El mercado mundial de flores y las exportaciones colombianas*

*María Clara Rueda***

I. INTRODUCCCION

La floricultura aparece como uno de los casos de éxito exportador en Colombia. Con la perspectiva de la internacionalización de la economía, resulta interesante conocer el proceso que llevó a la vertiginosa penetración de las flores colombianas en un mercado consolidado, con poderosos competidores de vieja data como eran los holandeses o los mismos floricultores norteamericanos.

El estudio que se presenta aquí, se centra pues en el análisis del mercado internacional de las flores y en las condiciones de oferta y de demanda que explican el éxito colombiano, entendido como la capacidad de los exportadores nacionales para desplazar a otros competidores o para abrir nuevos mercados para sus productos, con el fin de aislar aquellas características replicables a otros productos exportables por el país.

En el comercio internacional de flores se distinguen dos grandes compradores, la Comunidad Económica Europea (CEE) y los Estados Unidos, cuyas participaciones sobre el total de compras mundiales en 1987 fueron, respectivamente, 68% y 14% y un gran exportador, Holanda, el cual contribuyó con el 70% del valor total en ese mismo año (Cuadro 1).

En las últimas dos décadas, la competencia se ha incrementado notablemente con la entrada de países como Colombia, Kenya, Israel y España. Entre los nuevos entrantes se destaca la posición de Colombia, país que contribuyó con el 8% de las exportaciones en 1987, constituyéndose así en el segundo exportador mundial en importancia.

La afluencia de nuevos competidores, con ventajas comparativas derivadas de menores costos de mano de obra y superiores condiciones climáticas, no ha resultado, sin embargo, en el desplazamiento de Holanda del comercio internacional. Antes bien, durante la década de los ochenta los Países Bajos incrementaron su participación en las exportaciones mundiales la cual era, en 1981, igual al 65%.

Este hecho, llama la atención sobre la necesidad de incluir otros factores, además de la ventajas comparativas naturales de cada país, en el análisis de este mercado. En efecto, según se muestra en el Cuadro 1, la participación de las exportaciones de

* Este artículo está basado en un trabajo más amplio que hace parte de un estudio financiado por la Fundación Ford sobre tres casos de éxito exportador en Colombia.

** La autora agradece los comentarios del doctor Juan José Perfetti, investigador de FEDESARROLLO. Los errores que hayan podido cometerse son, obviamente, responsabilidad exclusiva de la autora.

Cuadro 1. **MERCADO MUNDIAL DE FLORES 1981-1987 (Participaciones Porcentuales)**

Importaciones mundiales (C.I.F.)	**1981**	**1982**	**1983**	**1984**	**1985**	**1986**	**1987**
Estados Unidos	10.9	13.4	16.0	20.7	21.9	17.4	14.5
Canadá	1.6	1.8	2.1	2.3	2.0	1.7	1.4
Comunidad Económica Europea	72.4	69.3	66.2	62.3	61.1	65.1	67.7
Alemania	50.7	46.9	44.2	40.1	36.2	37.8	37.7
Holanda	4.4	4.5	4.2	4.8	4.0	4.9	5.1
Reino Unido	5.0	5.1	5.5	5.7	7.0	7.1	8.0
Francia	6.8	7.2	6.9	6.5	7.4	8.7	9.5
Italia	1.7	2.0	1.9	1.8	2.9	2.7	3.0
Bélgica-Luxemburgo	2.9	2.7	2.3	2.1	2.0	2.0	2.2
Dinamarca	0.7	0.8	0.9	1.0	1.2	1.5	1.6
Irlanda	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4
Grecia	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1
Otros Europa	12.5	12.7	12.6	11.5	11.5	12.2	12.5
Resto países	2.6	2.8	3.1	3.1	3.5	3.6	3.8
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Valor CIF (mill. de dólares)	1175.0	1181.9	1230.5	1285.7	1292.7	1734.0	2212.2
Exportaciones mundiales (F.O.B.)	**1981**	**1982**	**1983**	**1984**	**1985**	**1986**	**1987**
Holanda	65.2	65.0	64.2	64.0	66.3	68.7	69.7
Colombia	10.4	10.6	11.1	11.8	11.8	9.8	8.2
Israel	7.8	7.8	6.7	5.9	5.8	6.3	5.7
Italia	6.8	7.1	7.9	7.1	5.1	4.7	4.9
España	1.1	1.4	1.7	2.0	2.0	2.3	3.4
Tailandia	1.8	1.4	1.4	1.5	1.6	1.0	1.3
Francia	1.4	1.4	1.3	1.4	1.1	1.0	1.0
Kenya	0.6	0.6	0.8	0.8	0.8	0.9	0.9
Alemania	0.4	0.4	0.5	0.6	0.6	0.7	0.8
Taiwán	0.6	0.5	0.6	0.6	0.6	0.4	0.6
Reino Unido	0.4	0.4	0.4	0.4	0.5	0.4	0.5
Suráfrica	0.7	0.6	0.6	0.5	0.5	0.5	0.4
Nueva Zelandia	0.2	0.2	0.3	0.4	0.4	0.5	0.4
Estados Unidos	1.0	1.1	1.0	1.0	0.5	0.4	0.4
Costa Rica	0.0	0.1	0.1	0.2	0.2	0.3	0.3
México	0.1	0.1	0.2	0.3	0.4	0.4	0.3
Otros	1.5	1.3	1.2	1.5	1.8	1.7	1.2
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Valor FOB (mill. de dólares)	1045.2	1048.6	1086.4	1096.5	1122.9	1509.5	1943.3

Fuente: Tomado de Revista Asocolflores, No. 18, abril de 1989, pgs. 34-35.

los Países Bajos ha aumentado en detrimento de las colombianas en el mundo entero.

En lo que hace al mercado europeo, las barreras tarifarias podrían explicar en alguna medida tal efecto. Lo mismo, sin embargo, no explicaría lo ocurrido en el caso del mercado norteamericano, en donde las exportaciones holandesas, iniciadas en los ochentas, han logrado así mismo desplazar a las exportaciones colombianas.

En este último mercado se concentrará el estudio por constituir el mismo el principal destino de las exportaciones colombianas. Al respecto, el análisis de las cifras de exportación de ambos países a norteamérica sugiere la siguiente hipótesis: si el momento en el que Colombia entró a exportar a Estados Unidos, unido a las ventajas comparativas del país en el cultivo de flores, le permitió apropiarse de una parte importante de este mercado, la evolución de la competencia en el mismo ha resultado en la distribución de éste entre los distintos oferentes, que han sabido aprovechar la existencia de segmentos diferenciados en la demanda por flores, en los cuales sus ventajas comparativas les conceden mejores oportunidades de competencia.

En efecto, según se verá en lo que sigue, condiciones tanto de oferta como de demanda determinan que el mercado de las flores funcione como uno de productos diferenciados, permitiendo que flores holandesas y colombianas se dirijan a distintos segmentos de consumidores. Las condiciones de producción de ambos países han resultado en la especialización de éstos en variedades diferentes, sirviendo los Países Bajos el segmento alto del mercado, más dinámico, en tanto que Colombia se dirige al segmento bajo.

Sobre la base de esta hipótesis, este trabajo se presenta de la siguiente manera: primero se describe brevemente la evolución del comercio mundial de flores y la inserción colombiana en él, y se señala la importancia de barreras naturales o de tipo arancelario que han incidido en una relativa segmentación geográfica del mismo.

El tercer aparte se concentra en las condiciones de producción en Holanda y Colombia, y se identifican las ventajas comparativas de cada uno de estos países en el cultivo de flores.

En cuarto lugar se analizan las condiciones de demanda del mercado norteamericano. Con base en distintos estudios de mercadeo que se han realizado en ese país, se identifican los distintos segmentos de consumidores y se establecen algunas comparaciones con el mercado europeo, más desarrollado, y en donde la segmentación es hoy mucho más clara.

Con base en esto, el quinto aparte analiza el desarrollo de las exportaciones colombianas a norteamérica y las distintas estrategias de penetración que ha seguido el país. Aquí, se comparan tanto las estrategias colombiana y holandesas, como las seguidas por Colombia según los distintos productos que el país exporta.

Finalmente, el trabajo estudia la evolución de las ventajas comparativas colombianas haciendo énfasis en dos aspectos: la comercialización de las flores en Estados Unidos y el desarrollo tecnológico en Colombia.

II. LA PARTICIPACION COLOMBIANA EN EL COMERCIO INTERNACIONAL DE FLORES

En 1987, Colombia exportó a los Estados Unidos el 82% de su producción de flores. Desde el punto de vista norteamericano, las flores colombianas participaron con el 58% de las importaciones totales de ese país. Este mismo año, la Comunidad Económica Europea (CEE) absorbió el 78% de las exportaciones holandesas. El principal país de destino de las flores de los Países Bajos es Alemania, en donde las mismas representaron el 83% de las importaciones en 1987. Barreras arancelarias y costos de transporte se hallan al origen de esta segmentación la cual, según se verá, comienza no obstante a relativizarse con la acelerada incursión holandesa en el mercado norteamericano.

En lo que hace a las exportaciones colombianas a Europa, aunque el país ha realizado importantes esfuerzos por diversificar sus mercados, las mismas sí han estado frenadas por la estructura arancelaria de la CEE que sitúa a Colombia en una posición de clara desventaja frente a otros exportadores importantes.

La Comunidad ha clasificado a los países exportadores en cuatro grupos distintos para la aplicación de aranceles: los países del pacto de Lomé, cuyas exportaciones se encuentran libres de arancel; los países de entrada reciente, entre los que se halla España, que gozan de reducciones graduales hasta 1992 cuando serán miembros completos y exentos de arancel; Israel, cuyas exportaciones, a partir de una cuota de entrada libre, son gravadas con el mismo arancel que se aplica a España; y el resto, gravados con el cien por ciento de la tarifa, que actualmente es de 15% en meses de invierno (entre noviembre 1 y mayo 30) y de 20% en meses de verano (entre junio 1 y octubre 31), cuando la producción local es más importante.

El impacto de estas tarifas sobre las importaciones parece ser significativo. Colombia exportó al Reino Unido (principal mercado del país en Europa) 2600 libras esterlinas en claveles durante los meses de verano en 1985, frente a 5500 libras en los meses de invierno. En este año, las tarifas eran de 24% y 17% respectivamente. Es decir, un aumento en las exportaciones colombianas del 53% correspondiente a una rebaja de 7 puntos del arancel. En lo que hace a las rosas, otro producto importante en las ventas colombianas a Europa, las mismas sólo fueron exportadas a Gran Bretaña en los meses de invierno, entre 1981 y 1985.

Obviamente no toda la diferencia es atribuible al arancel. La competencia es más fuerte en los meses de verano, cuando la producción holandesa aumenta. Pero los mayores aranceles en esta época sí deben incidir de manera importante en la disminución en las exportaciones colombianas, por lo que los patrones de comercio colombianos deberían variar si se cristalizara la prometida rebaja arancelaria de la Comunidad a nuestros productos[1].

Lo anterior, de otra parte, no quiere decir que Colombia no haya logrado entrar en cierta medida al mercado europeo. De hecho, según se observa en el Cuadro 2, Colombia ha realizado un esfuerzo importante por conseguir nuevos mercados, especialmente en Europa, en donde se destaca la importancia de la Comunidad a partir de 1974.

En ese año se exportó a la Europa comunitaria cerca de un 10% del valor total, contra apenas un 3% en 1973. Dicha participación creció continuamente hasta 1981 cuando fue de 15.8% y durante este período el porcentaje de las exportaciones al total del continente europeo superó siempre el 20%. Y, si bien es cierto que durante la segunda mitad de la década de los ochenta la participación de las exportaciones a Estados Unidos ha vuelto a ganar terreno, en 1989 Europa seguía absorbiendo el 11% del total exportado.

Estos ciclos en el crecimiento de las exportaciones a uno u otro mercado, están explicados por factores ajenos a la industria misma. En primer lugar, el vuelco hacia los mercados europeos observado en 1974, coincidió con la fijación en Estados Unidos de la tarifa compensatoria a las importaciones de flores colombianas, en razón del certificado de abono tributario C.A.T. Según anota Junguito[2] "(...) en 1974 surgieron dificultades para la industria, prioritariamente por la actitud de Estados Unidos frente a los subsidios colombianos". El mismo autor, llama la atención sobre la desaceleración en el crecimiento del área sembrada entre 1974 y 1976, año en el cual "los Estados Unidos declararon que no había razón económica para declarar a los productores de ese país como perjudicados económicamente por las importaciones de flores colombianas".

---

[1] Nota del Editor: Esta rebaja se aprobó efectivamente en octubre de 1990 y entró en vigencia a partir del 1o. de enero de 1991, con una duración de 4 años.

[2] Junguito, R.(1981), "Análisis y Perspectivas de las exportaciones de flores colombianas". Asocolflores. Mimeo.

Cuadro 2. **EXPORTACIONES COLOMBIANAS DE FLORES SEGUN PAISES DE DESTINO. PARTICIPACION DE CADA PAIS EN EL VOLUMEN TOTAL (%)**

Años	Canadá	E.E.U.U. y Pto. Rico	Europa C.E.E.	Europa Otros	Resto países	Total
1970	0.00	90.31	0.01	0.00	8.65	98.97
1971	0.00	94.16	0.08	1.30	3.76	99.30
1972	0.00	90.75	4.53	2.38	2.00	99.67
1973	0.12	92.98	2.84	2.60	1.25	99.79
1974	0.41	84.69	9.17	4.18	1.21	99.66
1975	0.82	75.29	16.31	5.94	1.05	99.41
1976	1.54	78.72	12.06	6.31	0.91	99.54
1977	1.55	79.87	11.81	5.23	1.06	99.50
1978	1.58	77.13	13.91	4.53	2.02	99.17
1979	1.90	76.23	14.53	4.17	2.42	99.24
1980	1.66	73.42	15.35	4.31	4.24	98.99
1981	1.82	75.09	15.88	3.78	2.42	98.99
1982	1.67	80.38	12.96	3.13	0.89	99.04
1983	1.54	83.10	11.01	2.85	0.65	99.15
1984	1.79	86.01	8.37	2.45	0.72	99.34
1985	1.82	87.66	7.18	2.18	0.60	99.43
1986	1.99	86.94	7.79	2.31	0.52	99.55
1987	2.27	87.82	6.85	2.04	0.39	99.36
1988	1.68	84.15	8.98	2.61	0.28	97.71

Fuente: Anuarios de Comercio Exterior DANE. Cálculos de FEDESARROLLO.

Así, las dificultades encontradas en el mercado norteamericano aceleraron el esfuerzo de penetración al mercado europeo, esfuerzo que se mantuvo más allá de 1976. De hecho, las tasas de crecimiento del volumen exportado a la Comunidad superaron las de las exportaciones a Estados Unidos hasta 1981, a partir de cuando la tendencia se invirtió.

Las razones de este último viraje parecerían encontrarse en la dinámica económica de los países industrializados. El primer quinquenio de los ochenta trajo consigo una importante disminución de las importaciones de la mayoría de los países europeos, en tanto que éstas aumentaban en Japón, Estados Unidos y Canadá. Adicionalmente y según se verá más adelante, el mercado de flores en Estados Unidos, que creció en forma lenta hasta comienzos de los ochenta, comenzó a desarrollarse muy rápidamente a partir de esta fecha, como resultado de la sobrevaluación del dólar en ese momento, pero gracias también al impacto de agresivas políticas de mercadeo. Las crecientes importaciones de Estados Unidos resultaron en un aumento de la participación de este país en el mercado mundial de flores, que pasó de ser el 11% en 1981 al 21% en 1985.

A partir de 1985, la tendencia a la sobrevaluación del dólar se corrigió y el dinamismo importador europeo dio claras muestras de recuperación. La participación de las exportaciones colombianas a Europa se mantuvo cercana al 10% entre 1985 y 1988, pero las tasas de crecimiento del volumen

exportado a este mercado se incrementaron, superando las correspondientes al mercado de Estados Unidos entre 1985 y 1986 y entre 1987 y 1988.

No obstante, el crecimiento de las exportaciones colombianas fue inferior al crecimiento del comercio mundial de flores y la participación del país en éste se redujo del 12% en 1985 al 8% en 1987, al tiempo que Holanda incrementaba la suya.

Así, la dinámica de la demanda de los respectivos mercados de influencia de Holanda y Colombia han determinado en gran medida el desarrollo exportador de los mismos. Sin embargo, otros factores deben tenerse en cuenta en el análisis del comercio internacional de estos productos.

Pese a que Colombia ha dominado el mercado de importación de flores en norteamérica, Holanda, cuya incursión en éste data de comienzos de los ochenta, ha logrado incrementar su participación en las importaciones del mismo, desplazando, en parte, las importaciones colombianas.

III. LA PRODUCCION DE FLORES

Las ventajas comparativas de Colombia en la producción de flores se derivan de los menores costos de mano de obra en el país, así como de las condiciones climáticas del mismo que le permiten no sólo cultivar flores todo el año, sino hacerlo a costos muy inferiores a los correspondientes a un país como Holanda. Las condiciones de luz y temperatura naturales en Colombia son óptimas para el cultivo de flores, siendo los requisitos de inversión en infraestructura muy bajos.

El tiempo de producción de la mayoría de los cultivos es significativamente más bajo en Colombia que en los países con estaciones y los costos de preparación de la tierra han sido calculados también como inferiores[3]. De otra parte, los sistemas de contratación laboral seguidos por el sector le han permitido reducir notablemente los costos de mano de obra. En la industria colombiana de las flores, en efecto, la mayor parte del trabajo es femenino presentándose en la misma altas tasas de rotación de personal. En muchos casos, las trabajadoras son reemplazadas cada dos meses, es decir, al finalizar el período de prueba que la ley colombiana define. Se trata, en general, de mujeres muy jóvenes o mayores y con hijos grandes, por lo que los riesgos de pagar los beneficios sociales asociados a la maternidad también disminuyen. Finalmente, la industria en Colombia no está gravada por el daño ambiental, lo que también reduce sus costos con relación a otros países en donde la reglamentación a este respeto es muy estricta.

En contraste, las condiciones climáticas holandesas hacen que la mayor parte del cultivo de flores deba realizarse en invernaderos de vidrio, con altos consumos de energía para calefacción y alumbrado. La crisis energética de comienzos de los setentas, resultó, en consecuencia, en importantes incrementos en los costos de producción de los Países Bajos. Según se observa en el Cuadro 3, la participación de este rubro sobre los costos totales pasó de representar el 4% en 1970 al 14% en 1984.

Como respuesta al encarecimiento de la energía, los países industrializados emprendieron, durante la década de los setentas, importantes esfuerzos de transformación tecnológica, que resultaron en procesos de producción altamente ahorradores de energía. Así, según se observa en el mismo cuadro, después de crecer continuamente hasta mediados de los ochentas, la participación del gasto en energía comenzó a reducirse a partir de 1985, llegando a representar el 8% de los costos totales en 1989, es decir menos de lo que éstos representaron en 1980 y muy por debajo del pico alcanzado en 1985.

Algo similar ocurrió en lo que respecta al consumo de mano de obra. A comienzos de los setentas, el trabajo representaba el 10% de los costos de la floricultura en Holanda. En esta década, sin embargo, los salarios reales europeos estaban creciendo

[3] Ver al respecto Silva, A.E. (1986), "The Colombian Flower Industry". Mimeo. Madison, Wiscosin.

Cuadro 3. **HOLANDA: PARTICIPACION PORCENTUAL DE LOS FACTORES DE COSTO EN LOS COSTOS TOTALES DE PRODUCCION**

	1970	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
Trabajo	39.23	29.30	29.39	30.52	30.41	30.12	28.86	29.76	29.96
Capital	25.90	24.21	23.97	23.94	20.79	19.81	19.28	23.55	24.25
Energia	15.17	16.67	16.75	17.06	18.39	19.00	20.21	14.53	11.70
Otros	19.71	29.82	29.89	28.48	30.41	31.07	31.65	32.16	34.09

Fuente: 1980 - 87 Landbouuw-Economisch Instituut. Cálculos de FEDESARROLLO.

rápidamente, por lo que la participación de los costos de mano de obra aumentó hasta representar, en 1982, el 20% de los costos totales. En respuesta a ello, los procesos de producción tendieron rápidamente hacia la mayor mecanización, logrando que los costos de mano de obra se estabilizaran alrededor de esta cifra durante toda la década de los ochenta.

Así, si las ventajas comparativas de países como Colombia estaban aprovechándose crecientemente durante toda la década de los setentas, el cambio tecnológico ocurrido en ese mismo período en los países industrializados trajo por consecuencia que las mismas comenzaran a crecer a menores ritmos durante los ochentas.

En páginas siguientes, cuando se analice la evolución de las exportaciones colombianas a Estados Unidos, se mostrará cómo, el haber entrado en el mercado mundial de flores precisamente en momentos en los que los países del norte enfrentaban incrementos sustanciales en sus estructuras de costos, fue uno de los factores determinantes en el éxito obtenido por Colombia.

Volviendo al cambio técnico, las posibilidades de sustituir trabajo por capital varían con el tipo de flor. En clavel por ejemplo, la intensidad de la mano de obra es muy superior a la que se da en la mayoría de las otras variedades. Adicionalmente, el clavel es una flor resistente y su manipulación en el proceso de distribución es más fácil que en el caso de otras flores más delicadas como pueden serlo, por ejemplo, las rosas.

La producción de flores en Colombia se concentró pues, en claveles, los cuales siguen representando hoy en día cerca del 40% del valor total exportado. Holanda, por su parte, ha ido desplazando su producción hacia otras variedades más intensivas en investigación y desarrollo, área en la cual los Países Bajos poseen claras ventajas comparativas (Cuadro 4). De hecho, uno de los grandes activos holandeses en el mercado de flores es la enorme diversidad de su oferta, la cual está constituida por más de 6000 variedades de flores de muy alta calidad.

En lo que hace a Colombia, baste decir por ahora que la conjunción de estos dos factores, menores costos de producción y un momento oportuno de entrada, le permitieron una rápida entrada al mercado de flores. Esta se basó en un comienzo en la exportación de claveles, flores en las cuales el país tenía las mayores ventajas comparativas. Desde entonces, Colombia ha avanzado en el dominio tecnológico, logrando producir una mayor variedad de flores y ha desarrollado importantes ventajas a nivel mundial en el ámbito de la comercialización de estos productos. Estos dos aspectos serán estudiados más adelante.

IV. LA DEMANDA NORTEAMERICANA

Comparado con el mercado europeo, el mercado

Cuadro 4. **HOLANDA: SUPERFICIE CULTIVADA POR TIPO DE FLOR (has.)**

Producto	1982	1983	1984	1985	1986	1987	Cambio en el período (%)
Rosas	756	739	736	758	774	809	7.0
Crisantemos	468	473	491	518	560	588	25.6
Freesias	346	328	319	320	329	317	-8.3
Gerberas	260	258	276	267	248	227	-12.7
Claveles en ramillete	316	295	254	249	237	223	-29.4
Orquideas	143	160	177	189	196	192	34.3
Claveles normales	131	126	121	109	104	96	-26.7
Otras	521	512	470	528	640	688	32.1
TOTAL	2941	2891	2844	2938	3088	3140	6.8

Fuente: Centraal Bureau voor de Statistiek, La Haya.

norteamericano es aún muy nuevo y presenta un gran potencial de crecimiento todavía por explotar. De hecho, pese a que el ingreso per cápita de los Estados Unidos no difiere sustancialmente del de muchos países europeos a comienzos de los ochentas, el consumo per cápita de flores en norteamérica era de 11 unidades al año en tanto que éste era de 15 en Francia, 32 en el Reino Unido o 53 en Alemania[4]. Estudios de mercadeo recientes, reflejan un potencial de crecimiento del orden del 135% "si cada norteamericano gastara tanto de su ingreso en flores y plantas como lo hace hoy en día un alemán"[5].

Un mercado "nuevo" significa que el consumo de flores es aún tradicional y se realiza fundamentalmente en ciertas fechas, como el día de San Valentín, el día de la madre, etc., o en ocasión de eventos especiales como matrimonios, bautizos, funerales, etc. De manera consecuente con este tipo de comportamiento, las floristerías han sido normalmente el punto de compra más importante en los Estados Unidos, en contraste con lo que sucede en países europeos, en donde predominan las ventas en los supermercados y en la calle.

El esfuerzo de las comercializadoras de flores en Estados Unidos, en el cual la participación colombiana ha sido muy importante, se ha concentrado en expandir el mercado norteamericano, afectando las funciones de demanda de la población y buscando hacer de las flores un bien de consumo más cotidiano.

Los importadores de flores de la Florida, a través de los cuales los colombianos colocan en Estados Unidos la mayoría de sus productos, han diseñado estrategias de mercadeo tendientes a fomentar la venta en supermercados con exitosos resultados. Así, entre 1985 y 1988, el porcentaje de usuarios de floristerías descendió del 45% al 39%, al tiempo que aumentaba el de compradores en supermercados de 6% al 19%. Hoy en día, las

[4] Este dato incluye 14 variedades entre las cuales las más importantes son tulipanes, claveles, rosas y crisantemos. "Market analysis of West Germanny and the United States", Vereniging van Bloemenveilingen in Netherlands (VBN), junio de 1985.

[5] Ibid.

proyecciones de crecimiento del mercado dan por resultado incrementos del orden del 15% anual en las ventas en supermercado y sólo del 5% para las floristerías.

Estos datos ocultan más que simples cambios en las estrategias de mercadeo. El trabajo ya citado de Junguito (1981), mostraba cómo el consumo de flores, en términos reales, creció durante la década de los setentas a tasas apenas entre el 2% y el 2.5% anual. De allí concluía el autor que "el mercado de flores en Estados Unidos es poco dinámico, creciendo exclusivamente en razón del incremento poblacional y no superando la cifra del 3% anual".

La década de los ochentas, sin embargo, parece haber estado acompañada de cambios importantes en esta materia. El consumo per cápita de flores, aún bajo, según se dijo, al compararlo con el europeo, creció entre 1980 y 1988 en un 52%, pasando de 8 unidades por persona a algo más de 12 en ese lapso para el conjunto de flores que más peso tienen en las exportaciones colombianas (Cuadro 5).

Tal cambio, obviamente, no puede atribuirse de manera exclusiva a transformaciones en el comportamiento de los consumidores. La misma dinámica de las economías de los países industrializados afecta de manera muy importante el comercio de productos no necesarios, como lo son las flores, y cambios en variables macro se reflejan rápidamente en el comercio de este tipo de bienes. El comienzo de los ochenta trajo a este respecto transformaciones considerables en la economía norteamericana.

El manejo macroeconómico con el que Estados Unidos respondió a la crisis de 1983, con la resultante sobrevaluación del dólar en el primer quinquenio de la década, imprimió un inusitado dinamismo a las importaciones de ese país. Adicionalmente, la economía norteamericana dio rápidos indicios de recuperación en esta época aumentando su ritmo de crecimiento desde 1983. Las importaciones totales de Estados Unidos,

Cuadro 5. CONSUMO PER CAPITA DE FLORES. ESTADOS UNIDOS: (unidades por año)

Año	Clavel Estándar	Crisantemo	Pompón	Rosa	Total
1980	3.66	0.51	1.93	2.07	8.17
1981	3.98	0.47	2.12	2.15	8.72
1982	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1983	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1984	4.44	0.41	2.33	2.50	9.68
1985	4.72	0.42	2.65	2.73	10.52
1986	5.19	0.29	2.71	2.82	11.01
1987	5.68	0.28	2.64	3.41	12.01
1988	5.90	0.29	2.80	3.46	12.45
Cambio(%)	62.00	-43.14	45.08	67.15	52.39

Fuente: Ornamental Crops National Market Trends y Floriculture Crops, USDA. En Revista Asolcolflores, Junio de 1989.

pasaron así de US$273.4 billones en 1981 a US$361.6 billones en 1985, lo que equivale a un incremento del 32% en esos cinco años[6].

El incremento en las importaciones de flores, no obstante, superó con creces esta cifra pasando de representar US$128.6 millones en 1981 a US$283.64 millones en 1985, o sea un incremento del 120% en ese mismo período. Ello se reflejó en un incremento de la participación norteamericana en el mercado mundial de este producto del 11% en 1981 al 22% en 1985.

Así, y según se evidencia en el Cuadro 5, el aumento en el ingreso per cápita que tuvo lugar en el primer quinquenio de los ochenta, se acompañó de cambios importantes en los patrones de consumo de flores, resultando en la mencionada expansión del mercado norteamericano de estos bienes.

Pero además de señalar esto, las cifras llaman la atención sobre la importancia del "gusto" en el

[6] IMF International Financial Statistics.

comercio de las flores. Por ejemplo, mientras el consumo de rosas y claveles aumentó considerablemente, el de los crisantemos ha venido cayendo de manera notable desde 1980.

En efecto, un colateral de la expansión de mercados es la aparición de consumidores más sofisticados, entendiéndose por éstos consumidores que valoran más la calidad del producto y, sobre todo, derivan una "mayor utilidad" de la mayor disponibilidad de variedades distintas. La importancia de la moda y el gusto por la variedad son los que determinan la aparición de segmentos diferenciados en el mercado.

En un mercado maduro, como lo es el alemán, la segmentación de mercados es clarísima y parece relacionarse muy de cerca con la edad: "Entre los jóvenes, por ejemplo, hay preferencia por flores de aspecto natural; este grupo tiene reparos con muchos tipos de flores que se incluyen dentro del surtido principal de flores cortadas como son claveles, anturios, gérberas y orquídeas. (...) En contraste con lo anterior, la mayoría de flores que no son del agrado de la gente joven posee una excelente imagen entre los consumidores mayores, que prefieren las flores cortadas que ellos catalogan como exclusivas, tales como las rosas, las orquídeas, los claveles, los crisantemos y las gérberas"[7].

Esta segmentación es tan importante que los autores señalan como una posible explicación a la decreciente popularidad de las flores cortadas entre la población más joven, el hecho de que el mercado no está ofreciendo mucho de lo que ellos quisieran y llaman la atención sobre el poco alentador futuro para las flores más tradicionales, al menos si esta segmentación por edades se mantiene y aproxima correctamente las tendencias del mercado en el futuro inmediato.

En lo que hace a Estados Unidos, el estudio de mercadeo mencionado más arriba, señala también la aparición de este tipo de compradores en norteamérica, en donde la segmentación parece relacionarse así mismo con la edad y muy de cerca con el nivel de ingresos. Entre el total de encuestados, el grupo más joven (más del 50% menores de 39 años), con mayores niveles de educación (más del 60% con estudios de universitarios) y con ingresos superiores al promedio, era el que más importancia daba al tipo y al color de las flores y el que menos importante encontraba el precio. En el otro extremo de la escala social, el tipo de flor fue mencionado como un factor importante por menos del 40% de los encuestados.

Así pues, pueden distinguirse, *grosso modo*, dos segmentos diferentes en el mercado de flores norteamericano: uno, el que sirve a los consumidores de menores ingresos y nivel educativo, más tradicionalistas en sus gustos y para quienes el precio es un factor de primera importancia tanto en la decisión de comprar como en la elección de las flores compradas. Y el otro, un grupo más sofisticado de compradores constituido por personas relativamente más jóvenes, con mayores niveles de educación y de ingreso, y para quienes, si bien el precio sigue jugando un papel importante, otros factores, tales como el tipo de flor, la calidad de la misma o el color, pueden incluso ser más importantes que éste.

La posibilidad de encontrar segmentos diferenciados, a los cuales corresponderían funciones de demanda relativamente distintas, se ve además confirmada por el comportamiento de los precios de las flores colombianas en Estados Unidos: "(...) en el caso de la rosa los precios descendieron rápidamente hasta la mitad de 1987, a partir de cuando se suaviza la tasa a la cual caen. En gypsophilia ocurre algo similar, pero el cambio de pendiente se presenta a partir de principios de 1988. En pompón, los precios aumentaron hasta finales de 1987, período a partir del cual se presentó una abrupta caída, la cual determina que para todo

[7] Vierheilig, B. y Alvensleben, R. (1988), "Ubicación de las flores cortadas en el espacio de percepción y preferencia de los consumidores: nuevos resultados", en *Revista Asocolflores*, octubre.

el período de análisis, la tendencia sea a la baja"[8]. Así, contra lo que tradicionalmente había sido presupuesto, el mercado de las flores no es un mercado homogéneo y la posición colombiana en él debe entenderse a la luz de la relativa heterogeneidad que impera en el mismo, determinada ésta tanto por condiciones de producción como por características propias de su demanda.

En el aparte que sigue se analiza la evolución de las exportaciones colombianas a Estados Unidos y su competitividad frente a los productores domésticos y a los nuevos entrantes, como México, Ecuador o Costa Rica, cuyas condiciones de producción, muy similares a las colombianas, hacen que éstos se dirijan a los mismos segmentos de mercado.

V. EVOLUCION DE LAS EXPORTACIONES DE FLORES COLOMBIANAS A ESTADOS UNIDOS

La velocidad a la que Colombia logró penetrar el mercado norteamericano es sorprendente. Las exportaciones del país, que datan de mediados de los años sesenta, representaron, en 1989, más del 80% de las importaciones de clavel estándar y miniatura, el 86% de las importaciones de pompón y el 70% de las de rosas (Cuadro 6). Sobre el total de flores importadas por Estados Unidos, Colombia participó, en 1987, con el 56%, seguido por Holanda (26%) e Israel (3%) (Cuadro 7).

En el momento en que el país inició sus exportaciones a norteamérica, fundamentalmente de claveles y pompones, los Estados Unidos eran prácticamente autosuficientes en ambas variedades, presentando, desde 1950, ritmos de crecimiento en la producción del primero cercanos al 5% anual y al 2.5% para el segundo[9] (Cuadro 8).

No obstante, a comienzos de los setentas la producción nacional comenzó a caer: para fines de esa década, la producción norteamericana abastecía menos del 70% de la demanda de claveles y menos del 60% de la demanda por pompones. La entrada colombiana, entonces, se realizó desplazando a los productores locales en mercados muy dinámicos, como lo eran los de estas dos variedades, el consumo de las cuales estaba creciendo entonces a ritmos superiores al 4% anual. Ya para 1975, Colombia dominaba las importaciones de clavel y pompón con una participación superior al 90% de las mismas. Las ventajas competitivas del país fueron particularmente importantes a comienzos de los setentas, cuando los incrementos en los costos de energía del momento afectaban muy negativamente a los productores norteamericanos.

La entrada colombiana produjo incluso un sobreabastecimiento del mercado como resultado de lo cual los precios se estabilizaron a niveles que desincentivaron aún más la producción en Estados Unidos. Este sobreabastecimiento continúa hoy en día, resultando desde mediados de los años setenta, en una decidida tendencia a la baja en los precios. Los productos colombianos, consolidaron así su posición en Estados Unidos gracias a sus menores costos.

La creciente demanda, que coincidía con una producción estancada, facilitó pues la entrada de productos importados, aún si éstos no llenaban todos los requisitos de calidad. Para quienes se han acercado al tema, el momento en el que Colombia entró al mercado norteamericano constituye así una de las variables claves en la explicación de su éxito.

Pero además de esta circunstancia "azarosa", en virtud de la cual los colombianos pudieron explotar al máximo sus ventajas comparativas "naturales", éstos desarrollaron un sistema de comercialización importante el cual se ha convertido en elemento fundamental en la explicación de la presencia de las flores colombianas en norteamérica.

Puesto que esta ventaja adicional creada por los colombianos jugó un papel muy importante en la

[8] Esta información se toma de: Perfetti, J.J., Rueda, M.C. (1990), "Pérdida de dinamismo exportador: el caso de las flores colombianas" en *Revista Asocolflores*. Abril.

[9] Junguito, R. (Op. cit.).

Cuadro 6. EVOLUCION DE LAS IMPORTACIONES DE FLORES AL MERCADO DE LOS ESTADOS UNIDOS PROCEDENTES DE COLOMBIA Y OTROS PAISES (Participación porcentual)

	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
ALSTROEMERIA*												
Colombia								0.68	0.84	0.91	0.95	0.93
Otros países								0.32	0.16	0.09	0.05	0.07
CLAVEL												
Colombia	0.95	0.92	0.96	0.95	0.92	0.93	0.93	0.92	0.93	0.95	0.95	0.95
Otros países	0.05	0.08	0.04	0.05	0.08	0.07	0.07	0.08	0.07	0.05	0.05	0.05
CLAVEL MINIATURA*												
Colombia			0.16	0.18	0.23	0.15	0.56	0.48	0.59	0.63	0.75	0.81
Otros países			0.84	0.82	0.77	0.85	0.44	0.52	0.41	0.37	0.25	0.19
CRISANTEMO*												
Colombia	0.80	0.88	0.86	0.88	0.90	0.81	0.77	0.65	0.72	0.68	0.70	0.68
Otros países	0.20	0.12	0.14	0.12	0.10	0.19	0.23	0.35	0.28	0.32	0.30	0.32
ESTATICE*												
Colombia	0.91	0.94	0.91	0.87	0.84	0.81	0.74	0.46	0.50	0.50	0.45	0.40
Otros países	0.09	0.06	0.09	0.13	0.16	0.19	0.26	0.54	0.50	0.50	0.55	0.60
FRESIA*												
Colombia			0.02	0.00	0.14	0.10	0.06	0.04	0.02	0.02	0.03	0.06
Otros países			0.98	1.00	0.86	0.90	0.94	0.96	0.98	0.98	0.97	0.94
GERBERA*												
Colombia								0.19	0.26	0.61	0.63	0.65
Otros países								0.81	0.74	0.39	0.37	0.35
GYPSOPHILIA**												
Colombia			0.84	0.79	0.75	0.76	0.67	0.48	0.61	0.63	0.54	0.33
Otros países			0.16	0.21	0.25	0.24	0.33	0.52	0.39	0.37	0.46	0.67
LIRIO*												
Colombia			0.27	0.17	0.12	0.14	0.10	0.05	0.11	0.08	0.13	0.12
Otros países			0.73	0.83	0.88	0.86	0.90	0.95	0.89	0.92	0.87	0.88
MARGARITA*												
Colombia	0.71	0.46	0.79	0.75	0.60	0.43	0.32	0.68	0.19	0.07	0.11	0.04
Otros países	0.29	0.54	0.21	0.25	0.40	0.57	0.68	0.32	0.81	0.93	0.89	0.96
POMPON**												
Colombia	0.95	0.98	0.96	0.92	0.99	0.94	0.93	0.92	0.91	0.89	0.88	0.86
Otros países	0.05	0.02	0.04	0.08	0.01	0.06	0.07	0.08	0.09	0.11	0.12	0.14
ROSAS*												
Colombia	0.74	0.77	0.81	0.82	0.81	0.80	0.77	0.73	0.74	0.76	0.74	0.71
Otros países	0.26	0.23	0.19	0.18	0.19	0.20	0.23	0.27	0.26	0.24	0.26	0.29

En los años en que no se reporta información se debe a que la fuente original no los discriminó.

* Unidad de medida: Tallos ** Unidad de medida: ramos **Fuente:** USDA, Ornamental Crops - Cálculos Sistemas ASOCOLFLORES.

Cuadro 7. **IMPORTACIONES DE FLORES EN ESTADOS UNIDOS POR PAIS DE ORIGEN (Porcentajes del valor importado)**

	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
Colombia	82	83	82	76	70	66	61	57	56	56
Holanda	5	5	7	12	17	22	25	27	27	26
Israel	3	5	4	2	3	2	3	4	4	3
Costa Rica	0	0	0	3	0	0	1	1	2	2
México	1	0	0	2	2	2	2	2	2	2
Canadá	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2
Tailandia	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Ecuador	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Taiwán	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Perú	0	0	1	1	2	2	2	2	1	1
Francia	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
TOTAL	93	94	95	98	96	97	96	96	96	96

Fuente: Morrow, C. "Flowers: Global Subsector Study", IDD, World Bank, 1989.

penetración de otros variedades en el mercado norteamericano, se incluye a continuación, a manera de paréntesis, la descripción de la forma en que estos productos son comercializados, antes de continuar con el proceso de diversificación.

A. Comercialización

La incursión de los colombianos en la comercialización de flores en Estados Unidos coincide con el inicio de las exportaciones. Al comienzo se establecieron en el puerto de Miami dos comercializadoras financiadas por cultivadores en Colombia. Hoy se cuentan más de noventa, de propiedad de norteamericanos y colombianos, encargadas de suplir el mercado de la zona este de norteamérica[10].

El papel de las comercializadoras es importante tanto desde el punto de vista de la distribución de los productos en Estados Unidos, como porque ellas transmiten información a Colombia relativa a las tendencias del mercado.

En lo que hace a la distribución, con el tiempo las comercializadoras han consolidado sofisticados sistemas de bodegaje en frío, garantizando con ello una mayor calidad de las flores colombianas. El puerto de Miami, de hecho, cuenta hoy con los sistemas de manejo y distribución más avanzados en Estados Unidos y se ha constituido en uno de los mayores mercados de flores del mundo. Además de las bodegas en frío, cuenta con servicios de inspección sanitaria 24 horas al día y firmas transportadoras que garantizan la distribución de las flores en un plazo de dos días en la zona este de los Estados Unidos. El avance tecnológico en estos campos ha permitido a las flores colombianas superar uno de los principales problemas que enfrenta este producto, altamente perecedero, elevando considerablemente su estándar de calidad. Las comercializadoras, asociadas en su mayoría a la AFIF (Asociación de Floricultores de la Florida), operan comprando flores tanto colombianas como de otras procedencias como por ejemplo México,

[10] En razón de las dificultades legales relacionadas con la inversión colombiana en el exterior, no es posible obtener información confiable sobre el número de comercializadoras realmente colombianas que operan actualmente en Estados Unidos.

Cuadro 8. **PRODUCCION DE ESTADOS UNIDOS E IMPORTACIONES DE COLOMBIA: CLAVELES Y POMPONES**

Años	CLAVELES (Millones de tallos)				POMPONES (Millones de tallos)			
	Producción E.E.U.U. (1)	Consumo E.E.U.U. (2)	Demanda Neta Importaciones (3)	Importaciones Colombianas (4)	Producción E.E.U.U. (5)	Consumo E.E.U.U. (6)	Demanda Neta Importaciones (7)	Importaciones Colombianas (8)
1967	524.6	524.8	0.2	–	100.6	178.2	-2.4	–
1968	599.9	601.6	1.7	–	199.8	198.6	-1.2	–
1969	647.8	651.3	0.5	–	215.4	214.8	-0.6	–
1970	656.3	671.2	14.9	–	212.4	217.2	4.8	4.4
1971	623.5	654.2	30.7	29.0	225.6	232.8	7.2	13.2
1972	623.0	676.2	52.7	47.8	220.8	240.6	19.8	24.8
1973	657.4	782.6	125.2	119.3	237.0	272.6	35.6	52.1
1974	646.3	815.2	168.9	163.1	247.2	305.5	58.3	70.2
1975	624.3	771.8	147.5	157.1	240.6	310.4	69.8	104.9
1976	603.6	788.1	184.5	196.1	240.0	348.8	108.8	130.9

Fuente: Tomado de Junguito (Op.cit.).

Ecuador o Costa Rica. La mayor parte del negocio se efectúa por ventas en consignación. La comercializadora devenga un "box charge" fijo por caja, además de una comisión dependiendo del precio de venta. Este sistema ha resultado en la rápida circulación de las flores pero no necesariamente garantiza a los productores los mejores precios.

De hecho, para los comercializadores el "box charge" es más interesante y seguro por lo que las ganancias dependientes de la comisión han pasado a segundo plano en importancia. Aunque ésto, así como la falta de una mayor coordinación entre las comercializadoras, ha sido recientemente objeto de críticas por parte de muchos floricultores, lo cierto es que en el pasado, el papel de las comercializadoras garantizó la rápida expansión de las ventas de flores colombianas en norteamérica. Vale la pena anotar que los colombianos han aprendido a manejar este sistema, por lo que los problemas mencionados los afectan cada vez menos.

Según un importador entrevistado por Silva[11]"cuando la industria colombiana estaba comenzando, la habilidad en la gestión de los productores era muy baja. Típicamente, cosechas enteras eran enviadas al extranjero en consignación, tal y como muchos nuevos entrantes lo hacen hoy en día. Ello conllevaba márgenes de ganancia poco beneficiosos y causaba gran daño cuando los mercados estaban dislocados por excesos de ofertas de ciertos productos. Todo ello ha cambiado y la mayoría de los cultivadores colombianos han creado lazos con importadores en Miami que compran a precios fijos y venden ya sea sobre la base de negociaciones o en el mercado libre".

Además de haber logrado calidades cada vez superiores, por cuenta de un mejor tratamiento del producto en el sitio de llegada, las comercializadoras han influido incluso en la producción, convirtiéndose en importantes fuentes de información con respecto a las necesidades del mercado norteamericano. En efecto, el éxito de una comercializadora depende de la continuidad de su oferta, de la estabilidad de la calidad en sus productos y de la capacidad de ofrecer los tipos de flores que el mercado está exigiendo. En consecuencia, los comercializadores están siguiendo y pronosticando las tendencias del mercado, con el fin de transmitir esta información a sus proveedores, los cuales deben tener conocimiento de las variaciones en la demanda con por lo menos dos años de anticipación.

[11] Silva, A.E. Op. cit.

Hoy en día, los colombianos, o bien poseen ellos mismos las comercializadoras, o bien han establecido contratos con importadores que garantizan tanto el mercadeo como una adecuada información y el acceso a ciertos insumos como las plantas madres. Esta red de distribución y de información, se ha configurado en una importante ventaja comparativa de los floricultores colombianos, los cuales han comenzado, aunque muy lentamente, a ampliar su radio de acción mediante la diversificación de productos.

B. Proceso de diversificación

A mediados de los setentas, Colombia comenzó a incursionar en la exportación de rosas a Estados Unidos. La forma en que esta penetración tuvo lugar difiere sustancialmente de lo ocurrido en el caso de claveles o pompones. En este caso, en efecto, no se dio un desplazamiento de productores locales por productos colombianos. Antes bien, la industria doméstica parece haberse beneficiado de la estrategia de penetración colombiana, la cual ha consistido en "crear" nuevos mercados, imprimiéndole gran fuerza a la demanda de un producto, que hasta fines de los años setenta era muy poco dinámica.

El trabajo mencionado de Junguito pronosticaba, con base en datos a 1978, que la demanda por rosas colombianas sólo crecería "siempre que la estrategia estuviera dirigida a incrementar el consumo en Estados Unidos y desestimular su producción, por medio de políticas de evitar incrementos de precios". La razón para ello era que Colombia, en el caso de estas flores, tenía menores ventajas comparativas que en el clavel, siendo Israel un competidor muy importante. La dificultad de establecerse con base en la explotación de las ventajas comparativas naturales del país era pues mayor, y el esfuerzo por bajar precios debería ser, en consecuencia, mucho más grande y más difícil de cumplir.

No obstante este pronóstico, para 1981 Colombia participaba con el 81.9% de las importaciones de rosas (Cuadro 6), al tiempo que la producción doméstica aumentaba, atraída por los mejores precios relativos de este producto.

Hasta mediados de los setentas el mercado de rosas en Estados Unidos creció muy lentamente. La producción doméstica, que abastecía ella sola toda la demanda, se mantuvo prácticamente estancada entre 1970 y 1975, pese a que los precios de las mismas aumentaron a razón del 4.5% anual[12]. Sin embargo, a comienzos de los ochentas, el mercado cobró un asombroso dinamismo que continúa hoy en día. Entre 1984 y 1988, el consumo per cápita de rosas pasó de 2.5 a 3.4 unidades. En ese mismo período, la producción doméstica creció en un 8.9%, alcanzando los 557.8 millones de tallos en 1988. El precio de éstas también aumentó, pasando de 28 centavos en 1984 a 33 en 1988 (Cuadro 9).

Este período coincide con la penetración de las rosas importadas en el mercado norteamericano. En efecto, según se observa en el mismo cuadro, el crecimiento de las importaciones superó el crecimiento de la producción doméstica, pasando de representar el 20% del consumo doméstico en 1984 al 34% en 1988. Un análisis del comportamiento de este mercado, anotaba al respecto: "El mercado de rosas en Estados Unidos

Cuadro 9. INDICADORES ECONOMICOS DE LA INDUSTRIA DE LAS ROSAS HIBRIDAS EN ESTADOS UNIDOS

	Producc. doméstica	Importaciones	Consumo Per cápita	Precio Promedio Tallo rosa doméstica
	Millones de tallos		unida./año	(US$cent)
1984	512.0	129.1	2.50	28.3
1985	518.6	173.2	2.73	31.9
1986	502.5	217.1	2.82	32.7
1987	540.6	263.8	3.41	32.5
1988	557.8	286.2	3.46	32.7

Fuente: Revista Asocolflores. abril 1989.

[12] Junguito, Op. cit.

es mucho más dinámico de lo que lo era en los años setenta. Probablemente su crecimiento no habría podido ocurrir sin la existencia de las rosas importadas"[13].

La evidencia señala que el crecimiento del mercado tuvo lugar cuando comenzaron a cambiar los patrones de mercadeo. En efecto, a comienzos de los ochentas se realizaron campañas tendientes a hacer de la rosa un bien de consumo más cotidiano y no necesariamente ligado a fechas especiales, como hasta entonces ocurría. La necesidad de contar con una oferta de rosas confiable durante todo el año, hizo que mayoristas y minoristas se volcaran entonces sobre las rosas importadas.

En efecto, "en muchos aspectos la industria doméstica de rosas de finales de los años setenta y comienzos de los ochenta estaba mal equipada para responder a un nuevo mercado dinámico que exigía especificaciones exactas, altos volúmenes y flores duraderas entregadas según esquemas no tradicionales"[14].

Los colombianos habían desarrollado ya, para esa época, la tecnología necesaria para la producción de rosas, más complicadas de cultivar y transportar que los claveles, y contaban además con redes sólidas de comercialización dentro de los Estados Unidos. Así, no fue desplazando productores locales con menores precios que lograron penetrar este mercado, sino explotando su ventaja adquirida en la comercialización de las flores y abriendo nuevos mercados para sus productos.

Ahora bien, la apertura de nuevos mercados beneficia al conjunto de productores y resulta en mercados cada vez más competidos. Según se observa en el Cuadro 6, desde el segundo quinquenio de los ochentas, la participación colombiana en el total de importaciones de rosas de Estados Unidos (en términos de volumen) ha venido decreciendo, en favor de países como Ecuador y México. Los menores costos de mano de obra en Ecuador y la ventaja relacionada con la ubicación geográfica de México, conceden a estos dos países ventajas comparativas sobre Colombia. Desde 1986, la tendencia de los precios de las rosas colombianas en norteamérica ha sido a la baja.

Como en el caso del clavel y del pompón, el mercado de las rosas enfrenta precios y márgenes decrecientes. Ello indica la necesidad que hay en el mercado de las flores de diversificar la producción y de estar en condiciones de ofrecer, cada vez más rápidamente, un numero creciente de nuevas variedades.

Colombia ha realizado algún esfuerzo por diversificar su producción. Según se muestra en el Cuadro 10, las exportaciones de clavel, que representaban el 54% del volumen exportado en 1979, redujeron su participación en la década de los ochenta pasando a representar el 42% de las mismas en 1989. Al tiempo, ha aumentado la participación de variedades como el pompón (18% a 26%), rosas (3% a 12%), gypsophilia (1% a 2%) o alstroemerias (1% en 1984 a 3% en 1989).

El proceso, no obstante, se ha estancado en años recientes. Sólo cuatro flores, el clavel, el clavel miniatura, el pompón y la rosa, cuentan aún por más del 75% del total exportado. En lo que hace a otras flores distintas a las mencionadas, la participación del conjunto de éstas no superó el 10% en toda la década de los ochenta. Las razones por las cuales el proceso de diversificación se ha estancado en el país se hallan en las condiciones de desarrollo tecnológico del mismo.

VI. TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA Y DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS

Aún si se trata de una industria altamente intensiva en trabajo, la floricultura no debe entenderse como una industria de bajo contenido tecnológico. La innovación y la diversificación de la producción en este sector son altamente intensivas en

[13] Penn, J.B. (1989), "Condiciones de competencia en el Mercado Norteamericano y Mundial de Rosas". *Revista Asocolflores*, No. 18, pag. 12, abril.

[14] Ibid.

Cuadro 10. **PARTICIPACION DE CADA TIPO DE FLOR EN EL TOTAL DEL VOLUMEN EXPORTADO A CADA GRUPO DE PAISES DE DESTINO (1)**

DESTINO	AÑO	TIPO DE FLOR							
		Clavel	Pompón	Crisantemo	Rosa	Clavel miniatura	Statice	Otros	Total
TOTAL	1980	62.27	25.12	2.08	3.97	1.10	1.72	3.74	100
	1985	46.58	26.62	2.36	7.43	11.71	1.53	3.77	100
	1986	47.35	27.35	2.87	8.83	7.01	1.15	5.44	100
	1987	49.79	25.32	1.52	10.49	4.93	1.12	6.83	100
	1988	48.79	25.01	1.50	10.47	6.42	0.95	6.86	100
	1989	47.44	23.52	1.51	11.70	7.86	0.85	7.12	100
NORTE AMERICA	1980	49.89	33.65	2.97	4.81	1.12	2.35	5.21	100
	1985	40.38	30.35	2.74	8.27	12.28	1.78	4.20	100
	1986	41.09	31.34	3.37	9.61	7.23	1.35	6.01	100
	1987	43.94	29.37	1.78	11.15	5.00	1.30	7.46	100
	1988	42.35	29.64	1.79	11.28	6.19	1.11	6.64	100
	1989	42.57	26.85	1.76	12.41	7.77	0.94	7.70	100
EUROPA C.E.E.(2)	1980	95.28	2.68	0.00	1.38	0.07	0.49	0.10	100
	1985	95.45	1.26	0.02	1.27	1.22	0.01	0.77	100
	1986	89.55	2.74	0.00	3.43	2.31	0.02	1.95	100
	1987	88.74	0.41	0.03	6.33	1.48	0.02	2.99	100
	1988	86.89	0.40	0.02	5.84	4.38	0.10	2.37	100
	1989	81.05	3.21	0.02	6.94	5.99	0.09	2.70	100
RESTO DE EUROPA	1980	91.01	0.05	0.02	2.21	5.14	0.02	1.55	100
	1985	64.36	0.00	0.00	4.13	29.01	0.02	2.48	100
	1986	71.48	0.52	0.00	6.93	17.67	0.06	3.34	100
	1987	72.15	0.13	0.00	7.96	15.14	0.12	4.50	100
	1988	66.39	0.33	0.00	8.68	19.51	0.22	4.87	100
	1989	64.24	0.32	0.01	9.79	18.05	0.95	6.64	100
OTROS PAISES	1980	69.13	25.00	0.54	4.57	0.27	0.12	0.37	100
	1985	32.49	48.51	0.76	7.57	9.75	0.30	0.62	100
	1986	40.44	44.85	0.67	8.33	4.49	0.29	0.93	100
	1987	30.22	48.68	0.44	9.03	4.54	1.10	5.99	100
	1988	37.85	37.92	0.40	6.93	9.94	0.52	6.44	100
	1989	42.43	31.75	0.80	7.54	6.67	1.24	9.57	100

(1) El volumen está medido en Unidades.
(2) Incluye a España e Irlanda.
Fuente: INCOMEX. Cálculos de FEDESARROLLO.

investigación y "know-how" los cuales se han desarrollado fundamentalmente en Europa.

Esto no quiere decir que la industria en el país esté tecnológicamente atrasada o que no se hayan dado avances importantes en este respecto. Por el contrario, la floricultura se ha realizado desde un comienzo con tecnología avanzada, lo que ha permitido a los colombianos la producción de flores de cada vez mejor calidad y la competencia con cultivadores de vieja trayectoria como lo son muchos de los productores norteamericanos. No obstante, el sector parece encontrar limitaciones en el avance hacia procesos más sofisticados.

Cuando Colombia inició el cultivo de flores, lo hizo con la más alta tecnología disponible en el mundo. Consultores israelíes y europeos visitaban al país constantemente y los cultivadores prestaban especial atención a la calidad de los productos tanto en los cultivos mismos, como durante el proceso de distribución. El avance en la gestión de la distribución, que ha implicado el uso de nuevas tecnologías en el bodegaje y el transporte, fue mencionado anteriormente. Sin embargo, la dependencia tecnológica persiste y comienza a imponer obstáculos al crecimiento de las exportaciones colombianas.

La transferencia de dicha tecnología se realiza a través de la compra de plantas "madres" a los países productores (Francia, Italia, Holanda), a partir de las cuales los "propagadores", que en un comienzo eran fundamentalmente norteamericanos, producen los esquejes para el cultivo comercial de cada tipo de flor.

Con el tiempo, Colombia ha logrado un cierto grado de desarrollo tecnológico y hoy en día la micropropagación de clavel, por ejemplo, se realiza en el país. Hay por lo menos dos grandes propagadores de estas plantas en Colombia y éstos se cuentan entre los más grandes del mundo.

Las posibilidades de esta forma de transferencia de tecnología, sin embargo, tienen un cierto límite. Cuando el país comenzó la micropropagación, los países "innovadores" no se protegían mucho y para las variedades más viejas no hay patentes. La compra de los "bloques madre" era, en consecuencia, más fácil. Hoy en día, sin embargo, todas las nuevas variedades están patentadas y, ante el desarrollo de sistemas de propagación en países como Colombia, hay plantas que no son exportadas a éstos.

Las trabas, obviamente, no son infranqueables pero sí dificultan el rápido acceso de los colombianos al conocimiento de nuevas variedades desarrolladas en Europa. Colombia se ve así "limitada" a apropiarse de variedades que ya han sido probadas y están en el mercado y sobre las cuales los países innovadores tienen, durante un cierto tiempo, un poder monopólico.

Para los colombianos ello representa un ahorro importante en gastos de innovación y desarrollo, aunque no debe olvidarse que la adaptación de estas variedades a las condiciones climáticas nacionales exige tiempo y costos adicionales. Sin embargo, esto repercute en la velocidad a la cual el país avanza en el proceso de diversificación de sus exportaciones de flores.

Dada la creciente competitividad en el mercado de flores, la velocidad a la que un país responde a los cambios en las tendencias del mercado se torna cada vez más importante. La rapidez a la cual se está dando una saturación de mercados por tipo de flor, con la entrada de países como México, Ecuador, Costa Rica, etc, exigiría, aparentemente, de mayores logros en este campo.

En el país hay una firma haciendo investigación tendiente a producir variedades colombianas de flores. No obstante, los altos costos involucrados en esta actividad sugieren la importancia de dar apoyo estatal a la misma. Israel, es un buen ejemplo de la importancia del desarrollo tecnológico en el crecimiento de la floricultura. "Una poderosa infraestructura ha apoyado a los israelíes en su producción de flores de alta calidad y su movimiento hacia la diversificación. El `Departamento

de Horticultura Ornamental' está produciendo continuamente nuevas especies y/o variedades. Entre 1986 y 1988 produjeron dos nuevos tipos de claveles, dos nuevos narcisos y nueve tipos de gladiolos"[15]. Los israelíes, han experimentado además con éxito en la producción de stocks limpios de enfermedades y virus en un buen número de plantas, mejorando así notablemente la calidad de sus productos.

El apoyo estatal ha permitido el avance tecnológico en ese país, en donde la industria de la floricultura es muy poco concentrada, dependiendo actualmente de más de tres mil pequeños cultivadores. Una estrategia similar es seguida por Holanda, en donde la floricultura se apoya en más de 16 mil productores a pequeña escala, pero la investigación cuenta con apoyo estatal. En Colombia, la industria es altamente concentrada (hoy en día se cuentan apenas alrededor de 400 floricultores en el país, de los cuales, en 1981, 10 poseían más del 50% del área cultivada) sin que ello, al parecer, garantice un desarrollo tecnológico adecuado.

Por el contrario, es posible aventurar que la alta concentración de la floricultura en Colombia se haya convertido, ella misma, en obstáculo al avance tecnológico. Los grandes cultivadores colombianos, defienden su posición en el mercado guardando con celo el secreto de qué nuevos productos están tratando de lanzar, de cómo se está realizando el proceso de adaptación a las condiciones colombianas, etc.

La urgencia de mantener una posición de esta manera, previene la formación de cualquier actitud cooperativa y limita las posibilidades de desarrollo de la investigación, particularmente costosa y demorada en esta área. El círculo se cierra de manera viciosa: los obstáculos a la innovación se convierten en factores que refuerzan el grado de concentración de la floricultura, la cual sigue avanzando en el país a la velocidad que le permite el desarrollo tecnológico logrado por cultivadores individuales. Este hecho debería ser considerado por el Estado como un argumento más en favor del apoyo a su intervención en esta área.

Obviamente, de lo anterior no se desprende que Colombia deba aspirar a competir con Holanda en el terreno de la investigación y el desarrollo. Sin embargo, el freno en el proceso de diversificación, y la consecuente pérdida de mercados en favor de otros competidores con ventajas naturales similares a las colombianas, sí llama la atención sobre la importancia de avanzar en la escala tecnológica más rápidamente de lo que ha venido haciéndose hasta el momento.

VII. CONCLUSIONES

El mercado mundial de flores es un mercado altamente segmentado. Esta segmentación tiene que ver tanto con barreras naturales y otras que son resultado de intervenciones estatales, como con las características mismas de la demanda, que distingue entre productos de distinta calidad y/o origen. En lo que hace a lo primero, ello ha resultado en una división geográfica de los mercados, constituyendo la Comunidad Económica Europea el principal destino de las exportaciones holandesas, en tanto que los Estados Unidos lo son para las colombianas.

El desarrollo de los sistemas de transporte ha resultado, sin embargo, en una relativización de tal segmentación, permitiendo a los holandeses acceder al mercado norteamericano con flores de excelente calidad. Si lo mismo no ha ocurrido en el caso de las exportaciones colombianas a Europa, ello se ha debido, aparentemente, a las altas tarifas con las que éstas están gravadas y que hacen la situación del país particularmente difícil en esta región.

La respuesta a una baja en los aranceles a las flores colombianas, debería ser, en consecuencia, una mayor diversificación en los mercados de destino de los productos nacionales. Empero, la importancia de la comercialización en las exportaciones de este

[15] World Bank "Flowers: Global subsector study". Mimeo. diciembre de 1989.

producto, permite prever una relativa lentitud en la respuesta que los colombianos darían a una rebaja arancelaria en Europa, continente en el cual aún no se han establecido comercializadoras colombianas de envergadura. En otras palabras, los precios relativos de las flores son sin duda una variable clave en la explicación de los movimientos del comercio de estos productos, pero no explican, por sí solos, más que una parte de la historia.

La presencia de flores holandesas en Estados Unidos pone de relieve varias particularidades del mercado a las que hasta el momento se ha prestado poca atención. El rasgo fundamental de éste es la segmentación de la demanda al interior de cada región, surgida de la importancia del gusto por la variedad de parte de los consumidores. En virtud de tal segmentación, las exportaciones holandesas y colombianas han prosperado en el mismo mercado, pese a las distintas condiciones de producción imperantes en ambos países y que, a primera vista, deberían conceder ventajas comparativas a Colombia y resultar en el desplazamiento de la producción holandesa.

El que no haya una perfecta sustitución entre flores, ni del lado de la demanda ni del de la oferta, ha permitido que los productores de distintos países se apropien de segmentos distintos del mercado, en los cuales sus ventajas comparativas son importantes. En el caso colombiano, ello ha significado la especialización del país en flores como el clavel, el pompón y más recientemente, las rosas. Estas variedades, y sobre todo las dos primeras, se dirigen al segmento bajo del mercado, el cual tiene menores tasas de crecimiento.

Tal patrón de especialización está condicionado por el desarrollo tecnológico del país productor. Así, Holanda mantiene su posición en el mercado (o incluso la mejora) mediante la constante innovación y la oferta de flores de muy variados tipos y de muy alta calidad.

Colombia, el segundo exportador mundial, ha desarrollado la tecnología necesaria para apropiarse de algunas de las flores "creadas" en el norte y adaptarlas a sus condiciones climáticas. Una vez el país ha logrado esto, sus ventajas comparativas, consistentes en menores costos de mano de obra y mejores condiciones climáticas, le permiten apropiarse de proporciones cada vez mayores del mercado de cada uno de estos tipos de flores.

No obstante, nuevos competidores, con condiciones de producción tan favorables como las colombianas, si nó más, están surgiendo y le están restando mercado a las exportaciones colombianas. Esto no quiere decir que Ecuador, México o Costa Rica puedan sacar del mercado a Colombia. Con el tiempo, el país ha creado ventajas adicionales, entre las que se cuentan no sólo el conocimiento tecnológico, sino, y esto es muy importante, el dominio de sistemas de comercialización en Estados Unidos.

Sin embargo, el rezago tecnológico colombiano sí es responsable de la reciente pérdida del dinamismo exportador del país. En una industria de alto contenido tecnológico como es ésta, el crecimiento de las exportaciones está ligado a la posibilidad de ascender en la escala de producción. Ello implica tanto transformaciones tecnológicas tendientes a incrementar la productividad de los factores, como la capacidad de responder rápidamente a los cambios en la demanda.

El cuello de botella en este terreno, lo constituyen las altas economías de escala asociadas al desarrollo y la investigación en la floricultura, aunadas a una actitud no cooperativa de parte de los cultivadores nacionales. El círculo vicioso que se está creando de esta manera, requeriría para su solución de un decidido apoyo estatal a la investigación, sin el cual la tendencia seguirá siendo a la concentración y el rezago tecnológico.

Es mediante una estrategia de apoyo al desarrollo tecnológico que Holanda logró defenderse del incremento en la competitividad del sector con la entrada de países como Colombia, Israel o España. Con ello ha logrado mantener temporalmente su

poder monopólico sobre nuevos productos, avanzando siempre hacia arriba en la escala tecnológica a medida que los nuevos entrantes la desplazan en la producción de una cierta variedad.

Algo similar enfrenta hoy Colombia con la competencia de países como México, Ecuador o Costa Rica.

