



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

POSICIONAMIENTO DE LOS FLORICULTORES
ECUATORIANOS, FRENTE A LOS CAMBIOS Y TENDENCIAS
DEL MERCADO RUSO, AMERICANO, EUROPEO Y CHINO EN
LA EXPORTACIÓN DE ROSAS DE CORTE, COMO FUENTE
PARA LA TOMA DE DECISIONES.

AUTOR: Ing. Agropecuario Marco Xavier Paredes Barros

DIRECTOR: Dr. Gustavo Gallo Mendoza, MBA

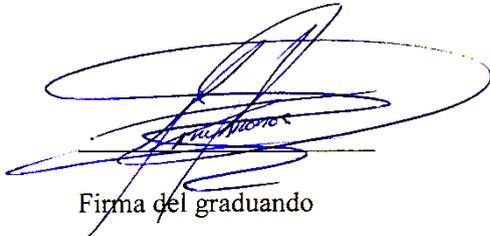
Junio, 2019

Quito, Ecuador

CERTIFICACIÓN

Yo, MARCO XAVIER PAREDES BARROS, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todo los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

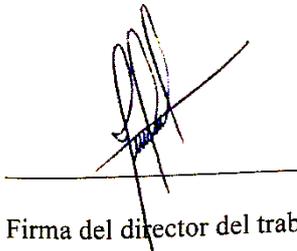
Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Firma del graduando

Ing. Marco Xavier Paredes Barros

Yo, GUSTAVO GALLO MENDOZA, declaro que, personalmente conozco que el graduando: Marco Xavier Paredes Barros, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suyo.



Firma del director del trabajo de titulación

Dr. Gustavo Gallo Mendoza, MBA

DEDICATORIA

Al trabajador florícola, jornalero del día a día, que, con su esfuerzo y dedicación al campo, hace posible que la industria se mantenga de pie.

Al gremio de floricultores del Ecuador y a cada uno de sus partícipes, en especial a Dean Rule, que comparten sus experiencias y conocimientos dentro de esta magnífica industria.

A Dios, mis seres queridos, familiares y amigos por todo el apoyo.

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
1. MARCO DE REFERENCIA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.2.1. Objetivo General.....	3
1.2.2. Objetivos Específicos.....	3
1.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
CAPÍTULO II.....	4

2. MARCO CONCEPTUAL GENERAL.....	4
2.1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	4
2.2. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.2.1. Floricultura Mundial.....	6
2.2.2. Floricultura ecuatoriana.....	6
2.3. EXPORTACIONES DE ROSAS ECUATORIANAS.....	8
2.3.1. Principales Mercados y Competidores.....	10
2.3.1.1. <i>Estados Unidos</i>	11
2.3.1.2. <i>Rusia</i>	12
2.3.1.3. <i>Unión Europea</i>	13
2.3.1.4. <i>China</i>	13
2.3.2. Estrategia Comercial.....	14
2.3.3. Estructura Arancelaria y Acuerdos Comerciales para el Sector.....	15
2.3.4. Cadena Logística y de Costos de Exportación.....	16
2.4. PROCESOS Y CALIDAD DEL SECTOR.....	18
2.4.1. Certificaciones.....	19
 CAPÍTULO III.....	 21
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	21
3.2. FUENTES Y PARTICIPES.....	21
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	22
3.4. ANÁLISIS DE DATOS.....	22
 CAPÍTULO IV.....	 23
4. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LAS TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA FLORÍCOLA ECUATORIANA.....	23
4.1. ENTORNO EXTERNO.....	23
4.1.1. Factor Económico.....	23
4.1.2. Factor Político.....	24

4.1.3. Factor Social.....	26
4.1.4. Factor Tecnológico.....	27
4.2. COMPETITIVIDAD.....	27
4.3. ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	31
4.3.1. Tendencias Nacionales.....	31
4.3.1.1. <i>Exportaciones Anuales</i>	31
4.3.1.2. <i>Exportaciones Mensuales</i>	33
4.3.1.3. <i>Toneladas Exportadas</i>	36
4.3.1.4. <i>Valor FOB Exportado</i>	38
4.3.1.5. <i>Precio Promedio</i>	40
4.3.2. Tendencias Internacionales.....	43
4.3.2.1. <i>Exportación Mundial</i>	43
4.3.2.2. <i>Exportación de Holanda</i>	43
4.3.2.3. <i>Exportación de Kenia</i>	44
4.3.2.4. <i>Exportación de Colombia</i>	45
4.3.2.5. <i>Exportación de Etiopía</i>	46
4.3.2.6. <i>Exportación de Resto de Países</i>	47
4.4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	49
4.4.1. Importaciones de Estados Unidos.....	49
4.4.2. Importaciones de Rusia.....	51
4.4.3. Importaciones de Unión Europea.....	54
4.4.4. Importaciones de China.....	59
CAPÍTULO V.....	62
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
5.1. CONCLUSIONES.....	62
5.2. RECOMENDACIONES.....	63
BIBLIOGRAFÍA.....	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.....	5
Figura 2. Ecuador: Exportaciones por tipo de flor 2018.....	7
Figura 3. Distribución del área florícola en el Ecuador.....	8
Figura 4. Acuerdos comerciales vigentes de Ecuador.....	16
Figura 5. Proceso de la cadena de exportación de flores.....	17
Figura 6. Cadena de costos en la exportación de rosas ecuatorianas.....	18
Figura 7. Estructura laboral florícola en el Ecuador.....	25
Figura 8. Factores de competitividad para la floricultura ecuatoriana.....	28
Figura 9. Hectáreas cultivadas de rosas en el Ecuador 2014-2017.....	31
Figura 10. Histórico de exportaciones de rosas en el Ecuador.....	32
Figura 11. Exportaciones mensuales en valor FOB 2015-2018.....	34
Figura 12. Exportaciones mensuales en toneladas 2015-2018.....	36
Figura 13. Toneladas exportadas de rosas 1990-2018.....	37
Figura 14. Toneladas exportadas de rosas 2007-2018.....	37
Figura 15. Toneladas exportadas de rosas 2010-2018.....	38
Figura 16. Valor FOB exportado de rosas 1990-2018.....	39
Figura 17. Valor FOB exportado de rosas 2007-2018.....	39
Figura 18. Valor FOB exportado de rosas 2010-2018.....	40
Figura 19. Precio promedio de venta periodo 2001-2017.....	41
Figura 20. Precio promedio de venta periodo 2007-2017.....	41
Figura 21. Precio promedio de venta periodo 2010-2017.....	42
Figura 22. Valor FOB, exportación de rosas mundial 2013-2018.....	43
Figura 23. Valor FOB exportación de rosas de Holanda 2013-2018.....	44

Figura 24. Valor FOB exportación de rosas de Kenia 2013-2018.....	45
Figura 25. Valor FOB exportación de rosas de Colombia 2013-2018.....	46
Figura 26. Valor FOB exportación de rosas de Etiopía 2013-2018.....	47
Figura 27. Valor FOB exportación de rosas del resto de países productores 2013-2018.....	48
Figura 28. Tendencia de importaciones de rosas USD (Miles) de Estados Unidos por principales proveedores.....	50
Figura 29. Estados Unidos. Precio promedio de venta periodo 2009-2017.....	51
Figura 30. Tendencia de importaciones de rosas USD (Miles) de Federación de Rusia por principales proveedores.....	53
Figura 31. Rusia. Precio promedio de venta periodo 2009-2017.....	54
Figura 32. Tendencia de importaciones de rosas USD (Miles) de la Unión Europea por principales proveedores.....	56
Figura 33. Tendencia de importaciones de rosas USD (Miles) de Holanda por principales proveedores.....	58
Figura 34. Países Bajos. Precio promedio de venta periodo 2009-2017.....	59
Figura 35. Tendencia de importaciones de rosas USD (Miles) de China por principales proveedores.....	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de tamaño de fincas de rosas en Ecuador.....	8
Tabla 2. Ecuador: Histórico exportaciones de rosas.....	9
Tabla 3. Ecuador: Participación de mercado 2018.....	10
Tabla 4. Participación de los principales países productores de flores a nivel mundial 2017.....	11
Tabla 5. Número de trabajadores por hectárea en diferentes industrias ecuatorianas de exportación.....	24
Tabla 6. Comparación de sueldos mínimos en los principales países exportadores de rosas.....	26
Tabla 7. Histórico de exportaciones mensuales en valor FOB (Millones USD) de rosas del Ecuador.....	33
Tabla 8. Histórico de exportaciones mensuales en toneladas (Miles) de rosas del Ecuador.....	35
Tabla 9. Importaciones de rosas USD (Miles) de Estados Unidos por principales países proveedores.....	49
Tabla 10. Precio promedio (USD) de venta por tallo de rosa periodo 2009-2017 hacia el mercado de Estados Unidos.....	51
Tabla 11. Importaciones de rosas USD (Miles) de Federación de Rusia por principales países proveedores.....	52
Tabla 12. Precio promedio (USD) de venta por tallo de rosa periodo 2009-2017 hacia el mercado ruso.....	54
Tabla 13. Importaciones de rosas USD (Miles) de la Unión Europea por principales países proveedores.....	55
Tabla 14. Importaciones de rosas USD (Miles) de Holanda por principales países proveedores.....	57

Tabla 15. Precio promedio (USD) de venta por tallo de rosa periodo 2009-2017 hacia el mercado de Holanda.....59

Tabla 16. Importaciones de rosas USD (Miles) de China por principales países proveedores.....60

RESUMEN

La floricultura ecuatoriana es una industria que genera un alto grado de dinamismo, pero cada vez con menor rentabilidad y mayor riesgo. Los cambios y tendencias en el mercado mundial y el fortalecimiento de sus competidores hacen que Ecuador se vea afectado en su competitividad. El presente trabajo de investigación analiza el posicionamiento de los floricultores ecuatorianos de rosa frente a las exigencias y cambios en sus principales mercados y el de sus competidores. Comprende un análisis de fortalezas y debilidades del sector, con el fin de generar estrategias para la toma de decisiones de los floricultores.

Palabras Claves: Competitividad; Posicionamiento; Dinamismo; Diversificación; Floricultor.

ABSTRACT

Ecuadorian floriculture is a very dynamic industry but with a tendency toward less profitability and greater risk. With the changes and trends in the world market and the strengthening of its competitors, Ecuador is affected in its lack of competitiveness. This research study analyzes the Ecuadorian rose growers positioning in the face of demands and changes in its main markets and its competitors. It includes an analysis of strengths and weaknesses in the industry with the purpose of generating decision making strategies for the flower growers.

Keywords: Competitiveness; Positioning; Dynamism; Diversification; Flower Grower.

INTRODUCCIÓN

Según Royal FloraHolland (citado por 2000Agro, 2016), la industria de ornamentales a nivel mundial es heterogénea, integrando la producción de: flores de corte, follajes, bulbos, esquejes, plantas en macetas, entre otros productos. Esto ha generado que el valor global de la producción floral se estime en 55 mil millones de dólares aproximadamente. Las flores de corte, el follaje cortado y los bulbos de flores se comercializan a escala mundial, las plantas más voluminosas, como las plantas en maceta y los productos de vivero, se comercializan principalmente en el ámbito regional.

De acuerdo con el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones de Ecuador (PROECUADOR) (citado por Cerón, 2017), la floricultura es considerada como uno de los sectores agrícolas más relevantes de la sierra ecuatoriana y de la economía del país. Es la tercera actividad agrícola que más genera divisas para el país, después del banano y camarón, representando aproximadamente el 1 % del Producto Interno Bruto (PBI) del total. Se ha caracterizado por su alto grado de desarrollo, dinamismo, alta rentabilidad y riesgo, generadora de fuentes de empleo en el sector rural, entre otros. También la ubicación geográfica del Ecuador es singular y estratégica por su cercanía a Estados Unidos como uno de los mercados más atractivos a nivel mundial. Las condiciones climáticas presentes, facilitan la producción de flores con botones grandes, tallos gruesos, largos y colores sumamente vivos, adicional, un mayor número de días de vida en el florero y constancia en la calidad del producto durante los 12 meses del año.

Dentro de los últimos años, la vulnerabilidad del sector florícola ecuatoriano está generando mayor impacto dentro de la rentabilidad. Los productores se ven en la necesidad de optimizar recursos, la búsqueda e implementación de nuevas tecnologías agrícolas, recopilación y análisis de data y estrategias de venta y mercadeo en línea. A sí mismo el crecimiento del área de producción de ciertas empresas y el desaparecimiento de otras cada vez son más evidentes.

CAPÍTULO I

1. MARCO DE REFERENCIA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A pesar de que las flores ecuatorianas se han posicionado como las mejores del mundo por sus características inigualables. La falta de competitividad de los productores locales para abastecer los principales mercados de consumo masivo y *retail*¹, ha sido mucho más evidente dentro de los últimos años. Factores externos e internos han colaborado para que actualmente el sector floricultor ecuatoriano se encuentre en inestabilidad e incertidumbre frente a sus principales competidores.

La apreciación del dólar ha hecho que Ecuador pierda competitividad en sus productos de exportación. Además, la crisis en la economía rusa afectó considerablemente los precios en dicho mercado. El crecimiento exponencial de producción en países africanos ha generado la sobre oferta de flor a nivel mundial, lo que ha llevado al mercado a contraer precios en el producto final. Además, factores internos, como los costos de mano de obra, leyes laborales extremadamente rigurosas, la falta de acuerdos comerciales con mercados como Estados Unidos, el desbalance entre importaciones y exportaciones aéreas, la falta de cultura de trabajo en conjunto entre empresas, etc., han influido considerablemente para la falta de competitividad. La ineficiencia dentro de los procesos productivos y la poca aplicación de métodos técnicos-científicos, también han generado vulnerabilidad en los cultivos de rosas de corte, frente a condiciones ambientales cada vez más variables e impredecibles y difícilmente manejables.

Este estudio busca determinar si los productores ecuatorianos de rosas están siendo afectados y vulnerables a los cambios y tendencias del mercado y sus competidores.

¹ Retail: Comercio minorista.

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. Objetivo General

Analizar el posicionamiento competitivo de los floricultores ecuatorianos, frente a los cambios y tendencias del mercado americano, europeo, ruso y chino en la exportación de rosas de corte, con una propuesta de lineamientos para la toma de decisiones.

1.2.2. Objetivos Específicos

1. Analizar el comportamiento del mercado americano, europeo, ruso y chino en rosas de corte, como principales mercados de destino para la flor ecuatoriana.
2. Determinar posibles causas de la baja en la competitividad del floricultor ecuatoriano, frente a sus principales competidores.
3. Proponer lineamientos estratégicos que fortalezcan la toma de decisiones para el floricultor ecuatoriano frente a las tendencias del mercado.

1.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Las fluctuaciones e inestabilidad del precio del petróleo han generado que Ecuador se vea obligado a buscar y fortalecer la industria de productos no tradicionales, dentro de ellos la producción de flores. Considerando las ventajas competitivas que Ecuador posee para tener flores de alta calidad, la industria se ve en la necesidad de desarrollar cambios en su estructura, sistemas y estrategias para que continúe siendo un negocio rentable.

Este estudio busca analizar el contexto actual de la floricultura ecuatoriana, como fuente para generar una visión más clara al gremio floricultor y facilitar la toma de decisiones frente a los nuevos cambios del mercado y las exigencias competitivas que este requiere. El fin es buscar el fortalecimiento de este sector estratégico en la economía del país.

CAPÍTULO II

2. MARCO CONCEPTUAL GENERAL

2.1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Citando a Porter (1982) la estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas y estrategias competitivas a que puede tener acceso una empresa. Las oportunidades y amenazas que en ella se encuentran definen el entorno competitivo, con sus correspondientes premios y riesgos potenciales. El diseño de una estrategia competitiva consiste en crear una fórmula general de como una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y que políticas se requerirán para alcanzarlas.

Como plantea Porter (1982) la intensidad de una industria depende de cinco fuerzas competitivas (Figura 1). Su fuerza combinada determina el potencial de utilidades en un sector; el potencial se mide por el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido. La meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocio consiste en encontrar una posición en el sector industrial en la que pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho. Desde una perspectiva estratégica, los puntos esenciales son su posición frente a las causas principales de cada factor competitivo: ¿Cuál es su situación frente a los productos sustitutivos?, ¿Frente a las fuentes de barrera de entrada?, y ¿Cómo afronta la rivalidad de los competidores ya establecidos?

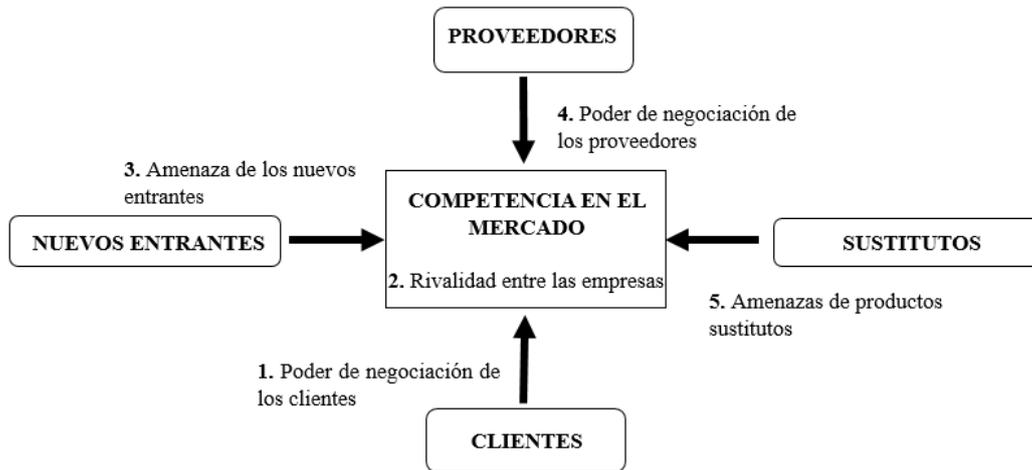


Figura 1. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria. Adaptado de “Las 5 Fuerzas de Porter. Clave para el Éxito de la Empresa”, Riquelme, L., 2015.

Desde la posición de Porter (1982), una buena estrategia competitiva emprende acciones ofensivas y defensivas con el fin de lograr una posición defendible en relación con las cinco fuerzas competitivas. En términos generales, contamos con varias formas o métodos para hacerlo:

- 1) **Posicionamiento:** Ubicar a la empresa de modo que sus capacidades ofrezcan la mejor defensa posible respecto a las actuales fuerzas competitivas.
 - a. **Diversificación:** respuesta de la empresa, a probar nuevas estrategias o una reacción ante un nuevo paradigma de mercado, que les impulsa a tomar decisiones y abrirse a posibilidades alternativas (Puerto, 2018).
- 2) **Influir en el equilibrio:** Una empresa puede diseñar una estrategia que tome la ofensiva. Con ello se busca hacer algo más que encarar las fuerzas de la competencia; se pretende modificar las causas.
- 3) **Explotar el cambio:** Prever los cambios de los factores en que se basan las fuerzas y tomar las medidas pertinentes, aprovechando con ello el cambio al seleccionar una estrategia adecuada al nuevo equilibrio competitivo antes de que los competidores lo reconozcan.

2.2. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Empleando las palabras de Azorín (2015), probablemente cuando vamos a comprar una flor en la floristería o supermercado, no reparamos en el origen del producto: quizás se cosechó en el mismo país, o tal vez fue producido en alguna otra parte del planeta. Lo cierto es que las flores, al igual que todos los artículos del mercado, se producen, se exportan y se importan, formando parte de una intrincada franquicia que genera muchísima riqueza.

2.2.1. Floricultura Mundial

Según Wharton School of Business (citado por Rule, 2017), en la actualidad la industria florícola mundial está dominada por unos pocos países: 83 % de las flores cortadas del mundo vienen de Colombia, Ecuador, Kenia, y Holanda y 73 % de la flor cortada exportada en el mundo lo importa Alemania, Reino Unido, Estados Unidos, Holanda y Francia.

De acuerdo con el Mapa Mundial de la Floricultura 2016 del Rabobank (citado por Cárdenas, 2016), se destaca algunas tendencias globales clave en el sector de la floricultura internacional. Así, se observa que Colombia, Kenia, Ecuador y Etiopía han superado la cuota de los Países Bajos durante 2015 y ahora representan el 44 por ciento de las exportaciones mundiales de flores cortadas. Por el lado del consumo, el aumento de las ventas florícolas en línea es definitivamente una de las tendencias que se está consolidado cada vez más dentro del negocio. Sin embargo, las ventas mundiales de flores, independientemente del canal de compra, se han vuelto bastante volubles en los últimos ocho años, como lo indican las cifras del comercio mundial. Los tipos de cambio volátiles también tuvieron un impacto importante en estas cifras.

2.2.2. Floricultura ecuatoriana

De acuerdo con los datos del Banco Central del Ecuador (BCE), en el año 2018, las exportaciones de flores ecuatorianas fueron USD 851.9 millones. Martínez (2018) enmarca que la industria florícola en el país es una actividad económica que

genera USD 1.200 millones al año. La fiesta de San Valentín representa el 30 % del total de ventas anuales de este sector (El Telégrafo, 2019). Según Cluster Flor (2017) (citado del Banco Central del Ecuador), la industria florícola ecuatoriana aporta alrededor del 10 % del Producto Interno Bruto agrícola.

Como menciona Martínez (2018), la superficie cosechada de flores en el Ecuador es de 4.218 hectáreas dentro de 865 productores. De este número, aproximadamente 590 fincas producen rosas según el registró de Agrocalidad. Adicionalmente el sector genera 110.000 plazas de trabajo directas e indirectas, y de forma directa se contratan a 50.000 empleados, un promedio de 11 personas por hectárea, de los cuales alrededor del 51 % son mujeres (PROECUADOR, 2016).

La Asociación de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador (EXPOFLORES) en su informe anual 2019, menciona que, durante el 2018, dentro de las exportaciones de flores, predominan las rosas con un 75 % de la participación total, seguidas de todas las flores de verano que no tienen partida arancelaria (spa)², gypsophila, claveles, alstroemerias, lirios, crisantemos, entre otras (Figura 2).

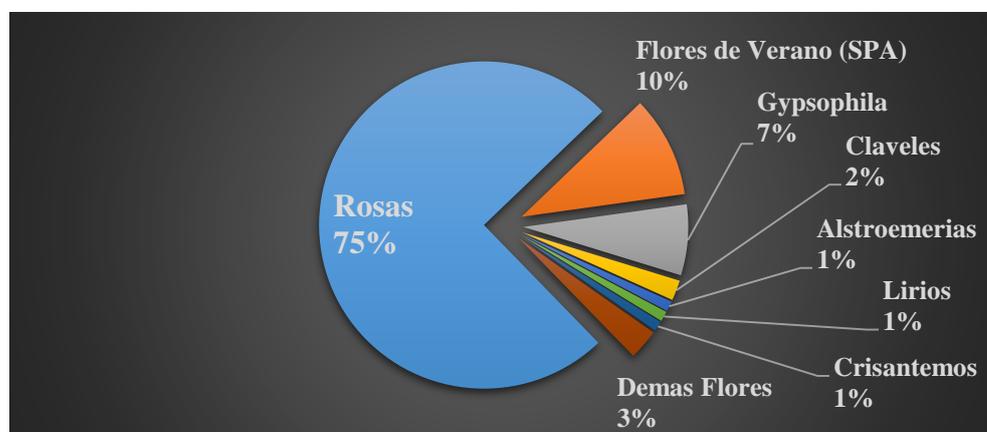


Figura 2. Ecuador: Exportaciones por tipo de flor 2018. Adaptado de “Informe Anual de Exportaciones de Rosas. Exportaciones de Rosas del Ecuador 2018”, Expoflores, 2019.

Como lo hace notar Martínez (2018), la mayor concentración de las fincas que se dedican a la producción de rosas en el país se encuentra entre los 2.600 a 3.300 metros de altitud. La Corporación Financiera Nacional

² spa: Producto sin partida arancelaria.

(CFN) en su ficha sectorial 2017, señala que la mayor parte de las empresas se sitúan en las provincias de Pichincha y Cotopaxi (Figura 3).

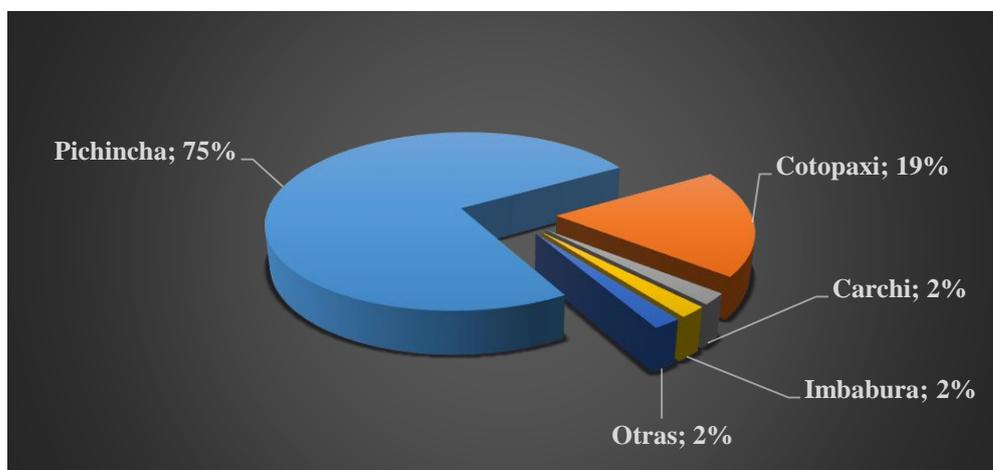


Figura 3. Distribución del área florícola en el Ecuador. Adaptado de “Análisis Sectorial. Rosas Frescas 2016”, Expoflores, 2016.

En su gran mayoría son pequeñas y medianas empresas (Tabla 1), concentrándose la mayor cantidad como pequeños productores.

Tabla 1

Distribución de tamaño de fincas de rosas en Ecuador

Tamaño de Finca	Distribución
Grande (> 30 hectáreas)	10 %
Mediana	28 %
Pequeña (< 10 hectáreas)	62 %

Nota. Adaptado de “Análisis Sectorial Flores”, Expoflores, 2014.

2.3. EXPORTACIONES DE ROSAS ECUATORIANAS

Según Expoflores (2019) las exportaciones de rosas han crecido en general de manera sostenida desde los años 90, con algunos descensos en los años 2009, 2010, 2014, 2016 y 2018. Las exportaciones de los 10 últimos años muestran el

crecimiento: el país pasó de exportar 105.530 t en el año 2008 a 123.357 t en el 2018 (Tabla 2).

Tabla 2

Ecuador: Histórico exportaciones de rosas

Año	USD Miles	Toneladas	Variación USD Miles	Variación Toneladas
1990	6,952	3,173	-	-
1991	10,908	4,882	56.9 %	53.9 %
1992	13,655	5,332	25.2 %	9.2 %
1993	23,460	8,729	71.8 %	63.7 %
1994	36,049	12,406	53.7 %	42.1 %
1995	54,526	17,262	51.3 %	39.1 %
1996	68,596	26,501	25.8 %	53.5 %
1997	89,643	29,106	30.7 %	9.8 %
1998	111,955	37,785	24.9 %	29.8 %
1999	124,026	38,045	10.8 %	0.7 %
2000	135,408	46,505	9.2 %	22.2 %
2001	166,316	50,895	22.8 %	9.4 %
2002	215,888	61,822	29.8 %	21.5 %
2003	241,987	61,713	12.1 %	-0.2 %
2004	257,651	59,939	6.5 %	-2.9 %
2005	288,233	93,870	11.9 %	56.6 %
2006	309,151	72,130	7.3 %	-23.2 %
2007	347,571	64,739	12.4 %	-10.2 %
2008	538,973	103,530	55.1 %	59.9 %
2009	475,916	87,485	-11.7 %	-15.5 %
2010	438,400	77,506	-7.9 %	-11.4 %
2011	501,747	87,275	14.4 %	12.6 %
2012	533,332	87,895	6.3 %	0.7 %
2013	602,211	109,569	12.9 %	24.7 %
2014	587,210	103,585	-2.5 %	-5.5 %
2015	604,657	111,445	3.0 %	7.6 %
2016	600,570	109,855	-0.7 %	-1.4 %
2017	654,053	124,410	8.9 %	13.2 %
2018	635,695	123,357	-2.8 %	-0.8 %

Nota. Adaptado de “Informe Anual de Exportaciones de Rosas. Exportaciones de Rosas del Ecuador 2018”, Expoflores, 2019.

Las cifras del Banco Central del Ecuador en el periodo 2018 muestran que la gran parte de las exportaciones de rosas se realizaron en el mes de febrero, dentro del cual se registró el 14 % del total de exportaciones realizadas durante el año.

2.3.1. Principales Mercados y Competidores

Los productores ecuatorianos buscan estar a la vanguardia de la tendencia y moda de los distintos mercados en cuanto a colores y formas (variedades), de esta manera podemos incursionar en vender flores a todos los destinos, actualmente 130 países alrededor del mundo (Martínez, 2018).

Citando a Expoflores (2019) en el 2018, el 40 % de las rosas ecuatorianas fueron exportadas a Estados Unidos, quien se ha consolidado como nuestro principal socio comercial desde inicios de la floricultura. Rusia es el segundo mercado más importante seguido de Holanda, Italia, España, entre otros (Tabla 3).

Tabla 3

Ecuador: Participación de mercado 2018

Mercado	Participación
Estados Unidos	40 %
Rusia	20 %
Holanda	8 %
Italia	4 %
España	3 %
Kazajistán	3 %
Canadá	2 %
Ucrania	2 %
Chile	2 %
Otros	15 %

Nota. Adaptado de "Informe Anual de Exportaciones de Rosas. Exportaciones de Rosas del Ecuador 2018", Expoflores, 2019.

De acuerdo con Expoflores (2017) cinco son los países que tienen la mayor participación en la producción de flores a nivel mundial, siendo la rosa la principal flor de corte comercializada. Holanda, Colombia, Ecuador, Kenia y Etiopía acaparan alrededor del 84 % de la demanda mundial (Tabla 4). Actualmente el país cuenta con el 10 % de la cuota de mercado mundial de flores, detrás de Colombia y Países Bajos (Zavala, 2019).

Tabla 4

Participación de los principales países productores de flores a nivel mundial 2017

Ranking	País	Valor Exportaciones (millón-USD)	Cantidad Exportada (miles-Ton)	Taza de Crecimiento Anual	Participación en Exportaciones Globales
1	Holanda	4,207.0	591.6	1 %	48.7 %
2	Colombia	1,399.6	246.1	7 %	16.2 %
3	Ecuador	881.5	159.0	10 %	10.2 %
4	Kenia	540.9	149.3	6 %	6.3 %
5	Etiopía	196.6	48.3	3 %	2.3 %
6	Malasia	107.5	41.1	3 %	1.2 %
7	China	103.9	32.1	-2 %	1.2 %
8	Italia	98.2	11.2	5 %	1.1 %
9	Bélgica	89.6	11.8	-1 %	1.0 %
10	Alemania	72.2	12.2	-9 %	0.8 %
Total Mundial		8,639.8	-	3 %	100 %

Nota. Adaptado de “Ecuador es el tercer exportador mundial de flores”, Zavala, 2019.

2.3.1.1. Estados Unidos

Con base en PROECUADOR (2018) la gran variedad y acceso (desde la tienda pequeña de barrio y supermercados hasta la web) ha facilitado que los consumidores estadounidenses compren flores con mayor frecuencia. Alrededor del 90 % de las flores vendidas en Estados Unidos son importadas, principalmente de Colombia y Ecuador. Además, Rule (2017) ratifica que Estados Unidos es considerado como el mercado natural para la producción de flores ecuatorianas y

colombianas, principalmente por su localización, tamaño y capacidad de crecimiento de su economía. La mayor demanda de flor es como *bouquets* que va dirigida hacia los supermercados.

Los datos de la Comisión de Comercio Internacional de los Estados Unidos con sus siglas en inglés USITC (citado por Expoflores, 2019), sostienen que en el 2018 las importaciones totales de rosas alcanzaron USD 518 millones importados. Colombia cubre el 62 % y Ecuador el 32 % de rosas en este mercado. Otros proveedores de rosas para Estados Unidos son Guatemala (2 %), México (1.1 %), Kenia (0.3 %), Etiopía (0.2 %) y Holanda (0.1 %).

2.3.1.2. Rusia

Gonzalvo (2018) destaca que la flor ecuatoriana sigue siendo la preferida para el mercado ruso, por el tamaño de botón de la flor, tallos largos y gruesos, y mayor duración en florero. Adicionalmente una mayor estabilidad de la moneda nacional ha generado un crecimiento en las importaciones. A pesar de esto, es importante considerar que sigue existiendo un nicho de mercado para la flor de menor calidad, pero con menores precios como es la flor de Kenia y la flor nacional. Estas han creado una nueva cultura de consumo de la flor que es principalmente en adornos florales elaborados, mismos que no requieren de un tallo largo, ni características especiales. Como expresa Rule (2017) las importaciones de Rusia han presentado diversos cambios dentro de los últimos años, lo que ha generado cierta inestabilidad en las fincas ecuatorianas que concentraban su producción hacia este país.

Como señala Expoflores (2019) desde las estadísticas del importador, en el 2018 Ecuador fue el principal proveedor de rosas para Rusia, con un 44 % de participación. Bielorrusia representa el 20 %, la razón puede ser que este país se está especializando en logística de ingreso y facilidades comerciales hacia la Comisión Económica Euroasiática (CEE)³, ya que Rusia no importó rosas de

³ En la actualidad Rusia forma parte de la Comisión Económica Euroasiática, conformada por Rusia, Belarús, Armenia, Kazajstán y Kirguistán, países que mantienen fronteras abiertas para el intercambio comercial.

Holanda debido a ciertas restricciones (Gonzalvo, 2018). Otros países proveedores son Kenia con el 18 %, Colombia 5 % y Kazajistán 5 %.

2.3.1.3. Unión Europea

Cluster Flor (2018) sostiene que el acuerdo comercial firmado con la Unión Europea (UE), coloca a Ecuador en una mejor posición competitiva frente a otros países que tienen acuerdos de libre comercio como Colombia y Kenia. El último además posee ventajas logísticas por encontrarse más cerca de Europa. Con base en Expoflores (2019) en el 2018, las exportaciones de rosas a la UE registran un crecimiento del 8.1 % en valor y 6.1 % en volumen. Los principales mercados consumidores de rosas son: Reino Unido, Alemania, Francia, Italia y Holanda.

Desde el punto de vista de Rule (2017) el mercado europeo se caracteriza por su exigencia en calidad y certificaciones. Este ha exigido mejoras en la protección social y ambiental generando reconocimientos a los productores responsables. Además, la alta competencia con producción africana hace que los precios en ciertos países no sean tan llamativos para el productor ecuatoriano.

Citando a Expoflores (2019) en el 2018, la Unión Europea posiciona a Holanda como su principal proveedor de rosas, con una participación del 60 %, seguido por Kenia con el 19 %, Etiopía con el 8 %, Ecuador con el 6 %, Bélgica 3 % y Colombia 2 %.

2.3.1.4. China

Con base en el estudio de mercado de PROECUADOR (2018), la producción local de China no abastece la demanda interna. Las rosas locales tienen colores tradicionales, botones pequeños y de baja calidad. Su principal consumidor es la población joven, en especial hombres de las provincias más internacionalizadas de China como son Shanghái, Beijing y Guangzhou que tienen alta posibilidad de estar expuestos a la opción de comprar rosa ecuatoriana. Dentro de sus preferencias al chino le atraen principalmente las rosas bicolors, tinturadas y preservadas. El consumo dentro de este mercado está enfocado en ciertas festividades como: San

Valentín (febrero), Año nuevo chino (febrero), Día de la Mujer (marzo), Día de las Madres (mayo), San Valentín Chino (agosto), Navidad (diciembre).

Los principales proveedores de rosas hacia China son Kenia (50 %), Ecuador (37 %) y Colombia (9 %) según el volumen importado. La rosa de Kenia tiene precios más bajos y también experimentan con colores similares a los ecuatorianos (PROECUADOR, 2018).

Considerando la información obtenida de Dean Rule (2019), China actualmente tiene un poco más de 3.000 hectáreas de rosas en producción y con una expansión de 1.000 hectáreas más en un futuro próximo. El centro de producción se encuentra en los alrededores de Kunming en la provincia de Yunnan. La mayoría de las granjas están ubicadas entre los 1.400 a 1.800 metros de altitud. El tamaño de las granjas comienza con una “mu” que es de 666.7 m². Cualquier granja más grande requiere juntar mus. Los costos laborales son alrededor de USD 400 por trabajador por mes alrededor de Kunming y alrededor de USD 300 por mes alrededor de Yuxi, que es una ciudad ubicada a menos de 100 Km al sur de Kunming. Comparando los precios que se puede adquirir la flor dentro de este mercado pueden estar entre USD 0.30 ctvs. procedente de la producción local (esto puede variar entre USD 0.10 a USD 0.60 ctvs. dependiendo de la variedad, temporada y el productor), flor procedente de Kenia se encuentra alrededor de USD 0.60 ctvs. y la flor ecuatoriana aproximadamente a USD 1.50.

2.3.2. Estrategia Comercial

Según PROECUADOR (2016), Ecuador se caracteriza por poseer una estrategia comercial única como floricultores, esto es: un alto número de productores y fincas pequeñas que producen más de 400 variedades (más del doble de nuestros competidores). Martínez (2018) menciona que los principales competidores internacionales producen pocas variedades en grandes extensiones de terreno, para que la productividad sea la que marque costos y precios competitivos. Adicionalmente, muchos productores están incursionando en la elaboración de flores preservadas o eternizadas que tienen una mayor demanda en Asia.

Como expresa Rule (2017), las empresas obtentoras conocidas como Breeders, son quienes mediante investigación y cruces genéticos generan nuevas variedades de flores. La intención es que las variedades desarrolladas sean atractivas para el mercado y productores, ya sea por características de la flor, productividad, resistencia a enfermedades y plagas, baja susceptibilidad al viaje, etc.

2.3.3. Estructura Arancelaria y Acuerdos Comerciales para el Sector

De acuerdo con PROECUADOR (2016) la estructura arancelaria utilizada para el sector florícola corresponde a la partida 0603. El segmento de rosas frescas se encuentra dentro de la subpartida arancelaria 603.11.00.00.

Como señala Lagos (2018) las barreras arancelarias son los impuestos (aranceles) que deben pagar los importadores y exportadores en las aduanas de cada país, por la entrada o salida de las mercancías. Ecuador en este caso no cobra tarifa alguna para ningún producto de exportación. Además, los principales y más grandes importadores de flores ecuatorianas asignan una tarifa 0 % a la entrada de rosas y demás flores. Existen excepciones como son: Canadá, Ucrania, Suiza, Rusia y Kazajstán.

Citando a Carrión y Cucalón (2017) en la actualidad se han suscrito diversos acuerdos entre naciones y bloques comerciales, a través de los cuales los países pretenden fortalecer sus relaciones internacionales y potenciar sus actividades de comercio exterior. La Agencia de Noticias Públicas del Ecuador (Andes) señala en el 2018 que Ecuador tiene acuerdos comerciales de alcance parcial con diferentes países del mundo (Figura 4). Con los dos únicos que tiene acuerdos comerciales abiertos es con la Unión Europea (UE) y con la Comunidad Andina de Naciones (CAN). Mientras tanto Colombia tiene 16 acuerdos comerciales y Perú 19, más los de alcance parcial.

ACUERDOS VIGENTES



Figura 4. Acuerdos comerciales vigentes de Ecuador. Recuperado de “Acuerdos Comerciales”, Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones.

Como expresa Carrión y Cucalón (2017), con respecto a Estados Unidos se recalca que no existe un acuerdo comercial oficial, además el Ecuador no se encuentra aliado a este país mediante el Tratado de Libre Comercio como lo hace Colombia, Perú y Chile, lo que les proporciona una mayor ventaja comercial. Según Publica FM (07 de febrero de 2019) actualmente el país cuenta con el Sistema General de Preferencias (SGP)⁴, lamentablemente la subpartida “rosas” no está considerada dentro de él, por lo cual el impuesto de exportación del producto es del 6,8 %.

2.3.4. Cadena Logística y de Costos de Exportación

Escola (2018) ha mencionado que la cadena de exportación inicia en la finca, donde el productor siembra un sinnúmero de variedades de rosas en base al requerimiento de sus clientes. Ayerve (2018) indica que diariamente los tallos son cosechados y pasan al área de postcosecha, donde se recepta el material, se lo hidrata y clasifica de acuerdo con el tamaño del tallo, botón y color de la flor, además de descartar la flor que no cumple con los parámetros establecidos.

⁴ El SGP es un programa de preferencias comerciales de los Estados Unidos que tiene por objeto fomentar la diversificación de las economías. Este programa otorga un tratamiento arancelario preferencial a más de 5.000 productos importados provenientes de casi 140 naciones en desarrollo, que entran exentos de impuestos y derechos aduaneros.

Posteriormente se embocha⁵ y se colocan distintivos para la identificación de cada ramo armado. Luego se realiza el empaque final en cajas, las cuales serán enviadas en camiones refrigerados hacia los cuartos fríos de las diferentes agencias de carga. Aquí se realiza la consolidación de las cajas de las diferentes fincas. Posteriormente se lleva a cabo el paletizado de las cajas para ser entregada a la aerolínea que llevara la carga a cada destino (Figura 5).

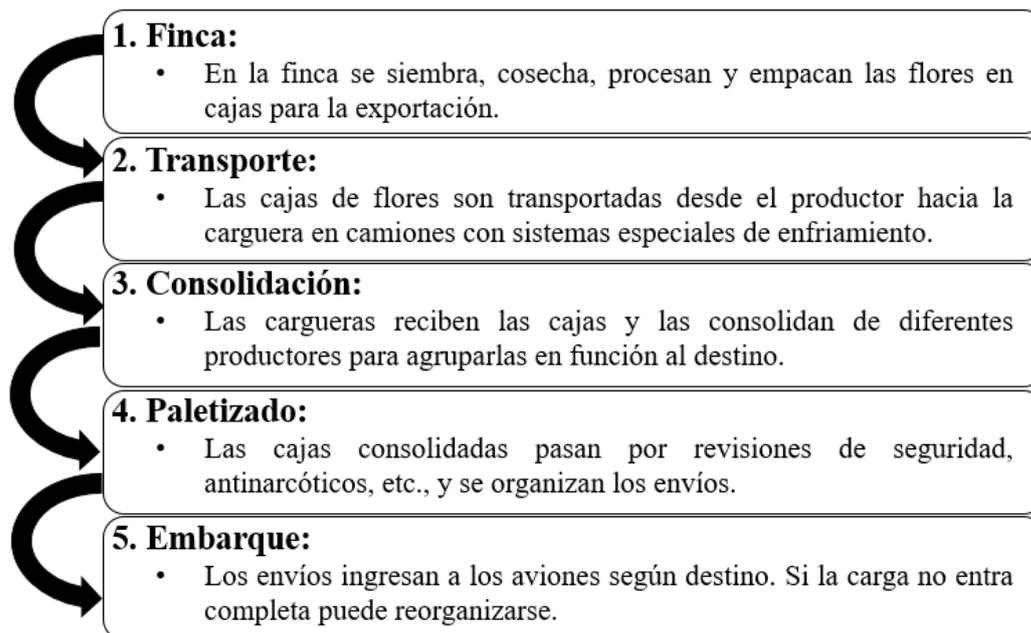


Figura 5. Proceso de la cadena de exportación de flores. Adaptado de “Comunidad de Comercio Exterior. La cadena logística de la exportación de flores”, Ayerve, 2018.

Gonzales Cárdenas, A. (s.f.) menciona que la logística de la flor tiene unos tiempos tan cortos para generar una respuesta efectiva al cliente, por tal motivo es importante la sincronización entre productores, agentes de carga, aerolíneas, bróker, importadores, etc. Los costos que influyen dentro de todo el proceso están directamente ligados a los parámetros de calidad que maneja cada productor y su mercado destino (Figura 6).

⁵ Embonchado: las rosas son acomodados en paquetes de 6, 12, 15 y 25 de acuerdo a forma y tamaño de la flor y solicitud del cliente.

CADENA DE COSTOS

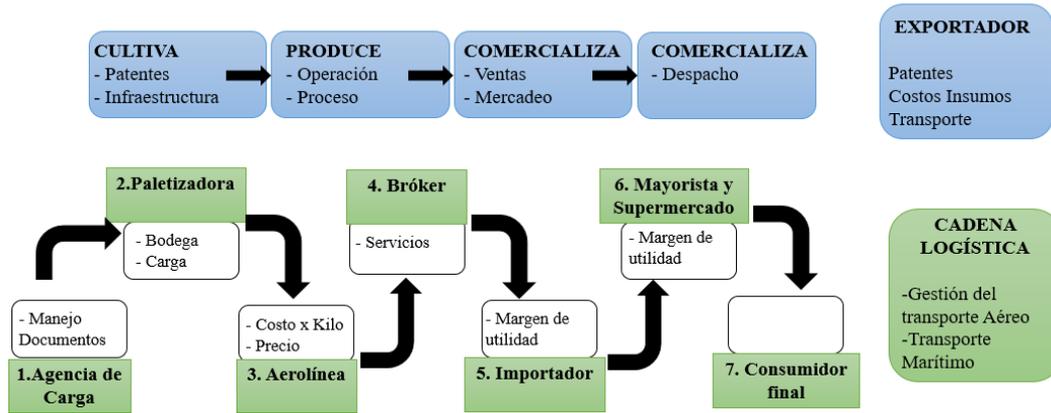


Figura 6. Cadena de costos en la exportación de rosas ecuatorianas. Adaptado de “Análisis y perspectivas de mercado: Exportación rosas Ecuador”, Granda, 2018.

2.4. PROCESOS Y CALIDAD DEL SECTOR

Como lo hace notar el Servicio de Acreditación Ecuatoriano (31 de julio de 2018), los productores de flores han optado por implementar procesos bajo estándares de calidad internacionales, como herramientas para mejorar las condiciones de la producción y cosecha. Esto ha permitido que los floricultores ecuatorianos organicen y modernicen sus procesos de cultivo, en donde factores como la nutrición de las flores, los sistemas de riego, la temperatura ideal y la cuidadosa medida de fertilizantes, hacen que todo funcione como una máquina de precisión para producir flores de excelente calidad.

Castellano y Vega (2015) describen que, dentro de una organización dedicada a la producción y distribución de flores, los procesos se dividen en: procesos gerenciales, operativos y de apoyo. Dentro de estos existen áreas claves, las cuales son:

- 1. Cultivo:** El proceso de cultivo comprende todas las actividades que se necesitan para el desarrollo y producción del cultivo, hasta la cosecha de la flor. La inversión de este proceso es la más alta del sector puesto que comprende la utilización de los recursos más caros (material vegetal, fertilizantes, mano de obra, etc.).

2. **Postcosecha:** el proceso de postcosecha comprende la clasificación, el enbonchado, hidratación, empaque y traslado a cuartos fríos donde las flores se conservarán previamente hasta su envío.
3. **Comercialización y ventas:** el proceso se encarga de asegurar la venta de la flor, ubicando al mejor precio posible. El área de ventas busca nuevos contactos comerciales y trata de mantener a sus clientes satisfechos.

2.4.1. Certificaciones

De acuerdo con el Servicio de Acreditación Ecuatoriano (31 de julio de 2018), desde que la floricultura empezó a forjarse como una industria dentro del sector productivo del país, los floricultores cumplen certificaciones que autoricen su funcionamiento, además de buscar otras no obligatorias que generen un mayor valor agregado a su marca. Organismos nacionales e internacionales certificadores de productos, procesos y servicios, son los encargados de verificar que la implementación de procedimientos, técnicas y métodos para la producción de flores, cumplan con requisitos de normativas legales, sociales y ambientales.

Citando a PROECUADOR (2016) entre las principales certificaciones que el segmento de flores tiene implementado en sus procesos, podemos mencionar:

1. **FlorEcuador Certified®:** esquema de certificación en el territorio ecuatoriano. Abarca conservación de recurso agua y sistemas de riego; conservación de recurso suelo y fertilización; uso seguro y eficaz de plaguicidas; derechos y bienestar laboral; seguridad y salud en el trabajo; manejo de desechos y normativa nacional y local.
2. **Rainforest Alliance™:** trabaja para conservar la biodiversidad y asegurar medios de vida sostenibles transformando las prácticas de uso de suelo, las prácticas empresariales y el comportamiento de los consumidores.
3. **Fair Trade® Certified:** son 25 organizaciones que trabajan para garantizar un trato más justo para los productores. Desde su sede en Bonn, Alemania, establecen los criterios de Comercio Justo -*Fairtrade*- y proporcionan apoyo a las organizaciones de productores certificadas *Fairtrade*.

4. **Global G.A.P.:** organización global con un objetivo fundamental: la producción agrícola segura y sostenible a nivel mundial.
5. **Veriflora® Certified:** es una certificación en agricultura sustentable y un programa de etiqueta ecológica, reconocido como el estándar de oro en las industrias de floricultura y horticultura.
6. **Organic Certified:** la certificación orgánica verifica que la finca cumple con el reglamento orgánico. La certificación le permite llamar a su producto “orgánico” y utilizar el sello correspondiente.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La metodología utilizada en la presente investigación es de tipo descriptivo, ya que busca identificar la percepción que tienen los individuos que forman parte del sector en estudio. El análisis fue apoyado con un estudio de tipo transversal, con la finalidad de identificar el posicionamiento en que se encuentran los floricultores ecuatorianos en la actualidad, frente a sus principales mercados y competidores.

La investigación maneja en su gran parte un análisis de tipo cualitativo. Con base a Sinnaps (*s.f.*), el estudio cualitativo enfoca su análisis al comportamiento y el pensamiento de las personas, es decir nos aporta las ideas y planteamientos del sujeto en estudio. De acuerdo con Sampieri (citado por Egas & Gómez, 2014) el estudio cualitativo está orientado a valorar y aprender de las experiencias y puntos de vista de los individuos. Además, esto debe generar teorías fundamentadas a partir de esas experiencias.

3.2. FUENTES Y PARTICIPES

Considerando que la población en estudio es finita y basándose en los datos de Expoflores; que manifiesta que en el Ecuador existen aproximadamente 590 fincas dedicadas a la producción de rosas, según el registro de Agrocalidad. La metodología utilizada en este estudio no requiere el uso de una muestra para el análisis de esta investigación.

La fuente de información fue proporcionada de los datos actualizados de Expoflores, PROECUADOR y Centro de Comercio Internacional, lo cual unifica

información nacional y mundial de la industria florícola. Además, se tuvo conversaciones con representantes de la industria.

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La metodología para la recolección de los datos e información en la presente investigación comprende el uso de herramientas como análisis de contenido, observación in situ y entrevista a participantes representativos dentro de la industria florícola ecuatoriana.

- 1. Análisis de contenido:** Observación documental o bibliográfica actualizada de entidades y compañías avaladas dentro de la industria.
- 2. Observación in situ:** Visita a fincas florícolas localizadas en las provincias de Pichincha y Cotopaxi. Dialogo y conversaciones con floricultores, gestores de la cadena y principales representantes del gremio.

La recopilación de toda esta información brinda un contexto real de la situación y el enfoque del sector floricultor ecuatoriano.

3.4. ANÁLISIS DE DATOS

Al ser un estudio cualitativo, la información y datos recopilados son analizados mediante estadística descriptiva. Esto comprende un análisis de forma inductiva, debido a que las conclusiones obtenidas provienen a partir de premisas particulares. Adicionalmente estas se basan en función a la observación de los hechos, su clasificación y estudio y finalmente llegando a una generalización y constatación de estos.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LAS TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA FLORÍCOLA ECUATORIANA

4.1. ENTORNO EXTERNO

Los aspectos y el grado de influencia que genera el entorno en la industria florícola ecuatoriana son determinantes para la estabilidad de esta. Factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos nos permiten entender de una forma global el entorno de la industria. Estos generan influencia directa e indirecta con mayor o menor fuerza dependiendo de la situación en que se encuentran las empresas (Porter, 1982).

4.1.1. Factor Económico

Considerando los datos del Banco Central del Ecuador, durante el 2018 la economía del país presenta desaceleración con 1.4 % frente al 2.4 % del 2017. Adicionalmente el periodo entre julio y septiembre fue el que presentó mayor dinamismo. En su informe sobre las perspectivas económicas mundiales, el Banco Mundial (BM) proyecta para el 2019 una desaceleración con el 1 % de crecimiento. Con respecto al 2020 la proyección del BM es de 0.7 %. Comparando estos valores frente a los proyectados por el gobierno ecuatoriano para su presupuesto 2019 que es de 1.4 % y 2.05 % para el 2020.

Por otra parte, la economía dolarizada del Ecuador aumenta los costos de producción de sus industrias, esto hace que disminuya su ventaja competitiva frente a economías no dolarizadas, haciendo más difícil competir con otras regiones.

4.1.2. Factor Político

A partir del 2014 con la caída del mercado ruso, la industria florícola ecuatoriana se ha visto afectada en su competitividad frente a otros mercados. Políticas de Estado han influido en la pérdida de los beneficios de la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga, con sus siglas en inglés ATPDEA y la falta de acuerdos comerciales con Estados Unidos y otros países. El impuesto a las rosas ecuatorianas en este mercado genera un aumento de USD 0.02 a 0.04 ctvs. sobre el precio total de cada tallo exportado.

En base a Expoflores (2019), alrededor del 55 % del costo total de producción corresponde a mano de obra. Considerando que en Ecuador la necesidad promedio de trabajadores por hectárea en el cultivo de rosas es de 11.8 frente a otros cultivos como el cacao que es 0.7, el banano 1.1 y el camarón que requiere 0.1 trabajadores por hectárea (Tabla 5).

Tabla 5

Número de trabajadores por hectárea en diferentes industrias ecuatorianas de exportación.

Cultivo	Trabajadores / Hectárea
Rosas	11.8
Cacao	0.7
Banano	1.1
Palma	0.2
Camarón	0.1

Nota. Adaptado de “La problemática de la industria ecuatoriana”. Presentación dialogo sectorial de Expoflores, octubre 2017.

Su estructura laboral está constituida con casi el 83 % en personal operativo, 10 % mandos medios y 8.5 % en personal administrativo (Figura 7).

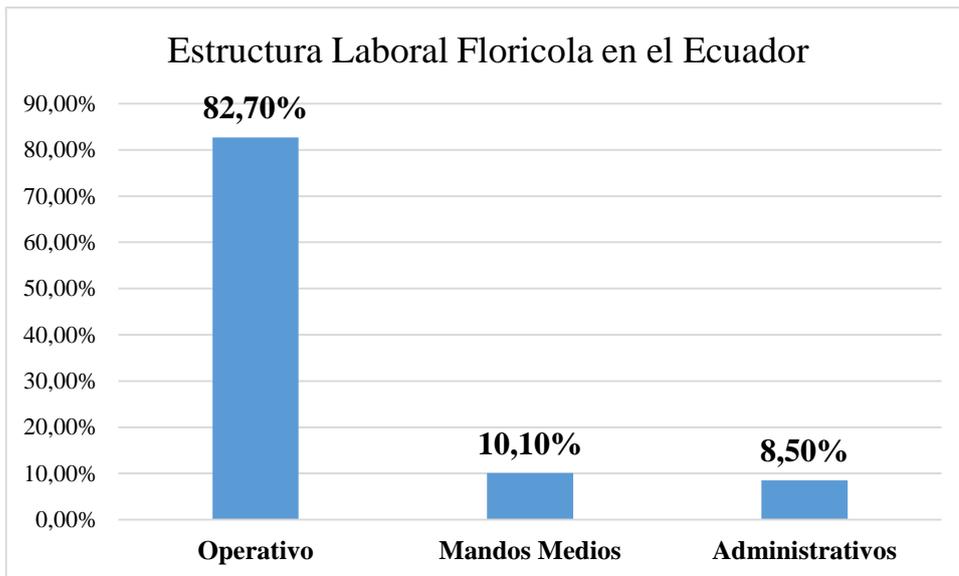


Figura 7. Estructura laboral florícola en el Ecuador. Adaptado de “La problemática de la industria ecuatoriana”. Presentación dialogo sectorial de Expoflores, octubre 2017.

Políticas laborales como distribución de horas de trabajo e incremento en el salario básico, influyen en la competitividad de la industria frente a sus competidores (Tabla 6).

Tabla 6

Comparación de sueldos mínimos en los principales países exportadores de rosas.

País	Horas/Semana	Sueldo Mínimo Mensual (USD)
Ecuador	40	\$ 394
Colombia	48	\$ 265
Kenia	52	\$ 72
Etiopía	48	\$ 42
México	48	\$164 - \$250
USA	40	\$ 1,238
Holanda	40	\$ 1,665

Nota. Adaptado de "Posicionamiento del Ecuador en la floricultura internacional", Rule, 2017.

Un trabajador en Ecuador debe cumplir a la semana 40 horas laborables distribuidas en 5 días con un sueldo básico mensual de USD 394 (sin considerar aportaciones que debe cumplir el empleador). Mientras que en Colombia el sueldo básico se encuentra entre USD 265 con 48 horas laborables por semana repartidas en 6 días. La diferencia ecuatoriana con respecto a Kenia y Etiopía es mucho más amplia.

4.1.3. Factor Social

El informe de Expoflores (2018) muestra que la tendencia del consumo de flores en *bouquet*⁶ va en aumento en los Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea. A lo anterior se suma el incremento en la demanda por colores sólidos e intensos, además de flores tinturadas y preservadas que cada vez ganan más terreno especialmente en mercados como el de China.

La preferencia en donde adquirirlos es cada vez mayor en supermercados y comercio en línea. Aspectos de calidad y frescura, precio, variedad de productos y servicio son factores que se consideran al momento de la compra. En general las características de la flor por su color y tamaño, presentación y composición del bouquet y mostradores que destaque la frescura del producto, influyen en las decisiones del consumidor.

⁶ Bouquet: Pequeño ramo de flores elaborado con sentido de arte floral.

4.1.4. Factor Tecnológico

Considerando que la floricultura ecuatoriana es una de las industrias con mayor desarrollo y aplicación tecnológica, su sistema de producción requiere una alta necesidad de mano de obra dentro de todos sus procesos. La necesidad de los productores por reducir los altos costos que esto genera lleva a una búsqueda continua hacia sistemas más tecnificados y automatizados.

Hay que considerar que operar una plantación florícola en Ecuador demanda de altos costos, debido a que la mayoría de maquinaria y productos agrícolas son importados. En la mayoría de los casos generar innovación tecnológica se vuelve muy costoso para los productores y muchos de ellos se les hace imposible poder acceder. A pesar de esto la implementación y optimización de sistemas de riego, sistemas inteligentes de monitoreo de plagas y enfermedades, laboratorios o áreas de investigación en fincas, desarrollo genético de plantas con mejor adaptación, etc., son algunas de las medidas que cada vez van implementando los productores y obtentores⁷.

4.2. COMPETITIVIDAD

Tomando como base el planteamiento de Dean Rule, Gerente General de Conectiflor S.A. e International Roses Breeders (obtentor de rosas), la competitividad de la floricultura ecuatoriana debe estar ligada a factores geográficos y estratégicos (Figura 8).

⁷ Obtentores: Empresas dedicadas al mejoramiento de variedades vegetales. Esto se considera que ha creado, perfeccionado, descubierto o investigado una variedad que se considera nueva.

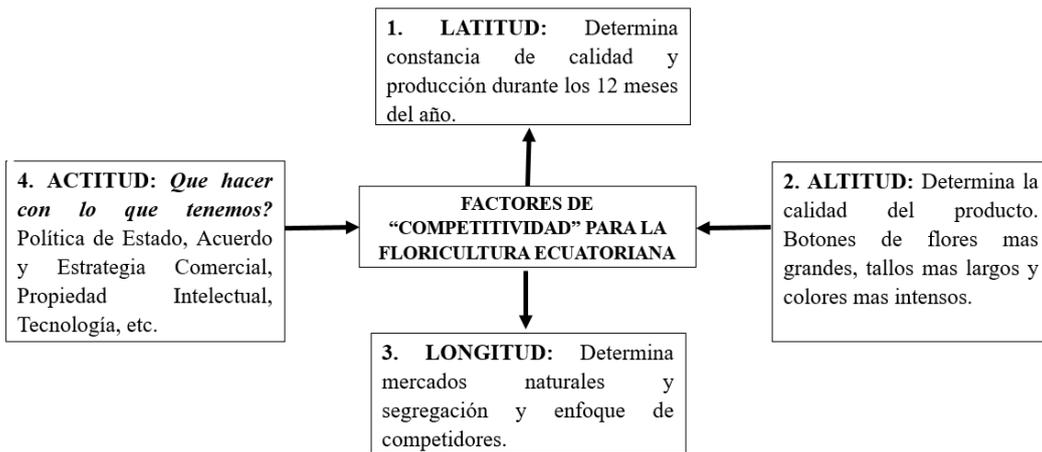


Figura 8. Factores de competitividad para la floricultura ecuatoriana. Adaptado de “Floricultura mundial: perspectivas hacia el 2020”. Presentación Simposio Internacional de Floricultura-Siflor, septiembre 2017.

Geográficamente la combinación de la ubicación y condiciones climáticas del Ecuador, generan ventajas competitivas frente a sus principales competidores. Ecuador es el único país productor de flores que está ubicado en la línea equinoccial, con montañas altas y cercanía a uno de los mercados de mayor crecimiento y demanda a nivel mundial.

1. **Latitud:** Determina la constancia de temperatura. En latitud 0 la variación del promedio mensual de temperatura es mínimo. Esto quiere decir que en Ecuador se puede producir flores durante los 12 meses de año, manteniendo una calidad constante. Ecuador y Kenia son los únicos dos países que tienen áreas de producción sobre 2000 m.s.n.m. en la línea equinoccial.
2. **Altitud:** Determina temperatura promedio. La floricultura del Ecuador se concentra en zonas frías entre los 2.600 a 3.200 m.s.n.m. Esto genera productos de mejor calidad, en su tamaño de botón, largo y grosor de tallo, colores más intensos, pero con ciclos de producción más largos.
3. **Longitud:** Determina mercados naturales y segregación y enfoque hacia sus competidores. Ecuador y Colombia están bien posicionados geográficamente

para mercados como Estados Unidos y Canadá. Mientras que productores africanos como Kenia y Etiopia están más cerca de Europa y Asia.

Considerando que los tres primeros puntos son ventajas de índole geográfico, el cómo aprovechar al máximo estos aspectos, es decisivo para el fortalecimiento competitivo de la industria. Esto incluye Políticas de Estado y Estrategias Empresariales.

4. **Actitud:** Sin duda la marca país y la fama que tiene la rosa ecuatoriana a nivel mundial, genera una clara diferenciación frente a productos de otra procedencia. La firma de un acuerdo comercial con la Comunidad Europea mejora las condiciones competitivas de los productores ecuatorianos hacia este mercado.

Desde el punto de vista comercial, el sistema de producción y comercialización ecuatoriano se ha especializado en producir una mayor gama de variedades de rosas dentro de una amplia cartera de clientes. Esto ha influido para que Ecuador lidere la innovación en la oferta de nuevas variedades hacia sus clientes. Adicionalmente la experiencia y el nivel técnico que se ha desarrollado en el país, en manejo y producción del cultivo, genera una amplia diferenciación frente a sus competidores.

Desde otro campo, Ecuador es el único país importante de exportación de flores, que no posee un acuerdo comercial con Estados Unidos. Esto conlleva a que pierda competitividad frente a su competidor colombiano. A sí mismo la falta de un balance entre importaciones y exportaciones áreas por temas de salvaguardias, genera que los costos de exportación se incrementen. En términos generales las agencias de carga tienen una tarifa más alta para los envíos desde Ecuador que Colombia, esto puede generar un incremento de USD 0.02 a 0.04 ctvs. sobre el precio total. Además, dependiendo del tipo de cambio en que se encuentre el Dólar Americano, el Euro y el Rubro, condicionan el nivel de consumo de flor ecuatoriana dentro del mercado europeo y ruso.

La falta de protección de propiedad intelectual, control y penalización a productores ilegales locales, genera una competencia desleal y un incremento

en la sobre oferta de flor. La falta de una cultura para trabajar entre empresas para la toma de decisiones de precios está llevando a una competencia en la cual el más fuerte sobrevive.

4.3. ANÁLISIS DE LA OFERTA

4.3.1. Tendencias Nacionales

La producción de rosas en el Ecuador muestra un incremento en el número de hectáreas cultivadas dentro de los últimos años (Figura 9).

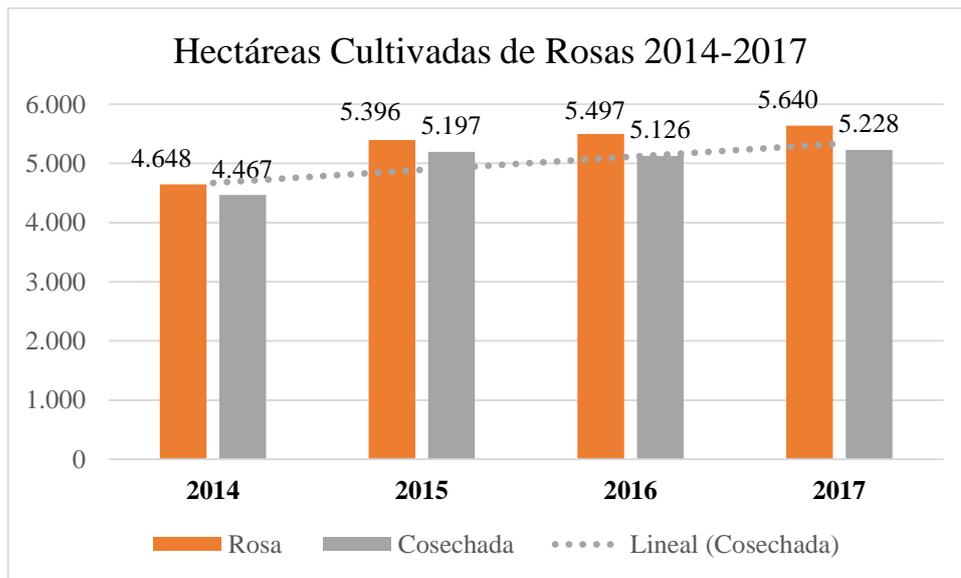


Figura 9. Hectáreas cultivadas de rosas en el Ecuador 2014-2017. Adaptado de “INNOVA Consult”. Análisis y perspectivas de mercado: Exportación rosas Ecuador. Informe para la Corporación de Floricultores del Sur. Granda (2018).

En el 2014 se identifica alrededor de 4.460 hectáreas de rosas en producción, mientras que para el 2017 hay un incremento de 761 hectáreas más, llegando a 5.228 hectáreas. Adicionalmente tomando los datos de PROECUADOR y Expoflores, en el 2013 se tenía registrado a 570 operadores; 650 en el 2015; y, 860 operadores en el 2018. Esto muestra que el número de operadores también ha incrementado.

4.3.1.1. Exportaciones Anuales

Con base en los datos de Expoflores (2019) y como se detalla en la tabla 2 dentro del marco teórico, desde el año 1990 las exportaciones de rosas en el Ecuador

han mantenido una tendencia de crecimiento tanto en volumen como en valor FOB⁸ (Figura 10).

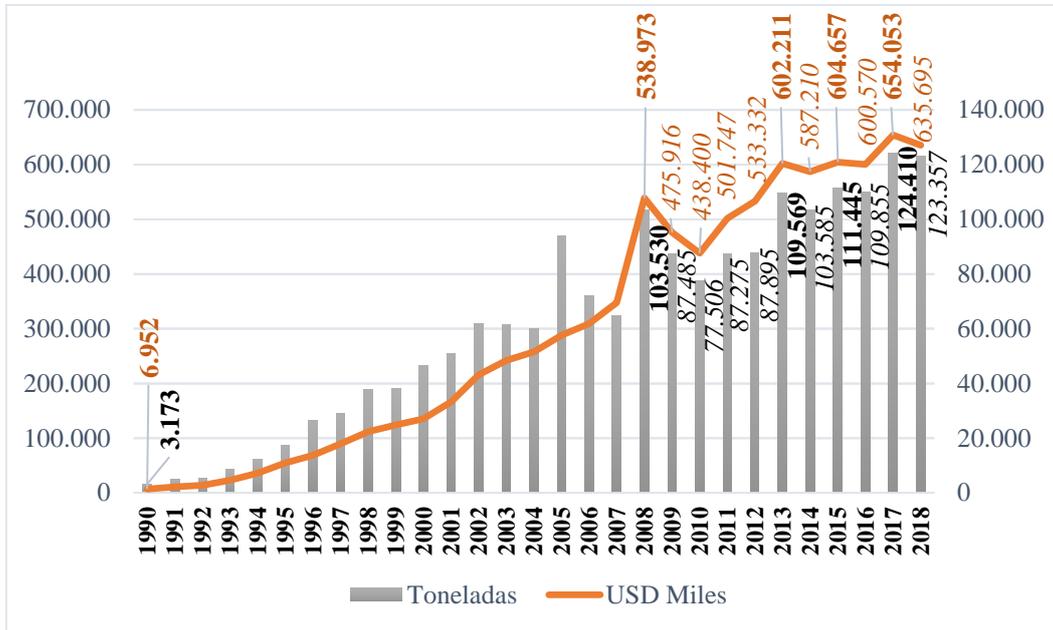


Figura 10. Histórico de exportaciones de rosas en el Ecuador. Adaptado de “Informe Anual de Exportaciones de Rosas. Exportaciones de Rosas del Ecuador 2018”, Expoflores, 2019.

La comparación de los valores exportados entre 1990 y 2018 muestra el crecimiento que ha tenido la industria durante este periodo. En 1990 se exportó casi USD 7 millones en valor FOB y 3,173 toneladas, mientras que en el 2018 el valor FOB de exportación fue de USD 635 millones y 123.357 toneladas.

A pesar de la tendencia de crecimiento, también se presentan ciclos negativos dentro del periodo. Analizando los 10 últimos años se observa que, en el 2009, 2010, 2014, 2016 y 2018 el valor FOB y el volumen presentan decrecimiento. En el 2009 y 2010 las toneladas exportadas muestran una caída de 15.5 % y 11.4 % respectivamente. Esto se debe a la crisis financiera internacional, que inicio a partir

⁸ FOB "Freight On Board" o "Free On Board". Si las condiciones de entrega de una transacción (compra/venta) es FOB, el costo hasta el embarque o envío de las mercancías ya sea mediante, barco, avión o por carretera (empaquetar y transporte hasta el punto de envío), son asumidos por el vendedor. El resto de todos los gastos que existan para llevar la mercancía a destino, son a cuenta del comprador (Buján, 2016).

del colapso de la burbuja inmobiliaria en los Estados Unidos. Durante el 2014 la recesión económica que sufrió Rusia por índoles políticos y la caída del precio de petróleo generó el decrecimiento de 2.5 % en el valor FOB y 5.5 % en el volumen de las exportaciones de rosas ecuatorianas. El 2016 y 2018 fue influenciado por factores como la apreciación del dólar y depreciación de las monedas de los principales mercados como el ruso y el europeo. Todas estas razones indican que las exportaciones ecuatorianas de rosas se han visto afectadas por factores de crisis externos, más que por factores locales.

4.3.1.2. Exportaciones Mensuales

Las exportaciones mensuales de rosas en términos de valores FOB, muestran que los meses de febrero y marzo son los más altos dentro de cada periodo. Esto se debe a la demanda que genera el día de San Valentín (14 de febrero) y día de la Mujer (8 de marzo) (Tabla 7).

Tabla 7

Histórico de exportaciones mensuales en valor FOB (Millones USD) de rosas del Ecuador

Mes	2015	2016	2017	2018
Enero	60.1	48.0	50.2	51.0
Febrero	96.8	88.7	89.9	90.0
Marzo	58.9	43.6	67.2	67.0
Abril	37.3	41.4	56.8	47.0
Mayo	57.6	55.5	57.6	56.0
Junio	48.1	49.9	57.2	55.0
Julio	38.5	44.0	45.1	46.0
Agosto	42.2	49.7	44.6	47.0
Septiembre	41.5	48.1	44.8	46.0
Octubre	42.0	48.3	48.3	47.0
Noviembre	41.6	43.8	46.9	42.0
Diciembre	40.1	39.6	45.5	43.0

Nota. Adaptado de "Informe Anual de Exportaciones de Rosas. Exportaciones de Rosas del Ecuador 2018", Expoflores, 2019.

Dentro del último periodo se presenta decrecimiento en valor FOB en las exportaciones mensuales en de marzo, abril, mayo, junio, octubre, noviembre y diciembre del 0.3 %, 17.25 %, 2.78 %, 3.85 %, 2.69 %, 10.45 % y 5.49 % respectivamente a comparación del 2017. Considerando el comportamiento en el 2017, los meses de agosto y septiembre decrecieron en 10.26 % y 6.86 % respectivamente con respecto al 2016. Los demás meses presentan crecimiento (Figura 11).

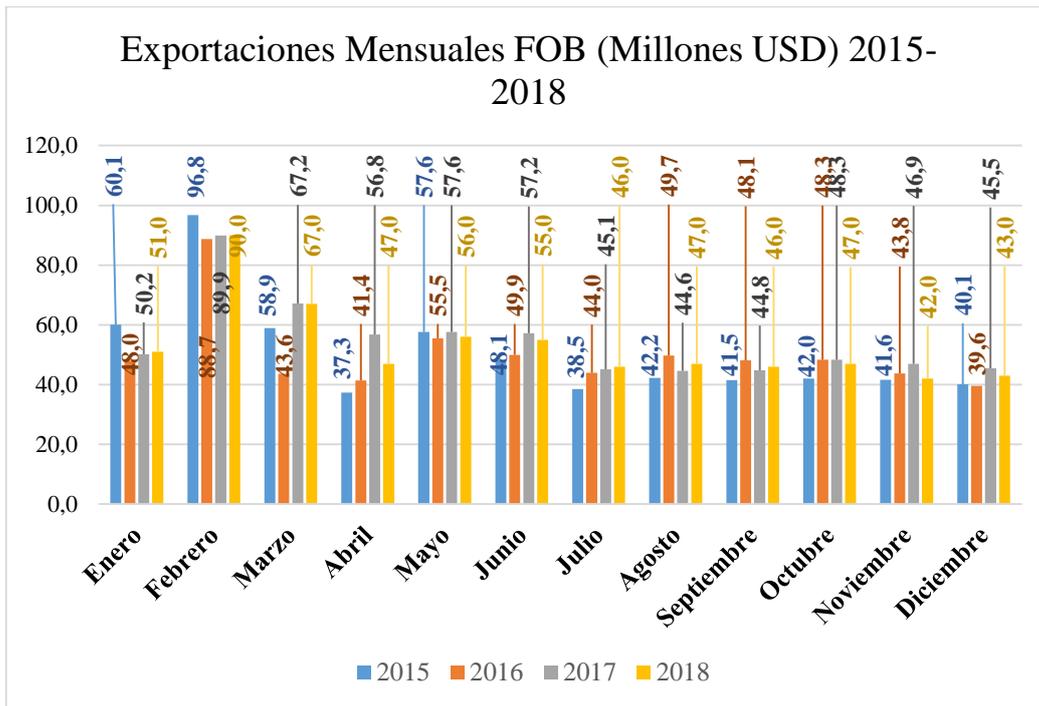


Figura 11. Exportaciones mensuales en valor FOB 2015-2018. Adaptado de “Informe Anual de Exportaciones de Rosas. Exportaciones de Rosas del Ecuador 2018”, Expoflores, 2019.

Del mismo modo, el mayor volumen de toneladas exportadas se concentra entre los meses de febrero y marzo. Como se determina en el valor FOB, estos meses impulsan mayor demanda de flor a comparación del resto del año. Adicionalmente el mes de mayo registra volúmenes de exportación importantes y esto puede deberse al día de la madre (Tabla 8).

Tabla 8

Histórico de exportaciones mensuales en toneladas (Miles) de rosas del Ecuador

Mes	2015	2016	2017	2018
Enero	9.0	9.0	8.7	10.0
Febrero	13.0	13.6	14.1	13.0
Marzo	11.3	8.6	14.4	13.0
Abril	8.3	8.0	10.4	10.0
Mayo	11.5	10.1	9.8	11.0
Junio	9.2	9.0	10.7	11.0
Julio	7.5	8.0	10.5	9.0
Agosto	8.7	9.4	8.2	9.0
Septiembre	8.7	9.3	9.2	11.0
Octubre	8.2	9.0	8.5	10.0
Noviembre	8.4	8.0	10.4	8.0
Diciembre	7.6	7.8	9.4	9.0

Nota. Adaptado de “Informe Anual de Exportaciones de Rosas. Exportaciones de Rosas del Ecuador 2018”, Expoflores, 2019.

En volumen exportado de rosas el 2018 registra decrecimiento en los meses de febrero, marzo, abril, julio, noviembre y diciembre del 4.41 %, 9.72 %, 3.85 %, 14.29 %, 23.08 % y 4.26 % respectivamente con respecto al 2017. Si analizamos el periodo anterior, se observa decrecimiento en enero, mayo, agosto, septiembre y octubre del 3.33 %, 2.97 %, 12.77 %, 1.08 % y 5.56 % respectivamente con respecto al 2016 (Figura 12).

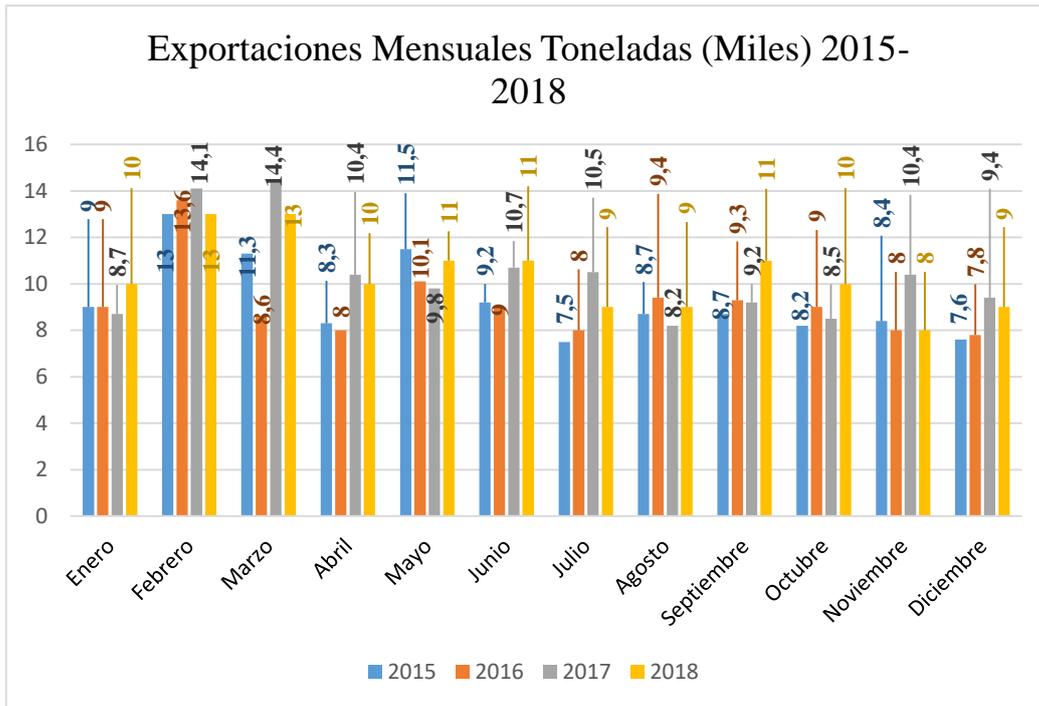


Figura 12. Exportaciones mensuales en toneladas 2015-2018. Adaptado de “Informe Anual de Exportaciones de Rosas. Exportaciones de Rosas del Ecuador 2018”, Expoflores, 2019.

4.3.1.3. Toneladas Exportadas

El volumen de las toneladas exportadas durante los diferentes años muestra la tendencia de crecimiento que ha tenido esta industria. En el 2018 se presenta decrecimiento del 0.84 % con respecto al 2017. Mientras tanto en el 2017 las exportaciones llegan a 124 mil toneladas, generando crecimiento del 13.24 % con respecto al año anterior que fue de 109 mil toneladas (Figura 13).

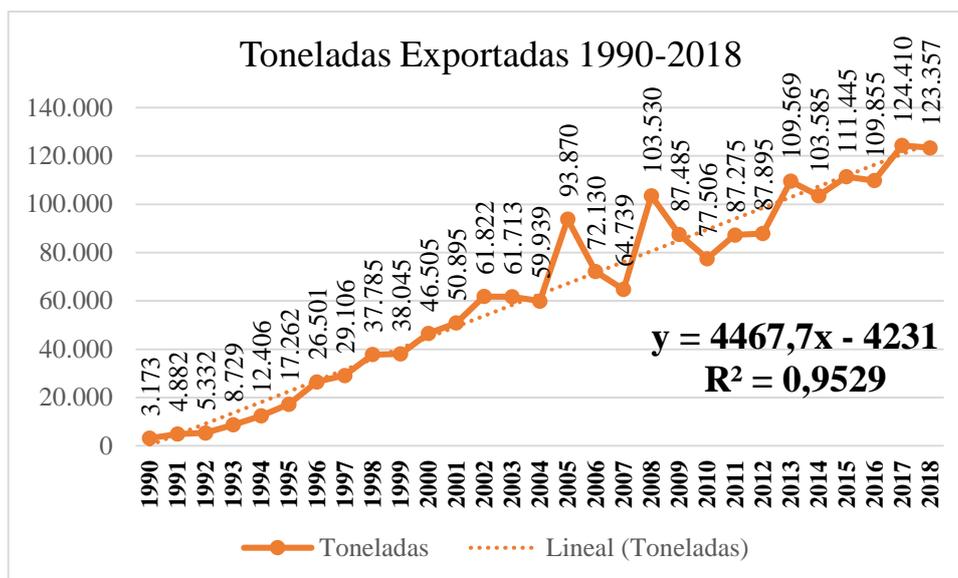


Figura 13. Toneladas exportadas de rosas 1990-2018. Adaptado de “Informe Anual de Exportaciones de Rosas. Exportaciones de Rosas del Ecuador 2018”, Expoflores, 2019.

Considerando el nivel de crecimiento que ha tenido el sector, se observa que la pendiente de la recta en las toneladas exportadas ha crecido de forma más acelerada dentro de los últimos años (Figura 14 y 15).

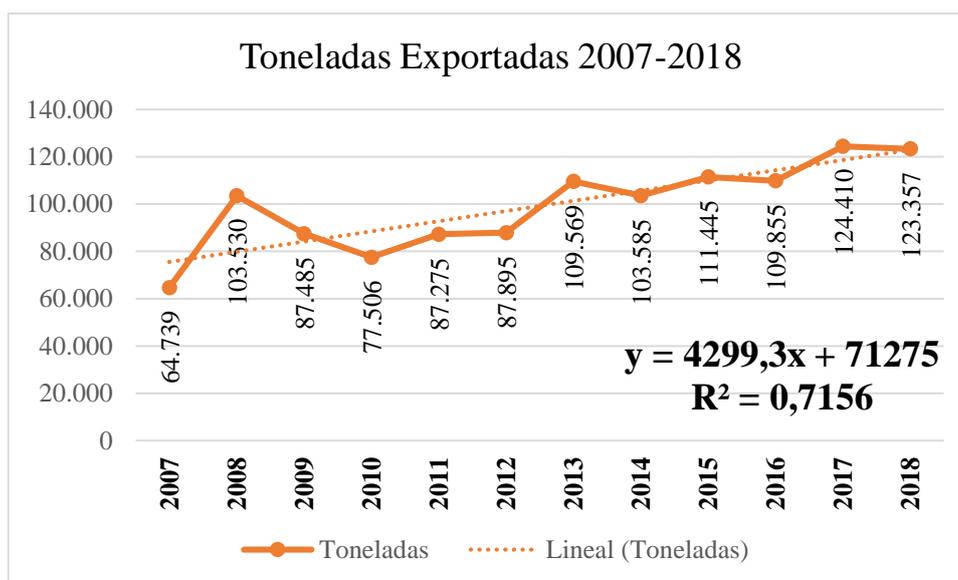


Figura 14. Toneladas exportadas de rosas 2007-2018. Adaptado de “Informe Anual de Exportaciones de Rosas. Exportaciones de Rosas del Ecuador 2018”, Expoflores, 2019.

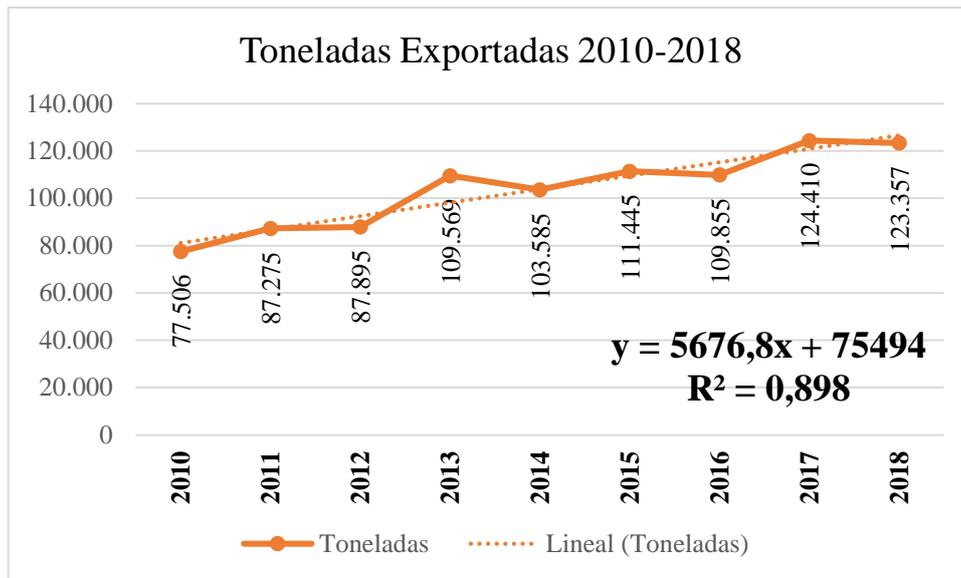


Figura 15. Toneladas exportadas de rosas 2010-2018. Adaptado de “Informe Anual de Exportaciones de Rosas. Exportaciones de Rosas del Ecuador 2018”, Expoflores, 2019.

En función al 2010 como último ciclo de ajuste que ha sufrido la industria, los valores en toneladas exportadas han pasado de 77 mil en 2010 a 123 mil en 2018. Esto representa un crecimiento del 59.15 % dentro de este periodo.

4.3.1.4. Valor FOB Exportado

Al igual que las toneladas exportadas, la tendencia del valor FOB desde 1990 ha presentado crecimiento. Considerando que en 1990 las exportaciones llegaron a USD 6 millones y en el 2018 representan USD 635 millones. El 2018 muestra decrecimiento del 2.8 % con respecto al 2017 que fue de USD 654 millones. Mientras tanto el 2017 generó crecimiento del 8.9 % con respecto al 2016. Esto puede deberse a la recuperación de mercados como el ruso y el europeo (Figura 16).

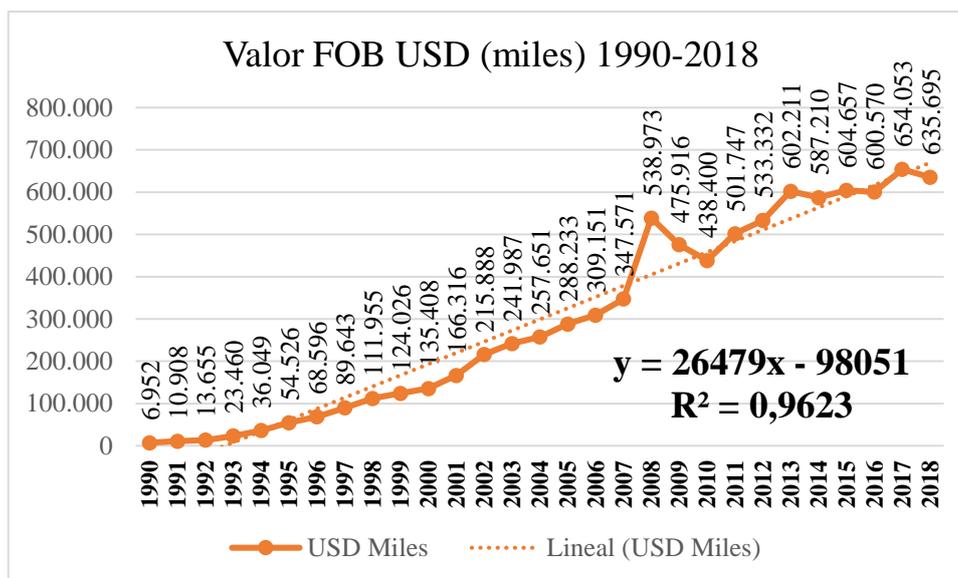


Figura 16. Valor FOB exportado de rosas 1990-2018. Adaptado de “Informe Anual de Exportaciones de Rosas. Exportaciones de Rosas del Ecuador 2018”, Expoflores, 2019.

De la misma forma que las toneladas exportadas, el valor FOB presenta crecimiento positivo dentro de los últimos años. Es importante notar que la tendencia muestra que ha crecido de manera más lenta que las toneladas exportadas (Figura 17 y 18).

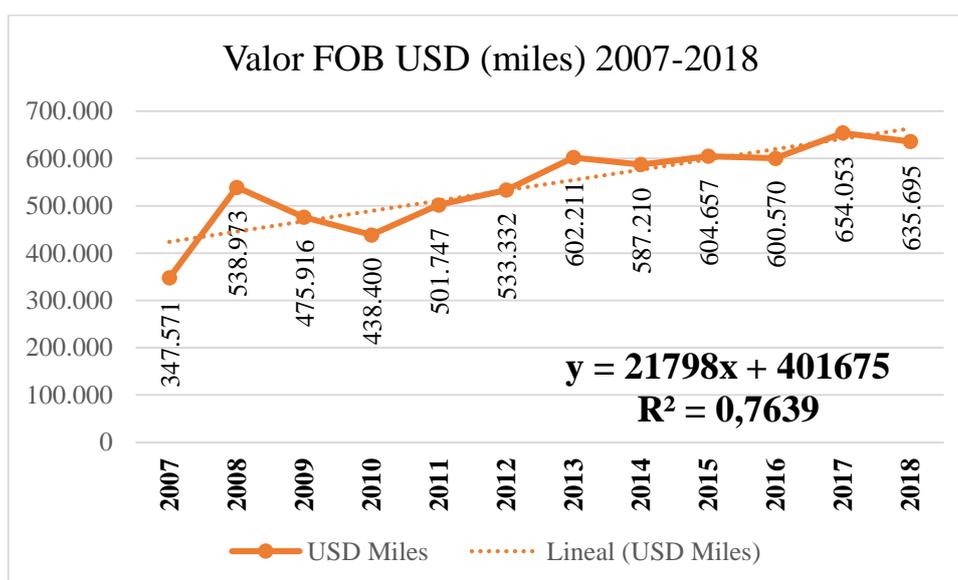


Figura 17. Valor FOB exportado de rosas 2007-2018. Adaptado de “Informe Anual de Exportaciones de Rosas. Exportaciones de Rosas del Ecuador 2018”, Expoflores, 2019.

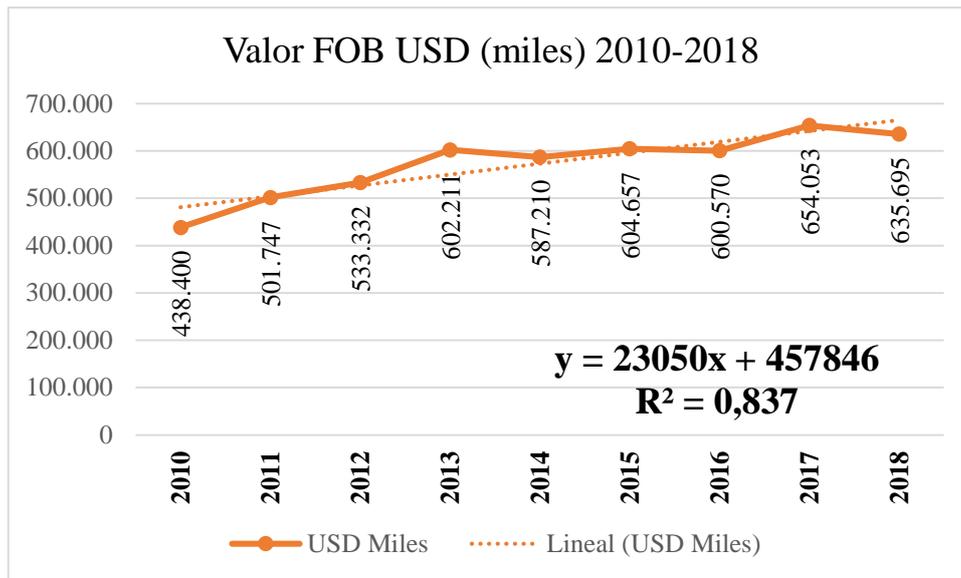


Figura 18. Valor FOB exportado de rosas 2010-2018. Adaptado de “Informe Anual de Exportaciones de Rosas. Exportaciones de Rosas del Ecuador 2018”, Expoflores, 2019.

Considerando el mismo periodo desde el 2010 como último ciclo de ajuste, el valor FOB ha pasado de USD 438 millones en 2010 a USD 635 millones en 2018. Esto representa un crecimiento del 45 %. El 2017 es el año que presenta el mayor valor FOB dentro de este periodo.

4.3.1.5. Precio Promedio

El precio promedio por tallo de rosa presenta una línea de tendencia positiva en el periodo 2001-2017. Dentro de todo este periodo, el valor más alto se registra en el año 2012 con USD 0.39 ctvs. y el más bajo en el 2005 con USD 0.19 ctvs por tallo de rosa exportada. La mayor tendencia de crecimiento se encuentra dentro del periodo 2006 al 2012 (Figura 19).

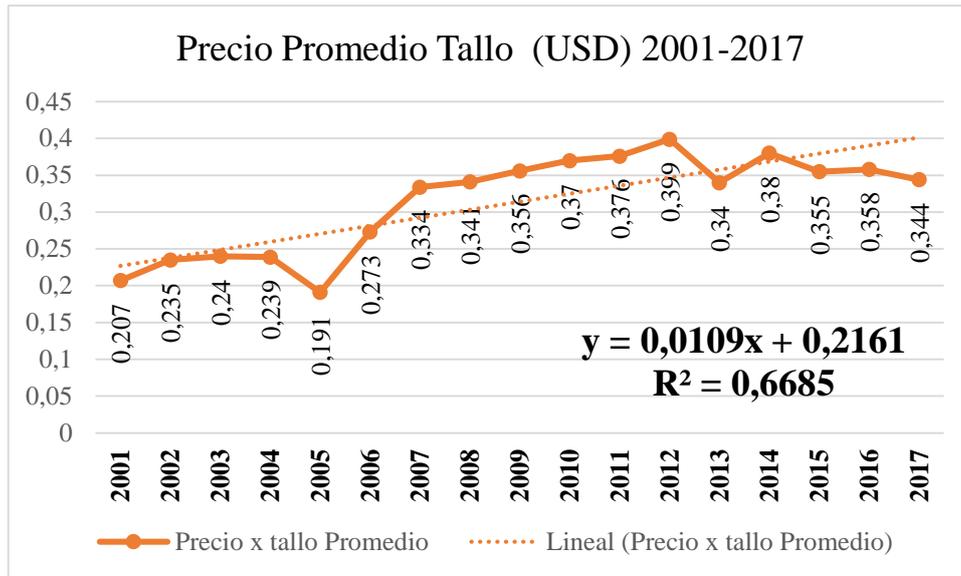


Figura 19. Precio promedio de venta periodo 2001-2017. Adaptado de “INNOVA Consult. Análisis y perspectivas de mercado: Exportación rosas Ecuador. Informe para la Corporación de Floricultores del Sur”, Granda, 2018.

La línea de tendencia de los 10 últimos años nos muestra una desaceleración en el crecimiento del precio promedio, ya que la tendencia de la recta es casi cero (Figura 20).

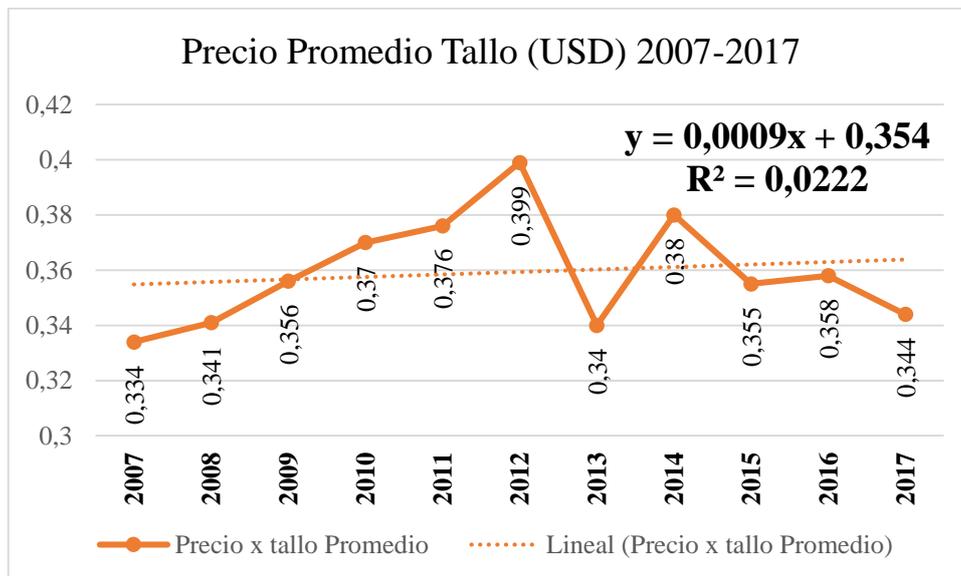


Figura 20. Precio promedio de venta periodo 2007-2017. Adaptado de “INNOVA Consult. Análisis y perspectivas de mercado: Exportación rosas Ecuador. Informe para la Corporación de Floricultores del Sur”, Granda, 2018.

Dentro del periodo 2010 al 2017 la tendencia de la recta marca a la baja. El precio promedio por tallos de rosa en estos últimos 7 años ha caído de USD 0.37 ctvs. en 2010 a USD 0.344 ctvs. en el 2017. Hay que considerar que el año 2012 y 2014 fueron años donde se presentó el mayor precio promedio dentro del periodo 2001 al 2017 (Figura 21).

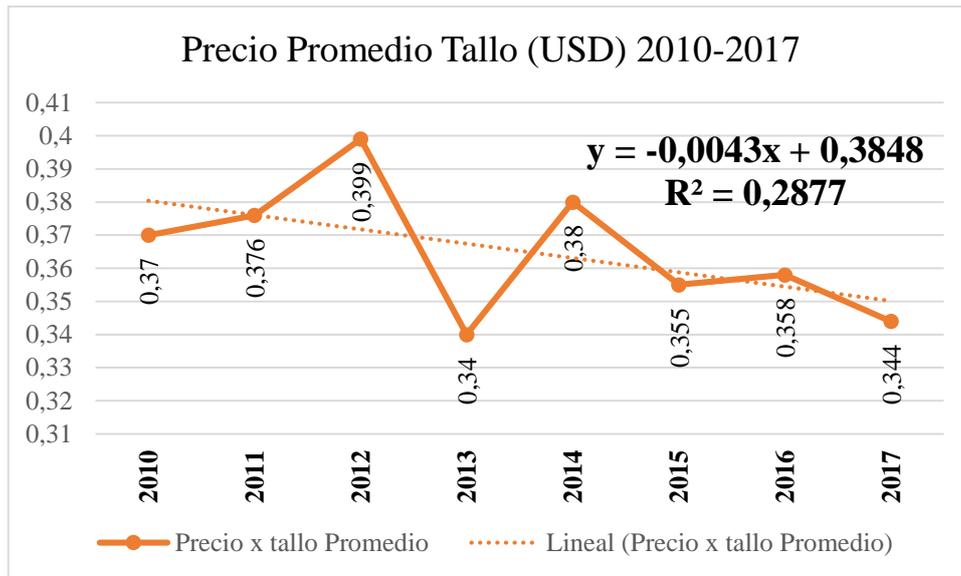


Figura 21. Precio promedio de venta periodo 2010-2017. Adaptado de “INNOVA Consult. Análisis y perspectivas de mercado: Exportación rosas Ecuador. Informe para la Corporación de Floricultores del Sur”, Granda, 2018.

Considerando la información obtenida por Luis Cadavid Gerente de Operaciones y Ventas de Flowers House Group (2019), la distribución de fincas por hectáreas de producción está establecida en cuatro grupos: grandes, medianos (sándwich), pequeños y microproductores. Los costos de producción promedio por cada grupo se encuentran de la siguiente manera: 1) grandes productores, producen a un precio entre USD 0.25 a 0.27 ctvs. por tallo de rosa; 2) medianos productores entre USD 0.28 a 0.31 ctvs.; 3) pequeños productores se encuentran entre USD 0.32 a 0.35 ctv. Lamentablemente el rango de costos de los microproductores debido a su falta de legalidad y manejo de información no es confiable. Adicionalmente menciona que para el 2018 el costo promedio por rosa ha caído a USD 0.30 para la industria, lo cual está poniendo en un alto riesgo a una gran parte de productores del país.

4.3.2. Tendencias Internacionales

4.3.2.1. Exportación Mundial

Considerando la oferta mundial de rosas se observa que la línea de tendencia en valor FOB no presenta variación significativa. En el 2018 el valor FOB en las exportaciones mundiales alcanzó los USD 3.270 millones. El 2014 es el punto más alto con USD 3.520 millones, mientras que el 2015 es el punto más bajo con USD 2.866 millones en las exportaciones mundiales. A partir de ese año hay una mínima tendencia de crecimiento durante los siguientes años (Figura 22).

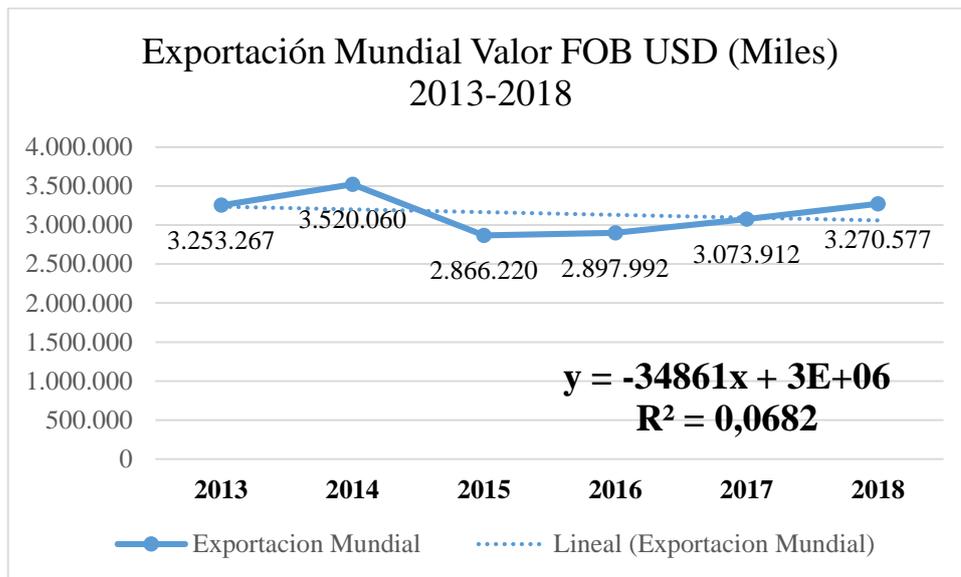


Figura 22. Valor FOB, exportación de rosas mundial 2013-2018. Adaptado de “Informe Anual de Exportaciones de Rosas. Exportaciones de Rosas del Ecuador 2018”, Expoflores, 2019.

4.3.2.2. Exportación de Holanda

Holanda dentro de las exportaciones mundiales de rosa, en el 2018 alcanza el 43 % de participación con USD 1.418 millones en valor FOB. Adicionalmente presenta crecimiento del 11.12 % con respecto al 2017. Al igual que en el global de exportaciones mundiales, el punto más alto se presenta en el 2014 con USD 1.441

millones y el más bajo en el 2015 con USD 1.189 millones. De la misma forma la línea de tendencia se mantiene casi horizontal, lo cual muestra que no ha presentado crecimiento en la producción de rosas (Figura 23).

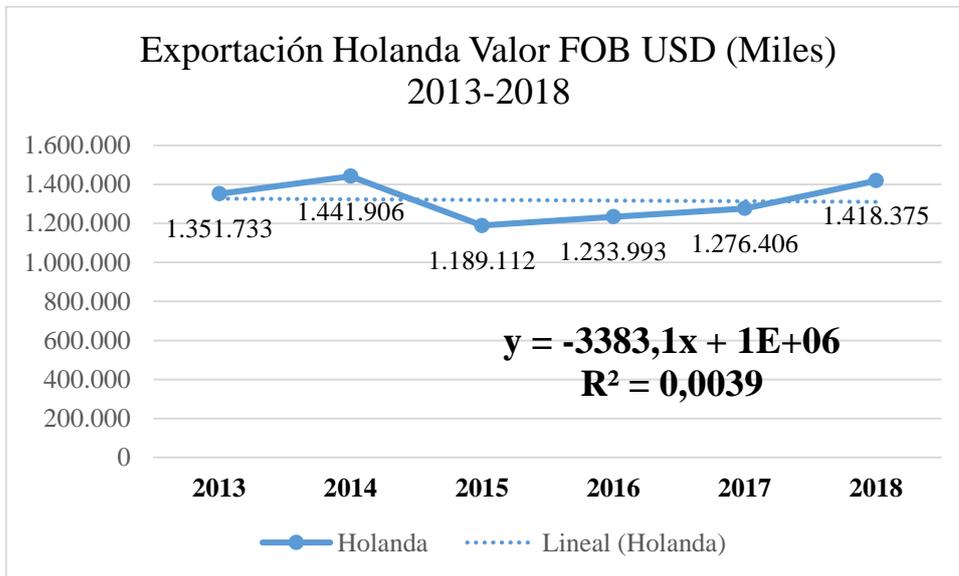


Figura 23. Valor FOB exportación de rosas de Holanda 2013-2018. Adaptado de “Informe Anual de Exportaciones de Rosas. Exportaciones de Rosas del Ecuador 2018”, Expoflores, 2019.

4.3.2.3. Exportación de Kenia

Kenia cubre el 14.83 % de participación de exportaciones a nivel mundial en el 2018. La línea muestra una tendencia de crecimiento en valores FOB con el 21.72 % dentro del periodo 2013 y 2018. En el 2018 el crecimiento fue de 8.21 % con USD 484 millones respecto al periodo 2017. A diferencia del global mundial, el punto más alto se presenta el 2018 con USD 484 millones y el punto más bajo en el 2013 con USD 398 millones de exportaciones en valor FOB (Figura 24).

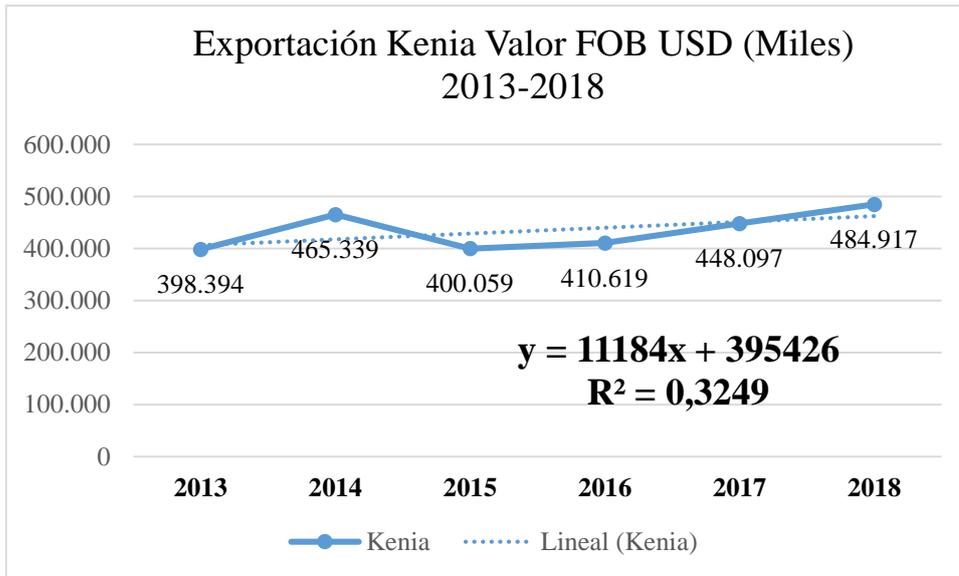


Figura 24. Valor FOB exportación de rosas de Kenia 2013-2018. Adaptado de “Informe Anual de Exportaciones de Rosas. Exportaciones de Rosas del Ecuador 2018”, Expoflores, 2019.

4.3.2.4. Exportación de Colombia

La participación de Colombia en la exportación mundial de rosas comprende el 10.26 % en el 2018. La tendencia de la línea muestra decrecimiento en el valor FOB de las exportaciones en el periodo 2013 al 2018. Dentro de este último año se presenta un crecimiento del 8.46 % del valor FOB con respecto al 2017. El 2014 se mantiene como el punto más alto en el valor de exportaciones con USD 371 millones y el 2016 como el punto más bajo con USD 304 millones (Figura 25).

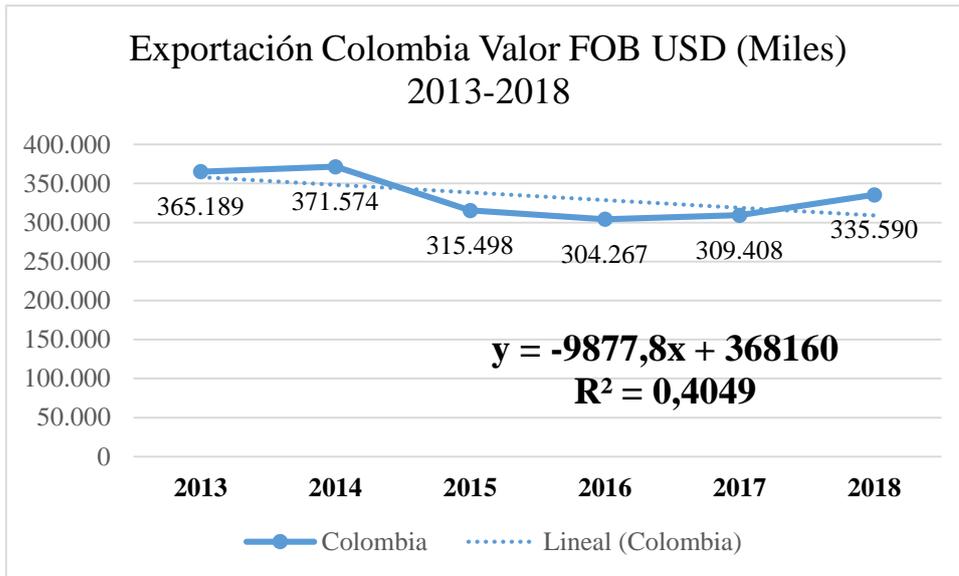


Figura 25. Valor FOB exportación de rosas de Colombia 2013-2018. Adaptado de “Informe Anual de Exportaciones de Rosas. Exportaciones de Rosas del Ecuador 2018”, Expoflores, 2019.

4.3.2.5. Exportación de Etiopía

Etiopía en el 2018 ocupa el 5.53 % de la participación de las exportaciones de rosas a nivel mundial. La línea muestra una tendencia de crecimiento más acelerado que sus principales competidores. En el 2018 el crecimiento es de 4.36 % y USD 180 millones con respecto al 2017 que es de USD 173 millones por exportaciones de rosas en valor FOB. El punto más bajo se presenta en el 2013 con USD 152 millones. El crecimiento entre el periodo 2013-2018 es de 18.97 % (Figura 26).

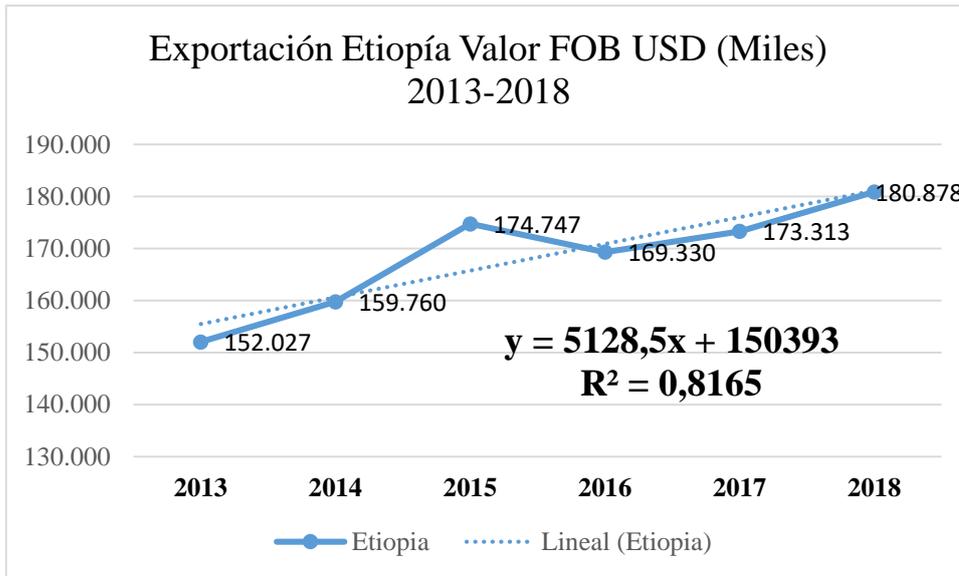


Figura 26. Valor FOB exportación de rosas de Etiopía 2013-2018. Adaptado de “Informe Anual de Exportaciones de Rosas. Exportaciones de Rosas del Ecuador 2018”, Expoflores, 2019.

4.3.2.6. *Exportación de Resto de Países*

En el 2018 el resto de los exportadores de rosas a nivel mundial abarcan el 6.57 %. La línea muestra una clara tendencia a la baja dentro del periodo 2013 al 2018. Al igual que la mayoría de los principales países productores, este grupo muestra un crecimiento de 1.17 % y USD 215 millones en el 2018 con respecto al año anterior. El año con el mayor valor FOB exportable es el 2014 con USD 383 millones, mientras que el punto más bajo se presenta en el 2016 con un valor de USD 179 millones. Los tres últimos años muestran una tendencia de crecimiento (Figura 27).

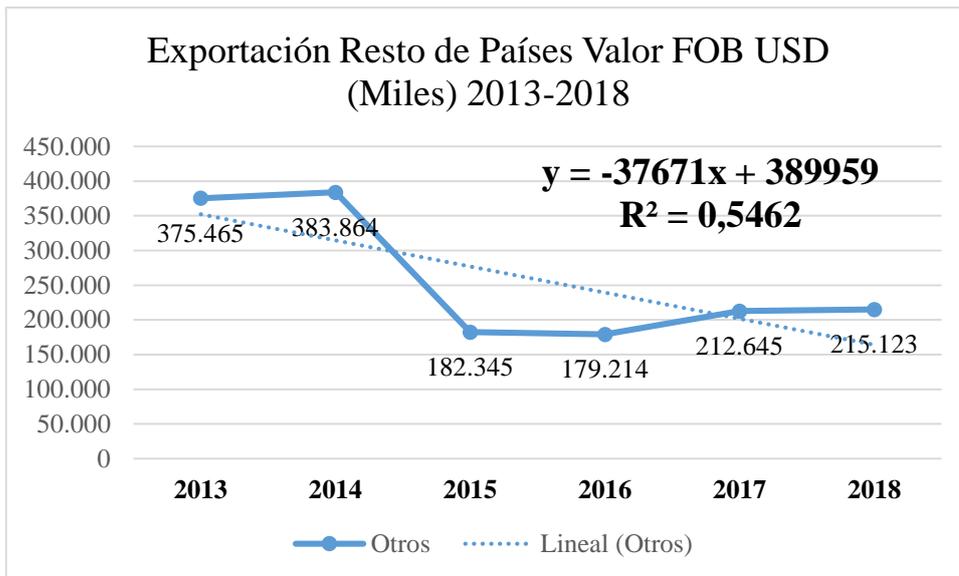


Figura 27. Valor FOB exportación de rosas del resto de países productores 2013-2018. Adaptado de “Informe Anual de Exportaciones de Rosas. Exportaciones de Rosas del Ecuador 2018”, Expoflores, 2019.

4.4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

4.4.1. Importaciones de Estados Unidos

En el 2018 las importaciones de rosas de Estados Unidos aumentaron en un 9.7 % alcanzando USD 637 millones con respecto al 2017. Del total Colombia suministra el 60 %, seguido de Ecuador con casi el 36 %. Entre estos dos países cubren el 96 % de la demanda de este mercado. Guatemala, México, Kenia, Etiopía, Perú y Holanda cubren el 3.7 % de la demanda (Tabla 9).

Tabla 9

Importaciones de rosas USD (Miles) de Estados Unidos por principales países proveedores

Exportadores	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Colombia	312,382	325,274	321,882	330,458	309,360	333,934	340,984	384,277
Ecuador	119,613	114,954	132,907	159,303	186,322	209,177	213,857	228,523
Guatemala	6,163	7,358	8,385	8,672	9,412	10,506	10,047	12,007
México	4,754	7,001	6,081	7,747	7,283	6,652	6,314	5,722
Kenia	2,971	2,246	4,092	5,619	6,695	5,305	5,297	2,570
Etiopía	295	578	534	831	1,997	2,689	2,168	2,066
Perú	0	176	83	57	22	142	418	1,069
Holanda	895	589	385	804	1,228	999	1,627	776
Resto Países	323	639	329	340	23	141	151	275
Total	447,396	458,815	474,678	513,831	522,342	569,545	580,863	637,285

Nota. Adaptado de “Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América. Producto: 060311 Rosas "flores y capullos", cortadas para ramos o adornos, frescas”, Centro de Comercio Internacional, 2019.

Las importaciones desde Ecuador casi se han duplicado en el 2018 con respecto al 2012. A partir de este año, la línea de tendencia presenta crecimiento positivo dentro de cada año. Mientras tanto las importaciones desde Colombia presentan fluctuaciones. Considerando el último año se observa que las importaciones desde

Colombia registran un crecimiento de 12.7 %. Las importaciones desde Ecuador también presentan crecimiento, pero solo del 6.8 % alcanzando USD 228 millones con respecto al 2017 (Figura 28). México, Kenia, Etiopía y Holanda presentan decrecimiento del -9.3 %, -51.5 %, -4.7 % y -52.3 % respectivamente dentro del último año.

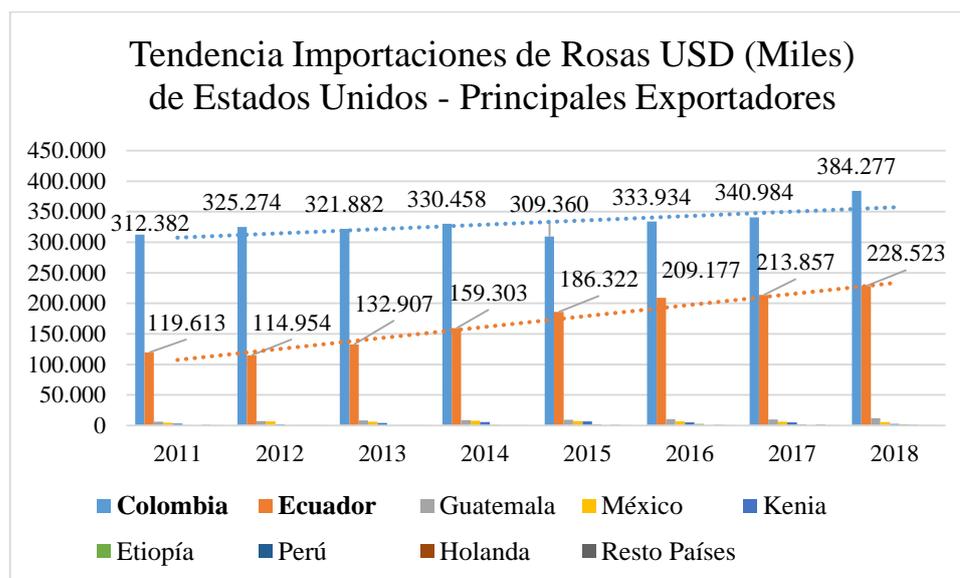


Figura 28. Tendencia de importaciones de rosas USD (Miles) de Estados Unidos por principales proveedores. Adaptado de “Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América. Producto: 060311 Rosas "flores y capullos", cortadas para ramos o adornos, frescas”, Centro de Comercio Internacional, 2019.

En el 2017 el precio promedio por tallo exportado desde Ecuador hacia los Estados Unidos fue de USD 0.36 ctvs., casi USD 0.02 ctvs. menos que el precio promedio entre todos los mercados. A pesar de esta situación la línea de tendencia presenta una inclinación positiva dentro del periodo 2009-2017 en el precio promedio por tallo exportado hacia este mercado (Tabla 10 y Figura 29).

Tabla 10

Precio promedio (USD) de venta por tallo de rosa periodo 2009-2017 hacia el mercado de Estados Unidos

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Estados Unidos	0.336	0.33	0.335	0.358	0.34	0.335	0.352	0.363	0.36
Mercado	0.356	0.37	0.376	0.399	0.34	0.38	0.355	0.358	0.344

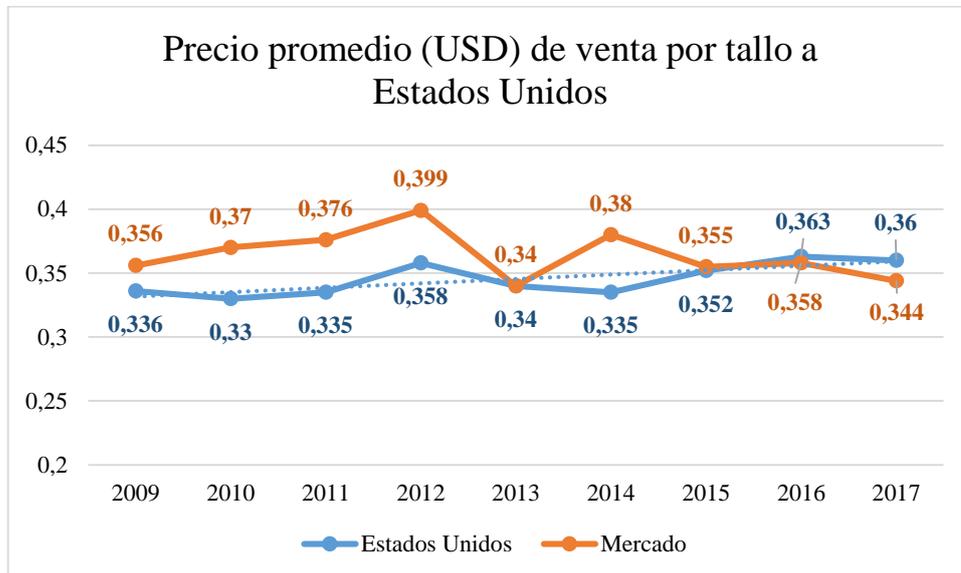


Figura 29. Estados Unidos. Precio promedio de venta periodo 2009-2017. Adaptado de “INNOVA Consult. Análisis y perspectivas de mercado: Exportación rosas Ecuador. Informe para la Corporación de Floricultores del Sur”, Granda, 2018.

4.4.2. Importaciones de Rusia

En el 2018 las importaciones de rosas de Rusia llegaron a USD 192 millones, generando un crecimiento en valor de 6.9 % con respecto al 2017. Esto es 50.7 % menos de lo que importo en el 2012. En el 2018 Ecuador sigue siendo el mayor proveedor de rosas para este mercado con el 44.2 % de participación, seguido de

Belarúz, Kenia y Colombia con 20.1 %, 17.7 % y 4.9 % respectivamente. El incremento significativo de Belarúz, Kazajstán y otros, se debe a la restricción de importación de flor procedente de Holanda. Esto ha generado que la flor ingrese a este mercado por intermedio de países vecinos (Tabla 11).

Tabla 11

Importaciones de rosas USD (Miles) de Federación de Rusia por principales países proveedores

Exportadores	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ecuador	225,888	242,590	213,713	195,109	172,253	112,727	104,758	85,003
Belarúz	0	97	0	795	4	1,351	20	38,681
Kenia	50,241	48,496	51,889	52,483	44,982	36,980	45,461	34,111
Colombia	53,909	55,034	40,805	33,083	22,356	16,368	13,903	9,512
Kazajstán	0	381	2,681	1,339	569	2,813	878	8,752
Italia	0	7	2	7	2,132	4,299	6,801	6,787
Armenia	2	1,049	1,764	1,364	1,786	2,260	4,905	5,709
España	0	0	4	0	209	644	1,346	1,866
Etiopía	3,119	2,877	2,737	1,994	1,880	2,169	691	620
Dinamarca	0	2	0	0	1	0	276	540
Holanda	36,684	38,583	35,245	29,683	10,362	0	2	510
Resto Países	1,113	998	1,165	1,382	1,774	1,070	792	219
Total	370,958	390,115	350,004	317,240	258,308	180,682	179,833	192,312

Nota. Adaptado de “Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Federación de Rusia. Producto: 060311 Rosas "flores y capullos", cortadas para ramos o adornos, frescas”, Centro de Comercio Internacional, 2019.

En 2018 los países productores como Ecuador, Kenia, Colombia y Etiopía presentan decrecimiento en miles de dólares del -18.8 %, -24.9 %, -31.5 % y -10.3 % respectivamente. Las importaciones desde Ecuador presentan una línea de tendencia bien marcada en decrecimiento a partir del 2012. Los USD 85 millones importados desde Ecuador en el 2018 constituye casi el 65 % menos de lo que se importaba en el 2012. Kenia presenta una línea de tendencia más horizontal durante este periodo (Figura 30).

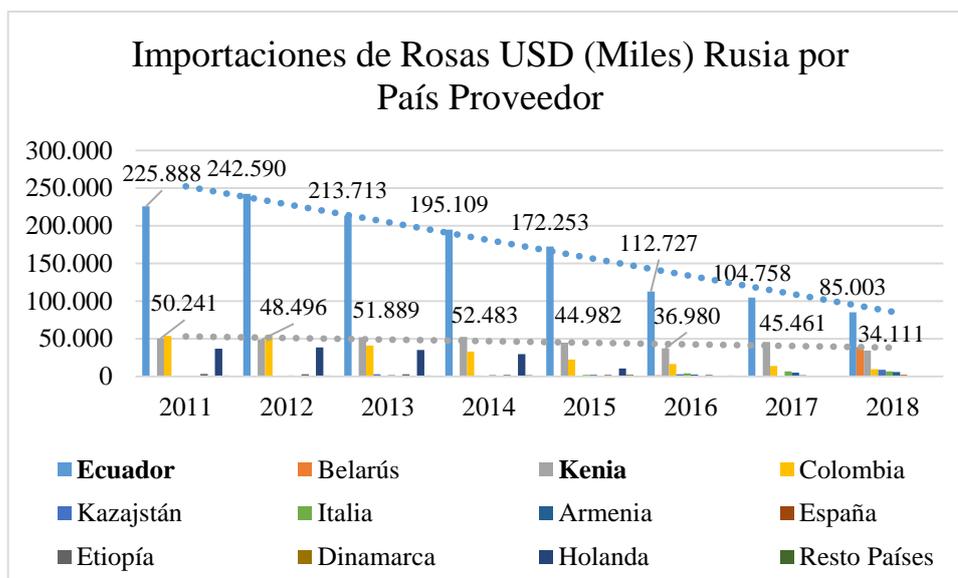


Figura 30. Tendencia de importaciones de rosas USD (Miles) de Federación de Rusia por principales proveedores. Adaptado de “Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Federación de Rusia. Producto: 060311 Rosas "flores y capullos", cortadas para ramos o adornos, frescas”, Centro de Comercio Internacional, 2019.

En el 2017 el precio promedio por tallo exportado desde Ecuador hacia Rusia fue de USD 0.376 ctvs., aproximadamente USD 0.03 ctvs. más que el precio promedio entre todos los mercados. El 2012 se tiene el precio promedio más alto con USD 0.504 ctvs. por tallo. Mientras que el 2013 generó el mayor margen con USD 0.156 ctvs. más frente al precio promedio mundial. A pesar de esta situación la línea de tendencia presenta una inclinación negativa dentro del periodo 2009-2017 en su precio promedio por tallo exportado. En los tres últimos años se observa crecimiento (Tabla 12 y Figura 31).

Tabla 12

Precio promedio (USD) de venta por tallo de rosa periodo 2009-2017 hacia el mercado ruso

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Rusia	0.493	0.454	0.475	0.504	0.496	0.443	0.36	0.374	0.376
Mercado	0.356	0.37	0.376	0.399	0.34	0.38	0.355	0.358	0.344

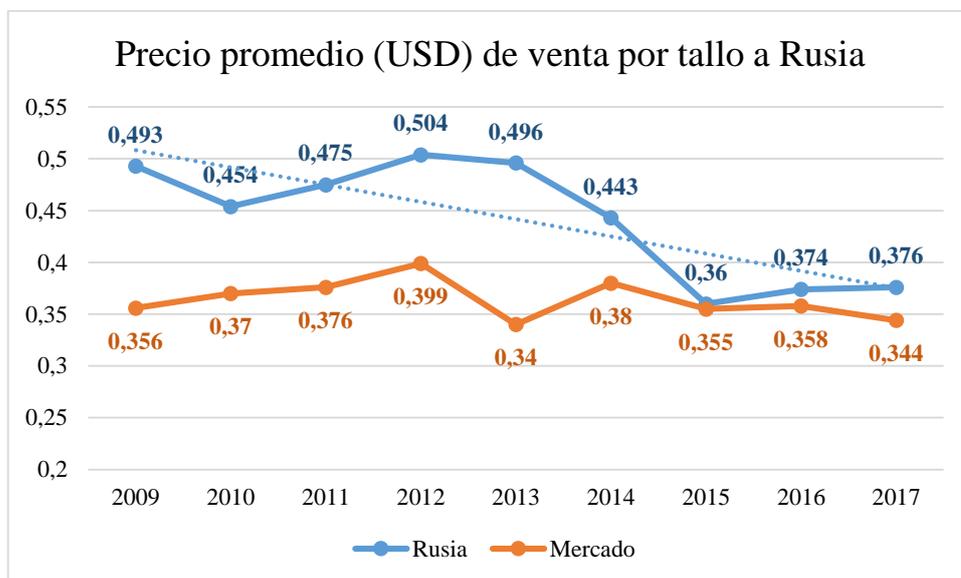


Figura 31. Rusia. Precio promedio de venta periodo 2009-2017. Adaptado de “INNOVA Consult. Análisis y perspectivas de mercado: Exportación rosas Ecuador. Informe para la Corporación de Floricultores del Sur”, Granda, 2018.

4.4.3. Importaciones de Unión Europea

Las importaciones totales de rosas de la Unión Europea en el 2018 muestran un crecimiento del 4.04 % en valor con respecto al año anterior. Holanda es el principal proveedor hacia este mercado ocupando el 49 % de participación, seguido de Kenia con el 23 % y en tercer lugar Ecuador con casi el 9.0 %. Holanda, Kenia, Ecuador y Colombia presentan crecimiento en sus exportaciones hacia la Unión Europea del 6.6 %, 2.1 %, 16.4 % y 9.8 % respectivamente. Ecuador tiene el mayor porcentaje de crecimiento de las importaciones alcanzando los USD 177 millones

en el último periodo. Mientras que Etiopía y Bélgica muestran decrecimiento del -10.3 % y -30.3 % respectivamente (Tabla 13).

Tabla 13

Importaciones de rosas USD (Miles) de la Unión Europea por principales países proveedores

Exportadores	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Holanda	926,810	899,409	966,212	990,714	846,166	886,137	923,091	984,425
Kenia	391,467	364,466	390,318	438,511	403,601	410,560	459,071	468,959
Ecuador	101,892	99,208	102,529	167,628	154,743	156,333	152,815	177,931
Etiopía	163,538	167,260	192,565	213,248	178,149	171,228	183,143	164,349
Bélgica	25,553	45,917	74,825	94,291	120,437	129,603	68,110	47,452
Colombia	34,324	36,310	37,819	63,802	40,297	40,008	39,680	43,555
Resto Países	106,228	102,538	105,044	105,290	106,324	95,010	99,668	116,645
Total	1,749,812	1,715,108	1,869,312	2,073,484	1,849,717	1,888,879	1,925,578	2,003,316

Nota. Adaptado de “Lista de los mercados proveedores para un producto importado por UE. Producto: 060311 Rosas "flores y capullos", cortadas para ramos o adornos, frescas”, Centro de Comercio Internacional, 2019.

Las importaciones desde Ecuador presentan una línea de tendencia más inclinada a comparación de las líneas de tendencia de Holanda, Kenia y Etiopía dentro del periodo 2011-2018. En el 2018 las importaciones provenientes de Ecuador y Kenia muestran el mayor valor alcanzado dentro de todos los años (Figura 32).

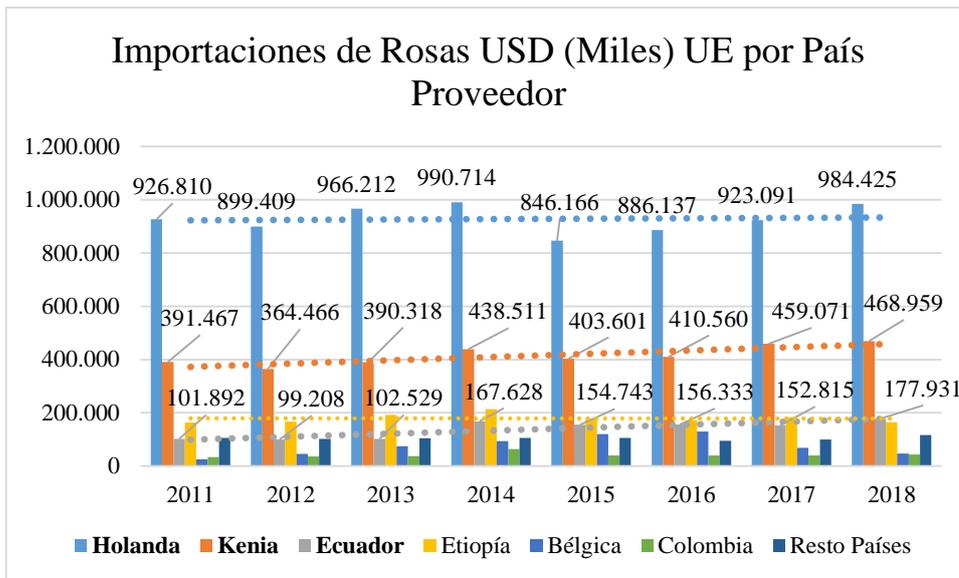


Figura 32. Tendencia de importaciones de rosas USD (Miles) de la Unión Europea por principales proveedores. Adaptado de “Lista de los mercados proveedores para un producto importado por UE. Producto: 060311 Rosas "flores y capullos", cortadas para ramos o adornos, frescas”, Centro de Comercio Internacional, 2019.

Holanda se caracteriza por ser un mercado que acopia flor importada y posteriormente la distribuye dentro de Europa, generando un margen de ganancia. Las importaciones de rosas en el 2018 alcanzaron los USD 681 millones, esto significa un decrecimiento de -7.2 % con respecto al 2017. Los principales proveedores hacia este mercado son Kenia, Ecuador y Etiopía y su participación corresponde al 48 %, 18 % y 14 % respectivamente. Entre estos 3 países cubren casi el 80 % de la demanda de rosas para este mercado (Tabla 14).

Tabla 14

Importaciones de rosas USD (Miles) de Holanda por principales países proveedores

Exportadores	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Kenia	278,196	255,364	266,827	310,312	271,007	279,978	322,543	326,652
Ecuador	43,808	45,509	49,461	107,297	102,371	107,661	102,729	122,695
Etiopía	35,496	39,915	56,410	45,347	167,815	157,834	168,751	95,338
Bélgica	22,345	42,864	71,135	89,340	116,051	126,087	64,629	44,960
Uganda	30,393	30,981	34,779	32,288	27,181	28,521	29,911	29,737
Colombia	5,614	6,890	8,110	35,064	15,771	17,821	20,735	25,617
Alemania	2,914	4,562	1,766	125	1,389	5,199	5,397	9,193
Resto Países	27,255	26,686	21,761	17,648	13,152	18,267	19,624	26,961
Total	446,021	452,771	510,248	637,422	714,735	741,369	734,318	681,154

Nota. Adaptado de “Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Países Bajos. Producto: 060311 Rosas "flores y capullos", cortadas para ramos o adornos, frescas”, Centro de Comercio Internacional, 2019.

Las importaciones desde Ecuador casi se han triplicado en el 2018 con respecto al 2011. La línea de tendencia presenta una inclinación positiva para las importaciones de Kenia, Ecuador y Etiopía. Este último tiene una línea más inclinada, es decir que la demanda de flor procedente de Etiopía ha sido más acelerada. Considerando el último año se observa que las importaciones desde Kenia registran un crecimiento de 1.3 %, Ecuador 19.4 % y Colombia 23.5 % alcanzando USD 326 millones, USD 122 millones y USD 25 millones respectivamente. Etiopía muestra decrecimiento de -43.5 % llegando a los 95 millones en el 2018 frente a los 168 millones que alcanzo en el 2017 (Figura 33).

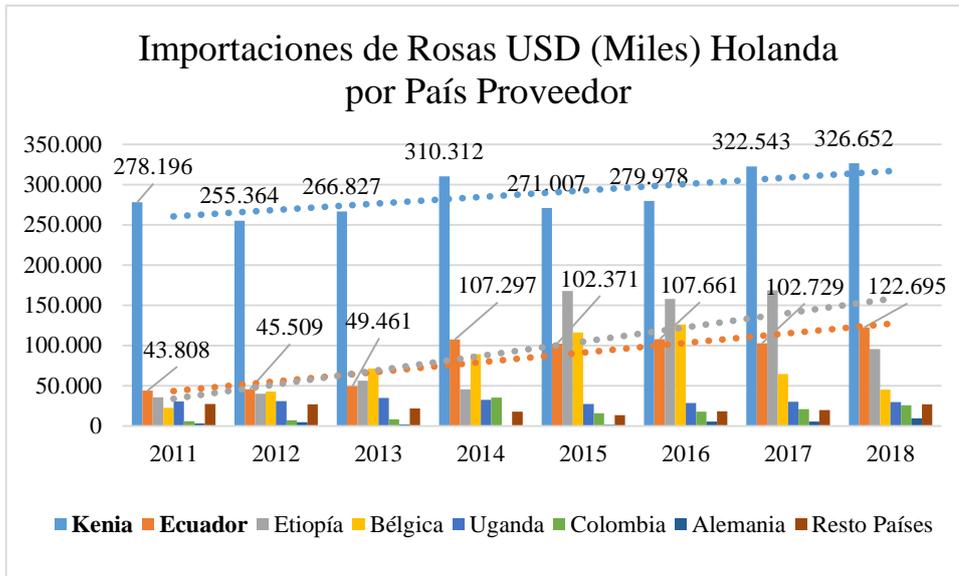


Figura 33. Tendencia de importaciones de rosas USD (Miles) de Holanda por principales proveedores. Adaptado de “Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Países Bajos. Producto: 060311 Rosas "flores y capullos", cortadas para ramos o adornos, frescas”, Centro de Comercio Internacional, 2019.

En el 2017 el precio promedio por tallo exportado desde Ecuador hacia Holanda fue de USD 0.351 ctvs., USD 0.007 ctvs. más que el precio promedio entre todos los mercados. El 2014 se tiene el precio promedio más alto con USD 0.435 ctvs. por tallo. Ese mismo año se generó el mayor margen con USD 0.055 ctvs. más frente al precio promedio mundial. La línea de tendencia se presenta casi de forma horizontal dentro del periodo 2009-2017. Los cuatro últimos años se observa decrecimiento (Tabla 15 y Figura 34).

Tabla 15

Precio promedio (USD) de venta por tallo de rosa periodo 2009-2017 hacia el mercado de Holanda

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Holanda	0.325	0.379	0.413	0.424	0.345	0.435	0.385	0.369	0.351
Mercado	0.356	0.37	0.376	0.399	0.34	0.38	0.355	0.358	0.344

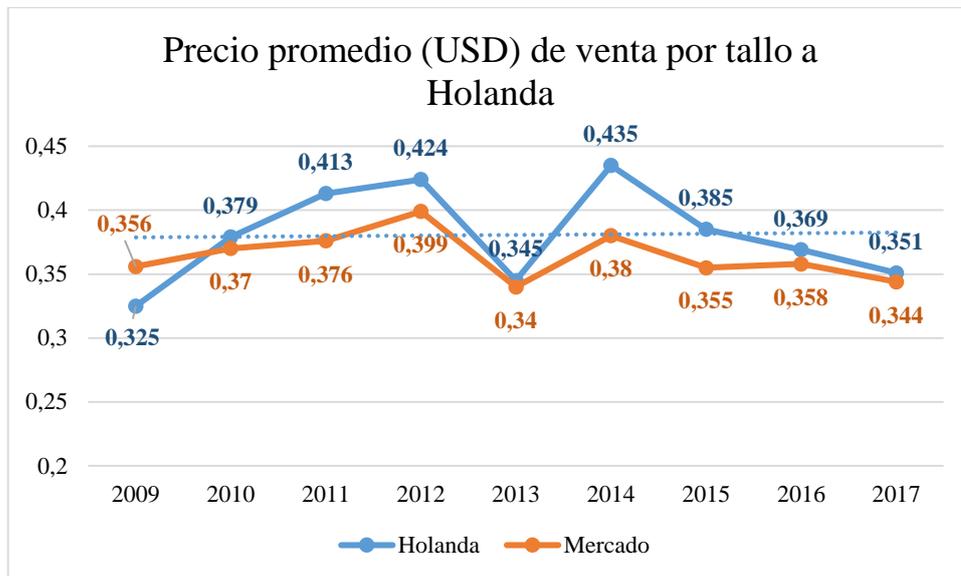


Figura 34. Países Bajos. Precio promedio de venta periodo 2009-2017. Adaptado de “INNOVA Consult. Análisis y perspectivas de mercado: Exportación rosas Ecuador. Informe para la Corporación de Floricultores del Sur”, Granda, 2018.

4.4.4. Importaciones de China

China es el mercado que más ha crecido en la importación de rosas de corte dentro de los últimos años. En el 2018 alcanzó aproximadamente USD 8.6 millones frente a USD 1.1 millones del 2013, esto equivale a un crecimiento de 650 % dentro de este periodo. El último año muestra un crecimiento de 2.7 % con respecto al 2017. Mientras tanto en el 2017 el crecimiento fue de 44 % con respecto al 2016.

Ecuador, Kenia y Colombia abastecen casi el 97 % de la demanda dentro del último año. Las importaciones provenientes de Ecuador llegaron a casi el 53 % y Kenia el 34 % (Tabla 16).

Tabla 16

Importaciones de rosas USD (Miles) de China por principales países proveedores

Exportadores	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ecuador	100	77	724	2,913	3,221	3,844	4,378	4,558
Kenia	2	64	108	672	897	1,263	2,655	2,922
Colombia	0	1	9	90	141	389	1,002	918
Etiopía	0	4	2	8	16	31	131	156
Holanda	44	131	262	1,178	899	279	242	90
Alemania	0	1	2	2	8	6	2	16
Japón	0	16	17	27	22	19	25	13
Resto Países	16	6	33	130	36	33	12	4
Total	162	299	1,158	5,021	5,241	5,863	8,448	8,678

Nota. Adaptado de “Lista de los mercados proveedores para un producto importado por China. Producto: 060311 Rosas "flores y capullos", cortadas para ramos o adornos, frescas”, Centro de Comercio Internacional, 2019.

En el 2018 Ecuador, Kenia y Etiopía presentan crecimiento de 4.1 %, 10 % y 19 % respectivamente. Colombia el tercer proveedor más importante presenta decrecimiento de -8.3 % alcanzando USD 918,000. La línea de tendencia muestra una mayor inclinación para las importaciones provenientes de Ecuador con respecto Kenia y Colombia. Adicionalmente las importaciones desde Holanda han decrecido a partir del 2014. Dentro del mismo año las importaciones desde Ecuador crecieron alrededor de 300 % con respecto al 2013 (Figura 35).

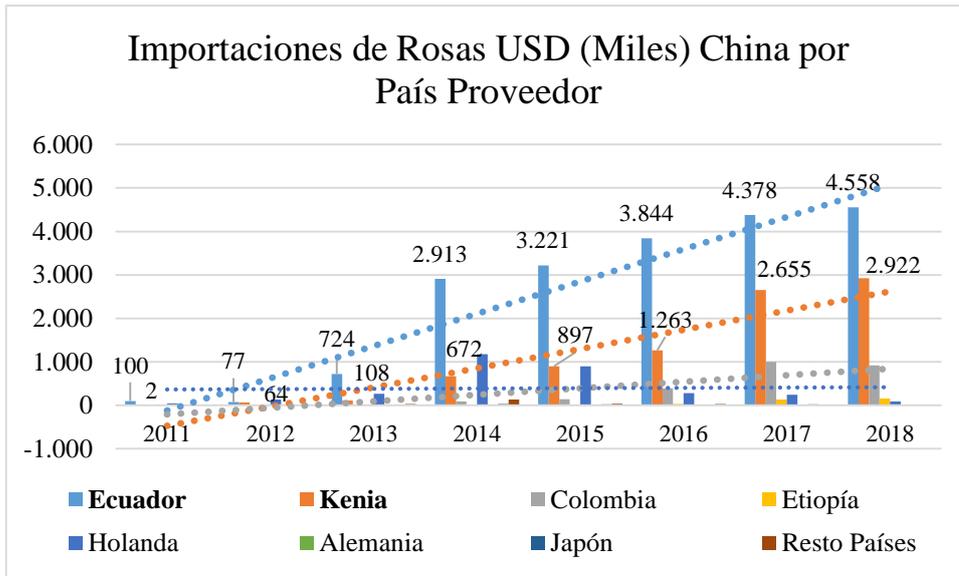


Figura 35. Tendencia de importaciones de rosas USD (Miles) de China por principales proveedores. Adaptado de “Lista de los mercados proveedores para un producto importado por China. Producto: 060311 Rosas “flores y capullos”, cortadas para ramos o adornos, frescas”, Centro de Comercio Internacional, 2019.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Los mercados de Estados Unidos, Holanda y China mantienen crecimiento en sus importaciones de rosas ecuatorianas. Los precios promedios que están dispuestos a pagar Estados Unidos y Holanda no presentan diferencia significativa y están más cerca a los costos promedios de producción de Ecuador. Rusia ha disminuido las importaciones de rosa desde Ecuador a pesar que aún mantiene preferencia por este proveedor. Sus precios han disminuido considerablemente y cada vez más cerca de las tendencias que maneja el mercado norteamericano y holandés. El mercado Chino presenta el mayor crecimiento de importaciones de rosas ecuatorianas, la localización del mercado y los precios que está dispuesto a pagar, deja a Ecuador en desventaja para competir con productores africanos. Kenia y Etiopía concentran su producción para Europa, Rusia y China, mientras que Colombia mantiene concentrada su producción hacia los Estados Unidos.

El entorno y los factores externos son mucho más influyente en la tendencia de consumo del mercado, que factores como oferta y demanda. Estos han generado una mayor presión en los precios que en el volumen exportado. Adicionalmente factores locales como políticas laborales, de importación y falta de acuerdos comerciales están generando incremento en los costos de producción. Esto presenta una disminución de la competitividad en los floricultores ecuatoriana frente a Colombia, Kenia y Etiopía como principales competidores.

Las exportaciones tanto en volumen como en valor FOB de rosas ecuatorianas mantienen una tendencia positiva de crecimiento. Sin embargo la cantidad exportada presenta una mayor aceleración de crecimiento en los últimos años frente al valor FOB exportado. No están creciendo en forma equitativa. Considerando

estos aspectos, se puede concluir que el apalancamiento para contrarrestar la caída de los precios es aumentar volumen y productividad.

Considerando la distribución por tamaño de fincas de rosas, los productores medianos y pequeños constituyen casi el 90% del total de operadores. La tendencia del precio promedio mundial está llegando a un punto de igualarse con sus costos de producción, esto les impide tener rentabilidad dentro del negocio. Aun los grandes productores mantienen un margen de ganancia.

La tendencia de crecimiento de Ecuador en el volumen de producción, puede estar generando la sobre oferta de flor en función a la demanda y capacidad que tienen sus mercados. La oferta mundial de flor no presenta variación significativa en la exportación de rosas. Kenia y Etiopía presentan tendencias de crecimiento en sus exportaciones. Mientras que Colombia y Holanda están disminuyendo.

5.2. RECOMENDACIONES

Considerando el comportamiento de los mercados, aun se presenta crecimiento en la demanda mundial a pesar de la tendencia de precios. El poder cubrir esta demanda requiere de un trabajo conjunto como gremio para optimizar costos. Esto quiere decir que hay que entender todo el contorno de la cadena e influir en cada una de las etapas. De la misma forma, consolidar el transporte como industria influirá en la optimización de los costos.

Fortalecimiento en las ventas hacia el mercado norteamericano, como mercado natural para las exportaciones ecuatorianas, por su cercanía y capacidad de compra. El aumento debe venir acompañado con el incremento del volumen de envíos en forma marítima. Esto genera una reducción considerable en el costo y colocaría en una mejor posición frente a su directo competidor Colombia.

Generar diversificación de productos y variedades de flor con un mayor valor agregado y que estén conectadas con las tendencias de los mercados y el comportamiento de sus consumidores. El uso de sistemas digitales y compra en línea son facilitadores para llegar directamente al consumidor final, evitando intermediarios. Adicionalmente la aplicación de sistemas digitales y automatizados como facilitadores dentro del proceso productivo, ayudará a optimizar el funcionamiento del recurso humano.

Considerando que la tendencia de los precios varía en función a la fecha como Valentine, Día de la Mujer, Día de Madre, Navidad, etc., donde en algunos casos los márgenes de ganancia se incrementan considerablemente. Los productores deben consolidar su producción en órdenes fijas más que a mercado abierto. Al manejarse precios estables, tanto el productor como el comprador no están envueltos en disputas de precios en función a la oferta y la demanda que genere la época. Los productores pueden proyectar con mayor precisión sus ganancias y niveles de producción, y los compradores mantener precios justos para sus consumidores.

Por la parte gubernamental es indispensable que se genere acuerdos comerciales, principalmente con mercados como Estados Unidos, Canadá, Rusia y China, que generan una gran demanda de flor a nivel mundial. En espera a esto es necesario el cumplimiento y constancia de los incentivos tributarios CATS (Certificados de Abonos Tributarios) y el beneficio de Drawback. Además la reestructuración de la jornada laboral de trabajo, considerando 40 horas laborales repartidas en seis días a la semana. Por ultimo una ley de propiedad intelectual que garantice y proteja a los productores frente a la competencia desleal que generan los productores informales o ilegales.

BIBLIOGRAFÍA

- Albuja, J. (2018). Feria Internacional Expoflores 2018. Feria llevada a cabo en Quito, Ecuador. Comunicación Personal.
- Ayerve, M. (2018). Comunidad de Comercio Exterior. *La cadena logística de la exportación de flores*. Ecuador. Recuperado de <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/la-cadena-logistica-de-exportaci-n-de-flores>
- Azorín, J. (2015). Regalar Flores. *Los mayores productores del mundo*. Murcia, España. Recuperado de <https://www.regalarflores.net/blog/los-mayores-productores-de-flores-del-mundo/>
- Banco Central del Ecuador (2019). *Estadística del sector externo*. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Buján, A. (2016). *Precio FOB*. Enciclopedia Financiera. Recuperado de <https://www.encyclopediainanciera.com/definicion-precio-fob.html>
- Cárdenas, A. (2016). Imagen Agropecuaria. *Mapa de la floricultura mundial*. Brasil. Recuperado de <http://imagenagropecuaria.com/2016/mapa-la-floricultura-mundial/>
- Carrión, M. y Cucalón, D. (2017). *Análisis comparativo de los acuerdos comerciales suscritos por Ecuador con Estados Unidos y la Unión Europea y su beneficio al sector cacaoero*. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. Ecuador. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/acuerdos-comerciales-ecuador.html>
- Castellano, S. y Vega, D. (2015). *Propuesta de indicadores de gestión para las empresas exportadoras florícolas en la provincia de Pichincha*. (Tesis de

pregrado, Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito). Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9220/1/UPS-QT06878.pdf>

Centro de Comercio Internacional (marzo de 2019). Recuperado de <http://www.intracen.org/default.aspx>

Cerón, S. (2017). *Propuesta de norma técnica de calidad para la producción y exportación de rosas a los principales socios comerciales de Ecuador en la unión europea (Alemania, España, Italia, Holanda)*. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14146/TT-Santiago%20Ceron..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cluster, F. (2017, noviembre 13). *Nuevos aranceles pueden complicar a los floricultores en Ecuador*. Ecuador. Recuperado de <http://flor.ebizar.com/aranceles-y-los-floricultores-en-ecuador/>

Cluster, F. (2018, febrero 12). *¿Cómo van las exportaciones de flores de Ecuador?* Ecuador. Recuperado de <http://flor.ebizar.com/como-van-las-exportaciones-de-flores-de-ecuador/#>

Cluster, F. (2018, mayo 07). *Ecuador espera enviar más flores a Europa con la EFTA*. Ecuador. Recuperado de <http://flor.ebizar.com/ecuador-espera-enviar-mas-flores-a-europa-con-el-efta/>

Corporación Financiera Nacional (2017). Ficha Sectorial: Cultivo de Flores. *Cultivo de Flores*. Ecuador. Recuperado de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/10/FS-Cultivo-de-Flores-octubre-2017.pdf>

Egas, A. & Gómez, C. (2014). Análisis histórico del sector florícola en el Ecuador y estudio del mercado para determinar la situación actual. (Tesis de grado, Universidad San Francisco de Quito). Recuperado de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3323/1/110952.pdf>

- El Comercio (01 de noviembre de 2017). *La deuda del gobierno con el sector florícola exportador es de USD 92 millones según gremio*. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/actualidad/deuda-gobierno-floricultores-exportadores-compensaciones.html>
- El Telégrafo (28 de marzo de 2018). *EE. UU. propuso a Ecuador negociar acuerdo comercial*. Recuperado de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/eeuu-ecuador-negociar-acuerdo-comercial>
- El Telégrafo (6 de febrero de 2019). *Se espera un crecimiento en las exportaciones de flores*. Recuperado de www.eltelegrafo.com.ec
- Escola, J. (2018). Comunidad de Comercio Exterior. *La cadena logística de la exportación de flores*. Ecuador. Recuperado de <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/m/blogpost?id=2927438%3ABlogPost%3A299593>
- Expoflores (octubre 2017). *Análisis sectorial Flores*. Exposición llevada a cabo en Quito, Ecuador.
- Expoflores (2017). Análisis Sectorial. *Rosas Frescas 2016*. Quito, Ecuador. Recuperado de <https://docplayer.es/71121722-Analisis-sectorial-rosas-frescas.html>
- Expoflores (2019). Informe Anual de Exportaciones de Rosas. *Exportaciones de Rosas del Ecuador 2018*. Quito, Ecuador.
- Gonzales, A. (s.f.). Intercambio de información en las cadenas de suministro internacionales. *El caso de la cadena de suministro de flor fresca cortada colombiana para la exportación*. CEPAL. Santiago de Chile. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4350/1/LCL3705_es.pdf
- Gonzalvo, K. (2018). PROECUADOR. *Tendencias de consumo: comportamiento de las importaciones de flores por parte de Rusia y demás países de la comisión*

económica euroasiática. Moscú, Rusia. Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec/tendencias-de-consumo-comportamiento-de-las-importaciones-de-flores-por-parte-de-rusia-y-demas-paises-de-la-comision-economica-euroasiatica/>

Granda, G. (2018). INNOVA Consult. *Análisis y perspectivas de mercado: Exportación rosas Ecuador*. Informe para la Corporación de Floricultores del Sur.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2018). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua 2017*. Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2017/Informe_Ejecutivo_ESPA_C_2017.pdf

Lagos, S. (2018). *Balanza Comercial del Ecuador y la Comunidad Andina de Naciones (CAN) 2013- 2017*. (Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador). Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16837/1/T-UCE-0003-CAD-060.pdf>

La República (noviembre 2018). *Conozca algunas de las nuevas tendencias del mercado de las flores premium*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/ocio/conozca-las-nuevas-tendencias-del-mercado-de-las-flores-premium-2792661>

Martínez, A. (8 de noviembre de 2018). *Evolución del Sector Floricultor Ecuatoriano*. Conferencia en Universidad San Francisco de Quito. Llevada a cabo en Quito, Ecuador.

Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones (s.f.). *Acuerdos Comerciales*. Recuperado de <https://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales/>

PMA (octubre 2017). *El conocimiento de las preferencias del consumidor impulsa las ventas en el departamento floral*. Recuperado de

<https://www.pma.com/es/Content/Articles/2017/10/Ventas-en-el-Departamento-Floral>

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*, pp. 32-75. España: Ediciones Pirámide.

PROEcuador (2016). *Análisis sectorial rosas frescas 2016*. Recuperado de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/analisis-sectorial-de-rosas-frescas/>

PROEcuador (2018). *Estados Unidos busca entrar en el top 10 de los compradores de flores*. Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec/estados-unidos-busca-entrar-en-el-top-10-de-los-compradores-de-flores/>

PROEcuador (2018). Estudio de Mercado. *Rosas en China 2018*. Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec/rosas-en-china/>

PROEcuador (enero 2018). *El mercado mundial de productos de exportación y tendencias de consumo se analizaron en cita*. Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec/el-mercado-mundial-de-productos-de-exportacion-y-tendencias-de-consumo-se-analizaron-en-cita/>

Puerto, E. (2018). EAE Business School. *Diversificación empresarial: definición y tipos*. Barcelona, España. Recuperado de <https://retos-directivos.eae.es/definicion-y-principales-tipos-de-diversificacion-empresarial/>

Pública FM (07 de febrero de 2019). *Ecuador pedirá ingreso de rosas sin aranceles a EE. UU.* Ecuador. Recuperado de <https://www.publicafm.ec/noticias/actualidad/1/ecuador-rosas-sin-aranceles-eeuu>

Riquelme, L. (2015). *Las 5 Fuerzas de Porter. Clave para el Éxito de la Empresa [Gráfico]*. Recuperado de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

- Romero, B. (2016). *Adiós a la época dorada del sector florícola*. Revista Gestión N° 262. Ecuador. Recuperado de https://revistagestion.ec/sites/default/files/import/legacy_pdfs/262_004.pdf
- Rule, D. (2017). *Posicionamiento del Ecuador en la floricultura internacional*. Conferencia del gremio de floricultores ecuatorianos - Expoflores 2017. Quito, Ecuador.
- Rule, D. (septiembre de 2017). *Floricultura mundial: perspectivas hacia el 2020*. Simposio Internacional de Floricultura-Siflor 2017. Simposio llevado a cabo en Quito, Ecuador.
- Servicio de Acreditación Ecuatoriano (31 de julio de 2018). *Certificación de procesos garantiza calidad en la producción de flores*. Ecuador. Recuperado de <http://www.acreditacion.gob.ec/certificacion-procesos-en-produccion-floricola/>
- Sinnaps (s.f.). *Método de investigación cualitativa*. Revista de investigación científica. Recuperado de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/metodologia-cualitativa>
- Zavala, V. (2019). Revista Ekos. *Ecuador es el tercer exportador mundial de flores*. Quito, Ecuador. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=11415>
- 2000Agro (2016). Revista Industrial del Campo. *Mapa mundial de la floricultura*. México. Recuperado de <http://www.2000agro.com.mx/floricultura/mapa-mundial-de-la-floricultura-2016/>