

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS
VICERRECTORÍA ACADÉMICA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA DE COMERCIO INTERNACIONAL**

**MODALIDAD DE TESINA PARA OPTAR POR EL GRADO DE
BACHILLERATO EN COMERCIO INTERNACIONAL**

**ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA COVID-19 EN LAS
EXPORTACIONES DEL SECTOR DE PLANTAS, FLORES Y
FOLLAJES EN COSTA RICA DURANTE EL PERIODO 2019-
2021**

IVONNE LUCÍA AMADO HERNÁNDEZ

SAN JOSÉ, DICIEMBRE, 2021

CONTENIDO

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	16
Planteamiento del Problema.....	16
Objetivos	17
Objetivo general	17
Objetivos específicos.....	17
Justificación.....	18
Antecedentes	20
Internacionales.....	20
Nacionales	21
Proyecciones.....	22
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	24
Historia de la Floricultura	24
Historia de la producción de plantas, flores y follajes en Costa Rica	24
Variedades de Plantas, Flores y Follajes.....	25
Dracaenas.....	26
Ficus.....	26
Crotons.....	26
Bromelias.....	27
Certificaciones con Respaldo Internacional.....	27
Rainforest Alliance	27
MPS (Sustainable Quality)	28
Global G.A.P	28
Exportaciones del Sector Agrícola de Costa Rica.....	28
Mercados de mayor exportación de plantas, flores y follajes.....	29
El Sector ante la COVID-19.....	30
Características de la cadena de flores y plantas ornamentales	31
Provisión de insumos.	32
Producción.	32
Comercialización.	34
Consumo.	34

Comercio Internacional en tiempos de COVID-19	34
Comercio Internacional de cobertura agropecuario.	36
Sector exportador de plantas, flores y follajes.	36
Logística Internacional	38
Embalaje y etiquetado.	40
Transporte.	40
Transporte aéreo.	41
Almacenamiento.	42
Aduanas.	42
Reactivación del sector exportador de bienes	42
Reactivación del sector floricultor.	43
Desafíos del sector floricultor ante la COVID-19.	44
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	48
Enfoque	48
Diseño.	49
Fuentes	49
Fuentes primarias.	49
Fuentes secundarias	50
Muestra	50
Unidades de Análisis	52
Instrumentos Utilizados en la Investigación	52
Cuestionario.	52
Entrevista.	53
Proceso para la Recolección y Análisis de Datos	53
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	55
Unidad de análisis1: Desafíos	56
Categoría 1: Ventas	57
Descripción.	57
Análisis.	58
Categoría 2: Cadena logística de suministros.	59
Descripción.	59

Análisis.	60
Categoría 3: Incertidumbre de mercado	60
Descripción.	60
Análisis.	62
Categoría 4: Áreas de producción	62
Descripción.	62
Análisis.	64
Categoría 5: Tramitología.....	64
Descripción.	64
Análisis.	65
Categoría 6: Tecnología.....	65
Descripción.	66
Análisis.	66
Categoría 7: Impuestos	67
Descripción.	67
Análisis.	67
Categoría 8: Apertura comercial.....	68
Descripción.	68
Análisis.	69
Categoría 9: Diversificación.....	70
Descripción.	70
Análisis.	70
Categoría 10: Financiamiento.....	71
Descripción.	71
Análisis.	72
Categoría 11: Programas de trabajo.....	72
Descripción.	72
Análisis.	73
Categoría 12: Optimización de recursos.....	74
Descripción.	74
Análisis.	74

Unidad de análisis2: Desempeño	75
Categoría 1: Nuevas estrategias.....	76
Descripción.	76
Análisis.	76
Categoría 2: Oferta y demanda.....	77
Descripción.	77
Análisis.	79
Categoría 3: Cambio en la producción	79
Descripción.	79
Análisis.	80
Categoría 4: Calidad	81
Descripción.	81
Análisis.	82
Categoría 5: Control de costos.....	82
Descripción.	82
Análisis.	83
Categoría 6: Investigación y desarrollo	84
Descripción.	84
Análisis.	85
Categoría 7: Logística.....	85
Descripción.	85
Análisis.	87
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
Conclusiones	92
Recomendaciones.....	96
CAPÍTULO VI: PROPUESTA.....	99
Objetivo general	99
Objetivos específicos.....	100
Situación actual del Sector Floricultor	100
REFERENCIAS	103
APÉNDICES	115

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1. Productos agrícolas con mayor crecimiento en los últimos tres años // Cifras en USD ..	29
Tabla 2. Exportaciones costarricenses del sector plantas, flores y follajes	44
Tabla 3. Muestra de entrevistas para la investigación.....	51
Tabla 4. Matriz de codificación: Investigaciones con Enfoque Cualitativo	52
Tabla 5. Unidades y Categorías de Análisis.....	55
Tabla 6. Plan Estratégico de la Cadena de Valor Florícola.....	102

CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Desempeño de Bienes 2016-2020.....	36
Gráfico 2. Costa Rica: exportaciones de productos de plantas, flores y follajes I semestre 2019-20, millones de USD	37
Gráfico 3. Costa Rica: exportaciones de productos de plantas, flores y follajes I semestre 2020, según producto	38

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de procesos general de cultivo del sector floricultor	31
Figura 2. Seguimiento normativo COVID-19.....	33
Figura 3. Plantas, flores y follajes: Acumulado mayo 2021	43
Figura 4. Plan estratégico de un sector.....	101

CONTENIDO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Certificaciones con Respaldo Internacional.....	28
Ilustración 2. Principales destinos de exportación plantas, flores y follajes, Costa Rica, 2019.....	30
Ilustración 3. Flores destinadas a exportación o a mercado interno.....	33
Ilustración 4. La logística post COVID-19: modernización en tiempo récord	40

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación se ha desarrollado con base en el *Análisis del impacto de la COVID-19 en las exportaciones del sector de plantas, flores y follajes en Costa Rica durante el periodo 2019-2021*. Asimismo, conocer los desafíos a los que se ha enfrentado este subsector exportador agrícola desde la llegada de la pandemia y el efecto en el desempeño de la cadena de valor del mismo. También, se realiza una propuesta que busca beneficiar el intercambio comercial del sector floricultor a través de un plan estratégico que incluya los factores involucrados en la consolidación de la oferta exportable en los mercados internacionales.

Por otro lado, esta tesina se ejecutó bajo un enfoque cualitativo, en el cual, mediante una minuciosa investigación y selección de profesionales relacionados al campo, se formó una estructura que establece el orden y secuencia del proceso de estudio. Se utilizó un paradigma naturalista con un diseño fenomenológico, debido a que ofrece un dinamismo y flexibilidad en el desarrollo del trabajo, ya que se pretende indagar en las experiencias del sector de plantas, flores y follajes en Costa Rica durante la crisis mundial causada por el coronavirus.

Además, se manejó un cuestionario abierto no estructurado y la técnica aplicada fue la entrevista, lo que permitió obtener información de manera amplia, detallada y de carácter sustancial suministrada por los sujetos seleccionados para la muestra de investigación, que se compuso por productores, exportadores y empleados público-privados que estaban directamente relacionados con el sector de plantas, flores y follajes de Costa Rica. Esto implica la obtención de criterios y opiniones interesantes que contribuyen a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

Por último, la principal conclusión de este trabajo es que la crisis mundial ocasionada por la COVID-19 sorprendió al sector exportador floricultor, produciendo cambios significativos en los patrones de consumo, que trajo una incertidumbre en los mercados y una contracción de la oferta; sin embargo, esta situación impulsó una reestructuración de esta actividad económica en el ámbito internacional, regional y nacional que era necesaria para aumentar la competitividad ante los actores involucrados en la cadena florícola de valor.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

La exportación de plantas, flores y follajes en Costa Rica se ha caracterizado por su calidad, innovación y diversidad ofrecida a los distintos mercados internacionales. Estados Unidos y la Unión Europea son los principales destinos de este intercambio comercial. La Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica [PROCOMER] (s. f.) manifiesta que el territorio nacional “es considerado uno de los países con mayor diversidad del mundo. Tan magnífica es nuestra flora, que en el inventario actual se tienen reportadas más de 11,000 especies de plantas” (p. 5). En relación con lo anterior, las plantas ornamentales son el segmento más grande y variado que presenta el país.

Este subsector agrícola se enfoca en mejorar constantemente su oferta de productos, ya que considera fundamental innovar en cuanto a procesos, capacitaciones, tecnologías y búsqueda de nuevas especies sin importar que las cifras muestren una tendencia a la baja. Según Mora (2016): el futuro de las exportaciones de plantas, flores y follajes “es un reto lleno de oportunidades para quienes logren alinear sus procesos productivos hacia la calidad, la consistencia y el servicio a los clientes” (párr. 1). También, las empresas buscan hacer un uso eficiente de los recursos naturales y humanos para aumentar el posicionamiento de sus productos.

La producción de estos cultivos genera empleo y riqueza en las comunidades de las regiones Central, Huetar Atlántica y Norte. Por lo tanto, el sector agroexportador toma en cuenta las barreras culturales y productivas que se presentan en las relaciones comerciales, ya que no se cumplen los requisitos y estándares establecidos por los diferentes mercados a las personas interesadas en incorporarse a la actividad agrícola. De esta manera, se simplifican los procedimientos de intercambio para satisfacer la demanda de los compradores internacionales, incluyendo tendencias, estrategias, plataformas, distribución, calidad y precios.

A pesar de los avances de este sector en los últimos años, todo da un giro cuando comienza la crisis ocasionada por la COVID-19, que tiene un efecto en los procesos de importación,

exportación, logística y transporte. Según la Comisión Económica para América Latina [CEPAL] (2020) “La irrupción de la COVID-19 se produjo en un contexto de debilitamiento del comercio mundial que se arrastra desde la crisis financiera de 2008-2009” (párr. 1). Asimismo, las actividades productivas y la demanda de bienes y servicios decaen como consecuencia de las medidas temporales implementadas por los gobiernos para evitar la propagación del virus.

Las implicaciones para Costa Rica se asocian a las nuevas directrices para agilizar el tránsito de mercancías y que el comercio internacional mantenga su curso durante la pandemia, ya que se quiere evitar la paralización de las principales actividades económicas para el territorio nacional. Según Jiménez (2020): “se trabaja en una mesa ejecutiva, en la que también participan representantes de más de 10 cámaras empresariales y otras administraciones de gobierno, como la Cancillería y los Ministerios de Economía o Agricultura y Ganadería” (párr. 17). La comunicación y la atención son factores claves para resolver la problemática actual.

Por otro lado, el impacto no es el mismo en todos los sectores, ya que ciertos bienes y servicios son esenciales en la vida diaria, por lo que su producción y consumo no se detiene. Además, los altos estándares de calidad que exigen los mercados han sido afectados por los cambios en las producciones. Por lo tanto, se genera como problema de investigación la siguiente pregunta: ¿Cuál ha sido el impacto de la COVID-19 en las exportaciones del sector de plantas, flores y follajes en Costa Rica durante el período 2019-2021?

Objetivos

Objetivo general

Analizar el impacto de la COVID-19 en las exportaciones del sector de plantas, flores y follajes en Costa Rica durante el período 2019-2021.

Objetivos específicos

Identificar los posibles desafíos para el sector de plantas, flores y follajes ante la crisis por la COVID-19.

Explicar el desempeño del sector exportador de plantas, flores y follajes ante la crisis mundial causada por la presencia de la COVID-19.

Proponer una estrategia comercial que pueda beneficiar las exportaciones del subsector agrícola afectadas por la crisis mundial ocasionada por la COVID-19.

Justificación

El origen de esta investigación está fundamentado en la importancia de analizar el impacto que ha tenido la pandemia de la COVID-19 sobre el comercio internacional y cómo ha influido en las diversas actividades económicas de Costa Rica y para los fines de este proyecto, se escoge el sector de plantas, flores y follajes como objeto de estudio, ya que las comunidades agrícolas se han visto mayormente afectadas por esta crisis a nivel mundial. El cambio de panorama depende del avance de esta emergencia, las medidas implementadas para mitigar el impacto y la reorganización de este gremio.

Esta situación impulsa una evolución en el sector comercial de flores y plantas para exportación, ya que la crisis obliga a modificar la forma de operar, para lo cual, se busca conocer las fortalezas y carencias de esta industria, con el objetivo de maximizar el potencial del suelo nacional apto para el cultivo de estos productos. Se utiliza como fuente de información primaria datos históricos relacionados con la producción, ventas, consumo interno y esquema logístico, entre otros datos, lo que permite analizar el comportamiento de la floricultura antes y durante la pandemia por COVID-19 y reconocer oportunidades de mejora y ventajas competitivas para Costa Rica.

Esta investigación permite identificar los posibles desafíos a los que se enfrenta el sector exportador agrícola, incluyendo los factores internos y externos que intervienen en la producción y comercialización de productos de floricultura durante la pandemia. Según PROCOMER (2020):

“Es imprescindible para las empresas relacionadas al sector de comercio exterior, mantenerse al tanto de las actualizaciones de estas medidas haciendo uso de este tipo de herramientas que facilitan la transparencia y el acceso a la información” (párr. 6). Adicionalmente, se conocen las proyecciones económicas que se tienen como consecuencia de la crisis actual.

El valor social de esta investigación se asocia a que este subsector agrícola ofrece oportunidades de desarrollo en los territorios rurales, con la ayuda de tecnología de alta calidad, valor agregado y realización de negocios verdes; sin embargo, se necesita fortalecer el sector agroexportador, ya que muestra un estancamiento en su crecimiento causado principalmente por demoras en la aplicación de técnicas innovadoras que repercutan en la competitividad del país. Por lo tanto, la aplicación de nuevas estrategias comerciales permite mejorar el posicionamiento de plantas, flores y follajes producidos en Costa Rica en los diferentes mercados y la sostenibilidad en ellos.

Este análisis va a servir como base fundamental para posteriores estudios relacionados con situaciones como las que ha traído consigo la COVID-19 en los diferentes sectores económicos y las medidas implementadas por las diversas instituciones involucradas en la formulación y ejecución de proyectos agrícolas y de exportación, tales como: el Ministerio de Agricultura y Ganadería y la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica. De la misma manera, va a contribuir con que los interesados en ingresar al mercado tengan conocimientos actualizados sobre los indicadores que ayuden a medir y controlar su oferta comercial.

Finalmente, se estudian las tendencias de los mercados internacionales de flores y follajes, incluyendo necesidades y condiciones de posibles clientes. Además, se hace una segmentación que facilita el proceso de selección de estrategias que mejor se adaptan a los objetivos planteados, tipo de producto, alcance regional y aplicaciones que impulsan el crecimiento. Según Martínez (2021): “se centra principalmente en un análisis primario y preciso de las estadísticas de crecimiento empresarial, el tamaño del mercado de flores y plantas ornamentales, la participación y los ingresos de la industria” (párr. 1). Esto le permite al sector operar en un entorno competitivo dinámico.

Antecedentes

Internacionales

La crisis de la COVID-19 es una oportunidad para Latinoamérica de fortalecer la cooperación e integración regional. De acuerdo con el artículo *El impacto mundial de la COVID-19*, desarrollado por Bacaria (2020): “La región afronta la pandemia dependiendo de las exportaciones de recursos naturales, del turismo como fuente de divisas y de la volatilidad de sus monedas” (párr. 10). Es necesario que los líderes aprovechen las oportunidades de mejora con el objetivo de que los territorios operen con mayor eficiencia e inclusividad en los diversos sectores. Los organismos multilaterales juegan un papel fundamental en la promoción de estas relaciones internacionales.

Ante el desplome del comercio internacional, los países consideran elementos como la inversión, cadenas de valor regionales e inteligencia logística para reactivar su economía. Según el informe especial *Los efectos de la COVID-19 en el comercio internacional y la logística*, elaborado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2020) “En el actual contexto de elevada incertidumbre, los países de la región deben emprender acciones que les permitan reducir sus costos logísticos internos y generar servicios de valor agregado para mantener su competitividad” (p. 22). Las medidas implementadas deben de estar coordinadas con otros sectores.

El sector agrícola es uno de los más afectados por la crisis mundial actual. De acuerdo con el informe *Impacto de la COVID-19 en la actividad agraria y perspectivas*, realizado por el Ministerio de Agricultura y Riego de Perú (2020) este mercado “enfrenta los mayores problemas económicos y sociales no solo de corto o mediano plazo, los cuales podrían solucionarse a través de medidas adecuadas y oportunas, sino que también enfrenta otros factores calificados de estructurales” (p. 7). Esto incluye las limitaciones comerciales internacionales que influyen en la oferta y demanda de estos productos, por lo que se busca aumentar el consumo local.

En la monografía titulada *Evolución y perspectivas de la industria de flores frescas cortadas colombianas para exportación*, del autor Sebastián Sierra en 2020 para la Universidad de América, se establece como objetivo general, describir la evolución y perspectivas para el futuro de la industria de las flores colombianas frescas y cortadas para la exportación, en el cual, el proyecto tiene una línea de estudio sobre la floricultura colombiana y el cambio de la industria a lo largo de los años. La investigación incluye cifras de producción, retos a los que se enfrenta el mercado agrícola y el impacto de la COVID-19 en este sector que genera tantas divisas para Colombia.

Este estudio evidencia que este subsector agrícola requiere de la utilización de nuevas tecnologías en sus procesos productivos para lograr una mejora en la oferta de productos. Asimismo, debe de tener el apoyo de organismos nacionales e internacionales que velen por los intereses y necesidades del mismo gremio, ya que ayudan a hacerle frente a la situación actual con capacitaciones para los empleados y mejora en temas de logística y posicionamiento en los mercados.

Nacionales

Los productores nacionales deben de poseer herramientas y conocimientos en procesos de exportación para facilitar la comercialización de bienes en mercados internacionales. Según el trabajo de investigación llamado *Guía de exportación de plantas ornamentales a la República Popular China para PROCOMER*, del autor Joseph Godínez (2018): “establecer una estrategia de promoción comercial basada en inteligencia comercial” (p. 49). Esto se refiere a que es fundamental utilizar mecanismos que formulen y apliquen criterios técnicos y analíticos, para sacar el máximo provecho a la actividad exportadora.

En Costa Rica, el mercado de plantas, flores y follajes presenta un comportamiento basado en la influencia de la producción de flores, desarrollo social y económico en las zonas de cultivo y la inversión. Según el artículo titulado *Inversión extranjera directa a pequeña escala y su influencia sobre la agrocadena de flores en Costa Rica*, desarrollado por García y Valenciano (2016) “A nivel de Costa Rica, la agro cadena de flores se caracteriza por tener un componente de

inversión extranjera directa (IED) distinto al de las empresas multinacionales que operan a gran escala” (p. 151). El porcentaje de empleo y productividad aumenta como resultado de este intercambio.

A nivel empresarial, la competitividad es el resultado de las estrategias de gestión y para valorarla se utiliza el valor de la productividad como índice de medición. De acuerdo con el trabajo de investigación llamado *Nivel de competitividad técnica de las empresas exportadoras de productos agrícolas no tradicionales de Costa Rica*, realizado por Durán, González, Mora, Vargas (2018): “El subsector exportador con mayor capacidad técnica promedio para competir en los mercados internacionales fue el de las flores” (p. 147). Esto indica que el país cuenta con ventajas competitivas que se deben de fortalecer para aprovechar al máximo las condiciones de manejo técnico y el aseguramiento de la calidad.

En el trabajo de investigación titulado *Análisis de los factores internos y externos que intervienen en la exportación de flores y follajes tropicales a Europa y Estados Unidos y su incidencia financiera, caso Orocosta Agroindustrial S. A., Horquetas de Sarapiquí, periodo 2008-2015*, elaborado por Arroyo, Murillo, Requene y Villalobos en 2015, para la Universidad Nacional, se indica que “uno de los posibles factores que afectan directamente en las exportaciones, se debe a que en Costa Rica el costo operativo es muy alto en comparación con otros países” (p. 74). Por lo tanto, es necesario implementar estrategias que aumenten la competitividad y mejoren los precios, considerando el plan establecido de operaciones.

Proyecciones

Se estudiarán los posibles desafíos que se presentan en el sector de plantas, flores y follaje ante la crisis COVID-19, para reducir el impacto en la economía del país. La posibilidad de una rápida recuperación depende de las políticas comerciales y de integración que tome el Gobierno de Costa Rica. Además, la colaboración y cooperación entre sectores sirve para respaldar las acciones que se lleven a cabo en la región nacional, por ejemplo, las posibles repercusiones en el empleo y el efecto en la productividad de las comunidades agrícolas.

Se procederá a dar una explicación del desempeño de las exportaciones del sector exportador de plantas, flores y follajes ante la crisis mundial causada por la presencia de la COVID-19, considerando factores como oferta y demanda, logística, producción, distribución, barreras no arancelarias, acuerdos comerciales, transporte y precios internacionales. Esto con la finalidad de brindar conocimiento a las empresas que forman parte de este sector agrícola y de esta manera, adquieran herramientas para mejorar la colocación de sus productos en los diversos mercados.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Historia de la floricultura

La floricultura es una actividad que permite conocer en detalle el cultivo, producción y comercialización de flores y plantas ornamentales. Según Bullrich, Facciuto, Mata y Morisigue (2012): “No se sabe con precisión cuando el hombre comienza a apreciar a las flores y las plantas por su valor ornamental o emocional” (p. 8). A pesar de lo anterior, es con la cultura sumeria y egipcia que se comienza a utilizar plantas silvestres para crear los primeros jardines.

Con el avance de la tecnología se comienza con la producción comercial de estos cultivos, con la finalidad de introducirlos a nuevos mercados y a otras actividades industriales. El desarrollo de este sector implica un valor económico, social y ecológico para las comunidades que toman como base esta práctica y sus derivados. Por lo tanto, es primordial que el sector floricultor tome en cuenta las tendencias de consumo para mantener y mejorar la competitividad de la región.

Actualmente esta actividad se extiende a lo largo de todo el mundo, donde el segmento de flores de corte es el que presenta más dinamismo, seguido de las angiospermas, bulbos y follajes. A nivel mundial, el consumo se concentra en países desarrollados y la producción se traslada a las regiones en vía de desarrollo, ya que los costos son menores, la disponibilidad de recursos naturales es mayor y poseen ventajas en cuanto a las condiciones climáticas que están relacionadas con los procesos de producción agrícola. De acuerdo con Pineda (s. f.):

El mayor país productor de flores es Holanda, siendo Alemania el mayor comprador de flores, Ecuador el 3º país exportador de flores y Colombia el principal país de América Latina como vendedor de flores y siendo después de Holanda el mayor exportador a Estados Unidos (párr. 12).

Historia de la producción de plantas, flores y follajes en Costa Rica

La floricultura en Costa Rica inicia a principios de los años 50, con una serie de trabajos tanto en el aspecto de reproducción de semillas como la producción de hortalizas y flores. De esta manera, se implementa un nuevo modelo de exportaciones, con el propósito de lograr una diversificación de los productos no tradicionales. Según Araya, Chavarría, Gómez y Pérez (2013): “El subsector agrícola ornamental costarricense, que incluye plantas, flores y follajes, ha logrado un marcado desarrollo en las últimas décadas como productos de exportación no tradicional” (p. 40). Esta actividad implica tener imaginación y originalidad para ofrecer productos de lujo y calidad.

A lo largo de los años, el cultivo de flores y plantas ornamentales ha implicado una alta inversión en aspectos técnicos para el desarrollo de esta actividad, por ejemplo, infraestructura, sistemas de drenaje, aplicación de productos agroquímicos y fertilizantes, mano de obra, materiales para su comercialización y controles de temperatura y humedad. La adaptación tecnología extranjera a las condiciones que ofrece el territorio nacional y los programas de apoyo técnico para los trabajadores del sector han contribuido a generar un valor agregado a estos productos para aumentar la competitividad empresarial.

Los productores mantienen contacto con los diversos mercados internacionales, ya que se quiere estar al tanto de los requerimientos y necesidades de los compradores en el momento de ofrecer nuevas variaciones. En relación con lo anterior, algunas especies son conocidas porque tienen gran aceptación en los mercados de plantas ornamentales, por ejemplo, el almendro de montaña, que es un árbol nativo de los bosques secos tropicales, los claveles, petunias y gladiolas que son las primeras especies en exportarse. Por otra parte, es complicado determinar la cantidad del total exportado que proviene en realidad de estos cultivos.

Variedades de plantas, flores y follajes

Estos productos son suministrados habitualmente para los horticultores, viveristas o floristas para la plantación, ornamentación y comercialización. Cabe destacar que los lugares en donde se cultivan estos bienes, deben cumplir con ciertas condiciones de clima y tierra requeridas

por cada especie. Costa Rica ofrece actualmente más de 200 variedades de plantas y 1,200 de orquídeas, flores y follajes para la exportación. Algunas de las que más destacan son:

Dracaenas

Es una de las principales del rubro de ornamentales exportados por el país, ya que posee mayor área de siembra. Tal y como lo declara Jardiland (2021): “es un arbusto erecto con follaje de hoja perenne que puede alcanzar de 2 a 6 m de altura. Dependiendo de la variedad, puede tener varios tipos de hojas: delgadas y puntiagudas u opuestas, grandes y flexibles” (párr. 2). En relación con lo anterior, existen alrededor de 40 especies de esta planta; sin embargo, las más conocidas son marginata, fragrans, drago y reflexa.

Ficus

Esta planta se utiliza con frecuencia para proyectos de hotelería, de centros comerciales, oficinas y decoración de jardines. En algunos países se puede observar en rutas y en espacios públicos. Al ser en su mayoría para exteriores, no se puede encontrar en cualquier tipo de local dentro de la ciudad, se debe buscar en lugares más grandes y abiertos. Según Guerrero (2021) “se encuentran entre las 20 plantas de interior más resistentes” (párr. 1). Asimismo, los consumidores la prefieren en tonos de verdes más oscuros a causa de un ciclo de vida mayor.

Crotons

Este colorido arbusto es nativo de Malasia y la India Oriental. De acuerdo con Naturaleza Tropical (2020): “este género de plantas es muy apreciado en la jardinería por la inigualable belleza de sus hojas” (párr. 2). Además, es adaptable a los exteriores; no obstante, debe mantenerse en un área muy brillante. En caso de que se encuentre en interiores, el ambiente debe ser iluminado para que no pierda sus colores. No existen muchas especies de estas clases, apenas 14 variedades en su lugar de origen. Es necesario considerar la cantidad de luz, riego o humedad al momento de vender o comprar este producto.

Bromelias

Estas plantas se adaptan a las condiciones climáticas del jardín, se reconocen por la disposición de sus hojas en roseta y por el colorido de sus inflorescencias lo que les confiere un gran valor ornamental. De acuerdo con el Jardín Botánico Lankester (2016): “El miembro más conocido de esta familia es la piña. En el Jardín es frecuente observar árboles cubiertos por bromelias del género *Tillandsia* así como especies normalmente epífitas que crecen también en el suelo” (párr. 1). En Costa Rica se pueden encontrar aproximadamente 200 especies nativas de estas plantas.

Certificaciones con respaldo internacional

Costa Rica debe identificar las expectativas que tienen los consumidores e importadores de flores y follajes en aspectos de sostenibilidad, certificaciones, estándares requeridos del mercado meta. Como lo menciona Montero (2016) esta herramienta “Mejora el nivel de satisfacción de los clientes, reduce considerablemente los costos de producción y errores, satisface los requerimientos de los consumidores, mejora el control de los proveedores para aceptar y mantener a quienes estén clasificados, entre otros” (párr. 18). Esto le brinda apoyo a los involucrados en la cadena de esta actividad económica, ya que les permite a las empresas posicionarse en la industria con un producto más seguro y con valor añadido.

Rainforest Alliance

Los programas de certificación se centran en puntos de referencia que involucran a los bosques, clima, derechos humanos y medios de vida. Tal y como lo indica Rainforest Alliance (2021): “El sello significa que el producto o ingrediente certificado fue elaborado utilizando métodos que apoyan los tres pilares de la sostenibilidad: social, económico y ambiental” (párr. 3). En productos agrícolas, implica el Estándar de Agricultura Sostenible, Código de Conducta de UTZ, Estándar de la Unión para el Biocomercio Ético y Estándar de Agricultura Sostenible.

MPS (Sustainable Quality)

Esta certificación es una manera en la que los productores proporcionan pruebas tangibles y confiables a sus clientes o consumidores finales, a través de una verificación de terceras personas, que comprueba que es una empresa comprometida con la responsabilidad ambiental. De acuerdo con GuíaVerde (2021): “Los estándares medioambientales que MPS desarrolla para la sostenibilidad del sector de la horticultura son la pauta mundial del sector y gozan de la aceptación del canal de comercio internacional” (párr. 2). Esto permite realizar mediciones para identificar qué tan sostenible es la producción de la compañía, aprovechar al máximo los recursos y utilizar los datos recolectados como puntos de mejora e innovación.

Global G. A. P.

Esta norma posee reconocimiento internacional para el sector agropecuario, ya que promueve el cultivo seguro y sostenible con la finalidad de beneficiar a los productores y consumidores de los diversos mercados. Según el Grupo Corporativo La Península (s. f.): “El productor con certificación GLOBAL G. A. P. está en ventaja competitiva, asegurando la continuidad de su negocio al demostrar un compromiso con la producción de alimentos inocuos en un ambiente sostenible (párr. 9). Esto implica que los interesados en obtenerla deban de incrementar la eficiencia en su producción y desarrollen mejores prácticas para las próximas generaciones.

Ilustración 1 Certificaciones con Respaldo Internacional



MPS
Sustainable Quality



Nota. PROCOMER. (2020).

Exportaciones del sector agrícola de Costa Rica

Este sector se caracteriza por proveer productos de calidad, lo que es reconocido a nivel mundial, ya que se generan oportunidades de negocios con la finalidad de potenciar el desarrollo económico y social del país. Según el Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica [COMEX] (2020): “El sector agrícola representa, actualmente, el 26% de las exportaciones de bienes de Costa Rica” (párr. 7). Durante el año 2019, se realizaron exportaciones de 341 productos a 110 países, incluyendo Estados Unidos, Holanda, Bélgica, Reino Unido e Italia. En el caso del subsector floricultor, se muestra el avance en la demanda, producción y comercialización de estos bienes.

Tabla 1. Productos agrícolas con mayor crecimiento en los últimos tres años // Cifras en USD

Productos agrícolas con mayor crecimiento	2017	2018	2019	CAGR
Yuca	79 005 000	85 756 000	95 709 000	10%
Otros frutos sin cocer congelados	79 340 000	78 439 000	80 308 000	1%
Plantas ornamentales	63 035 000	67 118 000	68 851 000	5%
Sandías frescas	21 650 000	23 722 000	28 438 000	15%
Chayote	16 758 000	18 203 000	19 302 000	7%
Las demás hortalizas frescas o refrigeradas	8 780 000	9 949 000	9 846 000	6%
Ñame	8 974 000	9 287 000	9 165 000	1%
Zanahorias	7 346 000	7 869 000	8 497 000	8%
Ñampi	5 504 000	6 985 000	6 847 000	12%
Mangos	1 767 000	4 088 000	6 257 000	88%

Nota. COMEX. (2019).

Mercados de mayor exportación de plantas, flores y follajes

El mercado de la Unión Europea es considerado el mayor importador de plantas, flores y follajes, ya que se calcula que compra el 50 % de estos bienes que se producen a nivel mundial; empero, los productos agrícolas de esta especie que cuentan con certificaciones de tipo ambiental y social son los de mayor demanda por esta comunidad económica-política, especialmente los alemanes, británicos, franceses y holandeses.

Por otro lado, el mercado de Estados Unidos es el segundo importador mundial de estos bienes después de la Unión Europea, es decir, el consumo por persona es menor al registrado en

Europa, aunque el crecimiento en las tendencias de demanda es significativo. Esto se refiere a que los consumidores son influenciados por la moda, comportamiento estacional y la ocasión, por ejemplo: San Valentín y Día de la Madre. Este mercado es muy competitivo, especialmente en relación con productos que provienen de Costa Rica, Colombia y Ecuador. A continuación, se muestran los principales destinos de exportación en el año 2019:

Ilustración 2. Principales destinos de exportación plantas, flores y follajes, Costa Rica, 2019



Nota. PROCOMER. (2019).

El sector ante la COVID-19

La contracción de la economía mundial ha generado un menor crecimiento de la demanda interna, debilitamiento de la demanda externa y pérdida de dinamismo de la actividad económica mundial. Por lo tanto, el territorio nacional implementa una serie de acciones que apoyan a las personas productoras y garantizan el abasto y mercado de bienes que cubran las necesidades del país durante el estado de emergencia, por ejemplo, la creación de un modelo de “Costa Rica trabaja y se cuida”, que busca la reapertura gradual de la economía nación.

El Ministerio de Comercio Exterior, PROCOMER y CINDE trabajan en conjunto para reducir, en la medida de lo posible, las consecuencias de la pandemia que trajo consigo la COVID-19. De acuerdo con el Banco Mundial (2019) para Costa Rica: “A medida que se levanten las restricciones, se espera que el crecimiento se recupere con el apoyo de una política monetaria

acomodatícia, una demanda externa más fuerte y reformas estructurales” (p. 29). Este panorama fomenta cambios a nivel económico, social y político.

Algunas de las acciones se relacionan con exportar a mercados que experimentan una recuperación más rápida, mejorar políticas para la facilitación del comercio, mantener el flujo de las cadenas globales de valor, establecer el plan de alivio para las PyMEs. Con la finalidad de apoyar al sector con las problemáticas que enfrenta y definir canales de acción para proporcionar soluciones en la actividad económica general. Todas estas medidas de prevención y mitigación permiten la reactivación y continuidad de los centros de trabajo, operaciones y servicios.

Características de la cadena de flores y plantas ornamentales

Esta cadena de cultivos depende del mercado al cual están destinados, lo que implica un buen manejo de recursos, por ejemplo, tecnología e infraestructura. La paralización de esta actividad a causa de la COVID-19 ha provocado que se planteen nuevas estrategias para garantizar la sostenibilidad de la producción y comercialización de las plantas, flores y follajes. Además, se llevan a cabo acciones de cooperación técnica y de gestión para apoyar los esfuerzos que realizan todos los involucrados en este proceso.

Figura 1. Mapa de procesos general de cultivo del sector floricultor



Nota. Sandoval. (2020).

Provisión de insumos.

Esto hace referencia a todos los actores involucrados en la etapa previa de producción. En la mayoría de los casos son empresas especializadas en uno o más tipos de productos, que se encargan del abastecimiento de agroquímicos, tecnología, material genético e infraestructura. Al identificar cada uno de ellos, se determina el nivel de relación, cantidad y calidad de su contribución a la cadena agroproductiva. Actualmente, la agricultura responsable engloba diversos procesos de análisis, toma de decisiones, indicadores de eficiencia en la utilización y aplicación de estos insumos, con la finalidad de incrementar la producción.

Los servicios de apoyo, financieros y técnicos identificados en la cadena de ornamentales han tenido que adaptarse a las medidas implementadas por las diversas autoridades, lo que implica cambios en los procesos productivos. Este es el caso de la mayoría de los agricultores que han tenido que ajustarse a la situación actual, ya que no poseen los recursos suficientes para seguir con sus operaciones, por ejemplo, mano de obra, agua y fertilizantes. Entre las limitaciones en la circulación y la dificultad en el acceso a la compra de materiales para la producción se destaca el aumento excesivo de precios y los gastos fijos.

En relación con lo anterior, algunas instituciones les proveen a los productores equipos de bajo costo para que puedan mejorar sus sistemas de cultivo. Según Huertas (2020): “Hoy en día, debido a los retos que tienen los agricultores para producir más con menos recursos y, en especial, con un impacto ambiental mínimo” (párr. 3). La demanda de nuevas tecnologías es mayor, ya que permiten simplificar las aplicaciones de técnicas agrícolas, reducir el impacto ambiental y disminuir los costos.

Producción.

La pandemia por COVID-19 ha llevado a los floricultores a destruir toda la cosecha que realizaron generalmente en marzo y abril, que se consideran los meses más importantes en términos de ventas para estos productores. Por lo tanto, se considera que es una pérdida de esfuerzo,

inversión y gastos de producción para la compañía. Esto como consecuencia de que las plantas y flores al ser perecedoras tienen un tiempo de vigencia y al cultivarlas se agotaría el suelo de nutrientes.

Ilustración 3. Flores destinadas a exportación o a mercado interno



Nota. La Nación. (2020).

Por otro lado, el sector floricultor ha recibido algunas recomendaciones para prevenir el contagio de este virus en las unidades productivas, aunque no existe constancia de que se pueda transmitir a través de las plantas y flores. Por ejemplo, se destaca que al entrar en los sectores de laboreo, recolección y cosecha se debe de utilizar ropa exclusiva para el trabajo y evitar que personas ajenas ingresen al lugar, con la finalidad de tomar acciones en conjunto que logren mayor representatividad y presencia en los medios como fortalecimiento de esta actividad económica. También, las autoridades han impuesto regulaciones a nivel nacional e internacional.

Figura 2. Seguimiento normativo COVID-19



Nota. Sandoval. (2020).

Comercialización.

La comercialización de plantas, flores y follajes se vio afectada por el cierre de restaurantes, hoteles, iglesias y floristerías, tanto a nivel nacional como internacional, esto implica que los empresarios busquen nuevas alternativas para vender sus cultivos a precios razonables para mitigar las pérdidas. La principal medida de emergencia implementada para colocar los productos en el mercado se relaciona a ir de “puerta en puerta” entregando las flores, ya que los mercados de venta mayoristas como minoristas no se acercan a los viveros a causa de que solo se está autorizado a realizar tareas mínimas de mantenimiento.

Consumo.

El balance final de 2020 fue positivo para el sector florícola a pesar de la pandemia, ya que, aunque disminuyeron las exportaciones y el consumo local, la recuperación ha sido significativa. De acuerdo con Morisigue (2021): “lo positivo del contexto incierto que trajo la pandemia y como muestra de actividad esencial y alternativa para emprendedores fue el surgimiento de nuevos actores en la cadena y una gran cantidad de nuevos consumidores” (párr. 7). Esto implica que se debe de trabajar en satisfacer la demanda, utilizando nuevos métodos de comercialización.

Comercio internacional en tiempos de COVID-19

El país siempre ha reconocido la importancia del intercambio para el sector económico. De acuerdo con Soto (2017): “el compromiso de Costa Rica con el comercio internacional se ve reflejado en las políticas internas para mejorar la competitividad del país” (p. 36). A partir de la primera exportación, se crearon importantes instituciones que impulsan el desarrollo de la región en aspectos económicos, sociales y culturales.

La estrategia de desarrollo de Costa Rica incluye impulsar las exportaciones, promover la apertura de la inversión extranjera directa (IED) y la liberalización gradual del comercio. La integración del país en la economía mundial contribuye con la modernización y crecimiento de las

diversas actividades comerciales. Asimismo, genera una interdependencia entre regiones, tanto en formas de producción como en la asignación de recursos. De acuerdo con Rojas (2019):

Costa Rica constituye el ejemplo de un país en desarrollo que se ha beneficiado de la tecnología de la información, para contribuir a su desarrollo económico, apoyado en políticas comerciales que reconocen el potencial de las condiciones presentes en el país y explotar esta circunstancia como una ventaja comparativa. (p. 65).

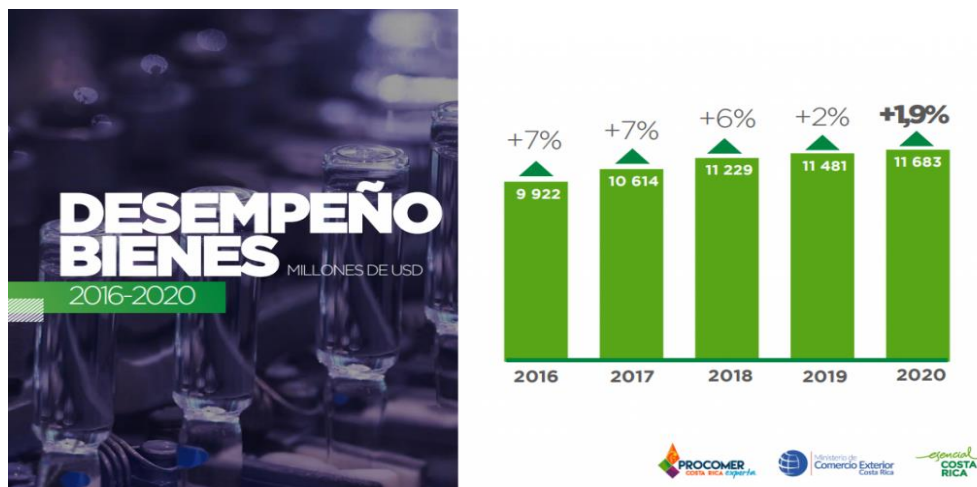
A pesar de lo anterior, el conflicto por el cierre de las fronteras y el atasco de mercancías, son algunos de los desafíos que enfrenta el comercio internacional como consecuencia de la COVID-19, lo que conlleva a pérdidas económicas que afectan principalmente a las pequeñas y medianas empresas y provoca una fuerte contracción de las exportaciones de bienes y de servicios. Según Valenciano (2021): “El 2020 fue un año muy retador que afectó de manera negativa a muchos sectores del país y del mundo, fue un año que puso a prueba la capacidad de innovar y reinventarse de las personas” (párr. 4). Esto pone en riesgo el flujo comercial y la competitividad de la región.

El comportamiento de las exportaciones de bienes fue marcando la llegada y el avance de la crisis mundial. A pesar de los desafíos, los principales sectores cerraron de manera positiva el 2020. Según la Presidencia de la República de Costa Rica (2021) con el “crecimiento de +1.9% en las exportaciones de bienes, con lo cual se alcanza un récord histórico de \$11.683 millones, \$202 millones más que lo exportado en el 2019” (párr. 1). La diversificación en la oferta exportable que ofrece el país permite la recuperación de esta actividad, ya que brinda productos y servicios con valor agregado e impulsa la economía de una forma diferente.

Se evidencia la capacidad exportadora que posee Costa Rica para afrontar una crisis mundial, ya que ha sabido transformarse y continuar con el intercambio comercial de sus productos. De acuerdo con PROCOMER (2020): “El sector exportador de Costa Rica demuestra, una vez más, que es resiliente y capaz de enfrentar retos” (párr. 1). Esto demuestra que el país está recuperando terreno en los diversos mercados internacionales, como lo son América del Norte, América del Sur

y Asia, lo que promueve la búsqueda de nuevas y mejores oportunidades. Además, funciona como estrategia de atracción de inversión extranjera.

Gráfico 1. Desempeño de bienes 2016-2020



Nota. Presidencia de la República de Costa Rica. (2021).

Comercio internacional de cobertura agropecuaria.

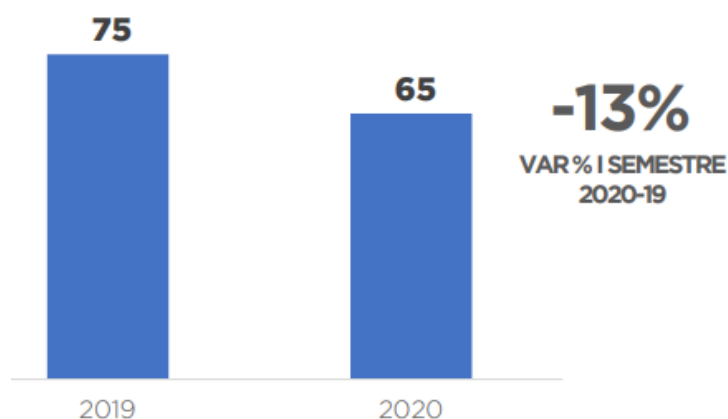
El sector agrícola y la industria alimentaria son los principales sectores que presentaron un aporte significativo a las exportaciones de cobertura agropecuaria durante el período 2019-2020, lo que evidencia un comportamiento positivo pese a la crisis por COVID-19. Según la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (2020) los principales destinos para este intercambio comercial son “Estados Unidos, Países Bajos, Guatemala, Bélgica, Reino Unido y Panamá” (p.1). De esta manera, se demuestra que Costa Rica es un exportador neto de productos clasificados dentro de esta actividad comercial.

Sector exportador de plantas, flores y follajes.

Este es uno de los grupos más afectados por la crisis actual, como consecuencia de la disminución de pedidos, suspensión de contratos y dificultad de pago. Como lo menciona Vargas (2020): “No depende de nosotros, depende de cómo se vayan abriendo las ciudades en Estados Unidos y Europa. Estamos a la expectativa de que esto suceda” (párr. 8). Estos efectos se

mantienen, ya que Costa Rica se encuentra en un proceso de reapertura y reactivación económica con los principales socios comerciales del país.

Gráfico 2. Costa Rica: exportaciones de productos de plantas, flores y follajes
I semestre 2019-20, millones de USD



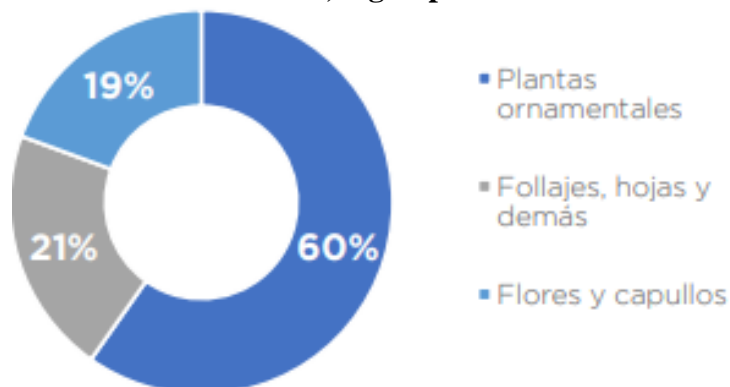
Nota. PROCOMER. (2020).

A pesar de lo anterior, PROCOMER junto con otras entidades se encuentran en una misión comercial, con la finalidad de promover la oferta exportable de este sector a través de reuniones con potenciales clientes del mercado europeo. La dedicación, el trabajo en equipo y la innovación son algunos de los principios que se reflejan en el crecimiento de las exportaciones al cierre del mes de enero del presente año. De acuerdo con Alvarado (2021):

Nuestros esfuerzos comerciales se vieron totalmente opacados por la realidad de la pandemia. No podíamos participar en ferias, misiones, giras, etc., y eso disminuyó la capacidad de promocionar nuestro producto. Sin embargo, a pesar de estos retos, iniciamos el 2021 con una nueva misión comercial, una nueva forma de buscar alianzas, nuevos clientes y mercados, lo que demuestra el trabajo conjunto de PROCOMER y el consorcio. Sabemos que este es el inicio de muchas actividades y esfuerzos que nos van a permitir continuar llevando la diversidad de Costa Rica al mundo (párr. 5).

Gráfico 3. Costa Rica: exportaciones de productos de plantas, flores y follajes

I semestre 2020, según producto



Nota. PROCOMER. (2020).

Logística internacional

La logística es uno de los pilares del comercio internacional de bienes, ya que permite la conectividad global, es decir, implica que los países tengan la capacidad de trasladar de manera eficiente los productos determinados y conectar con los mercados mundiales de consumidores. Esto logra la entrada a las diversas cadenas globales de valor y el aumento del intercambio comercial. De acuerdo con Pérez y Sánchez (2019), la importancia de este conjunto de operaciones radica en que:

Las estrategias de competitividad en los países de América Latina y el Caribe se han focalizado frecuentemente en la apertura de nuevos mercados, reducción de aranceles y en la facilitación de los procesos aduaneros. Sin embargo, la falta de infraestructura física y tecnológica, así como fallas regulatorias en la competencia de los servicios logísticos (incluido por cierto el transporte) también puede afectar significativamente la competitividad del comercio, al incidir en el costo y la fluidez de los de bienes y servicios exportados, así como en los precios finales de los bienes y productos que la población consume. (p. 3).

Este sector ha tenido que adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno mundial. Según la CEPAL (2020): “la logística internacional y la infraestructura deben tomarse en cuenta en las

medidas de recuperación económica porque son esenciales para la entrega de alimentos, suministros médicos y otros artículos importantes” (párr. 12). El plan de acción debe de incluir la reducción de costos y el valor agregado de los servicios logísticos.

La revolución en el sector de distribución ha implicado una modernización en tiempo récord, es decir, la implementación de diversas herramientas tecnológicas que facilitan los procesos, donde la inversión es baja y la amortización es significativa. Este es el caso de las tecnologías *quick-win*, ya que han tenido un mayor impacto en el sector logístico, por su ventaja analítica, automatización de tareas repetitivas y eficiencia en los procesos. De acuerdo con Influencers (2020), se destacan:

- RPA (Robot Process Automation)
- IoT (Internet de las cosas) y trazabilidad avanzada
- iBPMS (Intelligent Business Process Management Systems)
- Realidad aumentada y analítica de imagen
- Inteligencia artificial, *machine learning*
- *Chatbots*
- Gamificación, simulación y realidad virtual.
- Big Data Analytics
- PowerBI.

Ilustración 4. La logística post COVID-19: modernización en tiempo récord



Nota. Influencers. (2020).

Embalaje y etiquetado.

Las empresas han tenido que enfrentar retos relacionados con las nuevas tendencias de empaque y etiquetado con la nueva normalidad, ya que los consumidores son más conscientes del proceso de manipulación de sus productos. Esto implica la satisfacción de una demanda en aumento y la implementación de medidas de seguridad e higiene determinadas. Por ejemplo, proporcionarle al personal todo el equipo necesario para minimizar el contacto con los bienes, acomodar los medios de empaque en un lugar limpio y desinfectado, y un manejo más eficiente de la información en el etiquetado. De esta manera, se brinda protección, flexibilidad y seguridad a los mercados.

Transporte.

El cierre de fronteras, medidas sanitarias más estrictas, disminución de la demanda y obstáculos administrativos son las principales causas por las cuales el servicio de transporte se ha debilitado durante la pandemia por COVID-19, lo que pone en riesgo la conectividad entre regiones y la cadena de suministros de muchas empresas. Para sobrellevar esta situación, se han diseñado

proyectos para implementar soluciones, estándares y herramientas para ayudar a los países en desarrollo a construir fortalezas en estas áreas. Esta industria valora la cooperación internacional y el intercambio de buenas prácticas tanto a nivel global como regional.

Transporte aéreo.

La exportación de plantas, flores y follajes se realiza por medio aéreo, ya que es la mejor opción para el transporte de productos perecibles y delicados. Este está diseñado para satisfacer las necesidades actuales de los clientes, por ejemplo, bodegas con temperatura controlada a lo largo de toda la red logística para los aviones cargueros, fuselaje ancho de pasajeros, tiempos reducidos de recepción y entrega de la carga. Los bienes al cumplir con la cadena de frío que requiere su traslado y conservación son distribuidos a los respectivos destinos finales. El exportador decide el tipo de vuelo que desea utilizar, ya sea carguero o pasajero, considerando los recursos que posee.

Este tipo de transporte ha sido el que más ha sufrido los efectos de la COVID-19 a causa de los cierres en frontera y las rigurosas restricciones impuestas por los países para el control de este virus. Esto ha provocado que las aerolíneas saquen de circulación la mayoría de los aviones de pasajeros, lo que implica que este tipo de vuelos esté inactivo y la única opción para trasladar mercancía sea a través de aviones cargueros. Para la Asociación Internacional del Transporte Aéreo [IATA] (2020):

Los indicadores económicos están mejorando, pero esta mejora no se ve reflejada en el crecimiento de la carga aérea. Ahora bien, el sector de carga aérea es mucho más fuerte que el negocio de pasajeros. Y uno de nuestros mayores retos sigue siendo acomodar la demanda a la fuerte limitación de capacidad. Si las fronteras siguen cerradas, los viajes restringidos y las flotas de aviones de pasajeros estacionadas, el sector de carga aérea lo tendrá muy difícil para mantener la actividad económica mundial. (p.1).

Para Costa Rica, la suspensión de los vuelos hacia el mercado en Estados Unidos y Canadá ha provocado que los floricultores destruyan los cultivos para no agotar el suelo de nutrientes. Se

estima que las pérdidas de este sector del país son de diez millones de dólares en los últimos meses por no poder vender flores cortadas y 25 millones de dólares en total al tomar en cuenta la disminución de la demanda de follaje y ornamentos.

Almacenamiento.

La distribución en tiempos de COVID-19 se ha adaptado a las soluciones de mecanización y de gestión en el proceso logístico. Según Bello (2020): “Este es el mayor desafío jamás vivido en el mundo de la automatización, con unos requisitos que nos demandan bienes esenciales, rapidez y fiabilidad, en un contexto de pandemia” (párr. 1). Esto es con la finalidad de tener visibilidad de la cadena de suministro para brindar información en tiempo real a clientes y distribuidores, seguimiento de pedidos y conocimiento de lotes de producción y calidad.

Aduanas.

Los riesgos de la pandemia han obligado a estas agencias a implementar procedimientos simplificados y seguros en el despacho de mercancías sin descuidar el flujo de comercio regular, lo que destaca la capacidad de las aduanas para responder a los desafíos que trajo consigo esta crisis. Estas medidas involucran el rol de la infraestructura y del equipo tecnológico de control en los puertos, prioridad de las políticas y capacidades para la gestión del personal aduanero, establecimiento de nuevos protocolos de comunicación, cooperación internacional y la importancia de la digitalización para la gestión de operaciones.

Reactivación del sector exportador de bienes

La gestión que realizan las diversas instituciones públicas para generar mayor transparencia y contribución al mejoramiento continuo en la calidad de los productos para el intercambio comercial pese a la crisis causada por la COVID-19, ha ocasionado un crecimiento significativo en las exportaciones de bienes del presente año. Esto contribuye con la generación de empleos tanto dentro como fuera de la Gran Área Metropolitana (GAM) y el desarrollo económico.

Costa Rica ha trabajado por muchos años en esta plataforma comercial que se considera muy robusta y diversificada, que se señala como el principal factor que ha influido en el incremento antes mencionado junto con la apertura comercial que existe en el territorio nacional. Este es el caso del sector agrícola, ya que se ha recuperado como un todo, es decir, ha tomado el impulso para trabajar de la misma forma previo a la pandemia.

Reactivación del sector floricultor

La exportación de este subsector, en los primeros cinco meses del año, comienza a mostrar una mejoría, ya que se exportan 33 productos diferentes bajo esta actividad comercial, lo que ha generado ingresos por US\$75 478 000, es decir, US\$18,8 millones más que en 2020. Las plantas ornamentales, flores y capullos son los principales productos que son exportados a Estados Unidos y los Países Bajos.

Figura 3. Plantas, flores y follajes: acumulado mayo 2021



Nota. Cámara de Plantas, Flores y Follajes de Costa Rica. (2021).

Para cumplir con los objetivos de exportación y consumo local, se han realizado diversas ferias internacionales para promover la oferta de este sector al mercado europeo, ya que se considera actualmente el más competitivo. Para la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), Costa Rica es uno de los países que tiene menos volatilidad

en sus exportaciones, lo que insta a aprovechar las ventajas que ofrece el sistema que lo respalda. A continuación, se muestra un cuadro comparativo de la salida de estos productos entre 2020-2021:

**Tabla 2. Exportaciones costarricenses del sector plantas, flores y follajes
(Comparativo enero-mayo 2020 y 2021)**

Mes	2020	2021*
	Valor en USD	Valor en USD
Enero	\$ 14 551 000	\$ 16 321 000
Febrero	\$ 14 903 000	\$ 15 184 000
Marzo	\$ 11 617 000	\$ 15 545 000
Abril	\$ 6 433 000	\$ 14 404 000
Mayo	\$ 9 142 000	\$ 14 024 000
Total general	\$ 56 647 000	\$ 75 478 000

Nota. Presidencia de la República de Costa Rica. (2021).

Desafíos del sector floricultor ante la COVID-19

Las entidades relacionadas con la producción y comercialización de plantas, flores y follajes trabajan para brindar apoyo y atención a las afectaciones que se van presentando en áreas de logística y talento humano. Además, se vigila la evolución económica, social y política mundial con el propósito de implementar estrategias que contribuyan con la reconstrucción de la plataforma comercial post-COVID-19. Por lo tanto, los retos que se han asumido en este periodo han demostrado la apremiante necesidad de fortalecer este sector exportador con la finalidad de innovar, crecer, y posicionarse ante los mercados internacionales por la calidad y valor diferenciado que se ofrece.

Las medidas implementadas por los diversos gobiernos para frenar la expansión del virus, han implicado la interrupción de las cadenas de suministros, que de manera paralela, han generado

efectos en el ambiente de negocios, lo que genera que las compañías se debaten entre la necesidad de mantener la productividad en sus operaciones e innovar para afrontar las restricciones sanitarias y administrativas, exigidas por el Estado para mitigar el impacto de la pandemia. A continuación, se mencionan los retos a los que se enfrenta este subsector agrícola:

- Especialización en ciertos nichos que aumentan la competitividad del territorio nacional.
- Poner en práctica un programa de apoyo y acompañamiento que incremente la eficiencia del mercado.
- Renovar procesos de producción y comercialización, considerando las condiciones internas y externas que tiene el sector floricultor.
- Verificar las condiciones de los mercados internacionales para satisfacer a los clientes y la demanda de los mismos.
- Fortalecer mecanismos y estrategias de apoyo al sector que impliquen el aumento de la productividad de la actividad comercial y el desarrollo equitativo e incluyente.
- Identificar los patrones de consumo en los mercados internacionales en cuanto a las características de calidad, precio, coyuntura económica y social que pueden influenciar en la demanda.
- Disponer de planes de mitigación de riesgos para afrontar las épocas de afectación.
- Incentivar una mayor infraestructura digital para que los productores se apropien de las nuevas tecnologías del agro y para empoderar a las mujeres rurales, quienes tienen una gran capacidad emprendedora.

De esta manera, los involucrados en la cadena de valor de este sector exportador han respondido de diversas maneras ante estos desafíos a corto, mediano y largo plazo ya que es

necesario pensar y articular medidas concretas que visualicen el proceso de recuperación tomando en cuenta tanto las condiciones productivas de la cadena de valor florícola como los efectos en el comercio internacional. Esto va a contribuir a la reapertura gradual de la economía y al restablecimiento de las operaciones productivas.

Por ello se están realizando estudios que identifiquen las señales de demanda de estos cultivos, las cuales permiten anticipar el rebote económico y a su vez la adaptación de las capacidades y oferta disponible a las nuevas curvas de consumo. Además, se está trabajando en priorizar de manera estructurada el inventario y su destino final mediante una comunicación transparente, que mantenga y fomente las relaciones comerciales.

Las compañías están implementando técnicas como fijación de precios, incentivos y promociones con el propósito de que las cadenas de suministro se sincronicen de nuevo de forma eficiente, lo que mejora la visibilidad del canal de ventas ante la demanda. Asimismo, se está gestionado y reduciendo la complejidad de la cartera de productos, es decir, la reestructuración es ideal para revisar el portafolio de la oferta exportable y de esta manera lograr una optimización a través de coordinación de esfuerzos e investigación profunda.

También, las autoridades están implementando los programas ALIVIO que son esenciales para respaldar a las empresas exportadoras y reduciendo los costos del intercambio comercial mediante la reducción de aranceles y digitalización efectiva de trámites. Estos canales han sido clave para mantener la operatividad en las empresas. Tal como lo indica la Cámara de Exportadores de Costa Rica (2020) se resaltan las siguientes medidas:

- Desarrollar mejoras en la productividad del sector agrícola con acciones y capacitaciones en técnicas de mejoramiento e implementación de nuevas tecnologías.
- Realizar un censo agropecuario para identificar la cobertura, los avances y los desafíos que enfrenta el sector agrícola.

- Implementar un programa de certificación voluntaria en el cual los agricultores y el Ministerio de Agricultura y Ganadería trabajen bajo una confianza en el tratamiento de plagas para que así las exportaciones sean más ágiles.
- Promover e impulsar la flexibilización en las jornadas laborales para incorporar nuevos modelos tales como las jornadas 4-3, e impulsar iniciativas que flexibilicen los procesos de formalización de los trabajadores.
- Simplificar y digitalizar los procesos para mejorar la eficiencia del aparato estatal, e incrementar los ahorros en la institucionalidad pública.
- Promoción y financiamiento de procesos de innovación en el sector productivo exportador.
- Asegurar la capacidad logística, considerando rutas y modos alternativos de entrada y salida de los mercados afectados.
- Flexibilizar los requisitos y trámites de los créditos bancarios para recaudación de deudas, entre estos, los del Sistema de Banca de Desarrollo.
- Revisar las estrategias de atracción de inversión para aprovechar la reconversión de la cadena de valor. Se requiere evitar acciones que deterioren el clima de acciones o que cambien las reglas del juego.
- Identificar nuevos mercados y mejorar las condiciones de ingreso por medio de digitalización de trámites con los socios comerciales. También, se deben evitar medidas de protecciones que desmejoren el entorno de los negocios.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Enfoque

Es importante determinar el enfoque para el desarrollo de un trabajo de investigación, ya que define la naturaleza del estudio que se va a realizar y sus características específicas. Al existir diversos enfoques, se debe de indagar en la conveniencia de cada uno de ellos en función del tipo de resultados que se espera encontrar, considerando fortalezas, limitaciones y alcances propios. Asimismo, esta escogencia implica considerar las etapas del proceso de realización del proyecto, puesto que todas se encuentran relacionadas entre sí.

Esta investigación utiliza el enfoque cualitativo, ya que se realiza un análisis sistemático de la información de una manera subjetiva pero lógica y fundamentada. Según Hernández y Mendoza (2018): “el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre” (p. 7). De esta manera, el conocimiento es más generalizado, ya que se utilizan instrumentos de validación, medición y confiabilidad.

Este tipo de enfoque permite que la recolección y análisis de datos sea más dinámica. Según Hernández y Mendoza (2018): “El proceso de indagación resulta más flexible y se desplaza entre la experiencia, la acción y los resultados, por una parte; y el desarrollo de la teoría, por la otra” (p. 9). A través de este método, se pretende investigar, analizar y confirmar el impacto de la COVID-19 en las exportaciones del sector de plantas, flores y follajes en Costa Rica.

Se puede asegurar que el presente estudio es adecuado para desarrollarse desde un enfoque cualitativo porque la finalidad del mismo es el descubrimiento. Por lo tanto, al extraer los resultados obtenidos, no es necesario reducirlos a números o realizar un análisis estadístico. Además, la realidad se define a través de la interpretación de los involucrados, es decir, las emociones, sensaciones, anécdotas y vivencias de los sujetos de estudio son importantes para el investigador. Esto facilita la contextualización del fenómeno investigado.

Diseño

La investigación se centra en el paradigma naturalista con un diseño fenomenológico, dentro del enfoque cualitativo, considerando el dinamismo y flexibilidad en el desarrollo, tanto del planteamiento del problema, como de los objetivos. Según Hernández y Mendoza (2018): “Su propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias” (p. 548). El investigador contextualiza cada sufrido en términos de tiempo, interacción y espacio.

Se plantea este diseño de investigación, ya que el estudio se dispone a analizar las experiencias del sector de plantas, flores y follajes en Costa Rica durante un período determinado, bajo las consecuencias que ha traído consigo la pandemia por el coronavirus SARS-CoV-2. Además, se pretende obtener la información que se desea a través del punto de vista de cada individuo y la perspectiva construida colectivamente, con el propósito de responder a la pregunta planteada.

Fuentes

Como parte del proceso de recolección de datos, se procede a establecer las fuentes de información a consultar para el desarrollo de esta investigación, con las que se determina que las primarias y secundarias son ideales para satisfacer la necesidad de conocimiento del objeto de estudio. Según Maranto y González (2015): “Elegir fuentes de información requiere por parte del investigador apertura, observación, y análisis” (p. 4). Es importante relacionar de manera científica su utilidad con la meta de estudio, ya que deben de cumplir con la claridad y profundidad esperada.

Fuentes primarias

Es necesario consultar fuentes primarias para una investigación como esta, que corresponde a documentos oficiales como tesis, informes técnicos, libros y artículos periódicos, que se consideran más confiables por su origen, profundidad y coherencia argumentativa, lo que permite establecer su calidad. De acuerdo con Maranto y González (2015): “Este tipo de fuentes contienen

información original es decir son de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones” (p. 2). En este caso, se utilizará todo documento que tenga relación con las exportaciones de plantas, flores y follajes en tiempos de pandemia.

Fuentes secundarias

La entrevista aplicada a los diversos sujetos de estudio, que están relacionados al subsector agrícola y sus exportaciones, se considera la principal fuente secundaria utilizada para el proceso de consulta. Según Raffino (2020): “Las fuentes secundarias, en cambio, se basan en las primarias y les dan algún tipo de tratamiento, ya sea sintético, analítico, interpretativo o evaluativo, para proponer a su vez nuevas formas de información” (párr. 6). Es importante verificar que la información seleccionada sea suficiente y que existan diversos planteamientos o puntos de vista contrarios entre los individuos involucrados en el estudio.

Muestra

Una muestra es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de la misma, ya que el instrumento de investigación será aplicado por conveniencia y no de manera aleatoria. Según Hernández y Mendoza (2018): “En un estudio cualitativo, las decisiones respecto al muestreo reflejan las premisas del investigador acerca de lo que constituye una base de datos creíble, confiable y válida para abordar el planteamiento del problema” (p. 424). En relación con lo anterior, se determina que la muestra corresponde a un grupo de personas que operan en el sector de plantas, flores y follajes en Costa Rica.

Al tratarse de una investigación cualitativa, la selección de la muestra es no probabilística, ya que existe un rasgo particular en una población. De acuerdo con Espinoza (2016): “No se conoce la probabilidad que tienen los diferentes elementos de la población de estudio de ser seleccionados” (p. 17). El muestreo se puede llevar a cabo por conveniencia, consecutivo, por cuotas, intencional o por bola de nieve. Por lo tanto, el investigador elige a los individuos con base en un juicio subjetivo.

Como consecuencia de lo anterior, en este muestreo se selecciona a los encargados de la producción y comercialización de plantas, flores y follajes, ya que son los sujetos con mayor conocimiento y experiencia acerca del tema estudiado. Está constituido por quince entidades que están relacionadas a este sector agrícola. De esta forma, se conoce a profundidad el impacto de la COVID-19 en esta actividad económica.

Tabla 3. Muestra de entrevistas para la investigación

N.º de Entrevistado	Entidad	Razón
Entrevistado 1	Los Fellos	Productores y distribuidores de flores
Entrevistado 2	Follajes Telón S. A.	Productores de helechos y follajes
Entrevistado 3	OLF Farms	Empresa dedicada a la exportación de flores y follajes tropicales
Entrevistado 4	Sulá Farms	Empresa especializada en la producción de flores y follajes
Entrevistado 5	Río Tapezco	Empresa productora de flores frescas para exportación
Entrevistado 6	Micro Plantas S. A.	Productores de plantas para mercados nacionales y de exportación
Entrevistado 7	Ornamentales La Cima	Producción y exportación de Dracaenas
Entrevistado 8	Caramba Farms	Mayor productor y exportador de Phoenix Roebellinii en Costa Rica
Entrevistado 9	CA Foliage and Flowers Worldwide	Empresa productora líder de follaje fresco y flores tropicales
Entrevistado 10	Expoflora S. A.	Empresa certificada internacionalmente dedicada al cultivo y exportación de flores
Entrevistado 11	Ornamentales Río Molino S. A.	Producción y comercialización internacional de plantas ornamentales
Entrevistado 12	Cámara de Plantas, Flores y Follajes	Organización conformada por personas que participan de la producción y exportación de plantas ornamentales, flores y follajes o que prestan diferentes servicios al sector

Nota. Elaboración propia con información del estudio. (2021).

Categorías de análisis

Tabla 4. Matriz de codificación: investigaciones con enfoque cualitativo

Objetivos	Categorías de análisis	Subcategoría	Definición Conceptual	Instrumento	Ítem
Identificar los posibles desafíos que se presentan en el sector de plantas, flores y follaje ante la crisis COVID-19.	Desafíos	Integración Estrategias Barreras	Giménez, Minichiello, Molina, Raimundi (2014): “El verbo desafiar implica afrontar o enfrentarse a un peligro o dificultad” (p. 523).	Cuestionario	De la pregunta 1 a la 5
Explicar el desempeño del sector exportador de plantas, flores y follajes ante la crisis mundial causada por la presencia de la COVID-19.	Desempeño	Comportamiento Competitividad Producción Comercialización	Según Pérez (2017): “cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea”.	Cuestionario	De la pregunta 6 a la 10

Nota. Elaboración propia con datos de la investigación. (2021).

Instrumentos utilizados en la investigación

Se estudian en esta investigación, tomando en cuenta el enfoque y las unidades de análisis que le dan soporte, los recursos con los que se cuentan para abordar el fenómeno determinado y extraer información de ello. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018): “existen múltiples instrumentos para medir toda clase de variables y en algunos casos puedes combinar varias técnicas de recolección de los datos” (p. 250). Con lo anterior, se establece que el instrumento por utilizar es el cuestionario abierto no estructurado y la técnica será la entrevista.

Cuestionario

El cuestionario es un procedimiento considerado clásico en las ciencias sociales para la obtención y registro de datos. Su versatilidad permite utilizarlo como instrumento de investigación, evaluación de personas, procesos y programas de formación, ya que puede abarcar aspectos cuantitativos y cualitativos. Las preguntas que lo conforman deben de estar redactadas de forma

coherente y organizada, con la finalidad de que las respuestas puedan ofrecer toda la información necesaria.

Entrevista

Esta técnica es muy utilizada para la recolección de datos en las investigaciones cualitativas, ya que se puede obtener información de manera amplia, profunda y de carácter sustancial. Según Hernández y Mendoza (2018): “las entrevistas, como herramientas para recolectar datos cualitativos, las empleas cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad” (p. 449). Por lo tanto, es importante que se elabore una guía en la que se encuentren las categorías y sus respectivas preguntas; empero, en el transcurso de esta pueden surgir nuevas unidades.

Proceso para la recolección y análisis de datos

El proceso de recolección de datos involucra obtener toda la información pertinente de las variables del estudio en la muestra establecida. Tal y como lo mencionan Hernández y Mendoza (2018): “implica elaborar un plan detallado de procedimientos que te conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (p. 226). Este método determina algunos aspectos antes mencionados, que se relacionan con los recursos que se tienen disponibles y que generan un ambiente natural y cotidiano para los entrevistados.

Los instrumentos aplicados a la muestra previamente seleccionada brindan todos los datos necesarios para el análisis de la investigación. En ese sentido, se va a realizar un cuestionario a través de una entrevista a diferentes sujetos que tengan conocimiento acerca del tema estudiado, ya sea que laboren en empresas productoras o bien, se encarguen de la comercialización en los diversos mercados. Este método va a estar conformado por preguntas abiertas que serán contestadas por todos sus participantes.

Posteriormente, se realiza el primer contacto con los sujetos de estudio a través de correo electrónico o llamada telefónica, con la finalidad de explicar el propósito de la investigación y

poner en contexto a la persona. Luego, se pacta el día y la hora de la entrevista, tomando en cuenta la disponibilidad de los involucrados. Finalmente, se procede a analizar la información extraída de las fuentes utilizadas. Es importante recalcar que todo dato obtenido va a tener un carácter anónimo, lo que genera un ambiente en cual, el entrevistado siente mayor libertad para expresarse acerca del tema a discutir.

El método de análisis es un proceso que involucra la experiencia directa del investigador en los escenarios determinados y los datos que provienen de entrevistas, observaciones y documentos utilizados como soporte de la investigación. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018): “El análisis cualitativo implica que organices los datos recogidos, los transcribas cuando resulte necesario y los codifiques” (p. 442). De esta manera, se establecen relaciones entre conceptos, lo que forma una teoría arraigada en los datos.

El desarrollo de las categorías de análisis comienza con la descripción y razón de ser de cada una de ellas, las cuales se extraen de las preguntas aplicadas en el instrumento. Seguidamente, se definen de acuerdo con lo indicado por cada sujeto de estudio, esto con el objetivo de analizar las unidades mediante la comparación de los resultados obtenidos. Después del análisis, se indican las conclusiones y recomendaciones del estudio. Asimismo, se concede respuesta a la pregunta de investigación.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se muestra en el presente capítulo, la información recopilada a través de las entrevistas aplicadas a cada sujeto de estudio, se analizan las respuestas de productores, exportadores y entidades relacionadas al sector de plantas, flores y follajes de Costa Rica. Este análisis implica explicar los resultados obtenidos de las diez preguntas previamente estructuradas, con el propósito de conocer el criterio de respuesta de cada experto interrogado y de esta manera, relacionarlos con las bases teóricas antes descritas.

Este apartado está estructurado con una tabla, la cual muestra las unidades de análisis, derivadas del primer y segundo objetivo específico de la investigación, agrupadas propiamente con las categorías obtenidas de las respuestas de los entrevistados. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) son “segmentos de los datos narrativos para ir generando o descubriendo categorías que describan los conceptos de interés y sus vínculos, los cuales conforman el planteamiento del problema y permiten entender el fenómeno bajo análisis” (p. 472). En este caso, los desafíos a los que se enfrenta el sector de plantas, flores y follajes de Costa Rica a causa de la COVID-19 y su desempeño.

Las unidades de análisis como sus respectivas categorías se van a desarrollar mediante una estructura conformada por una descripción, la cual explica de manera detallada y ordenada cada concepto utilizado y del análisis, que compara la información dada por la persona entrevistada con la teoría basada en el estudio. Al concluir con los análisis, se procede a la interpretación de datos, con la finalidad de dar respuesta a los objetivos y a la interrogante planteada en este estudio. La siguiente tabla resume el contenido que se va a analizar en este capítulo de la investigación:

Tabla 5. Unidades y categorías de análisis

Unidades de análisis	Categorías de análisis
Desafíos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ventas 2. Cadena logística de suministros 3. Incertidumbre de mercado 4. Áreas de producción

	<ol style="list-style-type: none"> 5. Tramitología 6. Tecnología 7. Impuestos 8. Apertura comercial 9. Diversificación 10. Financiamiento 11. Programas de trabajo 12. Optimización de recursos
Desempeño	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevas estrategias 2. Oferta y demanda 3. Cambio en la producción 4. Calidad 5. Control de costos 6. Investigación y desarrollo 7. Logística

Nota. Amado, I.

Unidad de análisis1: desafíos

Esta primera Unidad de análisis hace alusión a los desafíos a los que se ha enfrentado el sector de plantas, flores y follajes desde la llegada de la COVID-19 y la nueva normalidad que ha ocasionado. La CEPAL (2020) indica que en cualquier escenario “algunos de los mecanismos tradicionales de mercado podrían no ser suficientes para enfrentarla debido a la interrupción de las actividades productivas y la consiguiente contracción de demanda” (p. 1). En este caso, implica replantear los procedimientos comerciales y logísticos para hacerle frente a esta situación retadora que se desconoce por cuánto tiempo más va a seguir de esta manera.

Asimismo, esta unidad consiste en describir las acciones implementadas en el ámbito comercial para sobrellevar la situación, las expectativas de desarrollo que tienen las empresas pertenecientes a este subsector agrícola, cambios para mitigar el impacto de la COVID-19 e ideas

que pueden contribuir con la recuperación del mismo. A partir de esto, surgen las siguientes doce categorías de análisis:

1. Ventas
2. Cadena logística de suministros
3. Incertidumbre de mercado
4. Áreas de producción
5. Tramitología
6. Tecnología
7. Impuestos
8. Apertura comercial
9. Diversificación
10. Financiamiento
11. Programas de trabajo
12. Optimización de recursos

Categoría 1: ventas

Descripción.

La actividad florícola es considerada más rentable respecto a otros cultivos, ya que genera ingresos por ventas en mercados internacionales sin ser productos para alimento o de uso industrial. A pesar de que la producción se mantiene durante el año, la demanda de estas siembras incrementa de manera temporal en ciertas estaciones. De acuerdo con Miranda (2018): “la venta es una función económica vital que ayuda a crear una demanda en el comercio y en el consumidor. A través de la venta se le añade valor a los productos y servicios” (párr. 6). En relación con lo anterior, los sujetos entrevistados exponen lo siguiente:

“La nueva venta de flores durante el primer mes de la pandemia que fue totalmente nula, no se exportó nada, es decir, ningún follaje ni ninguna flor”. (Entrevistado 1)

“Las exportaciones a Europa y Estados Unidos, que son los dos mercados importantes para nosotros, cayeron en una disminución de compra enorme, entonces nos quedamos con posibilidades de mercado mucho más pequeño, lo que provocó que la producción no se pudiera sacar y entonces bajaron los ingresos de las empresas”. (Entrevistado 2)

“Tratar de mantener a todos los empleados con su salario dado que por la pandemia muchas empresas han despedido casi al 80% de los trabajadores. En nuestro caso por ser sector exportador, no solo hay trabajo en exportación, sino también en la parte de campo, pero el reto máximo ha sido que las ventas no han estado exactamente iguales a como estaban cuando no había pandemia, entonces si no hay ventas no se puede dar mantenimiento, por lo que el reto ha sido tratar de buscar la forma de vender de forma local para poder mantener a flote a todas las familias que trabajan normalmente con las empresas”. (Entrevistado 3)

“Tener cero ventas, al no tener esos ingresos hay que intentar mantener la empresa funcionando”. (Entrevistado 4)

“Mantener a las empresas activas, cubriendo planillas, seguros sociales, cargas, electricidad, agua y luz con las ventas bajas”. (Entrevistado 8)

“Mantener las ventas”. (Entrevistado 9)

Análisis.

Algunos productores han abandonado esta actividad parcial o totalmente a causa de que la demanda de plantas, flores y follajes ha disminuido y la producción no es vendida, lo que implica el deterioro y pérdidas del subsector agrícola. Según Ramírez y Torres (2021): “la floricultura sigue con una actividad reducida y preocupante, dado que lo producido casi no tiene salida al mercado y no genera ingresos por ventas” (p. 19). La capacidad de respuesta para mitigar el impacto de la COVID-19 no ha implicado acciones contundentes por parte de los productores, grandes y pequeños.

Recientemente, se ha observado un aumento paulatino en las ventas como consecuencia de la autorización por parte de las entidades de salud de reactivar las actividades de producción, acopio, transporte, adquisición y abastecimiento de flores, plantas ornamentales y follajes, así también su almacenamiento y distribución hacia los diversos mercados. Las empresas buscan compensar las pérdidas y evitar nuevos desembolsos de transporte y embalaje, ante la certeza de que muchas de ellas habían perdido la mayoría de sus ventas, lo que permite que puedan aprovechar al máximo los recursos que poseen.

Categoría 2: cadena logística de suministros

Descripción.

La contención del comercio mundial que se ha representado por el cierre de fronteras e industrias ha provocado una afectación en la cadena de suministros que encarece los costos de producción. De acuerdo con SITLAMERICAS (2020), el propósito de la logística es “poner a disposición del consumidor el producto deseado, en el momento preciso y en la cantidad exacta, en el mejor punto de venta y que todo ello se realice en el menor costo posible” (párr. 2). Los comentarios brindados por los sujetos de estudio son los siguientes:

“Aumento de la materia prima, ya que al cerrar las aduanas la traída de materia prima ha aumentado casi un 70% por lo tanto, a nosotros a nivel de mercadería nos ha subido un 40% y no podemos cambiarle el precio al cliente porque de lo contrario no piden”. (Entrevistado 3)

“La afectación en la cadena logística de suministros, por ejemplo, los precios se dispararon y los tiempos de entrega cambiaron, por lo que se buscar tener mayor cercanía dentro de la cadena tanto con los clientes como con los suplidores”. (Entrevistado 6)

“Los fletes aéreos, la intermitencia de lo que es los límites de peso para hacer los envíos porque se les da prioridad a las vacunas. Además, hacer envíos por contenedores para reducir los costos y de esta manera se le ofrece un mejor precio al cliente”. (Entrevistado 9)

“Actualmente el principal desafío es logístico por la escasez de contenedores y consecuentemente los cambios en las tarifas de transporte”. (Entrevistado 12)

Análisis.

Uno de los principales problemas presentados es el incremento en los tiempos de traslado de bienes por la poca disponibilidad de transporte y los cambios en las tarifas del mismo, lo que involucra la variación de los costos materia prima e insumos operación como de materia prima e insumos. Esto ha puesto a prueba la capacidad de resistencia y adaptabilidad de las cadenas de suministros de los diversos sectores, que buscan el abastecimiento de mercancía, ya que se ha presentado un aumento de volumen en las compras *online*, lo que genera la saturación de los canales logísticos.

Para el sector floricultor, la escasez y las alzas en los insumos han tenido un efecto en la producción de estos cultivos; sin embargo, la mayor afectación es la cancelación de vuelos por darle prioridad al transporte de suministros de salud. Además, tal y como lo indica Solano (2021): “La floricultura es 50% agricultura y 50% logística, por lo menos el 30% a 40% del costo de una flor que se pone en el exterior es transporte, dependemos del transporte aéreo” (párr. 16). Por lo que se busca que estos productos de exportación puedan llegar a sus destinos sin ningún problema, ya que al ser perecederos, después de realizada su siembra, se debe de garantizar la cadena de frío y los tiempos de entrega, para evitar las pérdidas.

Categoría 3: incertidumbre de mercado

Descripción.

La incertidumbre de la conducta de los mercados internacionales implica que el consumo y la inversión se reduzcan, ya que mientras algunos países mantienen sus ganancias por encima del 2019, otros se recuperan de la crisis que trajo consigo la COVID-19. Para el Mercado de Valores de Costa Rica (2020): “Ese comportamiento ha estado explicado por un soporte de la política monetaria y fiscal que han favorecido la recuperación global, pero parcialmente compensado por

las nuevas olas de COVID-19 que ha llevado la aplicación de medidas de confinamiento” (párr. 7). Esto demuestra la importancia de la internacionalización para impulsar la reactivación económica del país.

La cancelación de contratos es lo que más ha afectado a las empresas pertenecientes al sector de plantas, flores y follajes, lo que supone reducir las planillas, las jornadas laborales y apostar por la venta local. La creación de plataformas para el comercio de estos cultivos ha sido fundamental para la recuperación del sector. Además, se mantiene un contacto firme con los diversos clientes para conocer si es posible ir retomando las relaciones comerciales, aunque sea de manera progresiva. En relación con el tema, se muestran las respuestas brindadas por los sujetos entrevistados:

“Comprarles a los pequeños productores para que crezcan más y nosotros poder exportar más”. (Entrevistado 1)

“En los primeros meses de la pandemia, tratar de colocar algo de producto a nivel nacional, reducción de jornadas laborales y estar estudiando la reactivación de los diferentes mercados donde se vendían los productos”. (Entrevistado 4)

“La incertidumbre de mercado”. (Entrevistado 5)

“La incertidumbre, ya que tenemos un mercado muy dinámico a nivel mundial, hay mucho negocio en la calle, pero lo complicado es saber hasta cuándo va a estar de esta forma, un temor que gran parte de los productores tenemos es cuando va a regresar el mercado a su nivel base y cuando lo haga cual va a ser ese nuevo nivel base, más bajo o el mismo nivel de antes”. (Entrevistado 6)

“Al inicio de la pandemia había mucha incertidumbre, hubo casi cuatro meses donde no sabíamos qué iba a pasar con los productos”. (Entrevistado 7)

“Como participamos en un mercado globalizado, también dependemos del comportamiento de la economía mundial. En el 2021, estamos superando las expectativas con respecto a años anteriores y esperamos que esto se mantenga. Según los pronósticos globales, en el mediano plazo (para el 2022), el crecimiento no va a mantener los mismos niveles que este año y por supuesto esto afecta los productos. En resumen, hay que vigilar a los mercados y ver cómo reaccionan durante este tiempo e incrementar el consumo a nivel local que generen una economía circular y estén apegados a los requisitos ambientales”. (Entrevistado 12)

Análisis.

Las empresas deben de utilizar herramientas de flexibilidad en la gestión del cambio e incrementar su capacidad de adaptación, que permita la toma de decisiones efectivas con el objetivo de reaccionar prontamente ante los desafíos que puedan surgir. De acuerdo con Lizardo (2020), el coronavirus “ha puesto en evidencia la importancia estratégica de contar con capacidades productivas nacionales para poder dar respuestas a necesidades locales, en momentos en que los flujos de comercio se interrumpen” (párr. 20). La integración, reindustrialización y políticas de desarrollo son factores importantes que influyen en las expectativas de progreso que se tienen como sector.

La perspectiva de crecimiento económico mundial ha estimado una recuperación gradual para este año 2021, la cual está apoyada en la reducción de la incertidumbre en los mercados y la efectiva mitigación del impacto del coronavirus. Estas medidas de estímulo financiero y comercial impulsan el desarrollo de la actividad florícola., lo que puede acelerar sustancialmente la recuperación de este subsector agrícola. Por ello los patrones de consumo y las tendencias previstas varían de una región a otra en función de su nivel de ingresos y progreso.

Categoría 4: áreas de producción

Descripción.

La ventaja que posee el sector floricultor es que tiene la capacidad de producir y cultivar plantas, flores y follajes durante todo el año. De acuerdo con Horizontum (2019), el área de producción es “el área o departamento de un negocio que tiene como función principal la transformación de insumos o recursos (energía, materia prima, mano de obra, capital, información) en productos finales” (párr. 1). Las decisiones que se toman en este espacio están relacionadas con los procesos, la capacidad, los inventarios, la fuerza de trabajo y la calidad, por lo que los productores han tenido que enfrentar ciertos desafíos presentados a raíz de la COVID-19. A continuación, se indican algunos retos mencionados por los entrevistados:

“En este momento más bien se está viendo una escasez muy grande, porque nuestra finca y varias fincas que exportan se quitaron demasiado en cuanto al área de siembra, ahora estamos otra vez retomando porque los clientes están pidiendo el doble o triple de lo que antes pedían debido a la alta demanda que hay, lo que es Estados Unidos, Panamá y Nicaragua están a tope desde que comenzaron las aperturas comerciales, por lo que el objetivo es tener más del doble de lo que teníamos antes de pandemia”. (Entrevistado 1)

“Autoevaluarnos en nuestros costos de producción, buscar la manera de reducirlos, ya que con la pandemia los costos subieron, pero es muy complicado subir el precio del producto”. (Entrevistado 4)

“La reducción de producción”. (Entrevistado 5)

“Quisiéramos desarrollar más áreas de producción, pero por la pandemia y los riesgos que tiene incurrir en más gastos para aumentar la producción puede tomarse como un reto o riesgo muy grande”. (Entrevistado 7)

“Mantener los niveles de producción y ojalá poder superarlos, también poder darles seguimiento a los planes de trabajo en las plantaciones y seguir con la producción”. (Entrevistado 12)

Análisis.

La reestructuración de sector florícola ha generado la unión de las empresas para poder sobrellevar la crisis mundial y de esta manera, poder satisfacer el importante aumento de la demanda de estos productos, a pesar de la contracción de los precios por tipo de cultivo y la reducción de plantaciones. Así como lo mencionan Castañeda, González, Mackay, Poveda y Ruiz (2020): “el impacto repercutió en la mano de obra directa e indirecta implicada en la producción de flores disminuyendo la capacidad adquisitiva para las familias, y las demás empresas involucradas en toda la cadena de valor” (p. 153). La mejora en asistencia técnica y especializada en las áreas de producción es necesaria para el progreso esperado.

Para las autoridades es imprescindible que los gobiernos miren hacia el sector agrícola y sus derivados con mayor interés para garantizar la sostenibilidad de la producción, lo que permite contribuir con la mejora en la calidad de los cultivos y en la vida de los productores. La recuperación y crecimiento en las cosechas como en su comercialización dependen de que los canales comerciales permanezcan abiertos para asegurar que los bienes lleguen a los consumidores manteniendo los estándares y contribuyendo con que se generen ingresos económicos.

Categoría 5: tramitología

Descripción.

Las administraciones aduaneras deben de tomar ciertas precauciones que aseguren las cadenas internacionales de suministro y aplicar políticas para hacer frente a los desafíos que se presentan a raíz de la COVID-19, que están relacionadas directamente con la movilización de bienes e insumos y la simplificación del comercio. De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional [FMI] (2020): “un elemento fundamental será establecer el equilibrio adecuado entre facilitación y control” (p. 5). Esto implica cambios en la legislación aduanera actual para poder mitigar los impactos de la pandemia, por lo que se muestran las reformas mencionadas por los entrevistados:

“Cambios en la tramitología, ya que para cada exportación o importación se debe de hacer siempre un trámite nuevo y renovar permisos, lo que eleva el costo de producción y otros costos”. (Entrevistado 1)

“Agilizar los trámites porque todo dura mil años”. (Entrevistado 4)

“Mayor agilidad en la parte de los trámites de exportación e importación”. (Entrevistado 6)

“Buscar la manera de hacer el proceso de trámites más fácil y rápido”. (Entrevistado 12)

Análisis.

Frente a la actual crisis, se deben de implementar protocolos temporales que contribuyan a acelerar el flujo de mercancías antes mencionado; no obstante, la aplicación permanente de algunas de estas disposiciones va a implicar un progreso significativo en el comercio internacional. Según la CEPAL (2020): “la acumulación de carga en los aeropuertos y puertos marítimos es consecuencia de una caída repentina de la demanda, una mayor verificación de documentos en la frontera u otras razones” (párr. 7). Por lo tanto, la asignación de recursos es fundamental a pesar de las limitaciones que pueden aparecer a lo largo del proceso.

Para reducir el tiempo y dinero invertido en trámites aduaneros que son esenciales para realizar el intercambio comercial, los encargados pueden darle prioridad a la documentación y los procedimientos de tránsito de los bienes esenciales, ya sea por ser perecederos o relacionados con la COVID-19. Además, se puede crear una plataforma de atención para los operadores comerciales con el propósito de atender situaciones relacionadas con los procedimientos de respuesta. Asimismo, aplicar prórrogas para la presentación de ciertos documentos con plazos flexibles y precios moderados.

Categoría 6: tecnología

Descripción.

La globalización ha provocado que muchas empresas se inclinen por utilizar nuevas aplicaciones digitales en sus actividades, con el propósito de generar una mayor competitividad en comparación con otros mercados. Tal y como lo indica Roldán (2017), la tecnología es la “respuesta al deseo del hombre de transformar el medio y mejorar su calidad de vida. Incluye conocimientos y técnicas desarrolladas a lo largo del tiempo que se utilizan de manera organizada con el fin de satisfacer alguna necesidad” (párr. 2). En referencia con lo anterior, los cambios que los entrevistados mencionan para favorecer al sector floricultor y su desarrollo son los siguientes:

“Perspectiva de inclusión de nuevas tecnologías al campo”. (Entrevistado 6)

“Regular el uso de nuevas tecnologías”. (Entrevistado 12)

Análisis.

Se observa en este apartado que los sujetos de estudio tienen un punto en común, el cual es la necesidad de utilizar nuevas tecnologías a profundidad para mejorar la experiencia de los trabajadores del sector de plantas, flores y follajes, mediante la implementación de equipo y *softwares* en el proceso de cultivo, producción y comercialización. Asimismo, se deben de tomar en cuenta factores como los recursos, información suficiente y accesibilidad que se poseen para adaptarlos a estos nuevos métodos.

Al ser la floricultura un sector tan importante y dinámico, el uso de estas nuevas aplicaciones le va a otorgar una alta competitividad en el comercio internacional. De acuerdo con Echeverri (2018): “un sistema global de información que funcione sobre la base de la confiabilidad y seguridad para todos los participantes de esta cadena de valor podría ser un factor de valor agregado para esta importante actividad económica” (párr. 4). Además, se logra incrementar la productividad y reducir el impacto ambiental, ya que se optimiza la producción de los cultivos, lo que permite satisfacer las necesidades que se tienen en el campo.

Categoría 7: impuestos

Descripción.

Las administraciones tributarias desempeñan un papel importante en la recuperación de los sectores a causa de la crisis mundial actual, ya que no solo recauda ingresos fiscales, sino que fomenta el desarrollo y crecimiento económico. Según el Ministerio de Hacienda (2021), los impuestos de importación o exportación “corresponden al monto de tributos que el fisco recauda en razón del ingreso de una mercancía extranjera al comercio nacional o del egreso de una mercancía nacional al comercio extranjero” (párr. 2). Con respecto a lo anterior, se presentan las ideas brindadas por los entrevistados para mitigar el impacto que ha sufrido el sector floricultor durante la pandemia:

“Para lo que es producción nacional, sí existen muchas cosas como impuestos, problemas que son normales en toda una vida y nunca se ha arreglado para apoyar realmente al productor. En Costa Rica no se apoya al productor agrícola”. (Entrevistado 2)

“Tenemos que trabajar en conjunto con empresas privadas y el Gobierno porque necesitamos que todos tengamos la camiseta puesta y lo que yo propongo es que nosotros debamos tener un apoyo bastante fuerte del Gobierno en cuanto a exoneraciones para poder mantener planillas”. (Entrevistado 8)

“La disminución en los impuestos al sector exportador”. (Entrevistado 9)

“Mayor apoyo en cuanto a los impuestos”. (Entrevistado 11)

“Cambios en lo relacionado a los impuestos porque son costos que tienen influencia en la producción”. (Entrevistado 12)

Análisis.

Se percibe en este apartado que los entrevistados concuerdan con que se debe de tomar acciones económicas de amortiguamiento del impacto de la COVID-19, que incluyan el alivio en las obligaciones tributarias, lo que pone a disposición recursos suficientes para atender otros gastos, por ejemplo, el pago de salarios y proveedores. Tal y como lo menciona PwC México (2021): “las empresas evalúan los efectos fiscales a largo plazo de la crisis y reconsideran su presencia y estructura global” (párr. 4), con la finalidad de no escalar a retos mayores que impliquen nuevas restricciones.

Algunas de las propuestas realizadas por las autoridades están relacionadas con la “Ley de Alivio Fiscal ante la COVID-19”, que consiste en la posposición de pago de ciertos tipos de impuestos por un período definido mientras que la empresa esté registrada y que deben ser cancelados antes del 31 de diciembre sin intereses ni multas. Además, la reducción de estos tributos genera un mayor consumo de bienes e insumos, atrae el capital para inversiones y genera confianza, lo que provoca que la evasión de impuestos disminuya y que el dinamismo en la economía incremente, ya que se toman mejores decisiones para el beneficio de los diversos sectores.

Categoría 8: apertura comercial

Descripción.

Los negocios internacionales promueven el desarrollo económico, incremento de los flujos comerciales e inversiones dentro y fuera de las fronteras. De acuerdo con el Banco Mundial (2018): “los países que están abiertos al comercio internacional suelen crecer más rápidamente, innovar, aumentar la productividad y ofrecer mayores ingresos y más oportunidades a sus habitantes” (párr. 1). Con esto se obtiene un sistema productivo más abierto y predecible, lo que genera mayor seguridad para todos los involucrados en el intercambio. A continuación, se muestran las opiniones de los sujetos de estudio:

“Como sector ninguno, como productores independientes algunos sí hemos tratado de buscar otros mercados para ayudarnos a ampliar la cartera, la gran ventaja es que algunas empresas sí han definitivamente cerrado o desaparecido, entonces lo que hemos hecho es buscar

mercado de clientes que le compraban a alguien que ya no produce. Hay que tratar de unirnos para buscar mejores y más clientes para lograr la diversificación de mercados”. (Entrevistado 2)

“Llegar a mercados donde no se llegaba antes y competir con los precios, un buen precio con un buen producto le va bien en el mercado esperando que en un futuro cuando todo mejore se pueda dar una mejoría en los precios. Además, buscar más auge a nivel de exportación, es decir, más tratados de libre comercio de forma que aumente la cantidad de posibles clientes o prospectos”. (Entrevistado 3)

“El crecimiento en otros mercados o países”. (Entrevistado 5)

“Mantener las alianzas comerciales enfocándonos en levantar las barreras fitosanitarias que tienen una implicación directa en poder enviar productos a nuestros mercados de interés, poder ampliar la cartera de productos e incentivar la inversión”. (Entrevistado 12)

Análisis.

La crisis mundial provocada por la COVID-19 ha influenciado en las expectativas de desarrollo que poseen los diversos sectores económicos, ya que el grado de interdependencia internacional ha aumentado a lo largo de los años, lo que transforma tanto a las empresas domésticas como internacionales en su adaptación a las nuevas demandas en estos entornos. Así como lo menciona González (2021): “la cooperación ha demostrado ser el medio más eficaz para hacer frente a la pandemia y sus efectos” (párr. 27). Por lo que se considera que se debe de presentar una apertura de los mercados esenciales para una pronta recuperación sostenible.

Para el caso específico del sector floricultor de Costa Rica, las empresas buscan la apertura de nuevos mercados con el propósito de mejorar el grado de diversificación y desempeño comercial. Con la ayuda de los programas de facilitación de comercio, se espera asegurar la protección de la libre comercialización y respaldar las oportunidades de negocios. Además, es fundamental mantener y crear alianzas comerciales que beneficien de manera económica y social

a todas las partes involucradas en el tratado, ya que estimula la producción, amplía el mercado de bienes y genera empleos de calidad.

Categoría 9: diversificación

Descripción.

La diversificación se ha convertido en una necesidad para las empresas, ya que poseen una visión innovadora, es decir, se tiene como objetivo la expansión y aprovechamiento de las diferentes áreas de oportunidad para lograr un mejor posicionamiento en los mercados. De acuerdo con Torreblanca (2020): “la diversificación es una estrategia empresarial que consiste en ampliar el mercado potencial con el objetivo de expandirse y alcanzar un mayor crecimiento” (párr. 1) y en relación con la definición anterior, los sujetos de estudio expresan lo siguiente:

“Afinar nuestras proyecciones, mejorar los procesos para poder aumentar nuestra capacidad productiva y la innovación en variedades”. (Entrevistado 6)

“Un reto muy grande porque ahorita no hay capacidad económica para poder hacer nuevos desarrollos en cultivos o en otros productos”. (Entrevistado 8)

Análisis.

Como lo mencionan los entrevistados, el sector de plantas, flores y follajes requiere de la diversificación de productos que permita el posicionamiento de la excelencia, capacidad, talento y calidad de las empresas nacionales a nivel internacional. Tal y como lo indica Alvarado (2019): “entre los retos que el sector de la agricultura costarricense sigue enfrentando se encuentra los rápidos cambios del mercado, las condiciones climatológicas y las condiciones de producción” (párr. 6). Para esto es necesario la inversión en instalaciones, capital y mano de obra.

En tiempos de pandemia, la tendencia de sacar nuevas variedades considerando la rentabilidad de los productos y canales se ha hecho presente en ciertas regiones; empero, la

adaptación de mejores prácticas agrícolas es todo un reto para las cadenas productivas de Costa Rica. Además, estos cultivos son menos promocionados si se compara con la inversión que realiza la competencia, lo que interfiere en las posibilidades de desarrollo, aumento en las ganancias, dependencia de un solo comprador.

Categoría 10: financiamiento

Descripción.

El financiamiento se ha convertido en una estrategia para mejorar la situación financiera de las empresas que se han visto afectadas por la pandemia. De acuerdo con Westreicher (2020): “la financiación o financiamiento es el proceso por el cual una persona o empresa capta fondos. Así, dicho recursos podrán ser utilizados para solventar la adquisición de bienes o servicios, o para desarrollar distintos tipos de inversiones” (párr. 1). Esta categoría muestra diversas alternativas para cooperar en la recuperación del subsector agrícola. En relación con lo anterior, los participantes brindan las siguientes opiniones:

“A nivel de país, la empresa PROCOMER y PyMEs Costa Rica han ayudado mucho porque algunas empresas los ha beneficiado en infraestructura entonces obviamente al mejorar eso es un gasto menor que se tiene a nivel de empresa. Esto ocasiona que se pueda trabajar en otros sectores y apoyados por la parte de PROCOMER”. (Entrevistado 3)

“A las empresas que no cerraron, poder ayudarles en financiamiento para volver otra vez a levantarse o cambiar de sistema productivo, por ejemplo, nos dimos cuenta de que el sector de flores es más débil que el de plantas y hay una necesidad de plantas dado por la pandemia; sin embargo, no se puede suplir la demanda de plantas porque todo el mundo está en casa, entonces poder ayudar con créditos a las empresas para que puedan pasar de flores a plantas”. (Entrevistado 4)

“Más apoyo de la Cámara de Comercio o PROCOMER hacia el sector de plantas, flores y follajes”. (Entrevistado 5)

“Entidades como PROCOMER motivaron a las empresas a incurrir en programas como alivio para tratar de mitigar un poco la parte donde no se podía exportar y no había ingresos en las empresas”. (Entrevistado 7)

Análisis.

La afectación en las estructuras productivas y el mercado laboral ha implicado que una cantidad significativa de compañías haya detenido sus operaciones, lo que genera el retroceso del desarrollo económico y social de los sectores. Así como lo menciona Deloitte México (2020): “las empresas deben responder y acelerar sus planes de contingencia, pensando que las acciones y decisiones que se tomen hoy pueden cambiar definitivamente el curso del negocio” (p. 2). Por lo tanto, la gestión de crédito y financiamiento es una manera eficaz de buscar fuentes que permitan la obtención y utilización de los recursos necesarios para la recuperación.

Para los entrevistados es necesario el apoyo de instituciones relacionadas con el sector de plantas, flores y follajes que implementen medidas financieras para respaldar a las empresas afectadas por la crisis mundial. De esta manera, los interesados reciben un acompañamiento técnico especializado que les permite la reapertura o apertura durante el período de reestructuración. Además, se desempeñan acciones para la estabilización y reconversión de las compañías a través de la fluidez de todos los actores que pertenecen a la cadena de valor, por ejemplo, el Programa Alivio que se lleva a cabo gracias a la alianza de PROCOMER junto con otras entidades.

Categoría 11: programas de trabajo

Descripción.

Un plan de trabajo permite tener un desempeño más eficaz y eficiente en la realización de las acciones, proyectos y programas que se llevan a cabo para incentivar el intercambio y la transferencia de recursos, con la finalidad de beneficiar a todos los involucrados en la relación comercial. Según Florido (2018), un programa de trabajo es “un esquema que sirve como hoja de

ruta para tener en un único lugar todas las metas, procesos y tareas que debe de realizar una persona o equipo de personas para alcanzar unos objetivos determinados” (párr. 6) y en referencia con lo anterior, los sujetos de estudio manifiestan lo siguiente:

“Tratamos en conjunto con los clientes de realizar programas de trabajo para no poner en riesgo la producción y poder mantener a todo el personal”. (Entrevistado 7)

“Permita tener una jornada laboral flexible, donde podamos trabajar acorde con la demanda y a la oferta, porque en nuestra área, principalmente trabajamos por solicitud de contenedores, entonces a veces una semana no tenemos embarque, pero en otra tenemos bastantes, por lo que necesitaríamos que la jornada laboral del empleado sea flexible para poder trabajar una jornada un poco más extensa y que no se le tenga que pagar al empleado la jornada extra”. (Entrevistado 8)

“Coordinar acciones con PROCOMER en varios sentidos, por ejemplo, entender qué estaba pasando en las diferentes ciudades del mundo, particularmente donde están nuestros mercados de interés respecto a los cierres, acuerdos que se estaban formalizando a nivel de los gobiernos para atender la pandemia, como estaban las operaciones de los diferentes puertos de ingreso. Además, insistimos en que las campañas de promoción de nuestros productos tuvieran un énfasis o un sesgo bien marcado a favor de temas de salud”. (Entrevistado 12)

Análisis.

La integración y cooperación entre organizaciones se han estado enfocando en la ejecución de diversas iniciativas destinadas a superar las barreras económicas, sociales y políticas que se han presentado durante la pandemia por COVID-19. Tal y como lo indica la Comisión Nacional de Emergencia (2020), los planes de trabajo implementados tienen como objetivo “reducir el impacto de las medidas de contención de la epidemia en actividades y territorios vulnerables, mediante el desarrollo de proyectos de carácter público que pueden mejorar las condiciones de desarrollo local e indirectamente favorecer la recuperación” (p. 50). Esto busca revertir las condiciones de vulnerabilidad previas a la crisis.

Por otro lado, estos programas deben de reforzar el compromiso con los clientes y demostrar la fortaleza, asociación y disponibilidad que la empresa maneja para satisfacer las necesidades de los mercados y cumplir con sus obligaciones. En la actualidad, la modificación de la propuesta de valor es fundamental para incrementar la flexibilidad del modelo de negocio. Además, permite atender a otros sectores vulnerables que han sido afectados por la reducción de ingresos o cambios en su entorno.

Categoría 12: optimización de recursos

Descripción.

Esta técnica se enfoca en las medidas desarrollo que se están aplicando en la actualidad y previstas para el futuro desde el punto de vista de la economía, con el propósito de establecer un balance en el desempeño de la compañía en tiempos de COVID-19. De acuerdo con Guerra (2020): “la optimización de recursos es buscar la forma de mejorar el recurso de una empresa para que esta tenga mejores resultados, mayor eficiencia o mejor eficacia” (párr. 1). De acuerdo con esta categoría, el criterio de los sujetos de estudio se describe a continuación:

“Ajustar todos los gastos de la empresa a la realidad actual, trabajar en conjunto con los colaboradores para que ellos entiendan que no estamos en época de desperdicio, entonces optimizar todos los recursos para poder mantener la empresa a flote”. (Entrevistado 8)

“Esto nos motiva a buscar dentro de los recursos que tenemos actuales mejorar la calidad de producto y ofrecerle al cliente un producto con costos más optimizados, es decir, tratar que con lo que tenés salir adelante”. (Entrevistado 11)

Análisis.

Las empresas están implementando el ingenio, la creatividad y la innovación para responder a los desafíos que trae consigo la nueva realidad, mediante la optimización de los recursos que

manejan para reducir consecuencias negativas a corto, mediano y largo plazo, como la pérdida de ingresos o la salida del mercado. Esta estrategia se relaciona con el diagnóstico del estado de los equipos, utensilios y mobiliario, evaluación del sistema, tiempo de producción y valoración del personal, lo que requiere ejecutar acciones colectivas para asegurar el traspaso de resultados y coordinar esfuerzos con los actores en la cadena de valor.

Los sujetos de estudio trabajan en la gestión, conservación y aprovechamiento del capital social y natural, priorizando los recursos locales para producir cultivos de mejor calidad y en mayor cantidad, por ejemplo, Expoflora está comprometida con las buenas prácticas agrícolas. Tal y como lo menciona Rainforest Alliance (2020), esta empresa “ha construido un tanque para recolectar el agua de lluvia que cae sobre los techos del área de invernadero y ese líquido se reutiliza luego en el riego” (párr. 7). Esto contribuye a la rentabilidad del sector y al desarrollo del país, ya que genera beneficios para los trabajadores y sus comunidades.

Unidad de análisis2: desempeño

Esta unidad consiste en describir y analizar el desempeño del sector exportador floricultor, pese a la contracción económica que experimenta Costa Rica como consecuencia de la pandemia por COVID-19. De acuerdo con COMEX (2021), el mercado de plantas, flores y follajes “fue un subsector severamente afectado por la crisis el año pasado, por lo que el crecimiento que reporta este año es muy alentador” (párr. 5). Esto demuestra la tendencia de mejora hacia la recuperación del dinamismo de su actividad económica.

Además, se exponen los cambios que ha sufrido el subsector agrícola desde la llegada del coronavirus, los inconvenientes en el comportamiento de consumo de estos cultivos en los mercados internacionales durante este período de tiempo, aspectos importantes implementados para aumentar la eficiencia en los procesos productivos, perspectiva acerca de la logística internacional bajo la situación actual y planes para mejorar el desempeño del sector de plantas, flores y follajes ante la crisis mundial. Con relación al tema, surgen las siguientes ocho categorías de análisis:

1. Nuevas estrategias
2. Oferta y demanda
3. Cambio en la producción
4. Calidad
5. Control de costos
6. Investigación y desarrollo
7. Logística

Categoría 1: nuevas estrategias

Descripción.

Las compañías deben realizar una correcta gestión empresarial para garantizar la seguridad y el buen desempeño de sus operaciones mediante la implementación de estrategias que permitan su desarrollo, crecimiento y posicionamiento en los diferentes mercados. Según Westreicher (2020) la estrategia consiste en un “procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos” (párr. 1). Con referencia a esto, los sujetos de estudio manifiestan las siguientes opiniones:

“Innovación en procesos y productos, esto nos puede llevar a una tranquilidad tanto en tiempo de pandemia como en tiempo post-COVID-19”. (Entrevistado 6)

“Bastantes porque se tuvo que implementar nuevas estrategias a la hora de comercializar los productos y en los trabajos en el campo”. (Entrevistado 7)

Análisis.

Las empresas se están enfrentando en este momento a cambios en la dinámica comercial y productiva, lo que crea la necesidad de adoptar nuevas medidas y estrategias para aminorar el impacto negativo de esta transformación a nivel económico y social. Este es el caso de las

compañías que pertenecen al sector de plantas, flores y follajes, ya que se han encargado de promocionar tendencias, nuevas aplicaciones y paletas de color para generar más negocios y lograr sobresalir en los mercados internacionales. Por lo tanto, el progreso de este subsector consiste en el mejoramiento en tecnología, creación de nuevas especies y variedades e implementación de programas de capacitación.

La nueva misión comercial ha influenciado en el mejoramiento del desempeño del sector floricultor, ya que ha mostrado un crecimiento significativo en los primeros meses del presente año. De acuerdo con la Presidencia de la República de Costa Rica (2021): “datos del 2020 revelan que Costa Rica es el cuarto país a nivel latinoamericano en exportación de plantas, flores y follajes” (párr. 3). Esto motiva a las autoridades a seguir trabajando en la recuperación del sector a través de diversas estrategias y esfuerzos que permitan llevar la diversidad del país a nuevos mercados con un valor agregado.

Categoría 2: oferta y demanda

Descripción.

Estas fuerzas hacen que las economías de mercado funcionen, por lo que desempeñan un papel importante en la planificación y desarrollo de una empresa y determinan su éxito o su fracaso. Tal y como lo menciona Sevilla (2015) este principio económico consiste en que se “refleja la relación que existe entre la demanda de un producto y la cantidad ofrecida de ese producto teniendo en cuenta el precio al que se vende el producto” (párr. 1). Conocer el punto de equilibrio entre ambas permite evaluar alternativas que puedan incrementar la productividad y la rentabilidad, y con respecto a esta categoría, los entrevistados mencionan lo siguiente:

“En este momento no te podría decir, porque todo se lo llevan, el color que sea o la flor que sea. Antes de pandemia era diferente, ellos escogían tamaños y calidades. En este momento debido a la poca oferta que hay a nivel mundial de flores, todo lo que tengamos disponible hay que enviarlo”. (Entrevistado 1)

“La caída del mercado, se cerraron entonces digamos que parte de los mercados nuestros no son solo floristerías y ventas de plantas, sino que uno muy importante son los eventos que se reúnen para hacer todas esas cosas, por lo que necesitan y compran siempre follajes y flores para estar presentándolos en sus actividades. Esos actos se pararon, entonces ahí no volvió a haber venta, ahora estamos volviendo, por ejemplo, en Europa con matrimonios y cumpleaños, entonces estamos viendo crecer la demanda”. (Entrevistado 2)

“De manera internacional, es más complicado hacerle llegar el producto a los clientes finales, porque compañías intermediarias han desaparecido o los canales de distribución se complicaron por la falta de transporte o se encarecieron, lo que influencia en el consumo de los productos”. (Entrevistado 4)

“Reducción de compra y pérdida de productos de sembrado”. (Entrevistado 5)

“La alta demanda que hay y al ser nosotros un producto agrícola, estamos limitados a un tiempo de desarrollo que llevan las plantas, que es algo que nosotros no podemos brincar”. (Entrevistado 6)

“Al principio hubo incertidumbre al momento de la comercialización, pero actualmente todos los productos se están exportando, entonces hubo un repunte en las ventas”. (Entrevistado 7)

“Se han mantenido más los productos, lo que ha pasado ahora es que los productos más grandes son más caros entonces el mercado se ha inclinado por comprar productos más económicos, en arreglos y plantas más pequeñas. Por lo tanto, el mercado sigue consumiendo, pero opciones más cómodas” (Entrevistado 8).

“La frustración de no poder proveerle al cliente el producto porque no hay, ya que no se sembró por la pandemia o porque el productor no sabía qué sembrar, porque no tenía proyección”. (Entrevistado 9)

“Una cosa es el mercado de plantas ornamentales y otro es el mercado de flores, ya que manejan un canal de comercialización diferente. El primero llega al mercado, pero no directamente al consumidor final; en el caso del segundo, el producto se debe de consumir casi inmediatamente. Por lo tanto, las afectaciones son diferentes y hubo pérdidas más que todo de flores, ya que el transporte aéreo se paralizó por completo, tomando en cuenta su continuidad y precio, lo que afecta a la oferta y demanda de estos productos”. (Entrevistado 12)

Análisis.

Esta actividad no se considera esencial, por lo que los puntos de venta que generalmente se asocian con este tipo de bienes, se mantuvieron cerrados durante los primeros meses de la pandemia y la caída casi total de la demanda para los días festivos, eventos especiales y otras actividades masivas provocaron una disminución importante en el volumen de comercio. Además, se presentaron cambios en el estilo de vida de las personas y en los patrones de consumo de productos del sector en los principales mercados de destino. Estos se relacionan con el aumento en demanda por productos con mayor duración, crecimiento del canal *online* y consumo más medido y sostenible.

Los productores colocan sus cultivos con intermediarios, ya sea para la exportación o para el mercado local; sin embargo, los compradores han dejado de llegar a las fincas o viveros, lo que implica pérdidas en la producción, ya que el producto al ser cosechado tiene un periodo de vigencia determinado. Por lo tanto, la reactivación de este sector va a depender del estado económico que tengan los países importadores. Según Cisneros, Morocho y Soto (2021) esto es “debido a que si estos países también se encuentran en crisis seguirá habiendo un desequilibrio en la oferta y demanda” (p. 154). Actualmente, la reapertura comercial ha provocado un repunte en las ventas, lo que beneficia a los actores de esta cadena.

Categoría 3: cambio en la producción

Descripción.

Este proceso es importante, ya que genera más ingresos reales, lo que incrementa la capacidad adquisitiva para la población y contribuye al desarrollo económico del sector. De acuerdo con Quiroa (2020), la producción consiste en “cualquier actividad que aprovecha los recursos y las materias primas para poder elaborar o fabricar bienes y servicios, que serán utilizados para satisfacer una necesidad” (párr. 2). Esto ha ido evolucionado a lo largo del tiempo, ya que las empresas buscan que los procesos productivos se realicen de manera más eficiente, por lo que los participantes brindan los siguientes comentarios:

“Cambio en la producción en sí, es decir, se proyecta a un cierto tiempo la producción, a lo que se va a sembrar, pero con la incertidumbre y lo demás se hace una reducción de la producción”. (Entrevistado 5)

“Hemos apostado al uso de la información, desarrollo de sistemas de procesos más precisos y a la inclusión de nuevas tecnologías”. (Entrevistado 6)

“En temas de producción, tratamos de mejorar la nutrición”. (Entrevistado 7)

“Medir los rendimientos más a detalle de cada proceso, buscar eficiencia en los equipos y que sean más pequeños, citar al personal a cierta hora para que sean más eficientes”. (Entrevistado 8)

“La introducción de nuevas tecnologías en el campo, por ejemplo, la sustitución de viejas tecnologías de los productos agroquímicos que se utilizan para el control de plagas para cuidar la salud de las personas que trabajan en el campo, proteger al medio ambiente y porque los mercados nos exigen que seamos más cuidadosos en ese sentido. Además, que agilicen el negocio”.(Entrevistado 12)

Análisis.

El sector floricultor ha utilizado de mejor manera los factores de producción con la finalidad de producir más en proporción respecto a los recursos que manejan durante la pandemia, lo que

aumenta la eficiencia en los procesos productivos. Ahora las compañías se basan en el conocimiento y la aplicación de nuevas tecnologías para contribuir a una reorganización más sostenible e inclusiva de la cadena de valor de este subsector. Este ajuste en las operaciones de las fincas ha permitido que los empresarios puedan movilizar un porcentaje significativo de su cosecha en los diversos mercados sin que amerite un riesgo para la situación económica de la compañía.

Esto implica la adaptación a las necesidades, cambios y exigencias de los consumidores, por lo que es importante la inversión en la capacitación tecnológica de las empresas hacia sus empleados para cooperar con el uso correcto de estas herramientas. Tal y como lo menciona Uribe (2021): “es como siempre, la educación, el factor predominante, para que los trabajadores del agro y las nuevas generaciones puedan involucrarse constructivamente en una agricultura eficiente, sostenible y económicamente viable” (párr. 20). Asimismo, esto trae beneficios para los procesos de gestión con proveedores y clientes.

Categoría 4: calidad

Descripción.

La calidad es un atributo que se extiende a una gran variedad de cosas, situaciones y ámbitos y se utiliza como herramienta de venta al aplicarlo a cualquier servicio, producto o marca. De acuerdo con Peiró (2021): “la calidad es una propiedad que tiene una cosa u objeto, y que define su valor, así como la satisfacción que provoca en un sujeto” (párr. 1). En un mercado de exportación y de alta exigencia es importante considerar los estándares de calidad que se manejan. En relación con esta categoría, los sujetos de estudio mencionan lo siguiente:

“Cuidar la calidad del producto y dar un buen servicio al cliente”. (Entrevistado 10)

“Otra cosa es la calidad de productos, porque estamos en esos mercados por la calidad y los lazos de confianza que tenemos con nuestros compradores, tenemos una reputación de producto país que es un activo que hemos logrado consolidar con el tiempo como subsector de plantas, flores y follaje”. (Entrevistado 12)

Análisis.

Las plantas, flores y follajes de Costa Rica han adquirido popularidad a nivel internacional mediante la promoción de la diversidad y calidad certificada que caracterizan a la oferta de estos cultivos. Esto le ha permitido al subsector agrícola fortalecer la relación con los clientes actuales y crear nuevas alianzas comerciales que permitan nuevas oportunidades de mercado. A pesar de esto, la pandemia ha provocado que se deba de analizar las condiciones internas que tiene el sector productivo para lograr la recuperación de la actividad y ejecutar procesos que contribuyan con su reactivación.

Como se ha planteado anteriormente, la implementación de nuevas tecnologías ha beneficiado al subsector agrícola, desde el acceso a la información hasta las mejoras en la calidad de producto y siembra. Tal y como lo menciona Beirute (2021), el posicionamiento de Costa Rica en relación con la “innovación, talento y sostenibilidad es reforzado por la calidad de nuestros productos, por eso aún en pandemia nuestras exportaciones crecieron y los compradores internacionales estuvieron tan interesados en abrir oportunidades de negocios con empresas costarricenses” (párr. 6). Esto incrementa el desempeño de la floricultura aún en tiempo de crisis económica.

Categoría 5: control de costos

Descripción.

Esto garantiza la rentabilidad, buen desempeño y el crecimiento de toda compañía, por lo que es necesario conocer los tipos de costos a los que se enfrenta la cadena de valor. Según Altior (2021): “el control de costos es la práctica de analizar el sistema productivo de tu empresa para garantizar que se mantiene la rentabilidad esperada del negocio” (párr. 2). Esta categoría consiste en conocer las medidas implementadas por el sector floricultor para minimizar los gastos y lograr el incremento de ganancias en tiempo de pandemia por COVID-19, en relación con este tema, los sujetos de estudio exponen su criterio a continuación:

“La reducción de personal y de áreas de siembra fue lo que la mayoría de las empresas implementó para ver cómo podían mejorar un poco los números”. (Entrevistado 4)

“Reducción de jornadas laborales”. (Entrevistado 5)

“Buscar los insumos más cómodos y quitar bonificaciones y actividades que no están contempladas, ajustar la cantidad de personal en la empresa, es decir, los mandos medios a altos se eliminaron, pero los bajos se quedaron”. (Entrevistado 8)

“A nivel de fincas, sería la disminución de mano de obra, ya que se han incrementado los costos de producción”. (Entrevistado 9)

“Control de costos de la mano de obra y de los insumos es básico para poder mantener la productividad”. (Entrevistado 12)

Análisis.

Se observa en este apartado que los sujetos de estudio tienen un punto en común, el cual es la reducción de mano de obra, ya que la pandemia de la COVID-19 ha generado costos adicionales, que se efectuaron de manera obligatoria, porque son necesarios para el reinicio de las actividades. Esto ha motivado a que muchas empresas hayan implementado cambios en su forma de trabajar, buscando ser más productivas. Por lo tanto, los despidos y disminución de jornadas laborales por la baja venta del sector floricultor han perjudicado a las personas trabajadoras del gremio, lo que causa un menor crecimiento económico.

En el entorno actual, la digitalización es el principal cambio relacionado con la optimización de costos, ya que trae consigo beneficios en la automatización de procesos; sin embargo, sigue existiendo una dependencia de operaciones manuales. De acuerdo con Beylis, Fattal, Morris, Rekha y Sinha (2020): “en repetidas ocasiones, las innovaciones tecnológicas han generado grandes ganancias de productividad que mejoraron las condiciones de vida y crearon más puestos de trabajo

de los que destruyeron” (p. 74). A pesar de esto, el desempleo se desataca entre los principales problemas del país y ahora se agudiza por la crisis.

Categoría 6: investigación y desarrollo

Descripción.

Las compañías que ejecutan estas actividades poseen una ventaja competitiva, lo que incrementa la productividad y la ampliación de los mercados donde incursiona el negocio. Así como lo menciona López (2016): “el objetivo que se persigue con la inversión en investigación y desarrollo es conseguir una innovación que logre aumentar las ventas de la empresa” (párr. 2). Esta categoría consiste en conocer los planes de las empresas del sector de plantas, flores y follajes para mejorar su desempeño en tiempo de pandemia, en relación con esto, los participantes manifiestan los siguientes criterios:

“Es más importante lo que el sector necesita como sector en temas de diversificación, unión de productores, manejar los productos que tenemos como país y no solo como empresas, porque competimos entre nosotros mismos. Esto es con COVID-19 o sin COVID-19, por lo que la pandemia no ha sido importante para que esto sea diferente; es más, ni siquiera a raíz de la crisis nos hemos unido para tratar de manejar los productos de Costa Rica en los niveles internacionales, seguimos independientes y aún más con la COVID-19”. (Entrevistado 2)

“Buscar más auge internacional, con ayuda de PROCOMER y otras empresas que ayudan a buscar clientes afuera”. (Entrevistado 3)

“Más unión entre los exportadores para buscar nuevos mercados”. (Entrevistado 5)

“El sector exportador no sé, porque estamos muy separados todos, entonces nosotros continuamos con lo que siempre estamos haciendo, que sea diversificar mercados y productos, buscar nuevos productos que la demanda está necesitando y trabajar muy duro en eso, pero como sector no, porque es uno de los grandes problemas que tenemos que es que el sector como sector

exportador no estamos juntos, PROCOMER hace la labor más o menos, pero tampoco es importante para el sector”. (Entrevistado 11)

“La investigación y desarrollo para que las empresas tengan capital de trabajo y que permita tener un clima adecuado a nivel nacional para los negocios”. (Entrevistado 12)

Análisis.

Es necesario impulsar proyectos de investigación para el desarrollo y competitividad del sector floricultor. De acuerdo con Alvarado (2021): “Debemos poner a disposición de los pequeños y medianos agricultores la innovación, la investigación y la tecnología, optimizando recursos y poniendo estas herramientas a servicio del sector” (párr. 12). La mejora en los conocimientos de productores y exportadores en elementos relacionados con la comercialización y gestión ha potenciado el desempeño de esta actividad a pesar de los desafíos a los que se enfrenta por el coronavirus.

Las empresas exportadoras necesitan estar al tanto de las condiciones competitivas en sus mercados actuales y analizar sus oportunidades en busca de nuevos mercados o emergentes, lo que involucra diversificar la producción o añadir valor a su actual oferta de productos. Al mismo tiempo, se intenta optimizar las posibilidades mediante las alianzas comerciales preferenciales para mejorar así la eficiencia de las actividades económicas con el paso del tiempo. Esto promueve las redes de producción, investigaciones compartidas entre países y prestar asistencia técnica, que utilizan las herramientas de análisis de mercados como apoyo al comercio internacional.

Categoría 7: logística

Descripción.

La COVID-19 ha impactado con severidad la industria logística, consecuentemente también ha tenido un efecto en las cadenas de producción y de abastecimiento a nivel mundial. Tal y como lo indica la CEPAL (2020): “una logística eficiente y fluida es fundamental para asegurar el

suministro oportuno de insumos y alimentos, así como para reducir distorsiones y sobrepuestos que afectan desproporcionadamente a la población más vulnerable” (p. 18). Esta categoría muestra la perspectiva de los sujetos de estudio sobre el trabajo logístico internacional bajo la situación actual, por lo que se presentan los siguientes criterios:

“En este momento, la logística para exportar está muy complicada, porque primero lo que son contenedores están muy limitados y está muy caro”. (Entrevistado 1)

“Se la han jugado bastante porque son retos donde usted puede ofrecer algo, pero no está 100% seguro si eso le va a llegar al final al cliente, por ejemplo, inconvenientes a nivel de aeropuerto porque normalmente antes la exportación duraba dos-tres días en llegarle al cliente final y ahora con la pandemia los productos salen de aquí, pero no sé sabe si va a llegar a tiempo o no. Y lo que son productos de exportación, son perecederos, entonces sí pasan más de cinco días guardados, entonces hay una pérdida total”. (Entrevistado 3)

“Es muy complicado para los que exportan en contenedores, porque se espera que los precios sean muy altos y eso encarece el producto. En tema aéreo, la poca disponibilidad de rutas”. (Entrevistado 4)

“Aumento en el tiempo de embarques marítimos y aéreos, incremento de los costos logísticos que nos ha limitado los recursos y el flujo de caja. La falta de acción de las empresas logísticas es lo que afecta de forma severa”. (Entrevistado 6)

“La logística internacional ha hecho un cambio de 1000 grados, ya que la misma pandemia provocó que muchos países cerraran sus puertas completamente, principalmente China, que hoy en día nos está impactando a nivel mundial en la cantidad de contenedores que hay en la oferta y demanda. También, nos viene subiendo todos los costos de lo que es logística y la competencia interna”. (Entrevistado 8)

“Como todo ha tenido su reacomodo, pero realmente me parece que han sacado la tarea y han tratado de trabajar en conjunto para lograr mantener las exportaciones”. (Entrevistado 9)

“Se dejaron de construir contenedores y otros se inmovilizaron, por lo que no están disponibles de forma inmediata. El mercado o la oferta de contenedores va retomando poco a poco, pero mientras tanto es un cuello de botella, lo que genera una presión en los precios. Todo lo que es la carga de flores por vía aérea se va a ir retomando conforme se van autorizando el ingreso de nuevas líneas comerciales”. (Entrevistado 12)

Análisis.

La pandemia del COVID 19 es el principal factor de amenaza para las empresas de logística en la actualidad, lo que ha puesto en evidencia los puntos débiles de las cadenas de suministro y ha obligado a esta industria a generar soluciones innovadoras para evitar afectaciones drásticas en los diversos mercados. Para mejorar el flujo de mercancías, las empresas han aplicado indicadores para medir el desempeño de la operación logística, que incluyen los costos financieros, el tiempo, la productividad y la calidad. De esta manera, las compañías están capacitadas para satisfacer la sobredemanda de productos que existe, lo que mantiene su competitividad en el mercado.

Como lo mencionan los entrevistados, el principal reto al que se enfrenta la industria es el aumento en los tiempos de traslado de mercancías por la poca disponibilidad de transporte y de las tarifas, especialmente de los fletes marítimos, lo que implica pérdidas significativas en los cultivos del sector floricultor. De acuerdo con Jiménez (2021): “se trata de un problema mundial con múltiples causas, la gran mayoría externas al país. Sin embargo, el aumento tan grande y sostenido en el costo de los fletes marítimos internacionales, está impactando directamente el costo de las mercancías” (párr. 3). Por lo que el subsector agrícola no ha logrado aprovechar su potencial para contribuir con su recuperación.

Interpretación de Datos

Después de realizar el análisis que corresponde a las categorías antes mencionadas, con respecto a las respuestas brindadas por los sujetos de estudio, se logró conseguir un conjunto de datos importantes, los cuales se tomarán como referencia para su interpretación, teniendo como

propósito encontrar la respuesta al problema de investigación, es decir, ¿cuál ha sido el impacto de la COVID-19 en las exportaciones del sector de plantas, flores y follajes en Costa Rica durante el período 2019-2021?

Las exportaciones del sector floricultor contribuyen al desarrollo del país y generan beneficios a las personas involucradas en el proceso. Esto impulsa a renovar la cadena de valor de estos cultivos, que se caracteriza por el fortalecimiento de las relaciones con los diversos mercados internacionales y el aprovechamiento de los recursos que aumentan la productividad y competitividad tanto individual como corporativa, considerando las variaciones en la oferta y la demanda de los mismos.

De la primera unidad de análisis se determinan los desafíos a los que se ha enfrentado el sector florícola dentro de la crisis mundial por COVID-19 y como esta ha implicado cambios en el movimiento de mercancías en relación con las tendencias recientes relacionadas con la recuperación comercial. De esta manera, las perspectivas de desarrollo y mejora dependen de la reducción de las restricciones implementadas por las autoridades para mitigar el impacto del coronavirus, lo que ha tenido un efecto en las relaciones comerciales. Esto se refiere a que se debilitan o desaparecen de manera repentina.

Por otra parte, la primera categoría que hace énfasis en las ventas de estos cultivos en tiempos de crisis demuestra el grado de interdependencia que existe entre los países, tanto en la producción como en la asignación de recursos, siempre considerando las ventajas competitivas adquiridas. De esta manera, surge la categoría relacionada a la incertidumbre de mercados y su efecto en el intercambio comercial, lo que ha implicado cambios drásticos en las tendencias de oferta y demanda de estos productos. Además, se hace alusión a los cambios en la cadena logística de suministros y áreas de producción como consecuencia de las acciones ejecutadas para sobrellevar la situación actual.

Con respecto a la categoría de tramitología, se puede concretar la necesidad de automatizar este proceso con la finalidad de simplificar todas las gestiones que se deben de llevar a cabo si se quiere importar o exportar mercancías, disminuir el tiempo invertido en las mismas y reducir los

costos en que incurren los interesados en el comercio internacional. Continuando con la sexta clase de esta primera unidad de análisis se manifiesta que la utilización de nuevas tecnologías es primordial para aumentar la competitividad y productividad del sector florícola, por lo que se relaciona con la sostenibilidad e innovación.

La categoría de impuestos consiste en resaltar el apuro de aliviar las obligaciones tributarias establecidas por el Estado, es decir, la pandemia ha originado la emisión de diversas disposiciones para aminorar el deterioro de la economía y contribuir a la recuperación de la misma, lo que genera una mayor capacidad financiera para hacerle frente a otras responsabilidades necesarias para mantener las operaciones de la empresa. Esto conlleva a buscar mayor eficiencia en la gestión fiscal, evitando exceso de gastos y aprovechando al máximo las facilidades que se poseen.

Relacionado con el tema de apertura comercial, los exportadores de este gremio buscan garantizar un buen desempeño comercial mediante programas de facilitación del comercio y alianzas estratégicas que beneficien a los involucrados en esta cadena de valor. De esto surge la categoría de diversificación, ya que es necesario desarrollar nuevas variedades de plantas, flores y follajes que incrementen la competitividad antes los mercados internacionales. Asimismo, ampliar la cartera de países para buscar oportunidades de negocio con la finalidad de crear mayor estabilidad y crecimiento.

El financiamiento se ha convertido en la principal manera de protección financiera en la actualidad ya que contribuye a la recuperación de la industria a través del crecimiento económico y la creación de empleo. Las empresas han tenido que actuar con rapidez para responder a las diversas situaciones presentadas relacionadas a los cierres de las operaciones y los despidos, por lo que han utilizado plataformas más accesibles y que generen confianza entre los clientes y la compañía.

Recientemente, los programas de trabajo han impulsado la integración y cooperación internacional ya que se están ejecutando planes para alcanzar objetivos determinados, por ejemplo, superar los obstáculos que se han presentado en este tiempo de crisis y aplicar estrategias que incrementen la ventaja competitiva del sector ampliando su presencia en el mercado exterior. Por

lo que es primordial la transparencia para mantener los flujos comerciales y la confianza en el comercio global.

También está la optimización de recursos que ha ayudado a toda organización a mejorar la eficiencia y la eficacia en sus operaciones en tiempos inciertos, lo que mejora la productividad y limita las pérdidas de ingresos a corto, mediano y largo plazo. La comunicación y los controles garantizan que todas las personas relacionadas con el subsector agrícola mantengan el rumbo y se compruebe el trabajo determinado, que se alinea con los objetivos y resultados esperados.

De la segunda unidad de análisis sobre el desempeño del sector floricultor se manifiestan los cambios que se han implementado para incrementar la eficiencia en las operaciones de las empresas exportadoras y como esto ha generado nuevas proyecciones tanto a nivel nacional como internacional. Además, las nuevas tendencias de consumo e infraestructura de transporte y logística intensifican las relaciones comerciales y tecnológicas, que contribuyen a una recuperación sostenible e inclusiva.

Por otro lado, la primera categoría de esta segunda unidad de análisis a raíz de lo expuesto por los sujetos de estudio y la investigación realizada para el tema en desarrollo revela que la implementación de nuevas estrategias, como lo es el e-commerce y el branding, promueve el desarrollo y posicionamiento de este subsector agrícola, lo que ha implicado una adaptación al nuevo entorno comercial. En consecuencia, es fundamental estudiar el comportamiento que se espera de cada competidor del mercado y de esta forma, se pueden simular posibles escenarios que permitan evaluar los riesgos potenciales de dicha ejecución.

Las variaciones en la oferta y demanda son el resultado del dinamismo en los mercados internacionales y de los cambios en las cadenas de suministros que trasladan las mercancías desde los productores hasta los consumidores de todo el mundo. Esto se relaciona con la categoría de cambio en la producción ya que las empresas exportadoras se han ajustado a la reorganización de las actividades de producción y comercialización, tomando en cuenta los recursos que manejan.

Siguiendo con la categoría de calidad se puede interpretar que las condiciones internas y externas que rodean el sector productivo de la floricultura nacional han contribuido a mantener y mejorar la ventaja competitiva que posee Costa Rica ante los países en desarrollo o más avanzados, que eleva la productividad, el acceso de insumos especializados, el apoyo institucional y la asistencia técnica. Por esto se hace necesario aplicar herramientas que faciliten el control de los efectos aleatorios que se puedan presentar.

El control de costos en tiempos de pandemia ha sido fundamental para visualizar de manera más sencilla la información y situación financiera de la empresa y de esta forma tomar decisiones más efectivas que ayuden a sobrellevar el escenario actual. La administración de estos incrementa la rentabilidad y permite conocer aquellos valores que se pueden gestionar de otra forma o estratégicamente, por ejemplo, las jornadas laborales y la mano de obra, lo que resulta en el aprovechamiento correcto de los recursos financieros.

En la categoría de investigación y desarrollo se refleja la capacidad del territorio nacional, específicamente del sector agrícola de ponerse en la vanguardia de la innovación en la región a través de la inversión extranjera directa y oferta exportable con valor agregado. Asimismo, se ha avanzado en el desarrollo de sistemas que aumentan la eficiencia de los procesos de producción de las empresas a pesar del retroceso en el comercio internacional. Los desafíos sociales, políticos y económicos que trajo consigo el COVID-19 generan un efecto sobre los avances de esta actividad.

Para finalizar con la categoría de logística, los entrevistados mencionan los cambios e inconvenientes que ha sufrido esta industria al momento de llevar a cabo sus actividades durante el último período. La fragmentación de la cadena de suministros es uno de los principales retos ya que por la pandemia muchos de los proveedores y empresas logísticas han tenido que cerrar de manera temporal o permanente. Además, se incrementaron los costos de transporte y envío de productos, y los tiempos de entrega se duplicaron, lo que ha ocasionado retrasos en la distribución de los cultivos y pérdidas significativas.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Se demostró que el sector florícola ha alcanzado un gran prestigio y reconocimiento por su modelo de diversificación en las exportaciones, considerándose como uno de los pilares fundamentales de la economía de Costa Rica, al ser una fuente de empleo para las familias y por ser una de las actividades más importantes de generación de ingresos para el país.
- Se reconoció que la reactivación del sector de plantas, flores y follajes depende de las medidas políticas y financieras que implemente el Estado para hacer circular la economía y se pueda salir de esta crisis mundial, considerando el corto, mediano y largo plazo, con el propósito de fomentar la estabilidad en el sector productivo.
- Se demostró la importancia de incentivar el consumo local para lograr un equilibrio entre la producción y el comercio nacional con las grandes cadenas comerciales y el *e-commerce*, lo que contribuye a generar comunidades más sostenibles y autosuficientes capaces de resistir a cualquier crisis, es decir, disminuye la dependencia del comercio globalizado.
- Se evidenció la carencia de unión y apoyo entre las empresas exportadoras e instituciones relacionadas con el sector floricultor para ejecutar planes que contribuyan con la recuperación del mismo, ya que trabajan de forma independiente, incitando a la competencia interna sin considerar el impacto en el desarrollo y la inversión de este gremio.
- Se comprobó el aumento significativo de la demanda de plantas, flores y follajes como consecuencia de la reapertura comercial en los diversos mercados internacionales que han manejado muy bien lo que es vacunación y la pandemia, la ven ahora un poco diferente, lo que incrementa el consumo de estos productos en algunos sectores específicos.
- Se reconoció la necesidad de automatización en la tramitación, especialmente en el contexto de pandemia que se está viviendo a nivel mundial, para poder darle continuidad al comercio

internacional y asegurar la cadena logística, lo que disminuye el tiempo invertido e inversión en estos procesos y aumenta la eficiencia en el servicio aduanero.

- Se evidenció que la utilización de nuevas tecnologías en la cadena de valor del sector floricultor, contribuye al incremento en la producción y a la vez facilita la comercialización de estos cultivos, ya que aumenta la productividad con la implementación de sistemas automatizados y mejora la competitividad de esta actividad económica, mitigando el impacto ambiental.
- Se manifestó la necesidad de ejecutar acciones económicas que amortigüen el impacto del coronavirus, por ejemplo, en las cargas sociales y en las obligaciones tributarias con la finalidad de dar alivio al flujo de caja de los hogares y de las empresas, y asegurar la disponibilidad de recursos necesarios para atender otros gastos.
- Se demostró la importancia de buscar nuevos mercados para incentivar el desarrollo económico del sector de plantas, flores y follajes, lo que implica conocer el entorno y la necesidad de los posibles clientes para poder ofrecer productos de calidad que se requieren especialmente debido a la situación actual.
- Se reconoció que la diversificación de la oferta exportable del sector floricultor es una manera de demostrar la capacidad y compromiso que posee este gremio en momentos en que la reactivación económica es el principal objetivo, considerando la rentabilidad de los productos, la adaptación de mejores prácticas agrícolas y la utilización de mejores canales de comercialización.
- Se demostró que el financiamiento es la mejor opción que tienen las empresas afectadas por la pandemia para arreglar su situación financiera, lo que es esencial para mantener las actividades de la compañía y poder cubrir los costos de planilla, gastos operativos, cuentas por pagar e inventario.

- Se manifestó que la cooperación e integración internacional permiten tener un mejor desempeño a través de diversos métodos de intercambio que incluyen la implementación de nuevas estrategias de trabajo que fomenten el progreso en innovación, competitividad y productividad para el manejo de la crisis actual.
- Se comprobó que las empresas manejan de la mejor manera posible los recursos que poseen ante la obligación de mantener los cultivos en perfectas condiciones y programado para las próximas ventas, lo que mitiga el impacto de la pandemia a corto, mediano y largo plazo como la afectación en las relaciones comerciales vigentes y futuras.
- Se evidenció que los principales factores que afectaron el desempeño del sector floricultor en los mercados internacionales se relacionan con las medidas de confinamiento, las cuales redujeron significativamente la cantidad de visitas a los puntos de venta que no cerraron sus operaciones, la inocuidad en la cadena de abastecimiento y el cierre de varios canales de comercialización.
- Se verificó que una de las principales afectaciones de la pandemia por coronavirus en materia económica y social es la pérdida de puestos de trabajo o el recorte de jornadas laborales, que implica una disminución de los ingresos en las comunidades que forman parte de la cadena de valor del sector de plantas, flores y follajes.
- Se reconoció que la sostenibilidad es uno de los factores en los cuales Costa Rica tiene experiencia; sin embargo, debe de buscar la forma de reforzar el valor agregado de su oferta exportable agrícola, considerando las tendencias de consumo amigables con el medio ambiente y de esta manera, lograr adaptarse a la nueva dinámica de los mercados.
- Se confirmó que la dificultad para conseguir insumos que se requieren para la producción del subsector agrícola está relacionada directamente con las restricciones de movilidad y la generación de costos adicionales que no se tenían previstos; no obstante, son necesarios para el reinicio de las operaciones.

- Se demostró que la utilización de plataformas de comercialización *online*, tanto especializadas como de los principales puntos de venta, le proporcionan al consumidor diferentes herramientas que facilitan el proceso de compra y le brindan seguridad en cuanto a la calidad de los productos determinados.
- Se reconoció que los cambios en la industria logística han ocasionado que los mercados deban adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno actual, por lo que es necesario trabajar en conjunto para fortalecer el comercio y el transporte internacional, contemplando el incremento de los costos logísticos, tiempo de entrega y protección de la transparencia y seguridad de la información.
- Finalmente y para responder la pregunta planteada al inicio de esta investigación, se concluyó que al inicio de la pandemia, el sector exportador de plantas, flores y follajes de Costa Rica se vio sorprendido ante los cambios drásticos que sufrieron los patrones de consumo, que trajeron incertidumbre en los mercados y una contracción de la oferta; empero, esta situación catalizó una reestructuración de esta actividad económica en el ámbito internacional, regional y nacional que era necesaria para aumentar la competitividad.

Recomendaciones

- Se recomienda ejecutar una planificación económica adecuada mediante asesorías que capaciten a las compañías sobre el uso adecuado de los recursos, la importancia del resguardo de dinero y el manejo de la economía durante y después de la pandemia por coronavirus para la toma de decisiones efectivas.
- Es importante que el Ministerio de Agricultura y Ganadería y la Cámara de Plantas, Flores y Follajes de Costa Rica trabajen en conjunto con los productores a través de la elaboración de planes estratégicos para fomentar la inversión en infraestructura agropecuaria para mejorar las condiciones de competitividad de las comunidades productoras.
- Se les recomienda a los productores del sector floricultor desarrollar y potenciar la investigación y el desarrollo en la cadena de valor para explotar de la mejor manera el potencial que se tiene como subsector agrícola, lo que es fundamental para hacer frente a la nueva normalidad.
- Se sugiere llevar a cabo una planeación de las estrategias de mercado, que permitan incrementar la visibilidad de los cultivos del sector floricultor para atraer a clientes potenciales como por ejemplo Japón y Emiratos Árabes, que han mostrado tendencias al alza que favorecen la demanda. Esto a través de asistencias técnicas que incentivan el desarrollo empresarial, las cuales consisten en aplicar tácticas relacionadas al *marketing* y *branding*.
- Además, se insta a las empresas exportadoras de la región, a analizar las capacidades y las características de su compañía, mercado meta y modelo de venta para saber si es idóneo trabajar con intermediarios o si es mejor realizar la distribución de primera mano, obteniendo el máximo control sobre todo el proceso de comercialización.
- Se le sugiere a los productores aplicar un análisis ambiental que establezca una dirección organizativa, lo que facilita la formulación de estrategias para su posterior ejecución y

control con el objetivo de incrementar la competitividad del sector floricultor a nivel internacional en temas de producción y/o operaciones, finanzas y comercialización.

- Se le aconseja al sector de plantas, flores y follajes, darle mayor importancia a la economía local para dinamizar no solo la compra, sino el empleo en toda la cadena de suministro y de esta manera, mitigar el impacto en la actividad productiva en momentos cuando se interrumpe el flujo de mercancías.
- Por otro lado, se recomienda implementar iniciativas de buenas prácticas agrícolas, junto con programas de apoyo a empleados, el desarrollo y lanzamiento de productos sostenibles, con el fin de mejorar la reputación de la oferta exportable del sector e incrementar el valor financiero de las compañías.
- Se le recomienda a las empresas y entidades públicas relacionadas con el sector floricultor, utilizar el recurso de las alianzas estratégicas, por ejemplo, el convenio con la Fundación Costa Rica Estados Unidos de América para la Cooperación y el Banco Interamericano de Desarrollo junto a PROCOMER, que amplían el abanico de opciones que puede ofrecer una compañía, considerando la capacidad de proporcionar un valor agregado a la actividad económica.
- Se insta a las empresas exportadoras de este subsector agrícola que realicen proyecciones financieras fundamentales para la inversión, búsqueda de financiamiento, plan de crecimiento e incursión de nuevos mercados, ya que permiten determinar el desenvolvimiento del negocio a corto, mediano y largo plazo.
- Se recomienda antes de realizar cualquier cambio en la cadena de valor del sector floricultor, determinar la nueva visión de la compañía para poder comunicarla con claridad a los colaboradores para que se convierta en un objetivo compartido y consecuentemente, se informa a los clientes acerca de las mejoras que se van a implementar con la finalidad de recibir una retroalimentación y fortalecer la relación con ellos.

- Se le sugiere a las empresas, disponer de planes de contingencia logística para tener la capacidad de dar respuesta oportuna, adecuada y coordinada a diversas situaciones en tiempos de crisis que están relacionadas con el retraso logístico y su impacto en el flujo de mercancías.
- Se aconseja utilizar estrategias como la anticipación en el envío de órdenes de compra, análisis sobre los tiempos, tarifas de transportistas y otros agentes logísticos, y el uso de nuevas tecnologías para el tratamiento de la información que impulsen el desarrollo de la industria y que contribuyan a que el período de recuperación dure lo menos posible.
- Se le recomienda a los floricultores y empresas exportadoras, impulsar sus capacidades productivas mediante los procesos de certificación agrícola relevantes en la internacionalización que ofrece PROCOMER como Fairtrade, con el propósito de mejorar el conocimiento y las habilidades necesarias para competir en mercados internacionales.
- Se aconseja aprovechar la tecnología para contribuir con la mejora del sector floricultor a través de la participación en procesos virtuales, capacitaciones, ventas *online*, publicidad en redes sociales o en el manejo de aplicaciones específicas y exclusivas que se consideran necesarias para atraer nuevas oportunidades de expansión y brindar cultivos de mejor calidad.
- Se recomienda que los exportadores del sector de plantas, flores y follajes comprendan el nuevo entorno y las necesidades de los clientes mediante la investigación de mercado que incluye la competencia y la industria para potenciar la experiencia de compra y responder a sus expectativas, que redirigen las funciones de las empresas con el objetivo de cumplir con estas metas determinadas.
- Se le recomienda a los futuros investigadores enfocarse en analizar las experiencias de las empresas y su perspectiva sobre las dificultades afrontadas y adaptaciones organizacionales efectuadas para responder a las exigencias del nuevo entorno de negocios que ha representado el COVID-19 y así lograr comprender las posturas y propuestas respectivas.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

El sector de plantas, flores y follajes posee un comportamiento bastante dinámico en el entorno actual, causado por las diversas políticas y programas que han implementado las organizaciones para fomentar la actividad económica, lo que contribuye a la generación de empleo, desarrollo de comunidades rurales y los ingresos que genera en el comercio internacional. A pesar de esto, la escasez de recursos financieros ha limitado su crecimiento, ocasionando afectaciones en la gestión de sus procesos.

Los principales ejes de la cadena de valor florícola detallan que es necesario tener acceso a insumos de calidad a través de plataformas que contengan información sobre materia prima específica y sus proveedores. Además, el desarrollo de tecnologías y transferencias permite la implementación de manuales de producción y buenas prácticas agrícolas para mejorar la calidad de los cultivos. Por otro lado, se busca impulsar el fortalecimiento de las organizaciones mediante censos, capacitaciones y centros de información dinámicos. Esto implica que se requiere de financiamiento para la inversión, con la finalidad de impulsar el progreso del sector.

Esta investigación busca diseñar una estrategia que contribuya al desarrollo del sector floricultor relacionado con la inversión productiva y a las posibilidades de implementación de innovaciones en tecnologías especializadas, con la finalidad de aumentar la productividad de las operaciones y la competitividad en forma sostenible en los diferentes mercados. De igual manera, la propuesta está compuesta por los ejes involucrados en la cadena florícola, tomando en cuenta los riesgos asociados a esta herramienta y los ciclos de producción e inversión, que permiten comprender las exigencias financieras y operacionales asociadas al sector.

Objetivo general

Proponer una estrategia comercial que pueda beneficiar las exportaciones del subsector agrícola afectadas por la crisis mundial ocasionada por la COVID-19.

Objetivos específicos

Determinar los factores que impiden la consolidación de la oferta exportable del sector floricultor en mercados internacionales.

Diseñar un plan estratégico que logre el posicionamiento en el mercado meta exterior y el desarrollo del sector de plantas, flores y follajes.

Situación actual del sector floricultor

Existen ciertos factores que impiden la consolidación de la oferta exportable del sector floricultor en mercados internacionales, por ejemplo, la diversificación de compradores y la especialización, ya que no es suficiente con identificar nuevos exportadores para impulsar el progreso de la industria florícola. Esto conlleva a que las empresas en coordinación con aliados estratégicos trabajen en buscar nuevas oportunidades comerciales que faciliten la innovación en los canales de comercialización de la oferta de productos establecida, lo que provoca la disminución de barreras que limitan el intercambio comercial y el fortalecimiento de la cadena de valor de manera constante y duradero.

Las nuevas tendencias en *marketing* y *branding* obligan a las compañías a cambiar la manera de llevar a cabo sus ventas, debido a que se modifican las necesidades del mercado y los clientes. Por lo tanto, el desarrollo de canales de comercialización tradicionales y no tradicionales ha permitido que muchas empresas del país puedan exportar sus bienes fuera de nuestras fronteras, por ejemplo, la implementación del *e-commerce*.

A pesar de lo anterior, se destaca que la pandemia por COVID-19 es el principal desafío al que se enfrenta el subsector agrícola, debido a que las empresas han sufrido cambios muy drásticos en sus operaciones, lo que supone disminución de la demanda, incremento de costos, variaciones en la producción y la falta de capital. Tal y como lo mencionan Armesto, González, Lago y Sánchez (2020): “las medidas de confinamiento y cese de actividad en sectores no esenciales aprobadas inciden en una merma importante, si no eliminación, de ingresos tanto de empresas como de

familias” (p. 3). Es por esto, que se propone un plan estratégico como instrumento para apoyar la recuperación de las exportaciones del sector.

Figura 4. Plan estratégico de un sector

Compras					Margen
Investigación + Desarrollo + Innovación					
RRHH					
Administración + Planificación + Financiación					
Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y Ventas	<u>Post-venta</u>	

Nota. Trenza. (2021).

Este plan tiene la finalidad de satisfacer a los actores de la cadena de valor del sector floricultor, que incluyen a los mercados internacionales con los que se tiene una relación comercial y a los clientes potenciales. De acuerdo con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2017), las áreas que se debe atender en la implementación de la estrategia para el desarrollo y fomento de la cadena son las siguientes:

Tecnificación: mejorar aspecto de técnicas de producción tanto a nivel de productores como de extensionistas. La especialización en el rubro florícola es fundamental, es necesario contar con técnicos especialistas en floricultura y extensión (fitosanitaria). Además, la información sobre opciones tecnológicas apropiadas para producir competitiva, eficiente y sosteniblemente es insuficiente y esta ocasiona pérdidas en la producción, almacenamiento, procesamiento y logística, lo que a su vez impacta en la cantidad, durabilidad y calidad del producto.

Financiación: articular el financiamiento para la inversión y capital operativo. Es necesario desarrollar productos específicos para el rubro florícola, además de créditos blandos para facilitar emprendimientos asociativos.

Insumos de calidad: el acceso a insumos de calidad está limitado por la escasa oferta de semillas, bulbos legalmente importados, macetas, bandejas, sistema de riego, media sombra, plantines y productos de fertilización para el rubro florícola.

Tabla 6. Plan estratégico de la cadena de valor florícola

Eje	Actividades	Plazo	Recursos	Inversión	Responsables
Acceso a insumos de calidad	-Facilitar el proceso de adquisición de productos	-	Recursos financieros	-	PROCOMER
Desarrollo de tecnología y transferencia	Organizar capacitaciones para productores sobre la mejora en la calidad y aumentar la productividad	-	Recursos financieros, humanos y logísticos	-	MAG PROCOMER
Fortalecimiento de las organizaciones	Fortalecer la mesa de competitividad de la cadena de valor	-	Gestión	-	MAG COMEX
Financiamiento	Desarrollar un plan financiero específico de la floricultura	-	Recursos financieros y Consultorías	-	Sistema de Banca para el Desarrollo PROCOMER

Nota. Amado, I

REFERENCIAS

- Altior. (24 de febrero de 2021). Obtenido de Control de costos en una empresa que es y ejemplos:
<https://altiorconsulting.com/control-de-costos-en-una-empresa-que-es-y-ejemplos/>
- Alvarado, R. (27 de noviembre de 2019). El Observador. Obtenido de Costa Rica quiere transformar su sector agro: diversificar cultivos, tecnología y valor agregado son clave:
<https://observador.cr/costa-rica-quiere-transformar-su-sector-agro-diversificar-cultivos-y-valor-agregado-son-clave/>
- Alvarado, R. (19 de julio de 2021). Presidencia de la República de Costa Rica. Obtenido de Sector agro mejora servicios con modernas herramientas tecnológicas:
<https://www.presidencia.go.cr/comunicados/2021/07/sector-agro-mejora-servicios-con-modernas-herramientas-tecnologicas/>
- Alvarado, F. (2021). PROCOMER. Obtenido de Sector de plantas, flores y follajes de Costa Rica busca abrir oportunidades en mercado europeo:
<https://www.procomer.com/noticia/comprador-internacional-noticia/sector-de-plantas-flores-y-follajes-de-costa-rica-busca-abrir-oportunidades-en-mercado-europeo/>
- Álvarez, Cubillo, Vargas y Valerio. (2020). Impacto de la COVID-19 en las PyMEs costarricenses: Un enfoque para sobrellevar la crisis actual. Revista Ventana.
- Armesto, J., González, F., Lago, S., y Sánchez, P. (abril de 2020). Foro Económico de Galicia. Obtenido de Impacto económico de la COVID-19 en una economía regional: el caso del confinamiento para Galicia: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/100002/1/MPRA_paper_100002.pdf
- Arroyo, K., Murillo, C., Requene, Y., y Villalobos, G. (2015). Universidad Nacional de Costa Rica. Obtenido de Análisis de los factores internos y externos que intervienen en la exportación de flores y follajes tropicales a Europa y Estados Unidos y su incidencia financiera, caso

Orocosta Agroindustrial S.A., Horquetas de Sarapiquí, periodo 2008-2015:
<https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/15205>

Araya, J., Chavarría, L., Gómez, L., y Pérez, G. (2013). Universidad de Costa Rica. Obtenido de Identificación del Agente Causal de la Antracnosis de *Sansevieria* spp. En Costa Rica:
http://www.mag.go.cr/rev_agr/v37n01_039.pdf

Bacaria, J. (julio de 2020). Revista Foreign Affairs Latinoamérica. Obtenido de El impacto mundial de la COVID-19: <https://revistafal.com/el-impacto-mundial-del-COVID-19/>

Banco Mundial. (3 de abril de 2018). Obtenido de Apertura del comercio: políticas más sólidas posibilitan el crecimiento económico en beneficio de todos:
<https://www.bancomundial.org/es/results/2018/04/03/stronger-open-trade-policies-enables-economic-growth-for-all>

Banco Mundial. (2020). Obtenido de Análisis sobre la evolución del comercio exterior e IED en Costa Rica: en 2019: <https://www.comex.go.cr/media/8088/ana-lisis-sobre-la-evolucion-del-comercio-exterior-e-ied-en-costa-rica-2019final.pdf>

Beirute, P. (18 de octubre de 2021). PROCOMER. Obtenido de BTM Virtual 2021 generó más de \$38 millones en intenciones de negocios para el sector exportador:
<https://www.procomer.com/noticia/comprador-internacional-noticia/btm-virtual-2021-genero-mas-de-38-millones-en-intenciones-de-negocios-para-el-sector-exportador/>

Bello. (18 de diciembre de 2020). Logística Empresarial. Obtenido de El potencial de la automatización para aumentar el rendimiento en el almacén en tiempos de COVID-19.:
<https://www.logisticaprofesional.com/texto-diario/mostrar/2204772/potencial-automatizacion-aumentar-rendimiento-almacen-tiempos-COVID-19>

Beylis, G., Fattal, R., Morris, M., Rekha, A., & Sinha, R. (2020). Grupo Banco Mundial. Obtenido de Efecto viral: COVID-19 y la transformación acelerada del empleo en América Latina y

el Caribe: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/34413/211448SP.pdf>

Bullrich, Facciuto, Mata, y Morisigue. (2012). Floricultura Pasado y presente de la Floricultura Argentina. Argentina: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

Cámara de Exportadores de Costa Rica. (2020). Retos ante el COVID-19. Intertrade.

Castañeda, Z., González, G., Mackay, C. Poveda, G., y Ruiz, K. (agosto de 2020). El sector florícola ecuatoriano y su afectación en el mercado internacional producto de la pandemia causada por la COVID-19. Guayaquil. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:MQkhzUuCs2IJ:https://www.eu.med.net/actas/20/covid/5-el-sector-floricola-ecuadoriano-y-suafectacion-en-el-mercado-internacional.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec>

CEPAL. (2020). Obtenido de Conectividad, transporte y comercio en la era de la pandemia: <https://www.cepal.org/es/proyectos/conectividad-transporte-comercio-la-era-la-pandemia>

CEPAL. (2020). América Latina y el Caribe antes de la pandemia de la COVID-19: Efectos económicos y sociales.

Cisneros, M., Morocho, N., & Soto, C. (2021). Digital Publisher CEIT. Obtenido de La COVID-19 y su impacto financiero en el sector agrícola ecuatoriano. Análisis Comparativo: <https://es.scribd.com/document/526972539/553-Articulo-manuscrito-ensayo-4955-2-10-20210505>

COMEX. (21 de junio de 2021). Obtenido de Exportaciones de bienes de Costa Rica crecen 23%: <https://www.comex.go.cr/sala-de-prensa/comunicados/2021/junio/cp-2624-exportaciones-de-bienes-de-costa-rica-crecen-23/>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (6 de agosto de 2020). Obtenido de Los efectos de la COVID-19 en el comercio internacional y la logística: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45877/1/S2000497_es.pdf

Comisión Nacional de Emergencia. (agosto de 2020). Obtenido de Plan General de Emergencia: <https://www.cne.go.cr/recuperacion/declaratoria/planes/Plan%20General%20de%20la%20Emergencia%2042227.%20COVID-19.pdf>

Deloitte México. (2020). Obtenido de Atendiendo el impacto financiero de la COVID-19: 21. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sv/Documents/finance/Atendiendo-el-impacto-financiero-COVID19.pdf>

Durán, González, Mora y Vargas. (2018). Universidad de Costa Rica. Obtenido de Nivel de competitividad técnica de las empresas exportadoras de productos agrícolas no tradicionales de Costa Rica: <https://www.scielo.sa.cr/pdf/ac/v42n2/0377-9424-ac-42-02-141.pdf>

Echeverri, C. (10 de diciembre de 2018). Revista Metroflor. Obtenido de Nuevas tecnologías para un comercio mundial de productos agrícolas más seguro: <https://www.metroflorcolombia.com/nuevas-tecnologias-para-un-comercio-mundial-de-productos-agricolas-mas-seguro/>

Espinoza, I. (2016). Tipos de Muestreo. Honduras. Obtenido de Tipos de Muestreo.

Florido, M. (2018). Marketing and Web. Obtenido de Cómo crear un Plan de Trabajo sencillo paso a paso: <https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/plan-de-trabajo/>

Fondo Monetario Internacional. (2020). Medidas prioritarias para las administraciones aduaneras.

- García, I., y Valenciano, J. (2016). Obtenido de Inversión extranjera directa a pequeña escala y su influencia sobre la agrocadena de flores en Costa Rica: <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/perspectivasrurales/article/view/9287/11002>
- González, A. (29 de enero de 2021). Organización Mundial del Comercio. Obtenido de Mantener el régimen de comercio abierto: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/covid19_s/covid19_quotes_s.htm
- Guerra, J. (24 de junio de 2020). Gestiopolis. Obtenido de Optimización de recursos. Concepto y tipos: <https://www.gestiopolis.com/concepto-de-optimizacion-de-recursos/>
- Guerrero, B. (09 de octubre de 2021). Micasa. Obtenido de Ficus: Cuidados, Tipos y Consejos Para Decorar tu Casa con este Árbol tan bonito: <https://www.micasarevista.com/ideas-decoracion/g21385131/ficus-cuidados-consejos/>
- Godínez, J. (enero de 2018). Obtenido de Guía de exportación de plantas ornamentales a la República Popular China para PROCOMER: <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/5009/1/42213.pdf>
- GuíaVerde. (2021). Obtenido de MPS Sistema Certificación: <https://www.guiaverde.com/empresas/mps-sistema-certificacion-7490/>
- Grupo Corporativo La Península. (s. f.). Obtenido de GLOBAL G. A. P.: <https://www.melopen.com/certificaciones.htm>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: McGraw Hill Education.
- Horizontum. (28 de noviembre de 2019). Obtenido de ¿Para qué sirve el área de producción de un negocio o una empresa?: <https://www.horizontum.mx/para-que-sirve-el-area-de-produccion-de-un-negocio-o-una-empresa/>

Huertas. (15 de julio de 2020). Universidad de Costa Rica. Obtenido de Agrónomos diseñan un equipo de fertilización para apoyar a los agricultores durante la pandemia: <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2020/07/15/agronomos-disenan-un-equipo-de-fertilizacion-para-apoyar-a-los-agricultores-durante-la-pandemia.html>

IATA. (31 de agosto de 2020). Obtenido de La demanda de carga aérea se estabiliza en julio. Continúa la limitación de la capacidad: <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2020-08-31-01/>

Influencers. (2020). Obtenido de La logística post COVID-19: modernización en tiempo récord: <https://clubinfluencers.com/la-logistica-post-COVID-19-modernizacion-en-tiempo-record/>

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2017). Obtenido de Plan Estratégico de la Cadena Florícola del Paraguay: <http://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/3166/BVE17089171e.pdf;jsessionid=B013B9EBF19C31B1355688DB3B99C481?sequence=1>

Jardiland. (2021). Obtenido de Dracaena: plantación, mantenimiento y tamaño: <https://www.jardiland.es/blog/consejos-ideas-trucos-de-jardinaria/dracaena-cultivomantenimiento>

Jardín Lankester. (2016). Obtenido de Bromelias: <http://jbl.ucr.ac.cr/bromelias>

Jiménez, D. (17 de abril de 2020). ameliarueda.com. Obtenido de Exportadores de flores, pescado y frutas colocan poco o nada por coronavirus, según COMEX: <https://www.ameliarueda.com/nota/caen-exportaciones-costa-rica-comex-covid19-coronavirus>

Jiménez, D. (25 de agosto de 2021). Cámara de Comercio de Costa Rica. Obtenido de Cámaras proponen solución ante el aumento de los costos del transporte marítimo a nivel internacional: <https://camara-comercio.com/camaras-proponen-solucion-ante-el-aumento-de-los-costos-del-transporte-maritimo-a-nivel-internacional/>

Lizardo, M. (2020). Agencia Anadolu. Obtenido de Del miedo al coronavirus a la incertidumbre de hacia dónde va la economía en América Latina: <https://www.aa.com.tr/es/mundo/del-miedo-al-coronavirus-a-la-incertidumbre-de-hacia-d%C3%B3nde-va-la-econom%C3%ADa-en-am%C3%A9rica-latina/1970731>

López, D. (24 de octubre de 2016). Economipedia. Obtenido de Investigación y Desarrollo (I+D): <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-desarrollo-id.html>

Mackay, C., Franco, Z., Ruiz, K., González, G., y Poveda, G. (mayo de 2020). Obtenido de El sector florícola ecuatoriano y su afectación en el mercado internacional producto de la pandemia causada por la COVID-19: <https://www.eumed.net/actas/20/covid/5-el-sector-floricola-ecuadoriano-y-su-afectacion-en-el-mercado-internacional.pdf>

Maranto, M., González, M. E. (febrero de 2015). Obtenido de Fuentes de Información: <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>

Martínez, C. (30 de abril de 2021). Obtenido de Descripción general del mercado de flores y plantas ornamentales, tendencias de crecimiento y tamaño, planes futuros de empresas clave con análisis de desarrollo 2021-2024: <https://motoresfera.com/2021/04/30/descripcion-general-del-mercado-de-flores-y-plantas-ornamentales-tendencias-de-crecimiento-y-tamano-planes-futuros-de-empresas-clave-con-analisis-de-desarrollo-2021-2024/>

Mercado de Valores de Costa Rica. (24 de diciembre de 2020). Obtenido de Coronavirus y su Impacto en el Mercado Local e Internacional: Una Línea del Tiempo:

<https://www.mvalores.fi.cr/coronavirus-y-su-impacto-en-el-mercado-local-e-internacional-una-linea-del-tiempo/>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2020). Obtenido de Impacto de la COVID-19 en la actividad agraria y perspectivas: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1456093/Impacto%20de%20la%20COVID-19%20en%20la%20actividad%20agraria%20y%20perspectivas%20.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica. (2019). Obtenido de Análisis sobre la evolución del Comercio Exterior e IED en Costa Rica: En 2019: <https://www.comex.go.cr/media/8088/ana-lisis-sobre-la-evolucion-del-comercio-exterior-e-ied-en-costa-rica-2019final.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica. (2020). Obtenido de Oferta agrícola del país se abre paso en mercados internacionales en feria virtual BTM 2020: <https://www.comex.go.cr/sala-de-prensa/comunicados/2020/octubre/cp-2533-oferta-agr%C3%ADcola-del-pa%C3%ADs-se-abre-paso-en-mercados-internacionales-en-feria-virtual-btm-2020/>

Ministerio de Hacienda. (2021). Obtenido de Información de Interés para Trámites aduaneros: <https://www.hacienda.go.cr/contenido/13227-informacion-de-interes-para-tramites-aduaneros>

Miranda, J. (17 de febrero de 2018). Gestipolis. Obtenido de La Gestión Comercial y la Venta: <https://www.gestipolis.com/la-gestion-comercial-la-venta/>

Montero, A. (noviembre de 2016). El Financiero. Obtenido de Certificaciones hacen más atractivas a las empresas ticas en el exterior: <https://www.elfinancierocr.com/negocios/certificaciones-hacen-mas-atractivas-a-las-empresas-ticas-en-el-exterior/D4STG6P37JBAZIX75GXGC4HF3Q/story/>

Mora, M. (14 de junio de 2016). Obtenido de Empresa tica apuesta por innovación ante caída en exportación de flores: https://www.larepublica.net/noticia/empresa_tica_apuesta_por_innovacion_ante_caída_en_exportacion_de_flores

Morisigue. (30 de marzo de 2021). Agritotal.com. Obtenido de En 2020, aumentaron un 35 % las ventas de flores y plantas: <https://www.agritotal.com/nota/en-2020-aumentaron-un-35-las-ventas-de-flores-y-plantas/>

Naturaleza Tropical. (2020). Obtenido de Información detallada y consejos para el cultivo de los croton: <https://naturalezatropical.com/croton-genero-codiaeum/>

Peiró, R. (4 de junio de 2020). Economipedia. Obtenido de Calidad: <https://economipedia.com/definiciones/calidad-2.html>

Pérez G. y Sánchez, R. (2019). Logística para la producción, la distribución y el comercio. Boletín FAL 369. N. ° 1. CEPAL. Santiago. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44897-logistica-la-produccion-la-distribucioncomercio>.

Pineda. (s. f.). Obtenido de Floricultura: <https://encolombia.com/economia/agroindustria/agronomia/floricultura/>

Presidencia de la República de Costa Rica. (13 de julio de 2021). Obtenido de Exportación de plantas ornamentales crece en un 31% este año: <https://www.presidencia.go.cr/comunicados/2021/07/exportacion-de-plantas-ornamentales-crece-en-un-31-este-ano/>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2020). Desafíos de desarrollo ante la COVID-19 en México. Panorama Socioeconómico. México.

Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica. (s. f.). Obtenido de Portafolio de plantas, flores y follajes: https://www.esencialcostarica.com/wp-content/themes/betheme/catalogos/PFF/flores_es.pdf

Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica. (11 de abril de 2020). Obtenido de ITC Publica Medidas Comerciales Temporales de los Países ante COVID-19: https://www.procomer.com/alertas_comerciales/exportador-alerta/itc-publica-medidas-comerciales-temporales-de-los-paises-ante-COVID-19/

PwC México. (2021). Obtenido de COVID-19: Consecuencias fiscales y comerciales: <https://www.pwc.com/mx/es/gestion-de-crisis/COVID-19/COVID-19-consecuencias-fiscales-comerciales.html>

Quiroa, M. (12 de enero de 2020). Economipedia. Obtenido de Producción: <https://economipedia.com/definiciones/produccion.html>

Quirós, A. (2020). Obtenido de COVID-19 y sistemas alimentarios sostenibles: Respuestas e innovaciones para combatir vulnerabilidades y reconstruir mejor: El caso de Costa Rica: https://www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/covid_and_sfs_costa_rica_vf_2.pdf

Raffino, M. E. (9 de septiembre de 2020). Concepto.de. Obtenido de Fuentes de Información: <https://concepto.de/fuentes-de-informacion/>

Rainforest Alliance. (27 de mayo de 2020). Obtenido de Cultivar Flores en Tiempos de Pandemia: <https://www.rainforest-alliance.org/es/business-es/certificacion/cultivar-flores-en-tiempos-de-pandemia/>

Rainforest Alliance. (2021). Obtenido de ¿Qué significa “Rainforest Alliance Certified”? : <https://www.rainforest-alliance.org/lang/es/about/rainforest-alliance-certified-seal>

- Ramírez, J., y Torres, F. (2021). Obtenido de Situación de la floricultura mexicana en tiempos de la COVID-19: <http://economia.uaemex.mx/Publicaciones/e1401/Articulo%203.%20Situacion%20de%20la%20floricultura%20mexicana%20en%20tiempos%20del%20COVID-19.pdf>
- Reinoso, J. (2016). Obtenido de Los estudios de mercados internacionales y su impacto en la rentabilidad del sector florícola de la Parroquia Joseguango Bajo del cantón Latacunga: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23741/1/T3742M.pdf>
- Roldán, P. (21 de agosto de 2017). Economipedia. Obtenido de Tecnología: <https://economipedia.com/definiciones/tecnologia.html>
- Sevilla, A. (27 de mayo de 2015). Economipedia. Obtenido de Ley de oferta y demanda: <https://economipedia.com/definiciones/ley-de-oferta-y-demanda.html>
- Sierra, S. (2020). Obtenido de Evolución y perspectivas de la industria de flores frescas: <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8099/1/779085-2020-III-NIIE.pdf>
- SITLAMERICAS. (2020). Obtenido de Logística y Cadena de Suministro: <https://www.sitlamericas.com/es-mx/logistica-y-cadena-de-suministros.html>
- Solano, A. (2021). Portafolio. Obtenido de Sector agropecuario, con alzas de hasta 70% en sus insumos: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/sector-agropecuario-con-alzas-de-hasta-70-en-sus-insumos-555676>
- Torreblanca, F. (octubre de 2020). ESIC BUSINESS & MARKETING SCHOOL. Obtenido de Estrategias de diversificación: definición y tipos: <https://www.esic.edu/rethink/management/estrategias-de-diversificacion-definicion-y-tipos>

Uribe, J. (febrero de 2021). Obtenido de Agrotech: innovaciones tecnológicas para el sector agropecuario: <https://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/2be2c235-7b64-460f-90e1-1075d9e16e2f/BOLETI%cc%81N+-AGROTECH-flores.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nvwTjx5>

Valenciano, A. (2021). Presidencia de la República de Costa Rica. Obtenido de Exportaciones de bienes de Costa Rica cierran el 2020 con récord histórico, a pesar de la pandemia: <https://www.presidencia.go.cr/comunicados/2021/01/exportaciones-de-bienes-de-costa-rica-cierran-el-2020-con-record-historico-a-pegar-de-la-pandemia/>

Vargas. (2020). El Observador. Obtenido de Exportadores de plantas y follajes continúan paralizados; días festivos internacionales podrían alzar actividad: <https://observador.cr/exportadores-de-plantas-y-follajes-continuan-paralizados-dias-festivos-internacionales-podrian-alzar-actividad/>

Vargas, L. (2020). Covid-19 y crisis económica: La propuesta de Carlos Alvarado: Una colcha de retazos*. Revistas UNED.

Westreicher, G. (6 de agosto de 2020). Economipedia. Obtenido de Estrategia: <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>

Westreicher, G. (25 de abril de 2020). Economipedia. Obtenido de Financiación o financiamiento: <https://economipedia.com/definiciones/financiacion-o-financiamiento.html>

APÉNDICES

Apéndice 1. Cuestionario utilizado en la investigación

1. ¿Cuáles cree usted que han sido los mayores desafíos a los que se ha enfrentado el sector de plantas, flores y follajes durante la pandemia?
2. ¿Qué acciones cree usted se han implementado en el ámbito comercial para sobrellevar la situación que se vive actualmente con la pandemia?
3. ¿Qué retos les impone la pandemia a las expectativas de desarrollo que tienen como subsector agrícola?
4. Según su experiencia, ¿qué propondría usted en la legislación nacional actual para poder mitigar los impactos que ha sufrido el sector de plantas, flores y follajes durante la pandemia?
5. Según lo vivido con la pandemia, ¿qué ideas puede aportar usted que vayan a contribuir con la recuperación de este sector?
6. ¿Cuáles han sido los cambios que ha sufrido el sector de plantas, flores y follajes desde la llegada de la COVID-19?
7. ¿Cuáles han sido los inconvenientes en el comportamiento de consumo de estos cultivos en los mercados internacionales durante la pandemia?
8. Indique los aspectos más importantes que usted considere que el sector exportador floricultor implementó para aumentar la eficiencia en los procesos productivos
9. Explique cuál es su perspectiva sobre el trabajo logístico internacional bajo la situación actual.

10. ¿Qué propondría usted para mejorar el desempeño del sector de plantas, flores y follajes ante la COVID-19?