

Estudio de Benchmarking como Herramienta de Optimización Estratégica de las Exportaciones de Rosas Ecuatorianas

Benchmarking Study as a Strategic Optimization Tool for Ecuadorian Rose Exports

Byron Paul CASTRO-ACOSTA¹  , Evelyn Patricia MENDOZA-DE LA CRUZ¹  
y Jorge Eduardo ARIAS-MONTERO¹ 

¹ Universidad Técnica de Machala, Facultad de Ciencias Empresariales. Machala, Ecuador.

Email: bcastro1@utmachala.edu.ec; emendoza6@utmachala.edu.ec; jarias@utmachala.edu.ec.

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo realizar un estudio de benchmarking del mercado de rosas neerlandés, con el fin de examinar sus procesos de producción y comercialización. Este análisis es llevado a cabo mediante una evaluación de la funcionalidad de sus procedimientos como una estrategia competitiva que permita identificar las deficiencias existentes en las exportaciones de rosas ecuatorianas. Para esto se realizó un análisis comparativo de datos de los índices de exportación, índices de competitividad e innovación mediante el uso de diferentes métodos teóricos analíticos y sintéticos, sumando el uso de métodos empíricos, específicamente, el estudio de documentos, lo dicho facilita la interpretación, conceptualización y manipulación de los resultados obtenidos a través de la investigación. Entre los hallazgos más importantes para mejorar el sector de las rosas ecuatorianas está enfocarse en una mayor inversión hacia la infraestructura y logística internacional, si lo dicho se incorpora Ecuador podrá manejar un volumen más elevado de exportaciones. Los resultados obtenidos también consideran la innovación como un factor esencial para aumentar la producción de rosas y, por ende, mejorar su competitividad global. Así mismo, se ha considerado el uso de certificaciones que agreguen más valor comercial a las rosas, lo que ayudará a una diversificación de mercado más estructurada.

Palabras Clave

Benchmarking; Administración Estratégica; Rosas; Exportación; Ecuador; Competitividad.

Abstract

The objective of this research work is to carry out a benchmarking study of the Dutch rose market to examine its production and commercialization processes and to evaluate the functionality of its procedures as a competitive strategy to increase the level of exports of Ecuadorian roses. For this purpose, a comparative analysis of data on export indexes, competitiveness and innovation indexes was carried out through the use of different theoretical methods such as analysis and synthesis, as well as empirical methods such as the study of documents. All this to facilitate the interpretation, conceptualization and manipulation of the results obtained through the research. Among the most important findings to improve the Ecuadorian rose sector is to focus on greater investment in infrastructure and international logistics so Ecuador can handle a higher volume of exports, innovation is also considered an essential factor to increase rose production and therefore improve its global competitiveness, as well as the use of certifications that add more commercial value to roses, which will help to diversify the market in a more structured way.

Keywords

Benchmarking; Strategic Management; Roses; Export; Ecuador; Competitiveness.

Introducción

Actualmente, Ecuador es uno de los principales exportadores de flores alrededor del mundo, encontrándose posicionado en el tercer lugar entre los mayores exportadores del sector florícola a nivel internacional. Las flores ecuatorianas son reconocidas por su innegable calidad y belleza, contando con una fuerte ventaja competitiva en el sector floricultor. Cerón Herrera (2017), menciona que “el sector florícola ecuatoriano, indudablemente, posee una de las industrias más fuertes. Dicha industria tiene a las rosas como el producto más cotizado y de mayor demanda a nivel mundial” (p. 25). Sin embargo, a pesar de todas estas cualidades existen países que superan a Ecuador en cuanto exportaciones de flores. Por lo que es importante identificar las razones por las que Ecuador no logra incrementar sus exportaciones frente a sus competidores, sobre todo respecto a su principal competidor a nivel global: los Países Bajos (Briones-Veliz et al., 2021).

A nivel nacional, las flores ecuatorianas se posicionan como el cuarto sector de exportaciones más importante del país, siendo uno de los principales productos no petroleros destinados a la exportación. En el mercado internacional las flores ecuatorianas son un producto muy cotizado y afamado, siendo esta la razón por la que se sitúa a Ecuador como el tercer exportador del sector florícola a nivel mundial (siendo superado solamente por Colombia en segundo lugar y por Holanda en primer lugar). El sector florícola representa un 13.42 % de participación en el total de exportaciones no tradicionales (Guamán Cobos, 2021).

La importancia de la presente investigación radica en el diseño de una estrategia competitiva para el producto de las rosas del sector florícola. El sector florícola necesita más atención por parte de las entidades pú-

blicas, atención que esté ligada a la producción y el comercio internacional. El sector florícola es uno de los principales sectores que concentran las exportaciones no petroleras del país. Ecuador, al ser un país enfocado netamente en exportar materias primas y bienes de naturaleza agrícola, estaría desperdiciando el potencial que este mercado ofrece. Lo retallado repercute directamente en los índices de competitividad y productividad en la exportación de flores y pone al país en mayor desventaja con los competidores de la región, a pesar de que no poseen una economía dolarizada como la nuestra (Ferrer Rivera, 2019).

Para la presente investigación se planea resolver la siguiente interrogante: ¿Cómo incrementar las exportaciones de rosas ecuatorianas? Para esto se definió el objeto de la investigación, el cual corresponde al proceso de comercialización de rosas, se definieron también las causas que originan el problema, siendo estas: la falta de priorización hacia los sectores no petroleros ecuatorianos por parte del gobierno, la preferencia por parte del mercado de destino por temas de acuerdos arancelarios, la escasez de conocimiento sobre estrategias competitivas en el sector comercial de las rosas y la falta de inversión en certificaciones de reconocimiento internacional y patentes de licencia creativa.

El objetivo de esta investigación consistirá, entonces, en desarrollar una estrategia basada en un estudio de *benchmarking* del mercado neerlandés, a partir del cual se logren identificar las principales deficiencias en las exportaciones de las rosas ecuatorianas. Según Madrigal Uribe y Rivera Granados (2020), el *benchmarking* es una herramienta de marketing que tiene como objetivo investigar a una determinada empresa o mercado de mayor posición o categoría para extraer sus mejores componentes y características, con el fin de compararlos con las condicio-

nes de una empresa en concreto y lograr una optimización continua en los procesos de la misma.

El diseño de la estrategia partirá desde un análisis de datos estadísticos sobre las exportaciones, así como de los diversos factores de producción y comercio de rosas que realiza Ecuador y su principal competidor internacional, a saber, los Países Bajos. Se identificarán las causas y motivos por las que este último país logra superar a las exportaciones ecuatorianas, no solo en sector florícola, sino también en el sector de las rosas. Siendo entonces la novedad científica del proyecto conseguir una evaluación de los factores de diferenciación entre ambos países exportadores, así como usar la estrategia de *benchmarking* para formular una posible reestructuración en los procesos logísticos, comerciales o de producción del Ecuador. De esta manera, mejorar sus niveles de competitividad en el sector florícola internacional.

Sector Floricultor Ecuatoriano

La floricultura en el Ecuador inició a desarrollar los primeros cultivos de flores en el año 1982, produciendo especialmente crisantemos y claveles, adicional, obtuvo una producción de rosas dentro de 26 invernaderos. Para

una productividad favorable son relevantes las condiciones climáticas. Los cultivos deben disponer de mayor luminosidad y tierra de calidad para su crecimiento favorable. Gracias a ello, este sector se consolidó progresivamente y se añadieron nuevos tipos de siembras, invernaderos y métodos. Entre los lugares de cultivo se encuentran las provincias de Pichincha, Cotopaxi, Azuay, Imbabura, Cañar, Chimborazo, Loja, Carchi, Guayas y Los Ríos (Cedillo Villavicencio et al., 2021).

El sector florícola es uno de los más importantes del Ecuador, debido a que es uno de los que más ingresos representa en las exportaciones de productos no petroleros del país. En Ecuador la producción de flores es bastante variada, sin embargo, las rosas son el principal producto demandado y exportado. A continuación, en la Tabla 1 se detalla la posición de las rosas en los productos florícolas más exportados de Ecuador.

Como se puede observar en la Tabla 1 las rosas representan el mayor volumen de exportación entre las diferentes variedades de rosas. Se infiere que Ecuador se enfoca más en la producción y comercialización de la rosa, siendo este el producto estrella del sector florícola ecuatoriano dado que representa el 75 % en las exportaciones del mismo.

Tabla 1. Principales especies de flores exportadas de enero a junio 2023

Especies	Valor FOB (en millones de dólares)	Toneladas	Participación en valor
Rosas	\$ 390	73 634	75 %
Flores de verano	\$ 65	9 408	12 %
Gypsophila	\$ 36	8 378	7 %
Claveles	\$ 11	429	2 %
Flores preservadas	\$ 9	3 362	2 %
Alstroemeria	\$ 4	1 275	1 %
Crisantemos	\$ 2	904	0.5 %
Lirios	\$ 2	665	0.4 %

Nota: Elaboración propia con datos de EXPOFLORES (2023).

Estrategia Competitiva

Porter (2008), el máximo exponente para determinar el concepto de competitividad, define la estrategia competitiva como aquel conjunto de acciones —ya sean ofensivas o defensivas— que adopta una empresa o entidad para lograr ventaja sobre su competencia. Este tipo de estrategia es esencial para el crecimiento de una empresa o sector comercial, ya que proporciona una base para el éxito económico en el mercado en el que opera. Porter (2008) menciona tres tipos de estrategia competitiva genéricas:

- Liderazgo en costos: la empresa se centra en reducir sus costos de producción para ofrecer productos o servicios a un precio inferior al de sus competidores.
- Diferenciación: la empresa se centra en ofrecer productos o servicios que sean únicos y valiosos para los clientes, incluso si esto supone un mayor costo de producción.
- Enfoque: la empresa se centra en un segmento específico del mercado y desarrolla una estrategia que se adapta a las necesidades específicas de ese segmento.

Sin embargo, la estrategia competitiva adecuada para una empresa o sector comercial dependerá de una serie de factores, tales como el entorno competitivo, las fortalezas y debilidades de los mismos, además de los objetivos que se planteen realizar. Para el presente trabajo de investigación se plantea realizar un estudio de *benchmarking* del sector de las rosas neerlandesas para idear una estrategia competitiva que pueda posicionar al sector de rosas ecuatorianas como principal exportador a nivel mundial.

Benchmarking

Según Espinoza y Gallegos (2019), el estudio de *benchmarking* es entendido como un

proceso continuo y sistemático que permite identificar las mejores prácticas de los competidores respecto a productos, servicios, procesos u operaciones, con el objetivo de compararlas para plantear mejorar propias. En el contexto de la investigación es aplicada por los comerciantes asentados en los mercados estudiados de forma empírica. En este sentido, la estrategia de comercialización aplicada se denomina *benchmarking* competitivo, es decir, que los comerciantes se comparan con su competencia respecto a las técnicas e instrumentos de venta, logrando aprender, igualar o incluso superar a su competidor.

Para que un estudio de *benchmarking* sea funcional en su aplicabilidad se deben cumplir con los 7 pasos esenciales detallados por Vegas-Meléndez (2019):

- Determinar las funciones a comparar. Para el caso de esta investigación las funciones a comparar son los procesos de comercialización y producción de rosas internacional entre Ecuador y Países Bajos, el principal líder del sector.
- Identificar variables de desempeño y recolección de datos. En este punto se determinaron diferentes indicadores y dimensiones como los niveles de exportación y de competitividad entre ambos países.
- Seleccionar las organizaciones o instituciones de su misma clase. Para este contexto se seleccionó a Países Bajos como principal referente y líder de las exportaciones de rosas a nivel global.
- Comparar, especificar los programas y acciones para alcanzar y superar las prácticas existentes. De este modo, mediante un análisis comparativo entre el mercado de rosas neerlandés y ecuatoriano se identificarán las diferentes características que hacen que Países Bajos sea el mayor exportador de rosas en el mundo.

Esta investigación pretende llegar hasta el punto 4. Vegas-Meléndez (2019) detalla como quinto punto la implementación de los resultados encontrados del estudio, como sexto punto el monitoreo y control de los efectos de la implementación y, por último, el séptimo punto es la recalibración o reajuste, en caso de que se necesite una optimización al proceso (Vegas-Meléndez, 2019).

Para que un estudio de *benchmarking* sea efectivo se deberán tener en consideración ciertos requisitos. Hernández Rodríguez y Cano Flores (2017) mencionan los siguientes:

- Contener información útil para la investigación.
- Que la información tenga alcance disponible.
- Que el modo de obtención de esa información sea admisible.
- Que la compañía tenga una estructura organizativa similar al del objeto de estudio.

Esta serie de requisitos son fundamentales para elegir adecuadamente el objeto de estudio que se planea analizar y comparar para realizar la asimilación y adaptación de las características más importantes de la competencia.

Por otro lado, varios autores Hernández Rodríguez y Cano Flores (2017) indican que el *benchmarking* se divide en dos tipos, siendo estos el *benchmarking* interno y el *benchmarking* externo. Esta investigación se enfocará en el *benchmarking* externo, el cual se subdivide en tres categorías: genérico, funcional y competitivo. Se determina que el *benchmarking* competitivo es el que se adecua más al enfoque de la investigación, debido a que este se centra en la comparación de los procesos, productos o servicios de una empresa con los de sus competidores directos. Este tipo de *benchmarking* es útil para identificar las mejores prácticas de

la industria y para mejorar la competitividad de la empresa o sector.

Sector Floricultor Neerlandés

Los Países Bajos, sobre todo la región de Holanda, son el principal exportador mundial de flores. Es un país ubicado en el noroeste de Europa, con una superficie de 41 526 km², es el país más pequeño de Europa continental. Sin embargo, es uno de los países más densamente poblados del mundo, su población supera los 17 millones de personas.

La floricultura de la región holandesa se centra en la producción de flores de corte, principalmente rosas, tulipanes, claveles y lirios. Las rosas son la flor de corte más popular de Holanda, representando el 34 % de la producción. La floricultura neerlandesa se concentra en la región de Westland, en el oeste del país. Westland es una zona de clima templado y suelos fértiles, lo que la hace ideal para el cultivo de flores, es conocida como la 'Capital mundial de las flores'. En esta región se encuentran más de 10 000 hectáreas de invernaderos en los que se cultivan una gran variedad de flores como rosas, tulipanes, crisantemos, gerberas, fre-sias, lirios, orquídeas, por nombrar unos pocos (Morán España, 2018).

El sector florícola de los Países Bajos es una industria altamente tecnificada y especializada. El país cuenta con un clima templado y suelos fértiles que son ideales para el cultivo de flores. El sector también cuenta con una sólida infraestructura de apoyo que incluye centros de investigación, universidades y empresas de logística (Cuestas Ladino, 2018). El sector florícola neerlandés es muy competitivo, este sector está constantemente innovando para mejorar la calidad y la productividad de sus flores. Según Cuestas Ladino (2018), las exportaciones de rosas de Países Bajos se dirigen principalmente a la Unión Europea. El Reino Unido es el prin-

principal importador de rosas de Países Bajos, seguido de Alemania, Francia y España. También exporta rosas a otros países del mundo como Estados Unidos, Japón y China.

Los sectores florícolas de Países Bajos y Ecuador tienen una relación estrecha. Ambos países son grandes exportadores de flores, los exportadores neerlandeses se benefician de la disponibilidad de flores ecuatorianas a precios competitivos, mientras que Ecuador se beneficia de la tecnología y los conocimientos de Países Bajos.

Materiales y Métodos

La presente investigación la realiza desde un enfoque cuantitativo con un alcance descriptivo. Hernández Sampieri et al. (2010) lo define como aquel tipo de investigación que se centra en la descripción de las características de una población o fenómeno. No busca establecer relaciones de causa-efecto, sino simplemente describir lo que es, cómo es o cómo se comporta un fenómeno. De esta manera se establece que se realizará una evaluación comparativa basada en un estudio de *benchmarking* que sirva como una herramienta que ayude a optimizar las estrategias competitivas de las exportaciones de rosas ecuatorianas.

Mediante el uso del método empírico y estudio de documentos se recopiló información necesaria de diversos artículos académicos, revistas, libros y reportes informativos nacionales e internacionales. Para esto se utilizaron diversas bases de datos como lo son Scopus, Dialnet, Redalyc y Scielo, asimismo los repositorios de la universidad de Guayaquil y de Ambato, también se revisaron artículos en Google Académico. Las palabras clave para la búsqueda de información fueron: 'exportaciones de rosas ecuatorianas', 'estudio de *benchmarking*' y 'exportaciones de rosas de Países Bajos'.

Los datos estadísticos de la investigación fueron extraídos y recopilados de páginas oficiales como *Trade Map*, el Foro Económico Mundial, la Asociación de Exportadores de Flores del Ecuador, la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual y el Banco Central de Ecuador. Los datos recolectados corresponden a las cifras más actuales de Ecuador y Países Bajos en cuanto a los niveles de exportación expresados en toneladas métricas y en miles de dólares, así como al índice de competitividad internacional y al índice de innovación que presentan ambos países. La finalidad es comprender el estado del sector de exportaciones de rosas ecuatoriano y neerlandés. De esta manera, mediante un estudio de *benchmarking*, realizar una evaluación comparativa que revele las ventajas que posee Holanda sobre Ecuador en ámbitos como la competitividad, innovación, inversión e infraestructura.

A través del método analítico-sintético e inductivo-deductivo se caracteriza gnoseológica y metodológicamente al proceso de comercialización de las rosas y a la gestión del *benchmarking* como una herramienta para mejorar estrategias competitivas, además de lograr la valoración de la situación actual de la exportación de las rosas ecuatorianas. Del mismo modo, también se usó el método de abstracción-concreción para construir los antecedentes conceptuales y referenciales de esta investigación, los cuales permitirían conocer la estructura de un estudio de *benchmarking*, así como las principales características que posicionan a Países Bajos como el principal exportador de rosas del mundo. Adicional, el método sistémico y de modelación ayudarían a la fundamentación y elaboración de un estudio de *benchmarking* que logre optimizar las estrategias competitivas de las exportaciones de rosas ecuatorianas mediante la identificación de las principales deficiencias de este sector productivo y comercial.

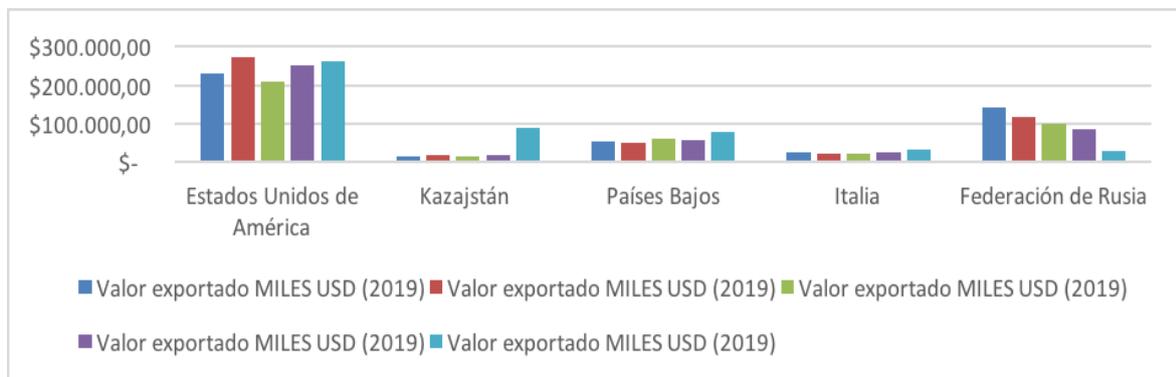
Además, se usa el método hipotético-deductivo para valorar las manifestaciones externas del problema científico asociado a la valoración de las exportaciones de rosas ecuatorianas, así como la deducción de conclusiones en función a los resultados obtenidos del *benchmarking* como herramienta que logre optimizar las estrategias competitivas en las exportaciones de rosas ecuatorianas.

Análisis y Resultados

Índices de Exportación e importación por Volumen y Cantidad

Se procede a la realización de un análisis de los índices de exportación de Ecuador y Países Bajos, con la finalidad de contar con fuentes confiables. De esta manera se expone un panorama claro de la situación actual en la que se encuentran estas dos naciones. Se proporciona una visión objetiva y detallada de sus participaciones en el mercado mundial, identificando sus principales compradores, así como la posibilidad de encontrar nuevos mercados emergentes, la competitividad que muestran los mismos y sus tendencias de crecimiento. En función de esto se determina cuáles son los indicadores o factores que respaldan el liderazgo de Países Bajos en el sector exportador de rosas.

Figura 1. Mercados importadores del producto 'rosas' exportado por Ecuador expresado en miles de USD

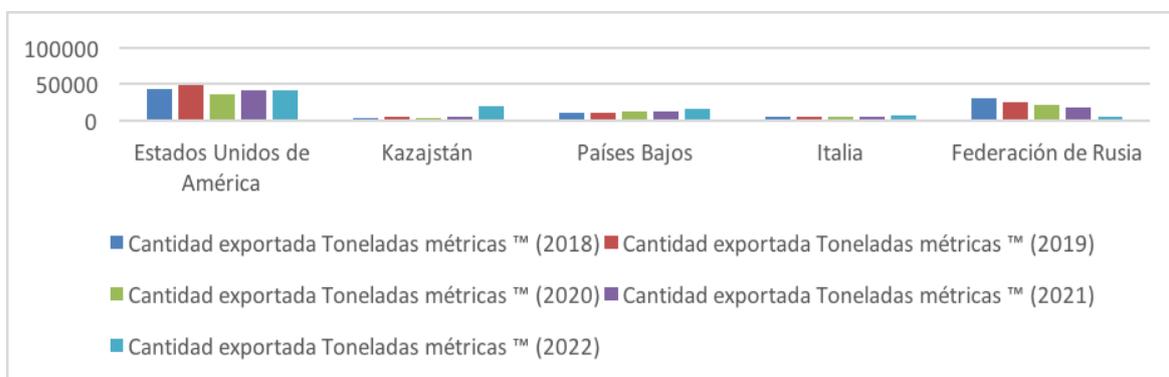


Nota: Elaboración propia basado en el Banco Central del Ecuador (BCE, 2023).

En la gráfica se muestra que los cinco principales países importadores de rosas exportadas por Ecuador son: Estados Unidos, Kazajstán, Países Bajos, Italia y la Federación Rusa. Esta gráfica se logra establecer a través de datos proporcionados por las estadísticas del Banco Central del Ecuador (BCE, 2023). Estadísticas en las que se establece que Estados Unidos fue el principal importador de rosas ecuatorianas en todos los años, representando el 38 % de las exportaciones totales en términos de

valor y el 36 % en términos de volumen en relación al promedio de los últimos 5 años. En dicho periodo se logra determinar que el año en el cual más demanda hubo de este producto fue en el 2019, en consiguiente en el 2018 se tuvo una reducción del 7 % y en los próximos años se encontraron una estimación de aumento y disminución del mismo porcentaje del 4 %, estableciéndose en los últimos datos reportados en el 2022 con un valor en miles de \$ 261 328 y 41 460 toneladas métricas.

Figura 2. Mercados importadores del producto 'rosas' exportado por Ecuador expresado en toneladas métricas



Nota: Elaboración propia basado en el Banco Central del Ecuador (BCE, 2023).

El segundo país identificado como mayor importador del producto 'rosas' ecuatorianas es Rusia, con un porcentaje promedio del 15 % en los cinco últimos años. En el año 2018 se llegó a un 24 % de participación, siendo este periodo más alto, alcanzando valores de importación por USD \$ 143 306 y 29 798 toneladas métricas. Después de ese año, las ventas del producto han estado en constante disminución, hasta llegar a menos de 9 % en la actualidad. Países Bajos es el tercer importador más grande en todos los años, representando el 9 % de las exportaciones totales en términos de valor y el 10 % en términos de volumen. El mejor año para Países Bajos se estableció en el 2020, con un aumento del 20 % respecto al año anterior, dando un valor exportado de \$ 62 326 y 11 829 en toneladas métricas.

Cabe señalar que Países Bajos es el principal exportador de rosas a nivel global. Sin embargo, Franze y Ciroth (2011) mencionan que las rosas ecuatorianas son más económicas en comparación con las rosas neerlandesas, lo cual se debe a diferencias en los costos de producción asociado al trabajo infantil, salarios injustos o impactos en la salud. Por otro lado, en los Países Bajos, si bien no se observan impactos sociales negativos evidentes, existen consecuencias eco-

lógicas gracias al alto consumo de energía de los invernaderos. Por lo que es una opción viable la importación de rosas ecuatorianas por parte de Países Bajos, ya que se aprovechan los precios asequibles y se suplente la demanda en el mercado. Además, Navarrete García (2018) confirma esta evolución cuando afirma que más del 95 % de las rosas ecuatorianas importadas por Países Bajos son reexportadas a otros países, determinando que los exportadores están dispuestos a la continuidad de este modelo comercial por los precios estables que ofrece.

En continuidad, se encuentra a Kazajstán como cuarto importador según datos previos a 2022, debido a que en este último año alcanzó el segundo puesto como importador de rosas ecuatorianas. Kazajstán representa el 5 % de las exportaciones totales en términos de valor y el 6 % en términos de volumen.

En el quinto lugar del ranking se encuentra Italia, el cual representa el 4 % de las exportaciones totales en términos de valor y el 4 % en términos de volumen, siendo el país más constante con las importaciones.

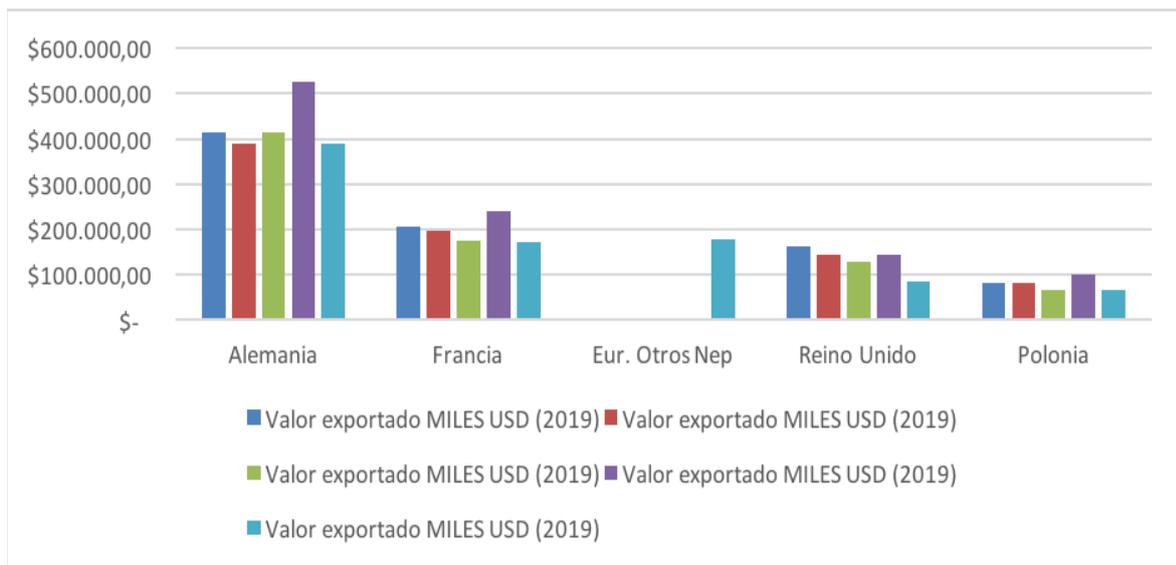
En general, a través de las gráficas se logra apreciar que Estados Unidos es el principal mercado para las rosas ecuatorianas. Las gráficas muestran que entre los otros cuatro países importadores destaca Países

Bajos (a grandes rasgos), sin embargo, un análisis minucioso muestra que Ecuador ha sido un gran proveedor para la reexportación de rosas y flores en el mercado neerlandés. Asumiendo así que la posición actual en cuanto al índice de exportaciones del producto 'rosas' no es desfavorable para Ecuador. Este es un país netamente exportador de materias primas y de naturaleza agrícola que no aprovecha al máximo el potencial que le ofrece la naturaleza para lograr ser considerado como potencia líder en exportaciones florícolas, lo que afecta directamente

a su economía y aflige de manera importante los recursos que se movilizan en esta industria (Viteri Vera y Tapia Toral, 2018).

En conformidad, se aprecia que a lo largo de estos 5 años ha existido un aumento progresivo en el mercado mundial, dando un aumento significativo en los últimos dos años del 19 % en el 2021 y del 6 % en el 2022. La data demuestra un gran avance en comparación al 2018, terminando con un valor exportado en miles de dólares americanos de \$ 748 795 y un valor en toneladas métricas de 137 704.

Figura 3. Mercados importadores del producto 'rosas' exportado por Países Bajos expresado en miles de USD

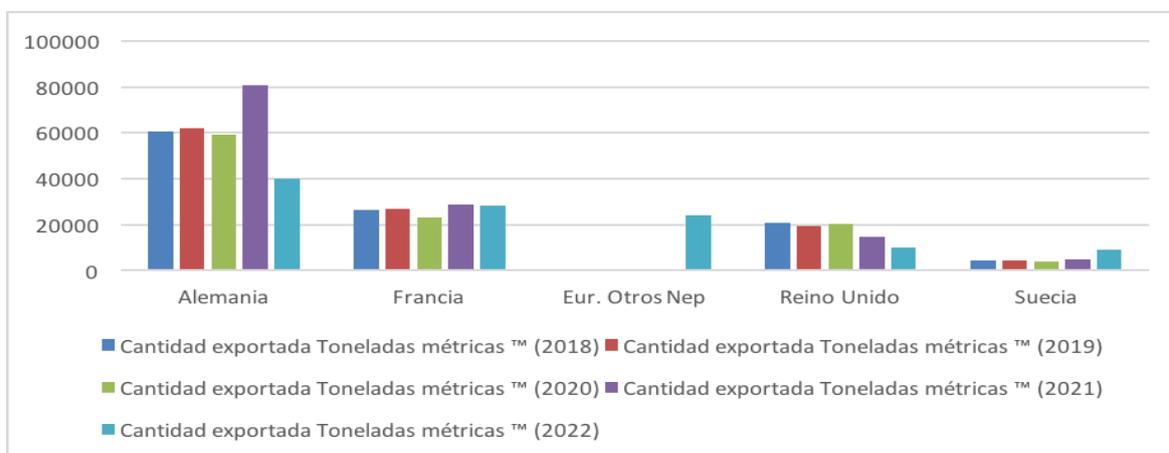


Nota: Elaboración propia basado en UN Comtrade Database.

A través de las gráficas se muestra que Alemania es el principal importador de rosas de Países Bajos, seguido por Francia, Eur. Otros Nep (países que no forman parte de la zona euro, como: Bulgaria, Hungría, Suecia, entre otros), Reino Unido y Polonia. Se encuentra que, en términos de valor de miles de dólares americanos, Alemania importó \$ 412 609 en el 2018, \$ 388 466 en el 2019, \$ 413 123 en el 2020, \$ 527 009 en

2021 y \$ 390 256 en 2022. Eur. Otros Nep, corresponden como uno de los principales importadores. En términos de valor, importó en miles de dólares: \$ 908 el 2018, \$ 777 en el 2019, \$ 908 en el 2020, \$ 1 982 en 2021 y \$ 177 236 en 2022, quedando este en segundo lugar en la Figura 4. Queda claro que sus exportaciones en los últimos años han ido en crecimiento, dando lugar a un nuevo mercado emergente bastante atractivo en Europa.

Figura 4. Mercados importadores del producto 'rosas' exportado por Países Bajos expresado en toneladas métricas



Nota: Elaboración propia basado en UN Comtrade Database.

Francia es el tercer importador de rosas de Países Bajos. En términos de valor, importó en miles de dólares americanos \$ 204 697 en el 2018; \$ 198 073 en el 2019; \$ 176 004 en el 2020; \$ 239 602 en 2021 y \$ 173 194 en 2022. Reino Unido es el cuarto importador de rosas en términos de valor, importó en miles de USD \$ 161 621 en el 2018, \$ 144 494 en el 2019, \$ 129 462 en el 2020, \$ 143 054 en 2021 y \$ 85 477 en el 2022.

Polonia es el quinto importador de rosas. En términos de valor importó en miles de dólares americanos \$ 80 667 para el 2018, \$ 80 764 en el 2019, \$ 66 437 en 2020, \$ 99 639 en el 2021 y \$ 68 106 en el último periodo registrado, siendo este el 2022. Se logra determinar que Alemania es el principal importador de rosas de Países Bajos. En términos de valor y volumen en promedio mundial se resalta que las exportaciones de Países Bajos de rosas han disminuido en los últimos cinco años al menos un 4 % de su total, siendo esto una clara ventaja por aprovechar.

Competitividad Internacional

A través de Porter (2008), uno de los mayores pensadores del mundo de la competi-

tividad, se puede inferir que la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto de diferentes actividades. Además, cabe resaltar que la estrategia establece una serie de decisiones que se basan en la matización y la pertinencia de realizar o no ciertas acciones, dejando claro qué procedimiento seguir para alcanzar un resultado esperado.

Ecuador es un país cuyas producciones de rosas se destacan por sus ventajas competitivas y comparativas. Entre estas ventajas se encuentra la ubicación geográfica y las condiciones naturales privilegiadas, debido a que al estar ubicado en la línea ecuatorial cuenta con 12 horas diarias de luz solar con una disponibilidad que cubre todo el año. Además, Ecuador cuenta con climas y temperaturas variadas que van desde lo cálido y seco hasta lo húmedo y templado. Estos factores hacen que las flores ecuatorianas tengan un costo de producción más barato, a diferencia de otros países que no cuentan con estos beneficios naturales.

En cuanto a los factores competitivos del sector floricultor de Ecuador, las rosas son de los productos de mayor importancia en la producción ecuatoriana. Las rosas

cuentan con un reconocimiento internacional importante, debido a que son uno de los productos de mayor competitividad en la oferta internacional. Esta es la razón por la que Ecuador exporta una mayor cantidad de rosas que su principal competidor en Latinoamérica: Colombia. Sin embargo, sigue quedándose atrás al enfrentarse directamente a su competidor global: los Países Bajos (Gallagos et al., 2020).

Las rosas, al ser parte del sector florícola, representan uno de los mayores productos exportados a nivel nacional, por lo que influyen directamente en qué tan competitivo es el país a nivel internacional. La

competitividad de un país es de gran importancia, debido a que esto conlleva diversos elementos como la mejora en la productividad e inversión de una nación. Un país, al poseer un alto índice de competitividad, hace más atractivo su mercado nacional. Ello mejora directamente la inversión extranjera y ayuda al crecimiento exponencial de las negociaciones entre países (Heredia Landeta, 2023). A continuación, se presentan datos emitidos por el Foro Económico Mundial referente a los índices de competitividad global entre los que Ecuador figura dentro de los tres mayores exportadores de rosas a nivel global.

Tabla 2. Índice de competitividad global de los países exportadores de rosas en 2019

Exportadores de rosas	Ranking Global	Índice de competitividad
Países Bajos	4°	82.4
Colombia	57°	62.7
Ecuador	90°	55.7

Nota: Elaboración propia con datos del Foro Económico Mundial (2019).

Se puede observar que Países Bajos es el país que lidera en la Tabla 2, alcanzando el ranking más alto entre los tres países y logrando el cuarto puesto a escala mundial con un índice de 82.32. Lo anterior considera que se califica el índice del 0 al 100, valorando que mientras más se acerca el número a 100 el país representa una mayor competitividad global. Asimismo, se puede visualizar que Ecuador ocupa el puesto de índice más bajo en la tabla comparativa. En el año 2019 se realizó la última actualización de datos sobre la competitividad global según la página oficial del Foro Económico Mundial.

Si bien existen actualizaciones sobre el índice de competitividad mundial publicados por el *International Institute for Management Development* (IMD, 2022), Ecuador no figura en dichas bases de datos. Sin embargo, Países Bajos y Colombia sí lo hacen, ubicándose respectivamente dentro del top 10 y top 60 entre 63 países durante los periodos

de 2020, 2021 y 2022. Esto solo demuestra que Ecuador no es un país lo suficientemente competitivo como para ser considerado en una lista de posiciones sobre el índice de competitividad global (IMD, 2022).

Índices de Innovación

La innovación es una característica esencial en la producción de rosas ecuatorianas, ya que garantiza una constante mejora y evolución en los procesos productivos, mejora que se realiza mediante el acceso a tecnología actualizada, lo que supone una mayor rentabilidad de las unidades de producción. A continuación, en la Tabla 3 se presenta una comparativa de los principales competidores de Ecuador en el sector de las rosas. En esta tabla se muestran los índices de innovación que cada país posee según las últimas investigaciones de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual realizadas en 2022 (Dutta et al., 2022).

Tabla 3. *Tabla comparativa del índice mundial de innovación de 2022*

Exportadores de rosas	Ranking Global	Índice de Innovación
<i>Países Bajos</i>	5 °	58.0
<i>Colombia</i>	63 °	29.2
<i>Ecuador</i>	98 °	20.3

Nota: Elaboración propia con datos de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (Dutta et al., 2022).

Así, en la Tabla 3 se puede observar una clara brecha tanto en el ranking como en el índice entre Ecuador y sus principales competidores en el mercado de rosas. Es observable que Países Bajos lidera en el ranking, siendo parte de los cinco países con mayor factor de innovación a nivel global. Así mismo, se observa que Ecuador está en el puesto 98, siendo un puesto bastante bajo incluso en comparación con su competencia latinoamericana: Colombia. Se puede deducir que Ecuador no es un país que se enfoque demasiado en la innovación y en la búsqueda de nuevas formas y tecnologías que mejoren sus niveles de producción y comercialización en el sector florícola, en comparación con Países Bajos que es un país líder en innovación, teniendo esto una gran influencia en la optimización de sus procesos de distribución, marketing e incluso genética.

Discusión

En este apartado se empezará a aplicar de manera paulatina la herramienta de *benchmarking* competitivo. Tomando en cuenta los pasos para realizar un estudio de este tipo se proceden a resaltar las principales características, relaciones y comparaciones entre el sector productor y comercial de las

rosas de Ecuador y Países Bajos. Asimismo, se tienen en cuenta los ámbitos ya tratados en los resultados como los niveles de exportación, la competitividad y la innovación.

A través del siguiente cuadro se expone la comparación de los resultados de las ventas realizadas expresadas en miles de dólares por Países Bajos y Ecuador, dejando en claro la diferencia de dichas cifras.

A través de los datos de la Tabla 4 se corrobora que Países Bajos es un gran exportador de rosas. Esto se debe a que, en comparación con Ecuador, este país exporta un 42% más a nivel mundial. Además, se determina, según datos extraídos de Trade Map (2023a), que los principales compradores de Países Bajos son compartidos con Ecuador. Lo dicho se debe a que varios compradores realizan pedidos directos de este producto a Ecuador, ya que el país sí exporta a países europeos. Por ejemplo, en el 2022 se datan exportaciones en miles de dólares de \$ 9 967 a Alemania, un valor de \$ 9 114 a Francia, a Reino Unido un valor de \$ 6 276 y a Polonia \$ 6 051. Estas cifras son una cantidad baja, pero existente. De esta manera se destaca una oportunidad para que Ecuador incremente el nivel de exportaciones de rosas hacia estos países europeos y sea un proveedor directo en dicho continente.

Tabla 4. Comparación entre las exportaciones de rosas de Países Bajos y Ecuador 2018-2022

País exportador	País importador	Valor exportado (miles de dólares americanos)				
		2018	2019	2020	2021	2022
Países Bajos	Alemania	412 609	388 466	413 123	527 009	390 256
	Eur. Otros Nep	968	777	908	1 982	177 236
	Francia	204 697	198 073	176 004	239 602	173 194
	Reino Unido	161 621	144 494	129 462	143 054	85 477
	Polonia	80 667	80 764	66 437	99 639	68 106
Ecuador	Estados Unidos de América	228 911	272 151	208 744	252 019	261 328
	Kazajstán	16 533	19 321	15 862	20 115	89 629
	Países Bajos	53 648	52 408	62 326	58 037	78 849
	Italia	24 496	23 634	21 176	25 600	32 761
	Federación de Rusia	143 306	116 970	99 583	86 174	29 389

Nota: Elaboración propia basado en Trade Map (2023a).

Se puede abordar que este hecho se origina en que los países en mención son miembros de la Unión Europea, por lo que están sujetos a ciertas normativas y acuerdos comerciales internos que facilitan el comercio entre ellos, lo cual da una gran preferencia en los mercados para las transacciones comerciales. Por ejemplo, a través de datos de la página oficial de la Unión Europea (2023) se indica que existe la Unión Aduanera en la que los países miembros de la UE participan en un mercado único. Esto significa que hay libre circulación de bienes, servicios, personas y capitales entre los países miembros y facilita el comercio entre ellos al eliminar aranceles y reducir barreras comerciales.

La competitividad es una de las características principales que un país debe priorizar para crecer en el mercado internacional. Si bien la exportación de rosas no es un factor decisivo en el índice de competitividad global de Ecuador, sí es necesario enfatizar que de ser posible la mejora y optimización de este índice Ecuador sería visto como un mercado mucho más atractivo. Esto se traduciría en el aumento de acuerdos y tratados comerciales con otros países para mejo-

rar la efectividad de las exportaciones. A su vez impactaría directamente en las exportaciones de rosas, permitiendo que Ecuador se diversifique hacia otros mercados fuera de Latinoamérica y deje de concentrar la mayoría de sus exportaciones hacia Estados Unidos. De esta manera, se lograría enfrentar directamente contra su competidor más grande a nivel global, como es sabido con los Países Bajos (Calderón et al., 2021).

Del mismo modo, las mejoras de los índices de competitividad también aportarían al aumento de la inversión extranjera en diversos sectores comerciales del país, en el cual se incluye el sector florícola. Esta generación de divisas para el país da entrada a una mayor inversión a la producción nacional de rosas, mediante la creación de más establecimientos enfocados al cultivo de rosas, así como de centros de investigación e innovación, mayor mano de obra y acceso a tecnología de vanguardia para facilitar la gestión de procesos en la producción de rosas (Acosta-Palomeque et al., 2018).

Ecuador es el segundo productor mundial de rosas después de Países Bajos. Sin embargo, Ecuador tiene el potencial de

superar a los Países Bajos en la exportación de rosas, teniendo en cuenta los factores de innovación. Cabe mencionar que Ecuador ha estado invirtiendo en investigación y desarrollo de nuevas variedades de rosas que sean más atractivas para los consumidores. La calidad de estas nuevas variedades de rosas le ha dado al país una ventaja competitiva en el mercado mundial.

Otro factor clave que ayudaría a Ecuador a superar a Países Bajos es el uso de patentes de licencias creativas. Ecuador ha estado utilizando licencias creativas para proteger sus nuevas variedades de rosas de la competencia de Países Bajos. Esto ha ayudado a Ecuador a mantener su posición de liderazgo en el mercado mundial de rosas. Si Ecuador optimizaría su inversión en innovación y el uso de patentes de licencias creativas tendría el potencial de superar a Países Bajos en la exportación de rosas. Esto conllevaría a un gran desarrollo económico para Ecuador, debido a que generaría ingresos adicionales para el país y aportaría a la creación de empleos (Imbaquingo Titumaita & Vera Villareal, 2023).

Una idea específica sobre cómo Ecuador podría superar a los Países Bajos en la exportación de rosas sería la inversión en investigación y desarrollo de nuevas variedades de rosas que sean más resistentes a las enfermedades, más tolerantes al calor y más atractivas para los consumidores. También se podrían gestionar de mejor manera las patentes de licencias creativas para proteger sus nuevas variedades de rosas de la competencia de los Países Bajos.

De igual manera, es importante desarrollar nuevas técnicas de cultivo de rosas que sean más eficientes y sostenibles, así como expandir su mercado de exportación de rosas a nuevos mercados como Asia y África. Ecuador también debe enfocarse en fortalecer su asociación con las empresas de logística y transporte para garantizar que

sus rosas lleguen a los mercados de destino en buen estado. Todas estas son opciones en las que el sector productivo y comercial de las rosas y flores de Ecuador pueden enfocarse. Esto teniendo en cuenta que Países Bajos cuenta con grandes ventajas centradas en la tecnología de cultivo, innovación y marketing, lo cual se traduce en una fuerte presencia en el mercado mundial de rosas, sobre todo en el mercado europeo.

Uno de los factores más importantes en el mercado de las rosas y flores en el ámbito internacional son las normas de la UPOV. La Unión Internacional para la Protección de Obtenciones Vegetales es una organización internacional que tiene como objetivo promover la innovación en el sector agrícola mediante la protección de las nuevas variedades vegetales. Las normas de la UPOV se aplican a más de 100 países, incluidos Ecuador y Países Bajos (Valdospinos Rodríguez, 2017).

Las normas de la UPOV tienen un impacto significativo en las exportaciones de rosas ecuatorianas y neerlandesas. En Ecuador, las normas de la UPOV han ayudado a proteger de la competencia las nuevas variedades de rosas del país. Esto ha permitido a Ecuador aumentar sus exportaciones de rosas y convertirse en el segundo mayor exportador de rosas del mundo (después de Países Bajos), siendo Holanda el país que más ha contribuido al desarrollo de las normas de la UPOV.

Países Bajos es el mayor exportador de rosas del mundo, seguido de Colombia y Ecuador. Existen razones puntuales por las cuales se presenta este resultado. Esto puede ser por que el productor posee una infraestructura mucho más avanzada que incluye tecnologías modernas de invernaderos, sistemas de riego eficientes, métodos de cultivo innovadores; además de tener desarrollada una gran logística eficiente para la exportación de las rosas. Estas infraestruc-

turas optimizan la producción, reducen costos y perduran la calidad.

Países Bajos tiene una red de comercialización establecida y eficiente para la exportación de flores, contando con conexiones sólidas como importadores y distribuidores de todo el mundo. Ello facilita la venta y distribución de sus productos, en esto interceden los convenios internacionales que permiten mantener la posición como principal exportador de rosas a nivel mundial, además de poseer beneficios arancelarios por ser miembro de la Unión europea. Entre los principales convenios de los que forma parte Países Bajos están: el Acuerdo de Libre Comercio entre la Unión Europea y los Estados Unidos (TTIP), el Acuerdo de Libre Comercio entre la Unión Europea y Japón (JEFTA) y el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP). Estos acuerdos interceden de manera notable en que se reduzcan o eliminen aranceles y barreras comerciales a diversos mercados internacionales, facilitando de esta manera las exportaciones de Países Bajos ([Government of the Netherlands, 2020](#)).

Entre las políticas comerciales más sobresalientes que ha tomado Países Bajos se establecen todas aquellas normas fitosanitarias y de calidad en las que la Asociación de Subastas de Flores de los Países Bajos (2023) indica el riguroso proceso que se atraviesa para asegurar la seguridad de sus productos. Esto se inicia con expertos que supervisan lo que sucede en el campo fitosanitario, garantizando que las partes interesadas internas y externas estén bien informadas sobre los avances en el expediente fitosanitario. En consecuencia, los productos vegetales exportados hacia la Unión Europea (UE) deben cumplir con los requisitos de la misma. Para su cumplimiento, la KCB (Oficina de control de calidad) lleva a cabo inspecciones fitosanitarias en las que la NVWA (Autoridad Holandesa de Seguridad de Productos Alimenticios y de Consumo)

realiza un seguimiento de las importaciones de la UE. De esta forma, se deja en claro que existe un complejo proceso y organismos que interceden para aceptar productos de alto estándar de calidad.

También se han establecidos políticas con un enfoque de apoyo al sector floricultor, el gobierno holandés ha implementado dichas políticas que apoyan directamente al sector de la floricultura a través de la inclusión de incentivos fiscales, subsidios y programas de capacitación. Estas medidas ayudan a mejorar la competitividad de los productores neerlandeses de rosas en el mercado internacional con la función de suplir los estándares internacionales, gracias a las cuales Países Bajos ha ganado la confianza de los importadores y el reconocimiento de los consumidores en todo el mundo, estableciendo a las rosas neerlandesas como una de las rosas de mayor calidad del mundo.

Otro punto destacable son aquellas estrategias que Países Bajos ha desarrollado. Sobresale de manera particular el sistema de subastas que se lleva a cabo en la capital mundial de las flores y cuya finalidad es atraer a compradores de rosas de todo el mundo, dando lugar a que la exportación de rosas neerlandesas se expanda a nuevos mercados. Ahmed et al. (2018), indican que este modelo se creó inicialmente como una cooperativa para los proveedores locales. Desde entonces se ha desarrollado hasta el punto de consolidarse con éxito como una plataforma global de comercio.

Tomando en cuenta esto, es considerable la opción de replicar un sistema de subastas en Ecuador, pero se requiere de una serie de condiciones para lograr este objetivo. Entre estas condiciones sobresalen: contar con una industria de flores estable y competitiva, poseer una infraestructura logística eficiente que permita el transporte de flores a los mercados internacionales y, además, contar con un sistema jurídico y

político que proteja los derechos de los productores y compradores de flores para tener una relación de confianza con los mercados externos. Zeegers (2023) expresa que el "Royal Flora Holland" es la principal organización de subasta en Países Bajos, siendo este un conglomerado de floristas reconocido por su alto nivel logístico para el transporte y distribución de productos. Esta subasta es una pieza clave en la comercialización de rosas de Países Bajos, ya que desempeña un rol de conexión entre productores y compradores para la distribución de rosas y flores a gran escala.

Conclusiones

Actualmente, Ecuador es afectado por diversos temas políticos que influyen negativamente en los sectores exportadores del país. La inestabilidad política actual impide que Ecuador sea un país más competitivo, debido al escaso enfoque del gobierno en resolver ciertos problemas que alteran los aspectos comerciales y productivos del estado, tales como: los altos costos de transporte debido a la variación en el subsidio del combustible, la poca inversión extranjera que recibe Ecuador debido al elevado riesgo país causado por la inestabilidad política y, por último, la falta de atención a la infraestructura e innovación por parte del gobierno. Estos son problemas que afectan directamente al sector productivo de las rosas.

Por su parte, Países Bajos posee una ubicación geográfica bastante favorecida al formar parte de la Unión Europea, región en la que actualmente es reconocido por ser uno de los mayores centros de distribución que abastece a los demás mercados europeos. Este es el caso de las rosas, en él se ilustra que Países Bajos no solo es un gran productor de estas, por el contrario, también es un gran re exportador de ellas (estando Ecuador entre sus principales proveedores

debido a su ya conocida calidad). La innovación y el desarrollo son puntos claves en el mercado neerlandés, estos cuentan con una fuerte inversión por parte de su gobierno, a su vez, han permitido la creación de nuevas especies y variedades de flores, así como la optimización de sus técnicas de cultivo.

Además, el país europeo también cuenta con una fuerte inversión en las áreas de infraestructura y logística, las cuales están bastante desarrolladas y le ha permitido manipular y transportar una gran cantidad de productos acorde a la demanda. Uno de los factores más influyentes es contar con puertos importantes como el de Rotterdam y el de Schipool. Dichos puertos han logrado que Países Bajos sea uno de los países con más exportaciones a nivel mundial, pese a sus limitados recursos y extensión territorial.

La diversificación de mercados por parte de Ecuador es una propuesta viable para aumentar su volumen de exportaciones. Se debe aceptar que a nivel logístico es más fácil exportar a Países Bajos para que este actúe como un intermediario entre los demás países europeos. Sin embargo, esto perjudica a la competitividad de Ecuador en el mercado internacional. Algo que afecta duramente en la reputación comercial de Ecuador, ya que no se lo considera un país competitivo dentro del comercio internacional, pese a tener el potencial productivo y comercial para ello.

Otro punto destacable es la falta de priorización hacia los sectores no petroleros ecuatorianos por parte del gobierno, por ejemplo, Países Bajos cuenta con distintos programas enfocados al agro sector. Escalante Yaulilahua et al. (2022) indican que por medio de la innovación y gestión exitosa de los recursos se han diseñado programas como la Agricultura Circular, programa que se centra en la optimización de recursos hídricos y en la reducción de abonos y pesticidas que puedan ser perjudiciales para el suelo. El objetivo de

este programa es incentivar el uso de abonos verdes y ecológicos mediante la medición y estudio de los suelos y, a su vez, incentivar el desarrollo de investigaciones para crear mejores prácticas agrícolas ([Government of the Netherlands, 2019](#)).

Según informes de Eurostat ([2018](#)), Hungría es un país europeo interesado en tener comercio directo con Ecuador, pese a que Países Bajos actúa como intermediario logístico para abastecer a los demás países europeos. Esto se debe a que una negociación directa abre la posibilidad de negociar mejores precios que beneficien tanto a Ecuador como a el país importador. Presentándose de esta forma una oportunidad de diversificar el mercado de rosas a otros países de Europa sin concentrar las exportaciones solamente hacia el mercado estadounidense. Expandiéndose, de esta manera, a mercados más grandes como el europeo e incluso alcanzar el mercado asiático.

De acuerdo con datos reflejados en Trade Map ([2023b](#)), Ecuador presenta una escasa, pero no inexistente relación comercial directa en cuanto al sector de rosas con los países no pertenecientes a la zona euro, entre los que constan: Bulgaria, Chequia, Hungría, Polonia, Rumania, Suecia y Dinamarca, Los factores por los que sucede esto se deberían, en cierta medida, a la falta de inversión en certificaciones de reconocimiento internacional. Siendo que los productores ecuatorianos de rosas cuentan con certificados, pero solamente a un nivel parcial.

Según datos proporcionados por Expoflores ([2023](#)) y la Corporación Financiera Nacional ([2022](#)), menos del 50 % de productores tienen implementadas certificaciones como lo son Flor Ecuador que se centra en garantizar sistemas y prácticas de producción seguras y de calidad. Sin embargo, los mercados europeos traen consigo una gran inclinación a la certificación de calidad que ofrece la *More Profitable Sus-*

tainability (MPS), que consiste en un programa de certificación internacional que evalúa el desempeño ambiental, social y económico de las empresas de la industria de la horticultura. La certificación MPS es reconocida por la subasta *Royal Flora Holland* y por muchos otros compradores de flores y plantas a nivel internacional. ([Royal Flora Holland, 2023](#)).

Considerando las preferencias de los potenciales mercados para la diversificación en cuanto a certificaciones se puede establecer que una propuesta viable es la homologación de estas a la certificación GLOBALG.A.P., la cual tiene una gran acogida en el mercado europeo y muestra una gran adaptabilidad en su sistema de homologación según información presentada en su página oficial ([GLOBALG.A.P., 2023](#)). Además, otras certificaciones recomendadas son IKB, *Nature* y *OHAS Growe Standard*. Sin embargo, es importante considerar el enfoque de cada programa de certificación, ya que se pueden centrar en la sostenibilidad de la producción o de la cadena de suministro completa.

De esta manera, se concluye que, según los resultados obtenidos, las exportaciones de rosas ecuatorianas pueden aumentar y sobrepasar a las exportaciones neerlandesas si se optimizan las estrategias competitivas basadas en la diversificación hacia nuevos mercados potenciales, así como en la inversión pública enfocada a la mejoría de la innovación e infraestructura para los centros de producción, el uso de certificaciones internacionales de calidad reconocidas y, finalmente, en el afinamiento de los canales de distribución que faciliten los procesos logísticos hacia los mercados internacionales.

Respecto de las limitaciones de la investigación existen diversos índices como el de exportación, competitividad e innovación que solo están actualizados hasta el año 2022, por lo que no se hizo un análisis de la

situación contemporánea del sector productivo y comercial de las rosas que hubiese contribuido a los resultados. Asimismo, los pasos para realizar un estudio de *benchmarking* incluyen la implementación de resultados, el monitoreo de esta implementación y la recalibración. Estos pasos no son posibles de realizar, debido a que el alcance de la investigación es descriptivo y no se pueden establecer las relaciones de causa y efecto con los resultados obtenidos. Por esta razón, se insta a las futuras líneas de investigación a considerar el análisis de los efectos de un estudio de *benchmarking* en las estrategias competitivas del sector floricultor de Ecuador.

Referencias

- Acosta-Palomeque, G., Pazmiño-Arroyo, H., & Cerda-Prado, N. (2018). Inversión extranjera directa, exportaciones y crecimiento económico en América Latina. *Economía y Negocios*, 9(2), 14-25. <https://doi.org/10.29019/eyn.v9i2.502>
- Ahmed, J.U., Linda, I.J., & Majid, M.A. (2018). *Royal Floraholland: Strategic Supply Chain of Cut Flowers Business*. SAGE Publications: SAGE Business Cases Originals. <https://doi.org/10.4135/9781526461919>
- Banco Central del Ecuador. (2023, Julio 16). *Exportaciones. Años: 2023, 2022, 2021, 2020, 2019, 2018 de partida 060311*. Comercio Exterior - BCN. <https://bit.ly/3QriauS>
- Banco Central Europeo. (2022). Informe Anual 2022, BCE. Obtenido de <https://bit.ly/45PChYs>
- Briones-Veliz, T.G., Carvajal-Ávila, D.A., & Sumbabustamante, R.Y. (2021). Utilidad del benchmarking como estrategia de mejora empresarial. *Polo del Conocimiento*, 6(3), 2026-2044. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i3.2490>
- Calderón, L., Guerra, V., Gallegos, M., & Beltrán, L. (2021). Competitividad del sector floricultor mediante la estrategia liderazgo en costos. *Revista Espacios*, 42(20), 2. <https://bit.ly/45I4z73>
- Cedillo Villavicencio, C., Gónzales Carrión, C., Salcedo Muñoz, V., & Sotomayor Pereira, J. (2021). El sector florícola del Ecuador y su aporte a la balanza comercial agropecuaria: período 2009-2020. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 74-82. <https://bit.ly/3S7Xn0k>
- Cerón Herrera, S. (2017). *Propuesta de norma técnica de calidad para la producción y exportación de rosas a los principales socios comerciales de Ecuador en la Unión Europea (Alemania, España, Italia, Holanda)*. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://bit.ly/3tFKVLz>
- Corporación Financiera Nacional. (2022). *Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca*. CFN. <https://bit.ly/3Qq5C7e>
- Cuestas Ladino, E.A. (2018). *Análisis de las ventajas competitivas del sector floricultor de Colombia y Holanda en el periodo 2012-2017*. [Tesis de Especialidad, Fundación Universidad de América]. <https://bit.ly/3Q3z0gJ>
- Dutch Flower Auctions Association (VBN). (2023). *Phytosanitary Information*. VBN. <https://bit.ly/3t0W0d7>
- Escalante Yaulilahua, D.A., Lezama Verástegui, D.V., Verástegui Espíritu, L.P., Muñoz Acevedo, L.M., & Venegas Rodríguez, P.B. (2022). Una mirada a la competitividad de los principales productos agrícolas de exportación holandesa. *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, 16(2), 103-122. <https://doi.org/10.3232/GCG.2022.V16.N2.05>
- Espinoza, M., & Gallegos, D. (2019). Benchmarking, ¿cómo y de dónde?: una revisión sistemática de la literatura. *Revista Espacios*, 40(37), 16. <https://bit.ly/3tCo5Eu>
- Expoflores. (2023a). *Certificación Flor Ecuador: Lista de fincas certificadas*. <https://bit.ly/3tASZ00>
- Expoflores. (2023b). *Reporte Estadístico Mensual*. <https://bit.ly/408XXxk>
- Ferrer Rivera, D.K. (2019). La importancia del benchmarking en las organizaciones [Tesis de Grado, Universidad Privada Antenor Orrego]. <https://bit.ly/46Fklvm>
- Foro Económico Mundial. (2019). *Índice de Competitividad Global*. <https://bit.ly/46V9aUZ>

- Franze, J., Ciroth, A. (2011). A Comparison of Cut Roses from Ecuador and the Netherlands. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 16, 366-379. <https://doi.org/10.1007/s11367-011-0266-x>
- Gallegos, M., Beltrán, L., Calderón, L., & Guerra, V. (2020). La diferenciación como estrategia de competitividad en el sector florícola del Cantón Cayambe (Ecuador). *Revista Espacios*, 41(10), 2. <https://bit.ly/3QsMuW3>
- GLOBALG.A.P. (2023). *GLOBALG.A.P. for certification bodies*. <https://bit.ly/47OpgfQ>
- Guamán Cobos, L. (2021). *Análisis del comportamiento de las exportaciones del sector florícola del Ecuador. Caso de estudio: las orquídeas antes y después del COVID-19 periodo 2019-2021*. [Tesis de Grado, Universidad Politécnica Salesiana]. <https://bit.ly/3SaAiKN>
- Heredia Landeta, J.G. (2023). *La competitividad en el mercado internacional del sector florícola ecuatoriano. Un enfoque desde la producción y exportación*. [Tesis de Grado, Universidad Técnica de Ambato]. <https://bit.ly/3rVgHns>
- Hernández Sampieri, R., Fernando Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta ed.). McGraw-Hill.
- Hernández Rodríguez, C., & Cano Flores, M. (2017). La importancia del benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones. *Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana*, 32-42. <https://bit.ly/3tJIA2i>
- Imbaquingo Titumaita, N.F., & Vera Villareal, E.F. (2023). *la innovación incremental en los productos ofertados por la empresa florícola 'New Flowers'*. [Tesis de Grado, Universidad Técnica del Norte]. <https://bit.ly/45HFJUP>
- International Institute for Management Development (IMD). (2022). *World Competitiveness Ranking*. <https://bit.ly/3s66Efh>
- Madrigal Uribe, P., & Rivera Granados, E. (2020). *Análisis del benchmarking. Caso Pacari para el desarrollo de estrategias de marketing mix*. [Tesis de Grado, Universidad de Guayaquil]. <https://bit.ly/3FrmeoC>
- Government of the Netherlands. (2019). *Plan of Action-Supporting the Transition to Circular Agriculture*. <https://bit.ly/46I48L5>
- Government of the Netherlands. (2020). *Evaluation of the Dutch RBC Agreements 2014-2020*. <https://bit.ly/3MdeDOT>
- Morán España, J.K. (2018). *Análisis de la producción de flores y exportaciones hacia los países bajos. Periodo 2012-2016*. [Tesis de Grado, Universidad de Guayaquil]. <https://bit.ly/46GNWd0>
- Navarrete García, D. P. (2018). *Cut-Roses Global Value Chain Governance: Ecuadorian Exports to the Netherlands*. [Master Thesis, International Institute of Social Studies]. <https://bit.ly/3s69b9h>
- Dutta, S., Lanvin, B., Rivera León, L., & Wunsch-Vincent, S. (Eds.). (2022). *Global Innovation Index 2022: What is the Future of Innovation-Driven Growth?* World Intellectual Property Organization. <https://doi.org/10.34667/tind.46596>
- Porter, M.E. (2008). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 2-21. <https://bit.ly/407NxOs>
- Eurostat. (2018, mayo 30). *Rosas ecuatorianas con potencialidad en el mercado húngaro*. ProEcuador. <https://bit.ly/3tH7L5E>
- Royal Flora Holland. (2023). *Environmental Registration and Certification. Together We Grow a Green Future*. <https://bit.ly/3tPwZi0>
- Trade Map. (2023a). *Lista de los importadores para el producto seleccionado. Producto: 060311 Rosas 'flores y capullos', cortados para ramos o adornos, frescas*. <https://bit.ly/473ckvU>
- Trade Map. (2023b). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Ecuador. Producto: 060311 Rosas 'flores y capullos', cortados para ramos o adornos, frescas*. <https://bit.ly/4926UMX>
- Union Europea. (2023). *La unión aduanera de la UE en acción*. UE. <https://bit.ly/497atk0>
- Valdospinos Rodríguez, M.F. (2017). ¿Es posible obtener un título de obtentor sobre una mutación vegetal espontánea en el Ecuador? *Iuris Dictio*, (19). <https://doi.org/10.18272/iu.v19i19.902>

- Vegas-Meléndez, H. (2019). Benchmarking en la gestión pública local venezolana. Encuentros, reflexiones y aproximaciones. *Visión Gerencial*, (2), 255-265. <https://bit.ly/3QbaXxW>
- Viteri Vera, M.d.P., & Tapia Total, M.C. (2018). Economía ecuatoriana: de la producción agrícola al servicio. *Revista Espacios*, 39(32), 30. <https://bit.ly/3SauFw8>
- Zeegers, P. (2023). *Dock Reservation Arrival Patterns and Scheduling: A Case Study at Royal FloraHolland*. [Master Thesis, Delft University of Technology]. <https://bit.ly/46GRBaW>



Copyright © The Author(s) - 2024