exporten directamente.</p>
<p>¿Cómo gestionan las florícolas el cuidado de la flor (embalaje, frío, tiempos)?</p>	<p>Se necesita que el embalaje sea el adecuado tanto el cartón, separadores, láminas y todo el material que se necesita al momento de empacar. Además, para exportar las cajas deben ser de una cartonera que cumpla con los parámetros de calidad. La hidratación de la flor también es importante, se debe elegir un buen hidrátate, y que el cuarto frío</p>	<p>No soy un experto en el tema, pero por lo que se, la planta desde que se cosecha hasta que se empaca debe pasar un proceso de hidratación, un proceso de limpieza de la flor, usar productos químicos para eliminar plagas ya que si se encuentra una de estas en un embarque se quema todo el embarque. Además, cuanto se corta la flor en cultivo se debe ir inmediatamente a postcosecha donde se clasifica, se procesa y la flor que no</p>

	<p>se mantenga de 2 a 3 grados centígrados.</p>	<p>cumple con la calidad requerida pasa a ser flor nacional. Cosa que no pasa con los centros de acopio que compran la flor y esta se demora más tiempo en llegar a cuarto frío ya que debe ser transportada desde el cultivo del pequeño floricultor al centro de acopio, eso se hace en camionetas a cielo abierto sin ningún cuidado.</p>
<p>¿Cómo coordinan ustedes el transporte y la logística hacia el aeropuerto?</p>	<p>Nosotros no nos encargamos de la logística ya que es responsabilidad de cada florícola, nosotros entregamos la información, la cantidad de cajas que compra el cliente, en qué carguera se debe entregar, cual es la guía madre y guía hija. El destino al que va.</p>	<p>Nosotros no coordinamos estos, coordina cada florícola, nuestro papel en esta cadena logística es exportar hacia el exterior, compramos la flor de acuerdo con los pedidos de nuestros clientes, proporcionamos la información para que cada florícola coordine.</p>
<p>¿Qué tan estandarizados son los procesos logísticos de sus proveedores?</p>	<p>Los procesos logísticos de cada finca ya están estandarizados, sin embargo, depende de que flor sea existen algunos cambios, si es flor inmortalizada no entra a frío, ni finca ni en carguera. Pero si es flor fresca se prioriza la cadena de frío.</p>	<p>Siempre es el mismo, lo que cambia son los mercados. Yo hago pedido de la flor y esta debe cumplir con todos estándares de calidad, debe estar bien empacada, para que no sufra daños en el camino, cumplir con la temperatura no máximo a 4 grados centígrados, que esta es registrada al llegar a carguera, si no se cumple las cajas lamentablemente regresan a finca.</p> <p>En calidad el tamaño del botón debe ser de acuerdo con el tamaño de la flor, eso ya son parámetros de calidad que se maneja con cada finca dependiente la variedad, el mercado destino.</p> <p>Además, si se reporta un crédito con el cliente, nosotros inmediatamente revisamos</p>

		que no se haya roto la cadena de frio por lo cual nosotros ponemos termógrafos.
<p>¿Qué acciones podrían mejorar la logística de florícolas como las de Pedro Moncayo?</p>	<p>Deberían mejorar, en el movimiento de las cajas con las flores. Si son fincas pequeñas coordinar antes de salir el tamaño del camión, si salgo con un camión de 200 cajas y solo entrego 100 comienzan a mover la carga de un camión grande o pequeño. Este se convierte en un gran problema ya que la manipulación de cajas no solo se corta la cadena de frío también existen casos que las fincas se contaminen con droga, independientemente del tamaño ya sea grande, pequeña o mediana. Ya que no vigilas el transporte si hubo un cambio de camión o no porque no tienen un sello de seguridad, que en este caso sería el seguro BASC que garantiza que la carga llegue sana a su destino.</p> <p>Ya hay cargueras que han mejorado las cargueras y que todos los camioneros pongan su huella.</p>	<p>Si hablamos de grandes plantaciones ellos tienen sus camiones y si es las plantaciones pequeñas ellas contratan camiones por ejemplo una plantación pequeña contrata camiones no alcanzo a retirar la flor y tienen que ir llevando en una camioneta a la intemperie la flor y el camión le está esperando en la Y de Tabacundo cargan el camión y llevan la flor obviamente es un desastre donde la flor se va a dañar, lo contrario de las empresas grandes de flor, ellos tienen sus propios camiones en donde estrictamente se guardan las cadenas de frio entonces como mejorar esto, si me pregunta a mí que dejen de funcionar los pequeños productores o restablecer la línea férrea en donde lleguen al aeropuerto donde se hagan vagones refrigerados en donde la flor se pueda cargar a determinada hora en vagones refrigerados pero es un proyecto de mucho tiempo y mucha inversión para activar la línea férrea, porque incluso viene flor desde el Carchi entonces imaginase las plantaciones que salen de allá son como 8 horas de viaje ellos tienen que salir tipo 1 de la tarde para poder entregar la flor a las 9 de la noche porque hay un tema de las compañías de carga aérea que reciben la flor hasta las 10 de la noche como exagerando porque tienen que subir la carga a los aviones y los aviones tienen que empezar a</p>

		<p>salir en la madrugada, y cuando hay paros es pérdida total para la florícolas y para los clientes nosotros como compradores de flor subimos bastante pero lamentable mente como el campo les pertenece a los indígenas ellos hacen lo que creen que estiman conveniente y lo que creen que es correcto, y el Ecuador se acaba donde los indígenas tienen su propio sistema de justicia donde tienen su propio tema de control como por ejemplo en Olmedo usted no puede ingresar a cualquier sitio y es un tema complicado en donde se debería tratar con otra perspectiva</p>
<p>¿Desea compartir alguna experiencia positiva o negativa que haya impactado el proceso logístico?</p>	<p>Lo negativo, las fincas al no tener sello BASC corres muchos riesgos y tú solo se llevan registros al momento de salir de finca y al momento de llegar a carguera. Es por eso por lo que las fincas deben unirse para manejar su carga con mayor responsabilidad que esta llegue con bien.</p> <p>En lo positivo en la logística es que algunas cargueras han implementado que cada camionero ponga su huella de identidad al momento de dejar el embarque y esto hace que se pueda identificar a cada camionero que llega a esas cargueras.</p>	<p>La logística se mantiene igual lo único que crece es el volumen de flor y los días de despacho los cuales son más seguidos y se empieza a comprar con días de anticipación en los días festivos como Valentín y madres, porque en vez de hacer 1 o 2 embarques a las semanas se podría salir más seguido y saldría primero a los lugares más alejados de la región, por ejemplo si hablamos de Kazakstán lo primero que se despacharía Kazakstán oeste que son las provincias que están más alejadas del centro de la capital del aeropuerto que estos serían los primero en despachar, digamos que para un 14 de febrero eso más o menos se estaría despachando la última semana de enero para poder llegar el 14 de febrero más o menos habría una diferencia de unos 8 días para</p>

		<p>llegar a los lugares alejados de Kazakstán, alcana etc., pero ciudades que quedan cerca del aeropuerto si se las podría enviar de último momento porque abrían 1 o máximo 2 días para que pueda llegar la flor a su destino y pueda ser vendida en ese momento de la fiesta pero por lo general se entrega 1 día antes y así un día antes del 8 de marzo ya se entrega la flor, y por lo general se triplica por ejemplo a la semana mandamos 1000 cajas pero en fechas festivas se mandaría 3000 a 4000 cajas</p>
--	--	---

ANEXO 10

Solicitud al GAD de Pedro Moncayo para la apertura a la base de datos de las empresas florícolas existentes.


Pontificia Universidad Católica del Ecuador
 Seréis mis testigos

IBARRA

ENCI

Ibarra, 14 de abril de 2025
Oficio Nro. 002 ENCI-CT

Ing. Amanda Cuzco
DIRECTORA DE GESTIÓN AMBIENTAL DEL GAD PEDRO MONCAYO
Presente.-

De mi consideración;

Reciba un cordial saludo de la Escuela de Negocios, Comercio Internacional y Gastronomía, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador- Ibarra.

Por el presente solicito muy comedidamente, se le permita a la estudiante de la carrera de Negocios Internacionales, **Srta. Viana Calapaqui Anghie Margarita**, recabar información de las florícolas existentes en el cantón Pedro Moncayo.

Cabe indicar que los datos facilitados serán utilizados netamente para fines académicos en vista de que formarán parte del desarrollo del trabajo de titulación propuesto por la estudiante, previa obtención del título de Licenciada en Negocios Internacionales.

Por la atención que se digne dar al presente, agradezco.

Atentamente,


Mgs. Sixto Manosalvas
DIRECTOR DE LA ENCI



d.b



ANEXO 11

Solicitudes a las empresas florícolas para las entrevistas a Gerentes Logísticos.

1. MYSTIC FLOWERS

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
Serbas mis testigos | IBARRA ENCI

Ibarra, 21 de mayo de 2025
Oficio Nro. 018 ENCI-CT

Señores,
MYSTIC FLOWERS S.A
Presente.-

De mi consideración;

Reciba un cordial saludo de la Escuela de Negocios, Comercio Internacional y Gastronomía, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador- Ibarra.

Por el presente solicito muy comedidamente, se le permita a la estudiante de la carrera de Negocios Internacionales, Srta. Anghie Margarita Viana Calapaquí, su autorización para la aplicación de entrevista al personal.

Cabe indicar que los datos facilitados serán utilizados netamente para fines académicos en vista de que formarán parte del desarrollo del trabajo de titulación propuesto por el estudiante, previa obtención del título de Licenciada en Negocios Internacionales.

Por la atención que se digno dar al presente, agradezco.

Atentamente,


Sixto Manosalvas
Formado por el
Colegio de Profesores
de la PUC del Ecuador
en 1988

Mgs. Sixto Manosalvas
DIRECTOR DE LA ENCI

d.b

2. EXXIDE S.A.

 Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SERVICIO DE INVESTIGACIONES

IBARRA

ENCI

Ibarra, 21 de mayo de 2025
Oficio Nro. 020 ENCI-CT

Señores,
EXXIDE S.A.
Presente. -

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo de la Escuela de Negocios, Comercio Internacional y Gastronomía, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Ibarra.

Por el presente solicito muy comedidamente, se le permita a la estudiante de la carrera de Negocios Internacionales, Srta. Anghie Margarita Viana Calapaquí, su autorización para la aplicación de entrevista al personal.

Cabe indicar que los datos facilitados serán utilizados netamente para fines académicos en vista de que formarán parte del desarrollo del trabajo de titulación propuesto por el estudiante, previa obtención del título de Licenciada en Negocios Internacionales.

Por la atención que se digné dar al presente, agradezco.

Atentamente,

Sixto
Manosalva
S

Firmado digitalmente por Sixto Manosalva
Fecha: 2025.05.20
10:05:00 -0500

Mgs. Sixto Manosalvas
DIRECTOR DE LA ENCI

d.b



3. J & M FLOWERS S.A.

 **Pontificia Universidad Católica del Ecuador** | **IBARRA**
Seres más testigos ENCI

Ibarra, 21 de mayo de 2025
Oficio Nro. 024 ENCI-CT

Señores,
J & M FLOWERS S.A.
Presente.-

De mi consideración;

Reciba un cordial saludo de la Escuela de Negocios, Comercio Internacional y Gastronomía, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador- Ibarra.

Por el presente solicito muy comedidamente, se le permita a la estudiante de la carrera de Negocios Internacionales, Srta. **Anghie Margarita Viana Calapaquí**, su autorización para la aplicación de entrevista al personal.

Cabe indicar que los datos facilitados serán utilizados netamente para fines académicos en vista de que formarán parte del desarrollo del trabajo de titulación propuesto por el estudiante, previa obtención del título de Licenciada en Negocios Internacionales.

Por la atención que se digne dar al presente, agradezco.

Atentamente,



Señor
Firmado
Manosalvas
as
Mgs. Sixto Manosalvas
DIRECTOR DE LA ENCI

d.b

4. ROYAL FLOWERS S.A.


Pontificia Universidad Católica del Ecuador
 IBARRA ENCI

Ibarra, 21 de mayo de 2025.
 Oficio No. 013 ENCI-CT

Señores,
ROYALFLOWERS S.A.
 Presente.

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo de la Escuela de Negocios, Comercio Internacional y Gastronomía, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Ibarra.

Por el presente solicito muy comedidamente, se le permita a la estudiante de la carrera de Negocios Internacionales, Srta. Anghie Margarita Viana Calapaquí, su autorización para la aplicación de entrevista al personal.

Cabe indicar que los datos facilitados serán utilizados netamente para fines académicos en vista de que formarán parte del desarrollo del trabajo de titulación propuesto por el estudiante, previa obtención del título de Licenciada en Negocios Internacionales.

Por la atención que se digne dar al presente, agradezco.

Atentamente,


 Sixto Manosalvas
 Mgs. Sixto Manosalvas
DIRECTOR DE LA ENCI

d.b


 vte. Ana Eusew
 febrero 26-07-2025
 1116
 Av. de Santa Bárbara
 023996670
 EXT 141

5. ANNIROSES S.A.

	Pontificia Universidad Católica del Ecuador <small>SERVICIO MÁS TESTIGOS</small>	IBARRA	ENCI
--	--	---------------	------

Ibarra, 21 de mayo de 2025
Oficio Nro. 014 ENCI-CT

Señores,
ANNIROSES S.A.
Presente. -

De mi consideración;

Reciba un cordial saludo de la Escuela de Negocios, Comercio Internacional y Gastronomía, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador- Ibarra.

Por el presente solicito muy comedidamente, se le permita a la estudiante de la carrera de Negocios Internacionales, Srta. **Anghie Margarita Viana Calapaquí**, su autorización para la aplicación de entrevista al personal.

Cabe indicar que los datos facilitados serán utilizados netamente para fines académicos en vista de que formarán parte del desarrollo del trabajo de titulación propuesto por el estudiante, previa obtención del título de Licenciada en Negocios Internacionales.

Por la atención que se digne dar al presente, agradezco.

Atentamente,

Señor
Identificado por
Firma Manosalvas
01/05/2025 09:00

Mgs. Sixto Manosalvas
DIRECTOR DE LA ENCI

d.b

Recibido

Jacki Guamo
Comercio Exterior
Anni Roses.

6. AZAYA GARDENS CIA LTDA.

	Pontificia Universidad Católica del Ecuador <small>SerHis sus Estudios</small>	IBARRA	ENCI
---	--	---------------	-------------

Ibarra, 21 de mayo de 2025
Oficio Nro. 004 ENCI-CT

Señores,
AZAYA GARDENS CIA. LTDA.
Presente.

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo de la Escuela de Negocios, Comercio Internacional y Gastronomía, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador- Ibarra.

Por el presente solicito muy comedidamente, se le permita a la estudiante de la carrera de Negocios Internacionales, Srta. **Anghie Margarita Viana Calapaquí**, su autorización para la aplicación de entrevista al personal.

Cabe indicar que los datos facilitados serán utilizados netamente para fines académicos en vista de que formarán parte del desarrollo del trabajo de titulación propuesto por el estudiante, previa obtención del título de Licenciada en Negocios Internacionales.

Por la atención que se digne dar al presente, agradezco.

Atentamente,

Sixto
Manosalvas
vas

Firmado digitalmente por
Sixto Manosalvas
Fecha: 2025.05.20
10:13:36 -05'00'

Mgs. Sixto Manosalvas
DIRECTOR DE LA ENCI

d.b

*26/05/2025
14:40
Srta. Anghie Viana Calapaquí
*

7. DAVINCI ROSES CIA LTDA.



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
Saberes más relevantes

IBARRA

ENCI

Ibarra, 21 de mayo de 2025
Oficio Nro. 008 ENCI-CT

Señores,
DAVINCIROSES EXPORTACIONES CIA. LTDA.
Presente.

De mi consideración;

Reciba un cordial saludo de la Escuela de Negocios, Comercio Internacional y Gastronomía, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador- Ibarra.

Por el presente solicito muy comedidamente, se le permita a la estudiante de la carrera de Negocios Internacionales, Srta. **Anghie Margarita Viana Calapaquí**, su autorización para la aplicación de entrevista al personal.

Cabe indicar que los datos facilitados serán utilizados netamente para fines académicos en vista de que formarán parte del desarrollo del trabajo de titulación propuesto por el estudiante, previa obtención del título de Licenciada en Negocios Internacionales.

Por la atención que se digne dar al presente, agradezco.




Atentamente,
26-05-2025

Sixto Manosalvas
Firma digitalizada por
Manosalvas Sixto Manosalvas
Fecha: 2025-05-26
14:21:06 -0500

Mgs. Sixto Manosalvas
DIRECTOR DE LA ENCI

d.b

8. ECUAROSCANADA S.A.

 <p>Pontificia Universidad Católica del Ecuador <i>Será mis Estudios</i></p>	IBARRA	ENCI
<p>Ibarra, 21 de mayo de 2025 Oficio Nro. 015 ENCI-CT</p>		
<p>Señores: ECUAROSCANADA S.A. Presente.-</p>		
<p>De mi consideración;</p>		
<p>Reciba un cordial saludo de la Escuela de Negocios, Comercio Internacional y Gastronomía, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador- Ibarra.</p>		
<p>Por el presente solicito muy comedidamente, se le permita a la estudiante de la carrera de Negocios Internacionales, Srta. Anghie Margarita Viana Calapaqui, su autorización para la aplicación de entrevista al personal.</p>		
<p>Cabe indicar que los datos facilitados serán utilizados netamente para fines académicos en vista de que formarán parte del desarrollo del trabajo de titulación propuesto por el estudiante, previa obtención del título de Licenciada en Negocios Internacionales.</p>		
<p>Por la atención que se digne dar al presente, agradezco.</p>		
<p>Atentamente,</p>		
<p>Sixto Manosalvas Firmado digitalmente por Sixto Manosalvas Fecha: 2025.05.29 10:12:11 -05'00'</p> <p>Mgs. Sixto Manosalvas DIRECTOR DE LA ENCI</p>	 <p>Recibido Miguel Marmol Gerente Administrativo 0996441577</p>	
<p>d.b</p>		

9. DENMAR S.A.



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
Servir mis testigos

IBARRA

ENCI

Ibarra, 21 de mayo de 2025
Oficio Nro. 009 ENCI-CT

Señores,
DENMAR S.A.
Presente. -

De mi consideración;

Reciba un cordial saludo de la Escuela de Negocios, Comercio Internacional y Gastronomía, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador- Ibarra.

Por el presente solicito muy comedidamente, se le permita a la estudiante de la carrera de Negocios Internacionales, Srta. **Anghie Margarita Viana Calapaquí**, su autorización para la aplicación de entrevista al personal.

Cabe indicar que los datos facilitados serán utilizados netamente para fines académicos en vista de que formarán parte del desarrollo del trabajo de titulación propuesto por el estudiante, previa obtención del título de Licenciada en Negocios Internacionales.


Por la atención que se digne dar al presente, agradezco.

Atentamente,

Sixto
Manosalvas
Firmado digitalmente por
Sixto Manosalvas
Fecha: 2025.05.20
10:22:17 -05:00'

Mgs. Sixto Manosalvas
DIRECTOR DE LA ENCI

d.b


2025 Mayo 26
Sr. Darango
12/10 - recibido.

10. BELLAROSA S.A.

	Pontificia Universidad Católica del Ecuador <small>SCIPIS MIS TESTIGOS</small>	IBARRA	ENCI
--	--	---------------	------

Ibarra, 21 de mayo de 2025
Oficio Nro. 005 ENCI-CT

Señores,
BELLARO S.A.
Presente. -

De mi consideración;

Reciba un cordial saludo de la Escuela de Negocios, Comercio Internacional y Gastronomía, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador- Ibarra.

Por el presente solicito muy comedidamente, se le permita a la estudiante de la carrera de Negocios Internacionales, Srta. **Anghie Margarita Viana Calapaquí**, su autorización para la aplicación de entrevista al personal.

Cabe indicar que los datos facilitados serán utilizados netamente para fines académicos en vista de que formarán parte del desarrollo del trabajo de titulación propuesto por el estudiante, previa obtención del título de Licenciada en Negocios Internacionales.

Por la atención que se digna dar al presente, agradezco.

Atentamente,

Sixto	Firmado	
Manosalva	digitalmente por	
as	Sixto Manosalvas	
	Fecha: 2025.05.20	
	10:17:15 -05'00'	

Mgs. Sixto Manosalvas
DIRECTOR DE LA ENCI

d.b

VIG. ASO COMEX

26-05-2025

11:18

AUT. LIC. SARA BALTISA

023996670

EXT 41

11. GALAPAGOS FLORES


Pontificia Universidad Católica del Ecuador | **IBARRA**
ENCI
 Seréix mis testigos

Ibarra, 21 de mayo de 2025
Oficio Nro. 012 ENCI-CT

Señores,
GALAPAGOS FLORES GALAFLOR S.A.
Presente.

De mi consideración;

Reciba un cordial saludo de la Escuela de Negocios, Comercio Internacional y Gastronomía, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador- Ibarra.

Por el presente solicito muy comedidamente, se le permita a la estudiante de la carrera de Negocios Internacionales, Srta. **Anghie Margarita Viana Calapaqui**, su autorización para la aplicación de entrevista al personal.

Cabe indicar que los datos facilitados serán utilizados netamente para fines académicos en vista de que formarán parte del desarrollo del trabajo de titulación propuesto por el estudiante, previa obtención del título de Licenciada en Negocios Internacionales.

Por la atención que se digna dar al presente, agradezco.

Atentamente,


 Sixto Manosalvas
Empleo digitalmente por Sixto Manosalvas Fecha: 2025/05/20 19:25:03 -0500

Mgs. Sixto Manosalvas
DIRECTOR DE LA ENCI

d.b

GABITA GALAPAGOS FLORES - 26-05-2025
Bernado Calagulla
1755617493



12. FINCA FLORENCANTO CIA LTDA.



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
Seréis mis testigos

IBARRA

ENCI

Ibarra, 21 de mayo de 2025
Oficio Nro. 010 ENCI-CT

Señores,
FINCA FLORENCANTO CIA. LTDA.
Presente.-

De mi consideración;

Reciba un cordial saludo de la Escuela de Negocios, Comercio Internacional y Gastronomía, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador- Ibarra.

Por el presente solicito muy comedidamente, se le permita a la estudiante de la carrera de Negocios Internacionales, **Srta. Anghie Margarita Viana Calapaqui**, su autorización para la aplicación de entrevista al personal.

Cabe indicar que los datos facilitados serán utilizados netamente para fines académicos en vista de que formarán parte del desarrollo del trabajo de titulación propuesto por el estudiante, previa obtención del título de Licenciada en Negocios Internacionales.

Por la atención que se digne dar al presente, agradezco.

Atentamente,

Sixto
Manosalvas
vas

Firmado
digitalmente por
Sixto Manosalvas
Fecha: 2025.05.20
10:30:24 -05'00'

Mgs. Sixto Manosalvas
DIRECTOR DE LA ENCI

d.b

13. MONTEROSAS FARMS

 **Pontificia Universidad Católica del Ecuador**
SERVIS MIS TESTIGOS

IBARRA

ENCI

Ibarra, 21 de mayo de 2025
Oficio Nro. 019 ENCI-CT

Señores,
MONTEROSAS FARMS
Presente.-

De mi consideración;

Reciba un cordial saludo de la Escuela de Negocios, Comercio Internacional y Gastronomía, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador- Ibarra.

Por el presente solicito muy comedidamente, se le permita a la estudiante de la carrera de Negocios Internacionales, Srta. **Anghie Margarita Viana Calapaqui**, su autorización para la aplicación de entrevista al personal.

Cabe indicar que los datos facilitados serán utilizados netamente para fines académicos en vista de que formarán parte del desarrollo del trabajo de titulación propuesto por el estudiante, previa obtención del título de Licenciada en Negocios Internacionales.

Por la atención que se digne dar al presente, agradezco.

Atentamente,

Sixto
Manosalvas
Mgs. Sixto Manosalvas
DIRECTOR DE LA ENCI

Firmado digitalmente por Sixto Manosalvas
Fecha: 2025.05.20
10:38:06 -0500



d.b

14. JOYGARDENS S.A.



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
Seréis mis testigos

IBARRA

ENCI

Ibarra, 21 de mayo de 2025
Oficio Nro. 021 ENCI-CT

Señores,
JOYGARDENS S.A.
Presente.-

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo de la Escuela de Negocios, Comercio Internacional y Gastronomía, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Ibarra.

Por el presente solicito muy comedidamente, se le permita a la estudiante de la carrera de Negocios Internacionales, Srta. **Anghie Margarita Viana Calapaqui**, su autorización para la aplicación de entrevista al personal.

Cabe indicar que los datos facilitados serán utilizados netamente para fines académicos en vista de que formarán parte del desarrollo del trabajo de titulación propuesto por el estudiante, previa obtención del título de Licenciada en Negocios Internacionales.

Por la atención que se digne dar al presente, agradezco.

Atentamente,

Sixto
Manosalva
s


Garita

Mgs. Sixto Manosalvas
DIRECTOR DE LA ENCI

d.b

15. ECUATORIAN FLOWER

← 📄 ⌚ 🗑️ | ✉️ 📧 ⋮ 7 de 128 < >

ENTREVISTA AL GERENTE DE LOGÍSTICA DE SU EMPRESA 🖨️ 📧

 **Anghie Viana** <anghie.v2003@gmail.com> para sales ▾ 📧 jue, 29 may, 9:43 p.m. ☆ 😊 ↶ ⋮

Buenas noches, reciban un cordial saludo de quien les habla, soy Anghie, estudiante de la carrera de Negocios Internacionales de la Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra; El motivo de mi mensaje es para solicitarle de la manera más comedida se me otorgue una pequeña entrevista al GERENTE DE LOGÍSTICA de su empresa, con el fin de realizar mi tesis titulada: "ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA LOGÍSTICA EN EL SECTOR FLORÍCOLA DEL CANTÓN PEDRO MONCAYO". Dicha información serán utilizados netamente para fines académicos. Esperando una respuesta inmediata y positiva, me despido. Adjunto la información correspondiente, donde se valida mi mensaje.

Un archivo adjunto • Analizado por Gmail ⓘ 🗑️

Visualizado el 29 de mayo de 2023

Adjunto: ECUATORIAN FLO...

PDF ECUATORIAN FLO...

↶ Responder ↷ Reenviar 😊

16. CANANVALLEY FLOWERS S.A.

← → 🔄 cananvalley.com/contact-us/ ☆ 📄 📧 🗑️ ⋮

HOME ABOUT US CATALOG CONTACT US  *ensuring outstanding service no matter* 📷 📘

Anghie Margarita

Viana Calapaqui

Ecuador/Tabacundo

anghie.v2003@gmail.com

0968570643

Buenas noches, reciban un cordial saludo de quien les habla, soy Anghie, estudiante de la carrera de Negocios Internacionales de la universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra; El motivo de mi mensaje es para solicitarle de la manera más comedida se me otorgue una pequeña entrevista al GERENTE DE LOGÍSTICA de su empresa, con el fin de realizar mi tesis titulada: "ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA LOGÍSTICA EN EL SECTOR FLORÍCOLA DEL CANTÓN PEDRO MONCAYO". Dicha información serán utilizados netamente para fines académicos. Espero su pronta respuesta para poder enviarles la documentación correspondiente por parte de la Universidad y las preguntas que se van a abordar, muchas gracias.

17. FLORES Y FRUTAS FLORIFRUT S.A.

ENTREVISTA AL GERENTE DE LOGÍSTICA DE SU EMPRESA



Anghie Viana <anghie.v2003@gmail.com>
para sales ▾

jue, 29 may, 10:44 p.m. ☆ 😊 ↶ ⋮

Buenas noches, reciban un cordial saludo de quien les habla, soy Anghie, estudiante de la carrera de Negocios Internacionales de la Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra; El motivo de mi mensaje es para solicitarle de la manera más comedida se me otorgue una pequeña entrevista al GERENTE DE LOGÍSTICA de su empresa, con el fin de realizar mi tesis titulada: "ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA LOGÍSTICA EN EL SECTOR FLORÍCOLA DEL CANTÓN PEDRO MONCAYO". Dicha información serán utilizados netamente para fines académicos. Esperando una respuesta inmediata y positiva, me despido. Adjunto la información correspondiente, donde se valida mi mensaje.

Un archivo adjunto • Analizado por Gmail ⓘ



18. ROSAPRIMA

ENTREVISTA AL GERENTE DE LOGÍSTICA DE SU EMPRESA



Anghie Viana <anghie.v2003@gmail.com>
para ventasecuador ▾

jue, 29 may, 10:27 p.m. ☆ 😊 ↶ ⋮

Buenas noches, reciban un cordial saludo de quien les habla, soy Anghie, estudiante de la carrera de Negocios Internacionales de la Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra; El motivo de mi mensaje es para solicitarle de la manera más comedida se me otorgue una pequeña entrevista al GERENTE DE LOGÍSTICA de su empresa, con el fin de realizar mi tesis titulada: "ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA LOGÍSTICA EN EL SECTOR FLORÍCOLA DEL CANTÓN PEDRO MONCAYO". Dicha información serán utilizados netamente para fines académicos. Esperando una respuesta inmediata y positiva, me despido. Adjunto la información correspondiente, donde se valida mi mensaje.

Un archivo adjunto • Analizado por Gmail ⓘ



↶ Responder

↷ Reenviar



19. NIKITA FLOWERS



4 de 128 < >

ENTREVISTA AL GERENTE DE LOGÍSTICA DE SU EMPRESA



Anghie Viana <anghie.v2003@gmail.com>
para sol, sales1 ▾

📧 jue, 29 may, 10:24 p.m. ☆ 😊 ↶ ⋮

Buenas noches, reciban un cordial saludo de quien les habla, soy Anghie, estudiante de la carrera de Negocios Internacionales de la Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra; El motivo de mi mensaje es para solicitarle de la manera más comedida se me otorgue una pequeña entrevista al GERENTE DE LOGÍSTICA de su empresa, con el fin de realizar mi tesis titulada: "ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA LOGÍSTICA EN EL SECTOR FLORÍCOLA DEL CANTÓN PEDRO MONCAYO". Dicha información serán utilizados netamente para fines académicos. Esperando una respuesta inmediata y positiva, me despido. Adjunto la información correspondiente, donde se valida mi mensaje.

Un archivo adjunto • Analizado por Gmail ⓘ



↶ Responder ↶ Responder a todos ↷ Reenviar 😊

20. CERESFARMS CIA LTDA



5 de 128 < >

ENTREVISTA AL GERENTE DE LOGÍSTICA DE SU EMPRESA



Anghie Viana <anghie.v2003@gmail.com>
para sales ▾

📧 jue, 29 may, 10:12 p.m. ☆ 😊 ↶ ⋮

Buenas noches, reciban un cordial saludo de quien les habla, soy Anghie, estudiante de la carrera de Negocios Internacionales de la Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra; El motivo de mi mensaje es para solicitarle de la manera más comedida se me otorgue una pequeña entrevista al GERENTE DE LOGÍSTICA de su empresa, con el fin de realizar mi tesis titulada: "ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA LOGÍSTICA EN EL SECTOR FLORÍCOLA DEL CANTÓN PEDRO MONCAYO". Dicha información serán utilizados netamente para fines académicos. Esperando una respuesta inmediata y positiva, me despido. Adjunto la información correspondiente, donde se valida mi mensaje.

Un archivo adjunto • Analizado por Gmail ⓘ



↶ Responder ↷ Reenviar 😊

ANEXO 11

Solicitud a AGROCALIDAD para la realización de una entrevista.


Pontificia Universidad Católica del Ecuador | **IBARRA** (ENCI)
Salvando una generación

Ibarra, 16 de junio de 2025
Oficio Nro. 032 ENCI-CT

Ing. Denisse Vasconez
DIRECTORA DISTRITAL AGROCALIDAD PICHINCHA

Presente -

De mi consideración;

Reciba un cordial saludo de la Escuela de Negocios, Comercio Internacional y Gastronomía, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador- Ibarra.

Por el presente solicito muy comedidamente, se le permita a la estudiante de la carrera de Contabilidad y Auditoría, Srta. **Anghie Margarita Viana Calapaquí**, su autorización para la aplicación de entrevista al personal.

Cabe indicar que los datos facilitados serán utilizados netamente para fines académicos en vista de que formarán parte del desarrollo del trabajo de titulación propuesto por la estudiante, previa obtención del título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría.

Por la atención que se digne dar al presente, agradezco.

Atentamente,

Sixto Firmado digitalmente por
 Manosalvas Señor Manosalvas
 Vas Fecha: 2025.06.17 14:08:22 -0500
Mgs. Sixto Manosalvas
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
 d.b


AGROCALIDAD
AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROLITO Y COORDINADO
OFICINA CAYAMBE
RECIBIDO
 Documento No. _____
 Firma: _____
 Fecha: 2025, Hora: 14:08

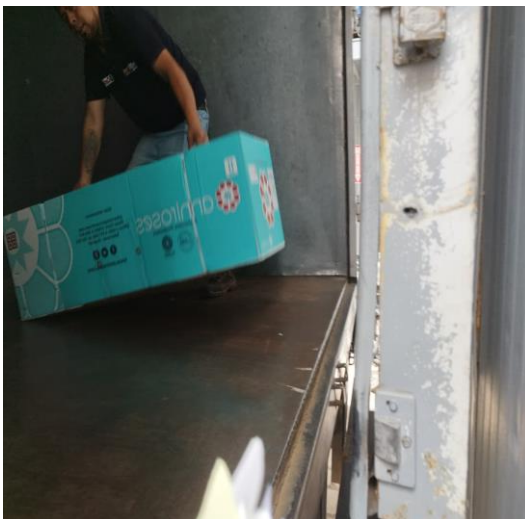
ANEXO 12.

Fotografías empresa Ecuaroscana S.A.



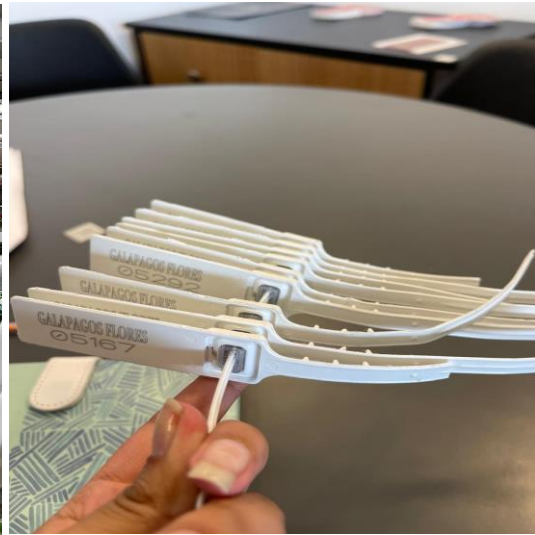
ANEXO 13.

Fotografías empresa Anniroses S.A.



ANEXO 14.

Fotografías empresa Galapagos Flores S.A.



27/5/2025
FLOWERCARGO S.A.
RECEPCION DE CARGA

Fecha Emisión	# Cajas	Tempo
GALAPAGOS FLORES GALAPAGOS S.A. COLLEJIN REPUBLICA	9.000	5.00'
GALAPAGOS FLORES GALAPAGOS S.A. COLLEJIN REPUBLICA	1.375	5.00'
GALAPAGOS FLORES GALAPAGOS S.A. COLLEJIN REPUBLICA	6.327	5.00'
GALAPAGOS FLORES GALAPAGOS S.A. COLLEJIN REPUBLICA	6.665	5.00'
GALAPAGOS FLORES GALAPAGOS S.A. COLLEJIN REPUBLICA	36.500	5.00'
GALAPAGOS FLORES GALAPAGOS S.A. COLLEJIN REPUBLICA	2.331	5.00'
GALAPAGOS FLORES GALAPAGOS S.A. COLLEJIN REPUBLICA	6.164	5.00'
GALAPAGOS FLORES GALAPAGOS S.A. COLLEJIN REPUBLICA	2.664	5.00'
GALAPAGOS FLORES GALAPAGOS S.A. COLLEJIN REPUBLICA	10.998	5.00'
Total cajas	82.022	

Recibido por: ANGEL CABRERA

ENTREGADO

Placa vehiculo: FBX2363
Conductor: PAUL DE LA CRUZ
Cédula: 1003674635

39/ 18-15 Algodor Logística FCC
58/ 19-12 Pacific Air Cargo
16/ 19-35 Green Logistic
42/ 18-44 DSV Cargo Partner
52/ 18-56 Softee UPS
31/ 18-40 KTN
Manoza Lateral

GALAPAGOS FLORES

CONTROL ENTREGA-RECEPCION SELLOS DE SEGURIDAD

Fecha: MARTES 27 DE MAYO 2025

Hora salida firma: 17:30
Sello con el que sale #: 05294

# SERIAL SELLO	ENTREGA SELLOS	HORA LLEGADA	HORA SALIDA	AGENCIA/FRIO	NOMBRE	FIRMA
05199	26:28	17:10	17:10	Flower Cargo	Manoza Lateral	[Firma]
05239	17:31	18:48	18:48	Algodor Logística FCC	Manoza Lateral	[Firma]
05292	18:58	18:11	18:11	Pacific Air Cargo	Manoza Lateral	[Firma]
05137	19:16	19:35	19:35	Green Logistic	Manoza Lateral	[Firma]
05209	18:43	18:56	18:56	DSV Cargo Partner	Manoza Lateral	[Firma]
05167	18:52	18:56	18:56	Softee UPS	Manoza Lateral	[Firma]
05234	18:31	18:40	18:40	KTN	Manoza Lateral	[Firma]
05125				Manoza Lateral	Manoza Lateral	[Firma]
05154	19:03	19:10	19:10	DIC Cargo	Manoza Lateral	[Firma]
05196	20:35	20:46	20:46	EBT Cargo	Manoza Lateral	[Firma]

LAURYN RAMOS ASISTENTE DE VENTAS
PAUL DE LA CRUZ CHOFER

NOTA: Es obligatorio para el conductor llenar y reportar todos los datos del presente formato.

