

Una Inserción Particular en el Comercio Agrícola Mundial: El Caso de la Rosa Ecuatoriana¹

María Mercedes Prado*

Grégory Vanel**

Resumen

Ecuador es un pequeño país dolarizado, principalmente exportador de petróleo alejado de las redes marítimas mundiales. Sin embargo, en una década, ha logrado convertirse en el tercer exportador mundial de flores cortadas al ingresar a las cadenas de valor globales. Este éxito se basa en la adopción de un modelo económico único, basado en pequeñas fincas florícolas y producción a medida. En contraposición con los enfoques estándar y las prácticas de los principales países competidores, este modelo de exportación sigue siendo muy frágil.

Palabras claves: Cadenas globales de valor, Sector florícola, Agricultura de exportación, Ecuador, Dolarización, Países en vías de desarrollo.

Abstract

Ecuador is a small, dollarized country, primo oil exporter and far from global shipping networks. It has, however, managed in a decade to become the world's third largest exporter of cut flowers by entering global value chains. This success is based on the adoption of a unique economic model, based on small flower farms and customized production. Counter-intuitive to the standard approaches and practices of the main competing countries, this export model remains very fragile.

Keywords: Global value chains; Cut-flowers sector; Export-led agriculture; Ecuador; Developing countries.

JEL: L11; L23; 013; 054; Q17

¹ Este artículo es una versión revisada y ampliada de un artículo presentado con el título, “L'épineuse question des exportations de rose de l'Équateur”, XXXIV Jornadas del desarrollo de la Asociación Tiers-Monde, La emergencia en cuestión, Indicadores y dinámicas del desarrollo, CREG Universidad Grenoble Alpes 30 - 31 mayo & 1ro junio 2018.

* Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador. Correo electrónico: mmprado@puce.edu.ec.
Recibido: 28 de octubre de 2020; modificaciones: 10 de diciembre de 2020; aceptado: 20 de diciembre de 2020.

** Grenoble Ecole de Management, Grenoble, Francia. Correo electrónico: gregory.vanel@grenoble-em.com

Introducción

Con la actual conmoción en el sistema comercial, los países de América del Sur se encuentran en una encrucijada. La región también ha sufrido muchas transformaciones. Las crecientes desigualdades y los movimientos migratorios han aumentado, así como el papel de la repatriación de ingresos. La región también se ha reconectado con el resto del mundo a través de múltiples acuerdos comerciales y de cadenas globales de valor (CGV).

En el sector agrícola, esta reconexión es aún más marcada. Acompañando el “superciclo” petrolero de la década de los 2000, aquello implicó aumentar la participación de la producción agrícola y minera. Uno de los mercados agrícolas que más ha acompañado estos cambios es el sector florícola. De hecho, el comercio mundial total de flores ha aumentado de 4,02 mil millones de dólares en 2001 a algo más de 9,4 mil millones en 2020 (OEC, 2020). Tradicionalmente impulsado por actores de los Países Bajos, este mercado de productos básicos ha visto a cuatro países en desarrollo, dos africanos (Etiopía y Kenia) y dos sudamericanos (Colombia y Ecuador), aumentar sus cuotas de mercado drásticamente para superar ahora la participación mundial de los Países Bajos.

Esta tendencia no se explica únicamente por las políticas de desarrollo o por sus ventajas comparativas. De hecho, las estrategias de los productores neerlandeses han transformado las relaciones entre productores y compradores, en beneficio de los primeros (Patel-Campillo, 2010). Si bien dependían en gran medida del mercado de subastas neerlandesas, fueron evolucionando en calidad hacia la alta gama para emanciparse del poder de mercado de los compradores. Las nuevas cadenas mundiales de valor en la floricultura han reproducido, en cierto modo, las relaciones intersectoriales del mercado neerlandés, conducidas por los compradores - tomadores de decisiones en Países Bajos. Esto no es diferente de otras cadenas globales de valor actuales, y el trabajo muestra que, en general, la inclusión de los países en desarrollo en estas cadenas mundiales de valor se realiza en segmentos que están más relacionados con la producción, de bajo valor agregado doméstico (Banco Mundial, 2017). Salvo que, en el caso de Ecuador, el sector de la floricultura no corresponde a este caso general.

¿Cómo explicar que, en un país pequeño como el Ecuador en comparación con Colombia, su principal competidor en este sector, ha podido desarrollar un modelo de exportación de la flor cortada contrario al caso general, a pesar de que la cantidad de las exportaciones de Ecuador en 2019 (USD 879,7 millones) (Banco Central del Ecuador, 2020a) es bajo en comparación con el petróleo (USD 7,7 mil millones) o el banano (USD 3,3 mil millones)? (Banco Central del Ecuador, 2020b).

Esto es aún más paradójico porque nada predispuso a Ecuador a encajar en una cadena global de valor agrícola como la flor cortada. Pequeño país dolarizado, primario exportador de petróleo, que lejos de tener un frente marítimo conectado al comercio mundial, sin embargo, pudo en una década, convertirse en el tercer mayor exportador de flores cortadas con una cuota de mercado del 9%. En el año 2019, las exportaciones de flores representaron el 6,6% de las exportaciones totales ecuatorianas y el 17% de las exportaciones no tradicionales. Su participación con relación al PIB es del 0,9% y del 13,2% con relación al PIB agrícola. El sector floricultor genera más de 40.000 empleos directos y está localizado en las provincias de Pichincha (77%) Cotopaxi (12%), Imbabura (4%), Azuay (2%) y en menor escala en el resto de las provincias del país (5%) (Expoflores, 2019).

En este artículo se tratará de evidenciar esta sorprendente inserción internacional. La primera parte muestra que, a pesar de que la integración en las cadenas de valor globales fue altamente propicia para el caso de América del Sur, muchos obstáculos bloquearon el camino para los exportadores ecuatorianos de flores cortadas. La segunda parte analiza cómo los productores ecuatorianos han desarrollado un modelo de producción original, aunque aún muy vulnerable.

La reconexión periférica por las cadenas globales de valor: las especificidades del Ecuador

Las cadenas de valor y el desarrollo económico

Las cadenas globales de valor registran un alto crecimiento desde inicios de los años 2000. En el 2010, incluso representaron alrededor del 28% del comercio mundial (UNCTAD, 2013). Aunque su importancia parece haberse estabilizado (Banco Mundial, 2017), el hecho es que han dado lugar a una renovación doctrinal en las instituciones de desarrollo, que contradice la idea de la finalización de las políticas de crecimiento impulsado por las exportaciones, especialmente en los países de América Latina.

El efecto paradójicamente menor de la crisis

Es cierto que el uso de políticas de crecimiento dirigidas a la exportación no ha tenido el efecto deseado en todas partes, especialmente en América Latina. Si bien la apertura y la liberalización externa han conducido a un aumento sustancial de las exportaciones, esto no ha conducido a un aumento pronunciado en las tasas de crecimiento y productividad (Ocampo, 2012). Algunos autores consideraron que era deseable un nuevo consenso sobre las estrategias de desarrollo (Rodrik, 2008), en particular por el profundo que había tenido la crisis financiera (Ben Hammouda et al., 2010).

Sin embargo, en la realidad esto no sucedió. El caso de los países andinos es suficientemente ilustrativo al respecto. De hecho, la fuerte dependencia de los ingresos provenientes de la exportación de recursos naturales ha traído de vuelta una lógica de sobreespecialización en materias primas, materializada desde entonces por la reprimarización de la mayoría de los países de la región. Así, durante la última década, la conjunción del crecimiento económico y subida consecutiva de los precios de las materias primas ha favorecido el desapalancamiento de los Estados de la región y el aumento significativo de su gasto público (Quenan & Velut, 2014), que permitió reducir significativamente los niveles endémicos de pobreza en la región y aumentar el hasta ahora muy limitado margen de maniobra de algunos países. Renunciar a este nuevo margen de maniobra era un desafío.

Finalmente, los efectos del cambio en la política comercial de Estados Unidos (EEUU) han sido lo suficientemente significativos como para impedir el abandono de esta lógica. La competencia por el acceso específico al mercado de los EE. UU. ha sido exacerbada por la generalización de los acuerdos comerciales de segunda generación y por la política estadounidense de combate al narcotráfico (Plan Colombia en 2000 y luego Ley Andina de Promoción Comercial y Erradicación de Drogas -*Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act*- en 2002). Se firmaron nuevos acuerdos bilaterales con Estados Unidos: *Peru Trade Promotion Act* y *Colombia Trade Promotion Act* en 2006 y se reforzó la voluntad de todos los demás países de la región de conectarse prioritariamente con el *hub* económico estadounidense (Le Chaffot, 2014). El caso del sector florícola es emblemático al respecto, ya que el principal competidor de los productores ecuatorianos en Estados Unidos es Colombia.

Una renovación conceptual dentro de las instituciones de desarrollo

Por otro lado, ha surgido otro fenómeno, esta vez de alcance global. Contra todas las expectativas, las instituciones de desarrollo no cuestionaron las políticas de crecimiento impulsadas por las exportaciones, cuando tuvieron la oportunidad histórica y política de hacerlo debido a la crisis. Más bien, promovieron otra forma de abordar estos temas al enfatizar cada vez más sistemáticamente la necesidad de encajar en las cadenas globales de valor cuando se trata de un país en desarrollo. Basándose en una considerable literatura, estas instituciones han publicado toda una serie de informes que destacan el papel ahora esencial de las CGV y las empresas transnacionales que las dirigen en los flujos comerciales (Gereffi, 2014). La mayoría de los organismos económicos internacionales han analizado a su vez el papel que juegan estas CGV. Este proceso incluso resultó en la redacción conjunta por parte del Banco Mundial, la

OCDE y la OMC del primer Informe sobre el desarrollo de la cadena de valor mundiales en 2017 (Banco Mundial, 2017). Apoyándose en el trabajo y un discurso que destacaba la mejora de la lucha contra la pobreza, por un lado, y la renovación de los enfoques mesoeconómicos del desarrollo por el otro, estas instituciones cambiaron el consenso doctrinal, no sobre la cuestión de si era necesario llevar a cabo políticas favorables a la integración de los sectores de actividad nacional de los países en desarrollo en las CGV (el por qué), sino sobre la cuestión de la mejor manera de integrarlos (el cómo).

A su modo, estas grandes instituciones de desarrollo han podido así presentarse como instituciones vivas al no abordar sistemáticamente el desarrollo únicamente a través del prisma del acceso al comercio internacional, como en el pasado. Consideración importante, en la medida en que estas instituciones incorporan actualmente en el marco de sus análisis, estudios que a sus ojos se consideraban heterodoxos, que incluso han desmentido a las muchas críticas anteriormente mencionadas. La idea central era entonces insistir en el hecho de que, en un contexto de capitalismo globalizado, era ilusorio e inútil que un país en desarrollo buscara construir una cadena de valor completa, como pudieron hacerlo las primeras naciones que entraron en un proceso de desarrollo, y como propugnan las estrategias de sustitución de importaciones. Por el contrario, era necesario industrializarse incorporándose a una CGV y así beneficiarse de todas las ventajas que ofrece para acceder a los mercados internacionales. Entonces, toda la cuestión radica en la capacidad de un país pequeño y pobre para no convertirse solo en un área de ensamblaje utilizando tecnologías poco sofisticadas y mano de obra no calificada. (CLACSO, 2018).

Una recuperación conceptual alterada de los enfoques estructuralistas del desarrollo

La dimensión de los vínculos entre CGV y desarrollo se remonta a la genealogía misma de los enfoques en términos de CGV. Se podría pensar que este marco de análisis está fuertemente desconectado de las realidades y concepciones sudamericanas iniciales del desarrollo. Sin embargo, un rápido vistazo a su genealogía nos permite ver que no es así. Cuando miramos más de cerca, observamos que ha habido tres generaciones de trabajos, cuyo punto de partida está precisamente arraigado en este enfoque en términos de sistemas mundiales (Bair, 2010). La primera generación de trabajos se basa en el concepto de “cadenas de *commodities*”, que apareció por primera vez en un artículo de Hopkins y Wallerstein en 1977 y que se fundamenta precisamente en un análisis en términos de centro-periferia (Hopkins & Wallerstein, 1977). Si bien la idea general es rastrear todos los enlaces entre las materias primas y todas las actividades que conducen a la producción de un producto básico entre el centro, que concentra la mayor parte del valor agregado, y la periferia y semi periferia del otro, este marco de análisis pretende mostrar que, desde los comienzos del capitalismo moderno, estas cadenas tienen un carácter global. Esta visión propone un análisis en el que, estas cadenas siempre han sido centros de dominación del centro y, por lo tanto, en este punto no hay diferencia cualitativa entre el pasado y el presente (Hopkins & Wallerstein, 1986). Por otro lado, este enfoque hace hincapié en la variabilidad de las configuraciones espaciales y sociales dentro de estas cadenas, principalmente relacionadas con la fase del ciclo económico global. Esto es, habría una reducción geográfica de las “cadenas de *commodities*” en las fases de contracción e inversamente en las fases de expansión.

Casi una década después, Gereffi propondrá el concepto de “cadenas mundiales de *commodities*” (Gereffi, 1994). La originalidad de este enfoque es que se aparta de la dinámica cíclica y resalta la estructura de gobernanza de estas cadenas. Ahora se piensa que estas cadenas son estructuras controladas por empresas líderes que organizan la distribución del valor a lo largo de la cadena. En algunos casos, la empresa líder en el extremo superior de la cadena *producer-driven chains* (cadenas impulsadas por el productor) y en otros casos se ubicará en el extremo inferior de la cadena *buyer-driven chains* (cadenas impulsadas por el comprador). Como dice Bair (2010, p. 107): “el marco CGV de Gereffi ha sido un atractivo especial para los investigadores del desarrollo, que habiendo observado la adopción masiva de políticas de industrialización orientadas a la exportación (IOE) en la mayoría de los países del sur en los años 80 y 90, buscaban un paradigma que permitiera aclarar estas políticas y sus consecuencias”. Es sobre la base de estos elementos que se construyó el discurso de las grandes organizaciones de desarrollo, que además, se

apoyaron sobre la tercera generación de trabajos, como resultado del artículo pionero de Gereffi y sus coautores en 2005 (Gereffi et al., 2005). Estos autores destacarán el hecho de que existe una continuación entre las cadenas impulsadas por los vendedores y las cadenas impulsadas por los compradores.

Por lo tanto, mientras que otros autores propondrán un enfoque de producción bastante global, surgirá un consenso conceptual en torno a la idea de que las CGV son “arreglos organizacionales que engloban actores económicos y no económicos interconectados, que están coordinados por una empresa global líder y que producen bienes y servicios en múltiples ubicaciones geográficas para los mercados globales” (Yeung & Coe, 2015, p. 32). En el caso más específico del sector de la floricultura, los trabajos mostraron cómo las capacidades de los proveedores locales en los países en desarrollo han sido decisivas (Gebreyesus & Sonobe, 2012). Sin embargo, algunos autores, para el caso de Colombia, seguirán usando el enfoque de la “cadena de *commodities*” a la Wallerstein. Insisten en la nueva dependencia y en los efectos de la dominación en la cadena que resultan de la inserción internacional de la industria doméstica de la floricultura (Patel-Campillo, 2014; Patel-Campillo, 2012; Patel-Campillo, 2011).

Ecuador no es un candidato natural para la reconexión a través de las CGV

Existen varios factores que constituyen obstáculos y especificidades para la posibilidad de desarrollar un sector de exportación de floricultura en Ecuador a través de una CGV. Tres de ellos podrían parecer, a priori, incompatibles con la inserción internacional.

Los efectos ambiguos de la dolarización

La primera característica, específica del Ecuador, es la dolarización. Contrariamente a lo que podemos imaginar, este sistema monetario no implica necesariamente un superávit comercial para garantizar la liquidez compatible con el crecimiento económico. Un sector exportador como el de las rosas está expuesto a un problema de competitividad de precios con un país no dolarizado como es el caso de Colombia.

Por un lado, en Ecuador, el abandono de la moneda nacional y la adopción del dólar estadounidense como moneda de curso legal fueron la consecuencia de condiciones políticas e históricas singulares. Correspondió al país tomar medidas radicales con el fuerte impulso político de un grupo de banqueros e importadores para salir de una grave crisis. La raíz de esta crisis fue la pérdida masiva de la confianza de los agentes económicos en la capacidad de las instituciones políticas y monetarias domésticas para controlar una espiral inflacionaria autoinfligida por la emisión monetaria excesiva y la consecuente acelerada devaluación de la moneda nacional - el sucre.

La dolarización acarreó costos específicos inevitables: la restricción del uso de la tasa de cambio como un mecanismo de ajuste y la limitación del Banco Central en su papel de prestamista de última instancia. Por el contrario, esta favorece la confianza de los agentes, una variable importante cuando se trata de la tasa de ahorro nacional con altos niveles de incertidumbre (Ponsot, 2007).

Los exportadores de una economía dolarizada que operan en el mercado internacional del dólar ciertamente se benefician de la eliminación de los costos de transacción asociados con el tipo de cambio. Sin embargo, a falta de mecanismos monetarios de ajuste de precios a través del tipo de cambio, la competitividad de los productos nacionales en los mercados extranjeros se debe casi exclusivamente al costo interno de los bienes y servicios no transables, al precio del dólar en el mercado internacional de

divisas, y más particularmente a la productividad. Mientras tanto en un país no dolarizado, los responsables de la política monetaria pueden promover la competitividad de las exportaciones al reducir los precios internacionales de los productores locales a través del tipo de cambio y pueden, al menos en el corto plazo beneficiar la competitividad de las exportaciones. En consecuencia, para compensar la competitividad-precio, los productores ecuatorianos deberán, por lo tanto, tener costos de producción muy ventajosos, vinculados en particular con un tamaño de finca más grande, y beneficiarse de economías de escala. Según los representantes del sector (Expoflores, 2017), a priori, es necesario una superficie mínima de 30 hectáreas para ser rentable.

Un sector emblemático del dualismo agrícola en los Andes

La segunda característica, que eventualmente constituye un obstáculo para el desarrollo del sector de la floricultura en Ecuador, es la estructura misma de esta actividad. De hecho, las grandes empresas florícolas a menudo son propiedad de grandes exportadores y empresas transnacionales, que poseen varias plantaciones. Una gran parte de las fincas pymes del sector están en manos de antiguos terratenientes. La propiedad de la tierra proviene de la transferencia de propiedad de familias de élite que buscan maximizar el proceso de acumulación a través de una actividad de exportación diferente a la actividad tradicional, o de antiguos inversionistas del sector interesados en expandirse. Las comunidades y cooperativas aborígenes y los habitantes ancestrales de estas áreas poseen las parcelas más pequeñas y generalmente carecen del capital para invertir. Por lo tanto, la pérdida gradual de los recursos de la tierra es un fenómeno estructural de larga data que penaliza el futuro de la economía campesina local. Las fincas promedian menos de 3 hectáreas y el 63,5% de ellas tiene menos de 5 hectáreas (Martínez Valle, 2013), lo que impide que las familias rurales inviertan en cualquier proyecto de explotación agroindustrial.

La concentración de la tierra persiste: no se ha producido una redistribución significativa a través del mercado. La producción de flores causó cambios significativos en el sector rural de la sierra andina ecuatoriana. El modelo agrícola centrado en la agroindustria se ha convertido en el centro de la acumulación capitalista de la sierra ecuatoriana. En este contexto, los pequeños agricultores se están alejando de su unidad productiva particular y por tanto de su principal fuente tradicional de ingresos económicos, para convertirse en asalariados de empresas de flores más grandes. La tierra en manos de los agricultores pequeños pierde fertilidad debido a la alta concentración de la población en parcelas pequeñas sometidas cultivo intensivo, por lo que su futuro está determinado por cultivos agrícolas de bajo rendimiento, sin acceso al crédito y, por tanto, sin tecnología desarrollada (Korovkin, 2005; Hernández & Phélinas, 2012). No sorprende entonces que las unidades familiares campesinas de la región, con muy poca tierra y que buscan obtener ingresos de la agricultura (como una actividad rentable o de subsistencia), hayan desarrollado actividades complementarias no agrícolas.¹

Los Andes ecuatorianos reflejan una estructura agrícola doble. Por un lado, muchos agricultores pequeños e ineficientes (propietarios de fincas pequeñas y productores con un bajo nivel educativo) y, por otro, un grupo de empresas florícolas exportadoras nacionales y multinacionales (propietarios fincas grandes y gerentes con capacitación técnica especializada) que gradualmente se están apoderando de la mejor tierra para trabajar en un modelo intensivo de capital y trabajo. En este contexto, el sector floricultor no ha logrado crear un efecto indirecto (*spillover effect*) entre los pequeños productores locales.

¹ Más del 90% de los ingresos de estas familias proviene de ingresos de diversa índole: trabajo remunerado, remesas, bonos de desarrollo humano, tareas de recuperación artesanal, turismo rural, etc. (Martínez Valle, 2013).

La asociación de exportadores de flores, Expoflores, constituye un canal de cooperación técnica y de transmisión de información y capacitación para productores grandes, medianos y pequeños. Siendo un sector productivo bastante atomizado, la transferencia de información también se da cuando se contrata asesoría técnica por parte de varias empresas además del traspaso de información por canales informales.

La influencia de las variables políticas y el peso del capital económico usualmente en manos de grandes empresarios hacen que la acción colectiva de los campesinos sea limitada. Su voluntad de unirse para defender los derechos del agua, atención de la salud en el lugar de trabajo y otras demandas profesionales, se ha debilitado con el tiempo por el desempleo rural, el miedo a perder el trabajo actual y la migración a las ciudades. Esta dualidad no permite la creación de verdaderas asociaciones de la sociedad civil rural como interlocutores válidos con las autoridades y los funcionarios públicos, que a menudo ignoran la dinámica de las fuerzas sociales y políticas en el campo. Las autoridades locales o nacionales conocen sólo parcialmente los problemas relacionados con el desarrollo del sector de la floricultura, lo cual no está dentro de sus preocupaciones inmediatas.

Relaciones complicadas e inestables con los Estados Unidos

La tercera característica particular del Ecuador, y que podría impedir el desarrollo de una actividad de exportación florícola, es la capacidad del país para garantizar un acercamiento a su mercado más cercano: los Estados Unidos. Sin embargo, a fines de la década de 1990, los Estados Unidos, socio comercial clave para los países andinos como Ecuador y Colombia, mostró un fuerte activismo en este sentido

Durante la última década, la política comercial de Ecuador estuvo vinculada al Plan Nacional para el Buen Vivir. El principio subyacente fue que el comercio y la especialización entre países con un nivel similar de desarrollo pueden ser mutuamente beneficiosos, mientras que la política de libre comercio entre economías con diferentes niveles de productividad y competitividad comporta riesgos para los países menos desarrollados (Correa, 2009). En los últimos diez años, el gobierno se había negado a ceder a la presión de los grandes empresarios locales para firmar un tratado de libre comercio con los Estados Unidos, con el objetivo de proteger a los pequeños y medianos agricultores, que habrían sido los grandes perdedores. De hecho, el mercado local hubiera sido invadido por productos agrícolas subvencionados.²

Así mismo, Ecuador ha criticado los tratados bilaterales de inversión (TBI) firmados desde la década de 1980. El país ha cuestionado su efectividad en la transferencia de tecnología, crecimiento económico y la promoción de nuevos sectores en el país receptor. Desde un punto de vista institucional, se cuestionó la legitimidad de los mecanismos de solución de controversias, así como la transparencia e independencia de los procedimientos legales y administrativos en caso de conflictos, normalmente iniciados por empresas transnacionales. El final del tratado de inversión bilateral entre los dos países podría debilitar este frágil equilibrio, mientras que muchos estudios insisten en el efecto positivo de la existencia de acuerdos comerciales o de inversión para la permanencia de flujos de inversión directa (Büthe & Milner, 2008; Sánchez-Martín et al., 2014). Los productores florícolas ecuatorianos necesitan de tales flujos de inversión directa, y dado que la política exterior americana hacia América Latina ha estado marcada hasta ahora por una gran continuidad al favorecer a algunos de los aliados regionales más confiables como Colombia (Weisbrot et al., 2013), no hay duda de que la situación no mejorará pronto.

² La literatura identifica también el hecho de que los importadores americanos sean generalmente los grandes beneficiarios de los acuerdos de comercio con los países de América Latina (Silva, 2011).

La rosa representa el 74% de las exportaciones totales de flores ecuatorianas y su mercado principal es Estados Unidos (45,3%), seguido de la Unión Europea (20,2%) y Rusia (14,7%) (Expoflores, 2019). A partir del 1 de noviembre 2020, se confirmó la inclusión de las rosas ecuatorianas en el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), que los Estados Unidos otorga de manera unilateral a varios países beneficiarios, entre ellos, Ecuador. Antes del acuerdo, los Estados Unidos penalizaba la importación de flores mientras que la flor colombiana goza de una franquicia de derechos gracias al acuerdo de libre comercio suscrito entre los dos países (en vigor desde el 15 de mayo de 2012). La inversión de los Estados Unidos en el sector de la floricultura ecuatoriana se refleja en el 100% de la propiedad de las granjas más grandes. En general, se trata de empresas que tienen su propia empresa de comercialización en los EEUU, y por lo tanto un acceso más directo al mercado mayorista y minorista con estrategias diferenciadas. La empresa Hilsea, de capital norteamericano, y la más grande por su volumen de ventas, es el ejemplo de una empresa estructurada en holding, con presencia de varias empresas a lo largo de la cadena de valor, desde el aprovisionamiento de semillas, la producción, el mercadeo, y hasta el transporte aéreo, pasando por el abastecimiento de fertilizantes, y empresas comercializadoras ubicadas en los EEUU. Es el caso de una empresa organizada y con cultura organizacional definida, por tanto, candidata para los inversionistas o para facilidades de financiamiento bancario local o internacional.³ En el rango de productores locales medianos y pequeños una gran parte de ellos son dependientes del suministro de otras empresas locales a lo largo de la cadena.

En estas circunstancias, parecía particularmente atrevido imaginar la posibilidad de que los productores de rosas ecuatorianos se unieran a una CGV y, por lo tanto, disfrutaran de un acceso privilegiado a los principales mercados de consumo. A pesar de estas desventajas, debe tenerse en cuenta que recientemente han podido desarrollar un modelo original de inserción, que no deja de plantear ciertas inquietudes en cuanto a su durabilidad.

Las exportaciones del sector florícola ecuatoriano: un modelo inserción innovador en las CGV

Una inserción internacional particularmente innovadora

En el marco de nuestra descripción de la integración internacional de Ecuador en el comercio florícola mundial, se esperaría encontrar características similares a las de sus principales competidores, especialmente Colombia. Específicamente, se esperaría un comercio de floricultura concentrado en granjas muy grandes como lo sugieren las teorías y los resultados empíricos en general. En consideración a estos dos aspectos, está claro que el caso ecuatoriano es contraintuitivo. Esto se puede explicar por un modelo particular de negocio utilizado de forma sorprendente: los productores ecuatorianos dependen de la producción a medida y bajo pedido.

Un enlace específico en la cadena de valor

La malla analítica en términos de CGV identifica cinco grandes tipos de gobernanza, tres de los cuales son particularmente relevantes para el caso que nos ocupa (Gereffi et al., 2005). Más allá de la gobernanza de mercado o la gobernanza jerárquica, que se ubican en los extremos de la tipología antes mencionada,

³ Las fusiones y adquisiciones que se produjeron durante los meses de pandemia por el COVID-19, produjeron cambios en el mapa empresarial del sector florícola ecuatoriano. Contrariamente a lo esperado, los meses de restricciones y confinamiento sanitario podrían convertirse en una gran oportunidad para las ventas de flores del San Valentín 2021 directamente al consumidor, por los cierres en restaurantes o limitaciones en la movilidad.

se distinguen otros 3 casos, a saber, las cadenas de valor modulares, relacionales y cautivas. Sin entrar en los detalles de las descripciones de cada uno de estas tres tipologías de CGV, lo cual está fuera del tema de éste análisis, podemos ver que cada situación depende de tres variables explicativas, a saber: 1) la complejidad de las transacciones entre las empresas de la cadena; 2) la posibilidad de codificar transacciones y así limitar el impacto de la complejidad; y, 3) las capacidades e los proveedores, al inicio de la cadena, para cumplir de manera independiente con las exigencias de los compradores de final de la cadena.

Gran parte de la discusión yace en este tercer factor. Incluso se puede observar que los trabajos referentes a la CGV en el sector de la floricultura muestran un cambio en su gobernanza, es decir que ésta se traslada de los compradores-ubicados al final de la cadena- a los productores -al inicio de la cadena- con un aumento en la autonomía y el conocimiento de éstos últimos. Esto tiende a convertir las cadenas de valor en un modelo modular (es decir una codificación del producto para lograr su estandarización mediante contratos a medio plazo entre productor y comprador) a diferencia del modelo de mercado basado inicialmente en un proceso de subasta con escasa o casi nula relación entre productor y comprador. Y es que en su arbitraje entre hacer y hacer-hacer, las principales firmas, clientes emisores de órdenes de compra de final de la cadena de valor, localizados especialmente en los Países Bajos, han favorecido gradualmente la deslocalización de la producción de rosas en los cuatro países en desarrollo mencionados en la introducción, entre ellos, el Ecuador.

Con el desarrollo de la distribución de flores cortadas de los supermercados, particularmente en Europa y los Estados Unidos, se ha alentado aún más a los productores a desarrollar vínculos comerciales directos con los compradores, sin tener que recurrir a subasta solamente (con la excepción de los nuevos productores que tienen más probabilidades de usar la subasta como canal de distribución a pesar de la incertidumbre que ésta crea), sin que por ello se conviertan en productores cautivos como es el caso de otros sectores de productos frescos. Se observa por ejemplo que un nuevo entrante como Etiopía, ha visto a un número significativo de exportadores de flores cortadas, desarrollar gradualmente habilidades de mercadeo, además de desarrollar competencias en los trabajadores a través de la capacitación en actividades de mercadeo (Gebreyesus & Sonobe, 2012). Los supermercados por su parte han tomado medidas para aumentar la codificación de las especificaciones del producto a lo largo de la cadena, la que a su vez se ve reforzada por cambios en la normativa, como es el caso de la Unión Europea, favoreciendo así la aparición de una cadena modular en este sector. Las difíciles condiciones provocadas por la pandemia del COVID-19 forzaron a los productores a reaccionar rápidamente con la implementación de protocolos de bioseguridad, capacidad organizativa de los cultivos y creativas formas de mercadeo.

Esta característica estructural bastante reciente del mercado global de flores cortadas ha tenido por efecto reforzar la tendencia ascendente en el tamaño de las fincas para mantener la competitividad. En Colombia, por ejemplo, no es raro observar empresas florícolas que emplean a más de 1.000 personas. Ya sea en Colombia o en Etiopía, centrándose en los rendimientos (90.000 tallos por hectárea con una tasa de rotación de los cultivos de 3%, sólo para el caso de Colombia)⁴. Las grandes explotaciones han sido capaces de satisfacer los requisitos en términos de volúmenes y precios de las grandes redes de distribución (en los Estados Unidos para el caso de Colombia, y Europa para el caso de Etiopía). En la mayoría de los casos, el desarrollo de la capacidad de las empresas se ha concentrado principalmente en actividades como el marketing, los canales de distribución y la logística, incluido el control de una cadena de frío.

El fortalecimiento de las capacidades de los proveedores locales no sólo se limitó a estas dimensiones. La razón de fondo está relacionada con la agronomía. Los productores de rosas en Ecuador cultivan a una altitud promedio más elevada que en otros lugares del mundo, que varía entre 2.800 a 3.000 metros, y hasta 3.450 metros en algunos lugares. Esta concentración de la producción no es producto del azar, está

⁴ Información proporcionada por Expoflores.

vinculada a las condiciones geográficas de altitud en la línea ecuatorial y a una variación mínima de temperatura a lo largo del año heredado del sistema de irrigación precolombino.⁵ La rosa ecuatoriana tiene características singulares por la intensidad del color de la flor y las hojas, la longitud y el grosor del tallo y la duración en florero, lo que la hace atractiva para ciertos nichos de mercado, y la impulsa a utilizar estrategias de producción diferenciadas. Mientras que Colombia, el principal competidor de América Latina, se enfoca en la productividad, Ecuador lo hace en la nutrición de la flor buscando una mejor calidad.⁶

Finalmente, mientras antes la selección y la hibridación de plantas se realizaba principalmente en Países Bajos y Francia, ahora existen cuatro hibridadores en Ecuador (Hilsea, Browbreathing, Valleflor y Latitud Cero) quienes desarrollan tipos de plantas específicamente adaptadas a las condiciones climáticas locales. Esta repatriación ciertamente extiende el ciclo de la producción, pero sobre todo brinda una ventaja decisiva en términos de diversidad de variedades. La tasa de rotación de cultivos en Ecuador es 10% por año contra 3% en Colombia. Cada finca ecuatoriana cultiva un promedio de 57 variedades diferentes de rosas, en comparación con solo 20 en Colombia.

Empresas de todos los tamaños que exportan

De las 1.150 granjas de floricultura que operan en territorio ecuatoriano⁷, el 9% tiene un promedio de 28 hectáreas, mientras que el 83% son más pequeñas, incluso menos de una hectárea. El mayor porcentaje de tierras cultivadas se concentra en 107 grandes empresas, que representan el 64% de la producción total. En el año 2019, las 15 empresas más grandes concentran el 46% de las ventas totales del sector, con una facturación promedio anual de USD 19,4 millones. De este grupo, 6 de ellas excedieron esa cantidad, y alcanzaron un promedio de ventas anuales de USD 30,4. Le siguen 24 empresas medianas que facturaron en promedio USD 6,7 millones al año. Finalmente, las empresas pequeñas, que representan el 27% de los ingresos totales del sector, con una facturación promedio anual de USD 1,2 millones (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2020). Por lo tanto, estamos lejos de la producción oligopólica, a pesar de existir algunas grandes empresas, principalmente de capital extranjero.

A pesar de estas condiciones, es de suponer que solo las firmas más grandes exporten. De hecho, según los estudios respecto de la heterogeneidad de las empresas frente a la apertura comercial, sólo las firmas más grandes en una determinada industria estarían motivadas a exportar (Melitz, 2003; Bernard et al., 2007). El análisis de la nueva teoría del comercio internacional sugiere que hay una concentración de las ganancias de la apertura de un sector en manos de las empresas más grandes, y, que, por lo tanto, no se debería esperar ni comportamientos ni intereses similares para todas las empresas del mismo sector. Este fenómeno sería tanto más importante cuanto que existen sectores con fuerte diferenciación como el de la rosa en Ecuador, donde se esperaría una fuerte heterogeneidad de las expectativas con respecto a la apertura comercial (Osgood, 2016).

⁵ Algunos consideran que las fincas inicialmente pudieron beneficiarse de los sistemas de riego heredados de la época precolombina (Knapp, 2017).

⁶ Una hectárea en Ecuador produce entre 65.000 y 75.000 tallos por año. Los cultivos ecuatorianos necesitan menos mano de obra y tienen ciclos más largos que los cultivos colombianos.

⁷ El representante de las empresas del sector (Expoflores) estima que el número dado por las autoridades está sobreestimado, en parte por el hecho que varios trabajadores de florícolas trabajan una porción de su tierra para flores para el mercado local, pero sobre todo por el hecho que algunas de las fincas contabilizadas no necesariamente plantan flores. 141 empresas son miembros de Expoflores, esto es, 60% de la producción nacional.

Sin embargo, a pesar de su pequeño tamaño en general, y a pesar de sus marcadas diferencias de tamaño, todas las empresas ecuatorianas en el sector de la rosa exportan, sin excepción, casi toda su producción, inclusive volúmenes muy pequeños (unos pocos cientos de dólares). Dado este rasgo estructural muy particular, y contrario a los enunciados de la literatura estándar, uno de los efectos indirectos de esta situación es que, en caso de ausencia de exportación de la producción de una empresa, el precio doméstico de las rosas se reduce a la mitad cada día que pasa después de la cosecha. No es raro ver vendedores ambulantes en Quito ofreciendo grandes ramos de flores por unos pocos dólares. Esto sugiere que cada empresa, incluidas algunas de las más pequeñas, participa en una CGV en la que el tamaño y el rendimiento son menos importantes que en cualquier otro lugar.

Un modelo de negocio basado en exportaciones premium a medida y diversificadas

El modelo privilegiado en Ecuador se basa en técnicas intensivas tanto en trabajo como en capital. A pesar de un menor rendimiento por hectárea comparado con Colombia, lo que implica un menor número de individuos en las fincas (12,5 por hectárea), se estiman importantes inversiones en capital.⁸ En total, incluyendo todos los insumos agrícolas, y especialmente los múltiples pesticidas usados (alrededor de cincuenta), se estima que el costo por hectárea se sitúa entre USD 200.000 y USD 350.000.⁹ Con estos niveles de costo, es muy difícil para los productores el competir en mercados basados en subastas clásicas como en Países Bajos, sobre todo por el hecho de que las rosas ecuatorianas se exportan casi exclusivamente por transporte aéreo, a diferencia de las flores colombianas que también las exportan por barco.¹⁰ En un mercado normalizado y estandarizado de *commodities*, se volvió casi imposible ser rentable debido a los muy bajos volúmenes por empresa.¹¹

Los productores han desarrollado entonces un modelo original basado en “a la medida” y “a pedido”. En su relación muy estrecha con sus clientes, se adaptan a pedidos concretos en cuanto a color (con pedidos de rosas de dos o incluso tres colores), largo o grosor de apertura, pero sobre todo con volúmenes reducidos. El objetivo es lograr una rosa premium, que pueda ser consumida por personas con un alto poder adquisitivo, y en general, mayores de 37 años en promedio. Para adaptarse a la demanda máxima del Día de San Valentín (16 a 20 veces más alta que el promedio semanal y que representa el 25% de las ventas anuales) y a la alta versatilidad de la demanda de rosas de alta gama, los productores no solo han aumentado el número promedio de variedades producidas por la empresa, sino que también han diversificado sus estrategias de producción. Para algunas especies de rosas, los productores intentan estabilizar los volúmenes de producción semanal, pero para aquellas flores que se solicitan en el Día de San Valentín, la estrategia apunta también a la demanda tardía de la rosa roja, escasa en los mercados (por tanto, el comprador está dispuesto a pagar un precio alto).¹² Otros productores fuerzan a la naturaleza

⁸ Un sistema de invernaderos para mantener la temperatura entre 22° C y 30° C, más el 70% de hidrometría cuestan USD 15.000 por hectárea, a lo cual se añade un adecuado sistema de riego con un costo de USD 12.000 por hectárea (Knapp, 2017).

⁹ En este rubro, las estimaciones también divergen. Knapp (2017) establece un costo por hectárea producida de USD 200.000 en promedio, mientras que el representante de Expoflores indicó que el costo de una hectárea de ese tipo es de USD 350.000 dólares.

¹⁰ Por la excelente conectividad marítima que tiene Cartagena, Colombia, las rosas pueden estar en Miami en 3 días de navegación, Filadelfia en 5 y Nueva York en 6. El Grupo Puerto de Cartagena conecta con 750 puertos en 150 países con la velocidad y eficiencia que requieren este tipo de productos para el cual ha invertido en infraestructura, procesos y soluciones logísticas especializadas.

¹¹ En la entrevista con el director principal de Expoflores, calcula que en promedio cada pedido efectuado por un importador extranjero alcanza en promedio los US 90.000 y combina la producción de 19 granjas ecuatorianas.

¹² Lo que supone un pasaje de una matriz perfecta de ciclo de crecimiento para que la rosa aparezca unos días después del final del pico de la producción de los países competidores en volumen.

creando un ciclo de producción que corresponde a algunos picos secundarios como el Día de la Madre. A diferencia de lo que se observaba en los años 90, ya no hay productores que vendan toda su producción anual para el Día de San Valentín.

La consecuencia de este modelo es doble. Por un lado, a diferencia de sus competidores extranjeros, los productores ecuatorianos de rosas tienen la posibilidad de hacer un margen más importante por cada rosa vendida. Según nuestras entrevistas, incluso pueden discriminar los precios, ya que las rosas se pueden vender entre 18 y 30 centavos cada una. Por otro lado, Ecuador es el único país en desarrollo de rosas que tiene puntos de venta muy diversificados. Según la información proporcionada por Expoflores, el mercado de los Estados Unidos representa el 45,3% de las exportaciones (Expoflores, 2019), comparado con el 60% en 2005, mientras que otros países en desarrollo como Colombia, vende alrededor del 80% de sus rosas en un solo mercado, los Estados Unidos (Asocolflor, 2019), o, Kenia y Etiopía que exportan fundamentalmente a la Unión Europea (UE). Esto no significa que este modelo continuará, ya que los desafíos aún son numerosos, pero a pesar de las limitaciones particularmente fuertes que han sufrido los productores ecuatorianos, éstos han demostrado capacidad para adaptarse. Recientemente este país firmó un acuerdo de libre comercio con la UE, válido desde enero de 2017. Las rosas ecuatorianas ahora disfrutan de acceso libre de aranceles. Los exportadores de países que no tienen un acuerdo comercial con la UE deben pagar un arancel del 12%.¹³ En Europa, la rosa ecuatoriana compete con las provenientes de los destinos más cercanos, como Kenia o Etiopía (cuya producción florícola para exportación puede provenir de plantaciones de inversionistas europeos e incluso latinoamericanos).

Los frágiles fundamentos de la actual industria florícola ecuatoriana

A pesar de todo lo dicho, el modelo desarrollado por los productores ecuatorianos resulta frágil. En la actualidad factores externos e internos están causando una pérdida significativa de rentabilidad para muchos productores, lo que ha dado lugar ya sea a una concentración de fincas cuando esto es posible, o lo que es más frecuente, al mantenimiento de la producción con pérdidas.¹⁴

Factores externos: inestabilidad del mercado ruso y tipo de cambio del dólar

En primer lugar, la inestabilidad del mercado ruso ha sido muy difícil de digerir. El mercado ruso es un mercado de especificidades y delicadezas, y la rosa ecuatoriana es apreciada por la élite social por sus cualidades y características. Entre el 2012 y el 2016 Ecuador fue el principal exportador de flores cortadas a Rusia con más del 60% del mercado total, por delante de Kenia con el 16% (incluye las exportaciones de los inversores ecuatorianos que se establecieron en Kenia por costos y rentabilidad) y de Colombia con 10% (CCI, 2020). En 2017, la rosa ecuatoriana ganó la medalla de oro estatal en la feria de las flores en Moscú. Las estadísticas muestran una disminución significativa de las importaciones rusas de origen ecuatoriano a partir del 2018, debido especialmente a que el puerto de entrada aduanero se traslada a Bielorrusia por costos tarifarios y administrativos, por lo que este país aparece como proveedor importante del mercado ruso, aunque no es productor de flores. Por esta razón en el año 2019 las importaciones totales de flores provenientes del Ecuador se reducen al 17%. Mientras que el primer semestre del 2020, y como efecto del COVID-19, el mercado de Eurasia¹⁵ registra un decrecimiento como destino de las exportaciones ecuatorianas del 8% (Expoflores, 2020).

¹³ Partida arancelaria: 0603110000 (rosas frescas) para la Unión Europea. Fuente: <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/myexport/#?product=0603110000&partner=NI&reporter=FR>, consultado Octubre 10, 2020.

¹⁴ Los productores explican que es difícil vender las tierras y salir del negocio, sin una pérdida muy importante de capital.

¹⁵ Rusia es parte de la Unión Económica de Eurasia, formada por Rusia, Bielorrusia, Armenia, Kazajistán y Kirguistán, países que mantienen sus fronteras abiertas al comercio.

En el contexto del mercado de las flores ruso de naturaleza fluctuante y poco regular, hay nuevos actores que aparecen constantemente, algunos de los cuales controlan toda la cadena de importaciones, transporte y comercialización. Otros se presentan como importadores/agentes logísticos para las empresas de distribución responsables de la entrega del producto al consumidor final. Normalmente los importadores, tanto los transportistas como los comerciantes, constituyen la mayoría, pero no tienen personalidad jurídica. La informalidad, así como la falta de una entidad reguladora estatal, han causado problemas de pago a los exportadores ecuatorianos. Esta es quizás una de las razones más importantes para la disminución en las ventas de rosas ecuatorianas en el mercado ruso. Paralelamente, los importadores con personalidad jurídica utilizan bancos estadounidenses para procesar los pagos, pero no todos los bancos estadounidenses están dispuestos a recibir dinero proveniente de Rusia por razones de política institucional interna.¹⁶ A esto se agrega la devaluación del rublo en 2014, que encareció las importaciones. Antes de la crisis, una rosa ecuatoriana costaba 55 rublos, hoy (2020) cuesta 150 rublos (casi 2 USD).¹⁷ La rosa se ha convertido en un producto de lujo asequible solo para personas con un alto poder adquisitivo. Bajo estas condiciones, muchos productores ecuatorianos que se especializaron exclusivamente en este mercado de alta gama tuvieron que redirigir su oferta a otros países, lo que inevitablemente tuvo efectos sobre los márgenes.

En segundo lugar, se evidencia un aspecto exógeno en la evolución de las exportaciones de rosas por vía aérea que se asimila a un riesgo cambiario que se supone desapareció precisamente por la dolarización. Los volúmenes de exportación son demasiado pequeños para justificar vuelos con carga vacía desde los países clientes, especialmente de los Estados Unidos. Además, las variaciones en el tipo de cambio del dólar tienen un impacto significativo en la capacidad de los productores para exportar bajo este modelo, cuya eficiencia radica precisamente en la velocidad y proactividad. Mientras más aviones estén en circulación en Sudamérica, más fácil será ahorrar. Cuando el tipo de cambio del dólar se deprecia frente a las monedas sudamericanas, en particular el real brasileño o el peso argentino, aumenta el volumen de las exportaciones aéreas estadounidenses a estos países.¹⁸ Esto incentiva una mayor circulación de aviones y facilita la llegada al aeropuerto de Quito, de aviones que regresan de estos dos países hacia los Estados Unidos. Inversamente, cuando el dólar se aprecia, hay menos aviones procedentes de los Estados Unidos que transitan por el espacio aéreo de América del Sur. Por lo tanto, sería necesario subir las tarifas de carga de manera a inducir a las compañías aéreas a programar escalas en suelo ecuatoriano, lo cual no pueden hacer los productores ecuatorianos, que pagan un promedio de USD 1,23 por kilo de carga rosa contra USD 2,6 por espárragos peruanos (2020) y USD 4 por el kilo del flete de salmón chileno (2015). Es decir, que, con un dólar fuerte, los desplazamientos de aviones de carga favorecen a Chile y Perú (Aqua, 2017; Logística 360).¹⁹ Finalmente, los costos de transporte se han encarecido considerablemente por efecto de la pandemia del COVID-19 debido a la disminución de frecuencias aéreas y baja en la demanda mundial. En estas condiciones, los márgenes financieros colapsan nuevamente, y la situación financiera se torna insostenible.

¹⁶ Se observa especial cuidado de no utilizar bancos que estén en la lista de Oficina de Control de Activos Extranjeros, el organismo de control financiero dependiente del Departamento del Tesoro de los Estados Unidos, OFAC. Se ocupa de la aplicación de las sanciones internacionales estadounidenses en el ámbito financiero, sobre todo en el marco de la protección de la seguridad nacional y en el apoyo de la política exterior de los Estados Unidos.

¹⁷ 2014: Tipo de cambio promedio 56 rublos/1 USD. 2020: Tipo de cambio promedio hasta 30 sept, 2020: 77 rublos/ 1 USD.

¹⁸ Una devaluación del dólar abarata los productos americanos de exportación.

¹⁹ Adicionalmente, esta información fue proporcionada por el representante de Expoflores. Las tarifas también están influenciadas por el tipo de carga que se contrata (consolidada o no consolidada), las variables de mercado (oferta/demanda), el precio internacional del barril de petróleo, entre otras.

Factores internos: política salarial y derechos de propiedad intelectual

Finalmente, hay factores internos que afectan la capacidad de los productores para mantener dicho modelo. Primero, el costo de la mano de obra representa el 58% de los ingresos del sector de la floricultura ecuatoriana (Expoflores, 2019). Cualquier aumento salarial tiene un impacto significativo en los costos de producción y la rentabilidad del sector. Durante los últimos diez años, el salario nominal básico ecuatoriano (incluidos beneficios adicionales) aumentó un 87%.²⁰ En 2018, el salario nominal incluyendo beneficios adicionales en Ecuador alcanza USD 450,26 contra USD 262²¹ en Colombia (salario pagado en moneda nacional), su principal competidor latinoamericano, lo cual empujó a los exportadores ecuatorianos hacia una estrategia creativa aún más diferenciada de producción, comercialización y ventas. La diferenciación en cuanto a la calidad del producto ecuatoriano representa su mayor fortaleza, su calidad innata, que le permitió superar las condiciones monetarias y laborales desfavorables del entorno local, y que empuja a los productores a utilizar variedades de rosas desarrolladas recientemente en el país y por tanto semillas protegidas por derechos de propiedad intelectual. En este aspecto, todo el sector está luchando para regularse. Mientras que la regalía es tradicionalmente USD 1 por planta, cada vez más, pequeños productores están plantando rosales adulterados, como resultado de la reproducción informal de productores sin control, lo que aumenta la producción y, por lo tanto, reduce los precios, por ende los márgenes. El Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual está luchando para detener estas prácticas, al igual que las organizaciones que representan a las empresas del sector, precisamente porque cada productor tiene un interés, dado el modelo de exportación, en mantener su primacía en el mercado específico en el cual se enfoca. Los hibridadores también conocen que el costo de las plantas es más alto en Ecuador que en otros lugares debido a la mayor rotación de cultivos. Por lo tanto, ahora otorgan plazos de pago más largos, que van de 12 a 18 meses. Esto no impide que el sector tenga problemas similares a los del sector del lujo en este ámbito, lo que es aún más sorprendente puesto que estamos hablando de agricultura en un país en desarrollo.

Conclusión

Finalmente, nunca hemos dejado de enfatizar el carácter singular, incluso sorprendente, de la dinámica de las exportaciones de rosas de Ecuador. Un sector que se encuentra bajo el radar de las autoridades nacionales cuyas exportaciones son equivalentes al monto de las importaciones de medicamentos del país (Criterios Digital, 2020). Un sector que se ha vuelto altamente competitivo a lo largo de los años al desarrollar un modelo exportador que va en contra de las prácticas de sus principales competidores y de lo que predice la teoría, pero que no está libre de debilidades que deberán ser abordadas so pena de desaparecer. Un sector formado por pequeños empresarios que viven como competidores entre sí, sin asociatividad real. Un sector, finalmente, que basa su supervivencia y su dinámica en el aumento del poder adquisitivo de los hogares más ricos de los países del norte. En la nueva realidad post-pandemia, micro y macro, el gran desafío para el sector empresarial radicará en la capacidad de innovación logística para llegar a supermercados automatizados y de allí al consumidor final. Un desafío estratégico en un entorno cada vez más digitalizado.

²⁰ Asimismo los salarios reales (salarios nominales ajustados por inflación) para el periodo 2008-2017 ha aumentado en 42,7%. Referencia salario básico unificado y componentes salariales: valores nominal y real en promedio del sector privado. Fuente: Banco Central del Ecuador (2020c).

²¹ Salario mínimo nominal de \$781.242 pesos colombianos, equivalentes a US 262. Fuente: Banco de la República, Colombia (2020).

Es por eso que el tema de las exportaciones de rosas desde el Ecuador es espinoso, y requiere de más investigación. Las incitaciones para la asociatividad de actores locales e internacionales del sector, en los distintos puntos de la cadena de valor, integración vertical y horizontal (fusiones y adquisiciones) y adquisición de tecnología para atender los distintos canales: tradicionales (mayoristas y supermercados) o *e-commerce*. Finalmente, la utilización de *big data* para el estudio técnico de la producción, la logística y el marketing, pues el gran desafío está en la capacidad y rapidez de adaptación de la CGV a los gustos de los consumidores y optimizar los tiempos de llegada al comprador con un producto de calidad y de diseño original.

Referencias

- Abbas, M. (2014). Le régionalisme dans le monde arabe. Spécificités d'économie politique d'une intégration régionale contrariée. en G. Alia & R. Yann (eds.) *La régionalisation du monde. Construction territoriale et articulation global/local*, pp. 73-94. Paris: Karthala.
- Asocolflores (2019). Boletín de exportaciones de flores cortadas enero-junio 2019. <https://asocolflores.org/es/ya-se-encuentran-disponibles-los-boletines-a-junio-2019/>
- Aqua. (2017). En las exportaciones: El impacto de los fletes en la estructura de costos. <https://www.aqua.cl/reportajes/las-exportaciones-impacto-los-fletes-la-estructura-costos/#>
- Auroi, C. (2009). Tentatives d'intégration économique et obstacles politiques en Amérique latine dans la seconde moitié du XXe siècle, *Relations internationales*, 2009/1, n°137, 91-113.
- Bair, J. (2010). Les cadres d'analyse des chaînes globales. Généalogie et discussion, *Revue Française de Gestion*, 2010/2, n°201, 103-119.
- Banco Central del Ecuador (2020a). Exportaciones no tradicionales. <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Central del Ecuador (2020b). Información Estadística Mensual N.2021-Julio 2020, Exportaciones por producto principal. <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Central del Ecuador (2020c). Información Estadística Mensual No. 2025-Noviembre 2020. <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco de la República, Colombia. (2020). Salarios. <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/salarios>
- Banco Mundial. (2017). *Measuring and Analysing the Impact of GVCs on Economic Development, Global Value Chain Development Report 2017*, Washington D.C.
- Ben Hammouda, H. et al. (2010). De Washington à Pittsburgh : d'un consensus subi à un consensus nouvellement établi ? *Mondes en développement*, 2010/2, n°150, 69-86.
- Bernard, A., Jensen, J., Redding S., & Schott P. (2007). Firms in International Trade, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 21(3), 105-130.
- Breilh, J. (2007). Nuevo modelo de acumulación y agroindustria: las implicaciones ecológicas y epidemiológicas de la floricultura en Ecuador, *Ciência & Saúde Coletiva*, vol. 12(1), 91-104.
- Büthe, T., & Milner, H. V. (2008). The Politics of Foreign Direct Investment into Developing Countries: Increasing FDI through International Trade Agreements?, *American Journal of Political Science*, vol. 52(4), 741-762.
- Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation (CCI) (2020). Federal Customs Service of Russia. <http://stat.customs.ru/apex/f?p=101:3:8501187128534761:proverka:NO>
- CNUCED. (2013). *Global Value Chains: Investment and Trade for Development*, World Investment Report 2013, New York and Geneva: CNUCED.
- Criterios Digital (2020). Las importaciones de medicamentos crecen en Ecuador. <https://criteriosdigital.com/noticias/depto-economicoycomercio/importaciones-de-medicamentos/>

- Correa, R. (2009). Ecuador: De Banana Republic a la No República. Bogotá: Random House Mondadori, S.A.
- Dallas, M. P. (2015). "Governed" trade: global value chains, firms, and the heterogeneity of trade in an era of fragmented production". *Review of International Political Economy*, vol. 22(5), 875-909.
- De la Torre, A., Hidalgo, J. (2017). La Trampa que Asfixia a la Economía Ecuatoriana, Corporación de Estudios para el Desarrollo, CORDES, Quito. Disponible en http://foroeconomiaecuador.com/fee/download/De-la-Torre-_Hidalgo.pdf.
- Deblock, Ch. & Regnault, H. (dir.) (2006). Nord-Sud. La reconexion périphérique, Montréal, Athéna Éditions.
- Expoflores (2019). Informe anual de exportaciones, 2019. <https://Expoflores.com/inteligencia-de-mercados>
- Expoflores (2020). Reporte Estadístico Mensual, junio 2020. <https://expoflores.com/inteligencia-de-mercados/>
- Gasselín, P. (2000). Le temps des roses, La floriculture et les dynamiques agraires de la région agropolitaine de Quito (Equateur), Institut National Agronomique Paris-Grignon, Tesis presentada para la obtención del título de Doctor.
- Gebreeyesus, M. & Sonobe, T. (2012.) Global value chains and market formation process in emerging export activity: Evidence from Ethiopian flower industry, *Journal of Development Studies*, vol. 48(3), 335-348.
- Gereffi, G. (1994). The organization of buyer-driven global commodity chains: How U.S. retailers shape overseas production networks, in G. Gereffi et M. Korzeniewicz (eds.) *Commodity chains and global capitalism*, Preager, Westport (CT).
- Gereffi, G. (2014). Global value chains in a post-Washington Consensus world, *Review of International Political Economy*, vol. 21(1), 9-37.
- Gereffi, G., Humphrey, J. & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains, *Review of International Political Economy*, vol.12(1), 78-104.
- Hernández, R. A. et al. (eds) (2014). *Global value chains and world trade. Prospects and challenges for Latin America*, Santiago (Chile), United Nations Publication.
- Hernandez, V. & Phelinas, P. (2012). Débats et controverses sur l'avenir de la petite agriculture, *Autrepart*, n° 62, 3-16.
- Hopkins, T. K. & Wallerstein, I. (1977). Patterns of Development of the Modern World-System, *Review (Fernand Braudel Center)*, vol. 1(2), 111-145.
- Hopkins, T. K. & Wallerstein, I. (1988). Commodity Chains in the World-Economy Prior to 1800, *Review (Fernand Braudel Center)*, vol. 10(1), 157-170.
- Hugon, P. H. (2010). La crise va-t-elle conduire à un nouveau paradigme du développement ? *Mondes en développement*, 2010/2, n°150, 53-67.
- Karl, T. L. (1997). *The paradox of plenty: Oil booms and petro states*, Berkeley, University of California Press.
- Knapp, G. (2017). Mountain Agriculture for Global Markets: The Case of Greenhouse Floriculture in Ecuador, *Annals of the American Association of Geographers*, vol. 107(2), 511-519.
- Korovkin, T. (2005). Creating a social Wasteland? Non-traditional Agricultural Exports and Rural Poverty in Ecuador, *European Review of Latin American and Caribbean Studies*, n°79, 47-67.
- Le Chaffotec, B. (2014). La politique régionale des États-Unis depuis la fin de la Guerre froide. Une nouvelle Frontier pour l'hémisphère occidental ? *Histoire, économie & société*, 2014/1 (33e année), 104-116.
- Logística 360. (2020). La cadena de suministro del espárrago. <https://www.logistica360.pe/la-cadena-de-suministro-del-esparrago/>
- Mamani Prieto, W. A. (2013). Dynamics of International Investment Agreements in the Andean Region, *Anuario Mexicano de Derecho Internacional*, vol. 13, 549-582.
- Martínez, L. (2013). La Agricultura Familiar en el Ecuador, Informe del Proyecto Análisis de la Pobreza y de la Desigualdad en América Latina Rural, Serie Documentos de Trabajo, n°147, Grupo de Trabajo: Desarrollo con Cohesión Territorial. Programa Cohesión Territorial para el Desarrollo.

- Rimisp, Santiago: Chile.
http://rimisp.org/wpcontent/files_mf/1434745799147AgriculturaFamiliarEcuadorMartinez_editado.pdf
- Martínez, L. (2004). El campesino andino y la globalización a fines de siglo (una mirada sobre el caso ecuatoriano), *European Review of Latin American and Caribbean Studies*, n°77 (October 2004), 25-40.
- Mayer, W. F. & Phillips, N. (2017). Outsourcing governance: states and the politics of a ‘global value chain world’, *New Political Economy*, vol. 22(2), 134-152.
- Melitz, M. (2003). The impact of trade on intra-industry reallocations and aggregate industry productivity, *Econometrica*, vol. 71(6), 1695-1725.
- Muhammad, A., Amponsah, W.A., & Dennis, J. H. (2010). The Impact of Preferential Trade Arrangements on EU Imports from Developing Countries: The Case of Fresh Cut Flowers, *Applied Economic Perspectives and Policy*, vol. 32(2), 254-274.
- Naranjo, M. P. (2017). La evolución de la economía ecuatoriana con dolarización oficial, 2000 – 2015, Retos y Perspectivas del Desarrollo Económico en el Ecuador y América Latina, Universidad de Guayaquil, Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador, Guayaquil.
- Ocampo, J. A. (2012). The Development Implications of External Integration in Latin America, WIDER Working Paper, n°2012/48, May.
- OECD (2020). Cut Flowers. <https://oec.world/en/profile/hs92/cut-flowers?redirect=true>
- Oficina Comercial del Ecuador en Moscú, (2018). Tendencias de consumo: comportamiento de las importaciones de flores en Rusia y demás países de la Unión Económica Euroasiática. Comportamiento de las importaciones, principales proveedores e importadores, y preferencias del mercado, Boletín Informativo.
- Ordóñez, D. & Hinojosa, S. (2014). La política exterior del Ecuador en el marco del Plan Nacional del Buen Vivir, *Revista Retos*, vol. 8(1), 143-156.
- Osgood, I. (2016). Differentiated products, divided industries: firm preferences over trade liberalization, *Economics & Politics*, vol. 28(2), 161-180.
- Patel-Campillo, A. (2010). Transforming Global Commodity Chains: Actor Strategies, Regulation, and Competitive Relations in the Dutch Cut Flower Sector, *Economic Geography*, vol. 87(1), 79–99.
- Patel-Campillo, A. (2011). Forging the neoliberal competitiveness agenda: planning policy and practice in the Dutch and Colombian cut-flower commodity chain, *Environment and Planning A*, vol.43, 2516-2532.
- Patel-Campillo, A. (2012). The gendered production-consumption relation: Accounting for employment and socioeconomic hierarchies in the Colombian cut flower global commodity chain, *Sociologia Ruralis*, vol. 52(3), 272-293.
- Patel-Campillo, A. (2014). Rival commodity chains: Agency and regulation in the US and Colombian cut flower agro-industries, *Review of International Political Economy*, vol. 17(1), 75-102.
- Phillips, N. et al. (2014). The social foundations of global production networks: towards a global political economy of child labour, *Third World Quarterly*, vol. 35(3), 428-446.
- Phillips, N. & Mieres, F. (2015). The governance of forced labour in the global economy, *Globalizations*, vol. 12(2), 244-260.
- Ponsot, J. F. (2007). Dollarisation et Banque Centrale en Equateur, en E. Lafaye de Micheaux y al. (dir), *Institutions et développement: la fabrique institutionnelle des trajectoires de développement*, Presses Universitaires de Rennes, 231-256.
- Quenan C. & Velut, S. (dir.) (2014). *Les enjeux du développement en Amérique latine. Dynamiques socioéconomiques et politiques publiques*, Paris, Agence Française du Développement, Deuxième édition.
- Rodrik, D. (2008). *Nations et mondialisation. Les stratégies nationales de développement dans un monde globalisé*, Paris, La Découverte.
- Salama, P. (2010). Une croissance tirée par le marché intérieur comme réponse à la crise en Amérique latine: une utopie mobilisatrice, *Mondes en développement*, 2010/2, n°150, 87-102.

- Sánchez-Martín, M.E., De Arce, R., Escribano, G. (2014). Do changes in the rules of the game affect FDI flows in Latin America? A look at the macroeconomic, institutional and regional integration determinants of FDI, *European Journal of Political Economy*, 34(2014), 279-299.
- Sawers, L. (2005). Nontraditional or New Traditional Exports: Ecuador's Flower Boom, *Latin American Research Review*, vol. 40(3), 40-67.
- Silva, P. (2011). The role of importers and exporters in the determination of the U.S. tariff preferences granted to Latin America, *Journal of Development Economics*, vol. 94(2), 207-219.
- Stiglitz, J. (2006). *Cómo hacer que funcione la globalización*, Bogotá: Editorial Taurus.
- Superintendencia de Compañías del Ecuador (2020). *Estados Financieros por ramo*.
https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros%20x%20Rama%27%5d&ui.name=Estados%20Financieros%20x%20Rama&run.outputFormat=&run.prompt=true
- Trotignon, J. (2009). Les effets des nouveaux accords de libre-commerce en Amérique latine, *Région et Développement*, n°29, 31-48.
- Van Rijswijk, C. (2015). *World Floriculture Map 2015. Gearing Up for Stronger Competition*, Rabobank Industry Note, n°475, January.
- Viego, V. & Corbella, V. (2017). Specialization and Exports in South America after Trade Agreements, *Journal of Economic Integration*, vol. 32(2), 433-487.
- Weisbrot, M., Cohen, J. & Andreani, F. (2013). La politique d'Obama en Amérique latine. La continuité sans le changement, *Mouvements*, 2013/4, n°76, 37-48.
- Yeung, H. W. & Coe, N. (2015). Toward a Dynamic Theory of Global Production Networks, *Economic Geography*, vol. 91(1), 29-58.



Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0

International License, which permits the use, adaptation and sharing as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons license, unless indicated otherwise in a credit line to the material. If materials are not included in the article's Creative Commons license and your intended use is not permitted by statutory regulation or exceeds the permitted use, you will need to obtain permission directly from the copyright holder.

To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.

© The Author(s) 2020.