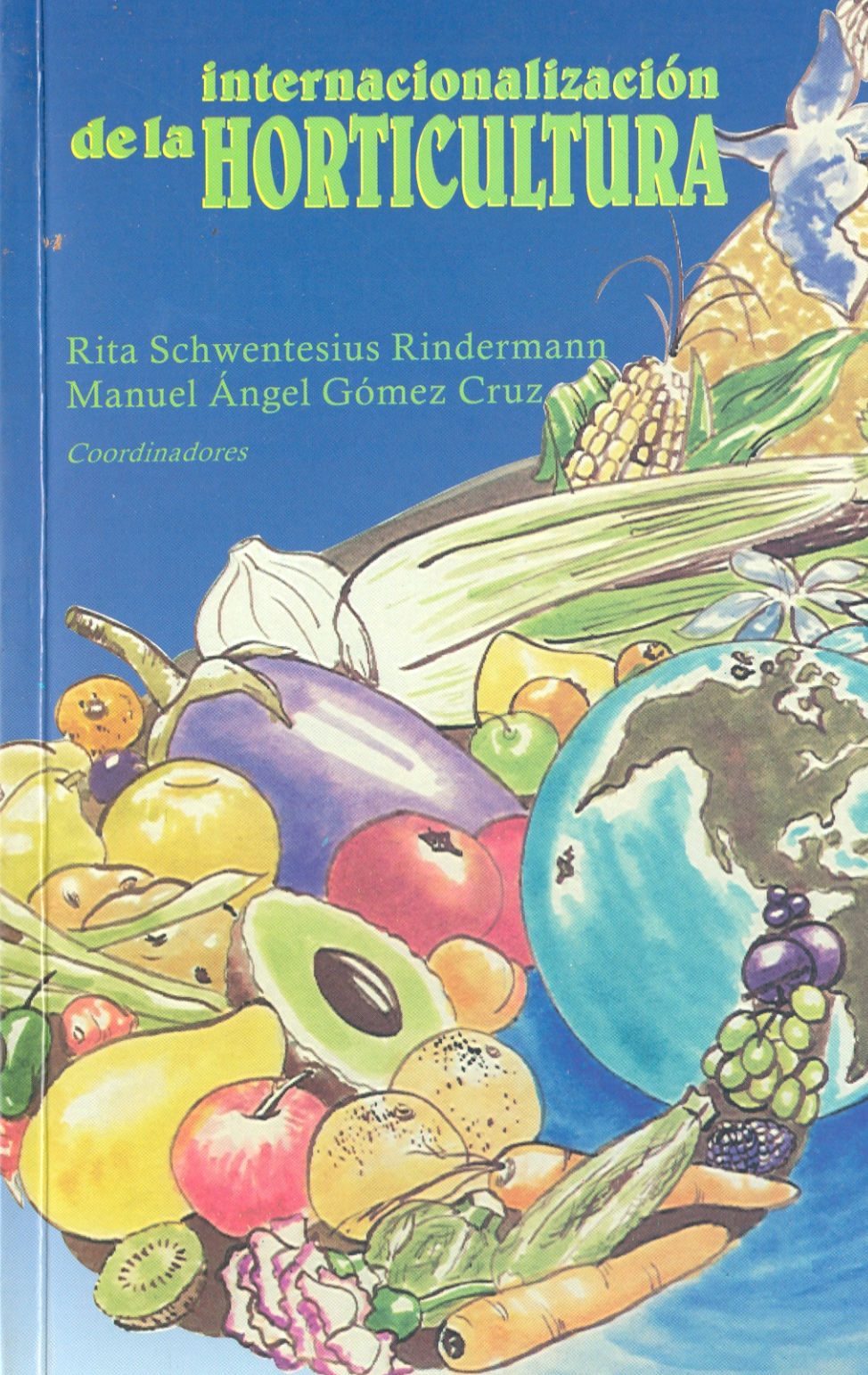


internacionalización de la **HORTICULTURA**

Rita Schwentesius Rindermann
Manuel Ángel Gómez Cruz

Coordinadores



Internacionalización de la Horticultura

Rita Schwentesius Rindermann y Manuel Ángel Gómez Cruz

(Coordinadores)

ISBN: 968-884-672-4 UACH

ISBN: 968-7462-25-6 Mundi-Prensa México, S.A. De C.V.

Primera edición en español: año 2000.

D.R.© Universidad Autónoma Chapingo,
Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de
la Agroindustria y la Agricultura Mundial (PIAI-CIESTAAM),
Carretera México-Texcoco Km. 38.5, C.P. 56230, Chapingo,
México. Teléfono y Fax: +(52)595 502-79/521-74/216-13.
e-mail: ciestaam@taurus1.chapingo.mx

Grupo Mundi-Prensa

D.R.© **Mundi-Prensa México, S.A. de C.V.**, Río Pánuco, 141, col.
Cuauhtémoc, C.P. 065000 México, D.F.
Teléfono +(52)5 533-56-58/59, Fax: +(52) 5514-67-99.
E-mail: resavbp@data.net.mx

D.R.© **Mundi-Prensa Libros, S.A.** Castelló, 37-28-001, Madrid
Tels. 914-36-37-00 - Fax 915-75 39-98.
E-mail: libreria@mundiprensa.com

D.R.© **Mundi-Prensa Barcelona - Editorial Aedos, S.A.**
Consell de Cent, 391 - 08009 Barcelona
Tels. 934-88-34-92 - Fax 934-87-76-59
E-mail: barcelona@mundiprensa.es

Edición: Rita Schwentesius Rindermann, Salvador Bravo y Gloria Villa.

Diseño de cubierta: Auda Cuéllar.

Reservados los derechos

Impreso y hecho en México

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio,
sin autorización escrita de los editores.

Internacionalización de la Horticultura

Rita Schwentesius Rindermann
Manuel Ángel Gómez Cruz,

Coordinadores



ÍNDICE

Pág.

Relación de autores

Verónica Barrios

Linda Calvin

Roberta L. Cook-Canela

Manuel Ángel Gómez Cruz

Sara María Lara Flores

Jaime E. Málaga

Rita Schwentesius Rindermann

PRESENTACIÓN

TENDENCIAS INTERNACIONALES EN EL SECTOR DE FRUTAS Y HORTALIZAS

1

Roberta L. Cook-Canela

- Introducción
 - La producción y el comercio de frutas y hortalizas
 - Disputas sobre “dumping” y sobre reestructuraciones sanitarias y fitosanitarias
 - Conclusiones
 - Bibliografía
-

TENDENCIAS DE DESARROLLO DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA DE MÉXICO

31

Rita Schwentesius Rindermann

Manuel Ángel Gómez Cruz

1. Introducción
 2. Proceso de hortoculturización de la agricultura mexicana
 3. Tendencias de desarrollo de la fruticultura mexicana
 4. Tendencias de desarrollo de la horticultura mexicana
 5. Consideraciones finales
-

PERSPECTIVAS DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS EXÓTICAS EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES. EL CASO DE MÉXICO

77

Rita Schwentesius Rindermann

Manuel Ángel Gómez Cruz

- Introducción
- Producción, comercio y demanda mundial de frutas exóticas tropicales

ÍNDICE

Pág.

- Factores que influyen sobre las perspectivas de las frutas exóticas
- El kiwi – Lecciones de una fruta exótica
- Resumen de resultados con énfasis en las frutas exóticas de la tercera y cuarta generación

REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA Y EXPORTACIONES EN LA FLORICULTURA MEXICANA 107

Sara María Lara Flores

- Dinámica del mercado mundial
- Características de las exportaciones mexicanas
- Conclusión: la reestructuración productiva como mecanismo para lograr competitividad

COMERCIALIZACIÓN DE LAS HORTALIZAS DE INVIERNO DE MÉXICO 135

Linda Calvin

Verónica Barrios

- Introducción
- Cambios estructurales en el sector de perecederos en los Estados Unidos
- La producción de hortalizas de invierno en México
- Inspección del AMS
- Aduana en México y en EE.UU.
- Food and Drug Administration (FDA)
- Servicio de Inspección de Salud Animal y Vegetal (APHIS)
- Distribuidores en Nogales
- Fuentes de abastecimiento
- Ventas
- Conclusiones
- Bibliografía

ÍNDICE

Pág.

TENDENCIAS RECIENTES EN EL ROL DE LOS SUPERMERCADOS EN LA COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS Y HORTALIZAS EN LOS ESTADOS UNIDOS 169

Jaime E. Málaga

- Introducción
- Panorama de la estructura del mercado detallista
- Supermercados y prácticas de distribución de cadenas
- El rol cambiante de los mercados mayoristas en el abastecimiento de productos hortícolas
- Rol de los mayoristas en el proceso de distribución
- Conclusiones
- Bibliografía

REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA Y EXPORTACIONES EN LA FLORICULTURA MEXICANA

Sara María Lara Flores*

Dinámica del mercado mundial

La floricultura es una actividad relativamente reciente, que ha adquirido un gran dinamismo en los últimos años a nivel internacional, gracias al desarrollo tecnológico, tanto en lo que se refiere a la biotecnología como a los sistemas de producción bajo invernadero y a las técnicas de conservación y enfriamiento. Es también una de las actividades agrícolas que más impulso ha tenido con la globalización de los mercados.

Actualmente las importaciones de flores y plantas en el mundo han tenido un importante crecimiento. Entre 1985 y 1995 el comercio mundial de estos productos se incrementó más del doble, pasando de 2,488 millones de dólares a 5,570. Uno de los productos más dinámicos son las flores de corte, que registraron un incremento aun mayor, pues en ese mismo período las importaciones se triplicaron, pasando de 1,180 a 3,716 millones de dólares (UNSO/ITC).

La incorporación de nuevos países en este mercado muestra también el gran dinamismo de esta actividad. En 1995 intervenían 131 países en las exportaciones mundiales de flores, plantas y follajes. Para 1996 se habían incrementado a 150. En el caso

* Instituto de Investigaciones Sociales-UNAM, e-mail: Saralf@servidor.unam.mx

de las flores de corte la participación ha sido aún más relevante, pues pasa de 81 países en 1991 a 87 en 1995, para aumentar hasta 120 países en 1996 (UNCTAD/GATT, 1987; IFTS, 1997).

En los mercados mundiales destaca Holanda como el principal país exportador de flores, follajes y plantas. Sus exportaciones representaron el 51% de las exportaciones mundiales en 1996. No obstante, estas exportaciones, que alcanzan más de tres mil millones de dólares, incluyen las reexportaciones, que en el caso de las flores de corte tienen una gran importancia en las estrategias de exportación de este país. Se calcula, en términos de valor, que aproximadamente el 25% de las flores que exporta Holanda en realidad son flores reexportadas. (IFTS, 1997). Le sigue en orden de importancia Colombia, cuyas exportaciones representaron el 9% del total en 1996, ocupando el segundo lugar en el mercado mundial, básicamente con flores de corte.

Observando el rango de importancia que tienen en el mercado mundial los países latinoamericanos encontramos que tienen más relevancia las exportaciones de Costa Rica, que ocupa el noveno lugar, exportando flores, plantas y follajes; Ecuador en el décimo lugar, básicamente con flores de corte; y Guatemala en el 17° lugar, con flores, plantas y follajes. En tanto que México se ubica en el 19° lugar, con el 0.6% de las importaciones mundiales, en los mercados más importantes, principalmente con flores de corte y follajes (Cuadro 1). Entre los nuevos países que participan recientemente en este mercado destacan China (20° lugar), India (24° lugar), Polonia (31° lugar) y Zambia (32° lugar). China destaca con plantas de maceta y follaje, India con rosas, orquídeas y follajes cortados, Polonia con plantas y follajes cortados y Zambia con rosas.

Reestructuración productiva y exportaciones en la floricultura

Cuadro 1
Importaciones de productos florícolas en los mercados mundiales más importantes. 1994, 1995, 1996
(miles de toneladas)

Orden de Importancia	Total				Flores			Follaje			Plantas			
	96	95	94		1996	1995	1994	1996	1995	1994	1996	1995	1994	
1	5,990,549	8%	3,570,410	16%	4,809,523	3,518,679	3,364,375	2,883,733	335,993	498,108	425,818	1,936,042	1,707,932	1,499,973
2	3,086,507	8%	2,855,406	16%	2,470,663	1,980,540	1,928,076	1,668,888	56,320	45,186	35,852	1,049,647	882,144	765,922
3	541,164	10%	492,079	14%	430,553	539,611	489,694	429,559	1,432	1,737	394	121	648	600
4	246,918	26%	196,562	19%	165,033	80,199	79,826	68,620	73,354	65,040	50,746	91,365	51,696	45,666
5	218,767	-2%	223,527	6%	211,001	2,546	2,097	3,306	23,845	22,983	22,091	192,376	198,447	185,604
6	197,413	9%	181,828	7%	170,411	158,842	151,798	143,214	20,752	11,957	10,884	17,818	18,073	16,313
7	144,312	19%	121,626	21%	100,134	10,267	7,665	5,913	45,234	41,641	35,322	88,811	72,323	138,452
8	122,493	19%	103,148	4%	98,771	22,644	17,827	13,869	16,157	11,168	13,236	83,692	74,152	58,898
9	121,635	-16%	144,040	22%	117,791	23,691	22,308	21,607	56,032	71,182	58,051	41,911	50,550	38,132
10	121,632	28%	95,048	74%	54,534	121,452	94,967	54,504	142	67	17	37	14	13
11	111,996	7%	104,520	39%	75,028	106,140	98,782	70,289	1,120	986	461	4,736	4,732	4,278
12	96,673	-2%	98,775	0%	98,722	6,063	7,962	8,527	82,850	83,546	83,666	7,760	7,266	6,529
13	93,384	23%	76,146	10%	69,416	32,095	34,060	30,988	12,457	11,006	9,259	48,852	31,080	29,169
14	80,615	33%	60,798	9%	55,909	55,987	44,489	43,930	2,717	3,260	2,065	21,912	13,049	9,914
15	72,015	-14%	83,277	5%	79,156	61,142	72,437	68,809	1,150	1,301	974	9,724	9,539	9,373
16	53,761	1%	51,485	46%	35,276	53,679	51,206	35,272	70	16	4	11	263	-
17	41,933	4%	41,384	12%	36,921	10,207	8,826	8,802	15,743	16,460	14,876	15,983	15,097	13,243
18	38,844	-8%	42,349	25%	33,765	12,921	16,624	13,950	752	2,344	889	25,171	23,381	18,926
19	36,952	-7%	39,944	38%	29,049	21,873	26,614	17,711	13,454	12,006	10,295	1,625	1,323	1,043

Fuente: International Floriculture Trade Statistics, 1997.

Otros países comienzan a aparecer en las estadísticas con pequeños montos de exportación, tal es el caso de Afganistán, Albania, Bosnia, Estonia y Ghana, entre otros (IFTS, 1997).

En Europa, después de Holanda, destacan principalmente Italia, Francia o España, países que han comenzado a incrementar su producción nacional para abastecer al propio mercado interno, e incluso ganan un papel relevante como exportadores (IFTS, 1997).

Uno de los más sorprendentes incrementos en los últimos años es el de Italia. Este país, incitado por su expulsión del sistema monetario europeo en 1992, dejó de importar flores y plantas, y empezó a hacer un mejor uso de sus propias ventajas climáticas. De esta manera ha pasado del quinto al tercer lugar en las exportaciones mundiales. En Sicilia y en el sur del país ha impulsado la producción de flores de corte; en Toscana, de flores y plantas de jardín; en Liguria, en el noroeste de la costa mediterránea, de plantas de maceta; y en San Remo follaje cortado y flores de corte. En 1997 sus follajes tuvieron un impacto importante en la escena mundial (IFTS, 1997).

Dinamarca cuarto lugar y Bélgica sexto, son países tradicionalmente exportadores de flores y plantas de maceta, que ahora se pelean para mantener su posición frente a Italia y Holanda. Por su parte, Francia y España han incrementado significativamente sus exportaciones, lo cual se debe a programas de estímulos al empleo y fondos regionales disponibles para echar a andar industrias intensivas en mano de obra, tales como la floricultura. Es por eso que las importaciones mundiales de ambos países ascendieron a 23% y 33%, respectivamente, en 1996 (Cuadro 1).

Aunque Israel tiene uno de los sistemas logísticos más sofisticados de todos los países exportadores, parece que no ha sido capaz todavía de capitalizar esta tremenda ventaja. Allí todos los

productores utilizan el sistema de transporte cooperativo, pero tienen la posibilidad de escoger para enviar al mercado de mayor volumen en Europa bajo la marca *Carmel*, o de participar individualmente en las subastas holandesas.

Muchos han optado por esto último. En los últimos dos años Israel ha mantenido su participación en el mercado mundial, ocupando el cuarto y quinto lugar gracias a sus exportaciones de follajes, que se han duplicado.

Las flores de corte constituyen, sin duda, los productos más dinámicos del mercado florícola, en relación con el follaje y las plantas de maceta. En 1996 representaron el 58% del total de las importaciones mundiales. De acuerdo a las estadísticas, las importaciones mundiales de flores de corte crecieron de 1,180 millones de dólares en 1981 a 3,351 en 1991, es decir 2.8 veces en 10 años. Para 1995 ascendían a 3,716 millones lo que representó un incremento de cerca del 11% en 5 años (Cuadro 2). Sin embargo, estas cifras están subestimadas porque todas las transacciones que se realizaron en el mercado común europeo a partir de 1993 ya no aparecen en el rubro de mercado internacional. Tomando en cuenta estas transacciones internas se estima que el monto total del mercado internacional para 1995 fue de 4,100 millones de dólares (IFTS, 1997).

Los principales mercados para los productos florícolas son: Estados Unidos, Alemania y Japón. Por el tamaño de su población destaca Estados Unidos, que tuvo ventas por 14,510 millones de dólares en 1995, a pesar de que su consumo per capita es bajo (26 dls. en flores y 29 en plantas) en comparación con otros países europeos, principalmente con Suiza, que tiene el consumo de flores y plantas per capita más alto del mundo (107 y 59 dls., respectivamente), Austria (60 y 44 dls.), Noruega (63 y 96 dls.), Alemania (47 y 46 dls.) y Holanda (49 y 28 dls.), en donde el consumo es bastante mayor (Cuadro 3).

Fuente: ONU /ITC. Sistema de datos contratados.

	1981		1985		1991		1995	
	1981	%	1985	%	1991	%	1995	%
Total	1,180.59		1,297.10		3,351.70		3,716.80	100
Alemania	596.02	(50.0)	467.35	(36.0)	1,243.30	(37.2)	1,124.90	(30.0)
Estados Unidos	128.58	(10.7)	283.64	(21.9)	403.5	(12.0)	622.8	(16.8)
Reino Unido	59.03	(5.0)	91.03	(7.0)	305.6	(9.1)	360.0	(9.7)
Francia	79.39	(6.7)	95.47	(7.4)	337.8	(10.1)	358.9	(9.7)
Holanda	51.38	(4.4)	51.5	(4.0)	185.3	(5.5)	310.4	(8.4)
Suiza	59.34	(5.0)	63.7	(4.9)	141.2	(4.2)	168.7	(4.5)
Total seis principales países	973.74	(80.0)	1,052.69	(81.1)	2,616.70	(78.0)	2,945.70	(79.2)

Importaciones mundiales de flores de corte de los seis principales países importadores, 1981, 1985, 1991, 1995 (millones de dólares)

Cuadro 2

Sara María Lara Flores

Reestructuración productiva y exportaciones de floricultura

Cuadro 3

Consumo mundial de flores de campo y tamaño de mercado (661)

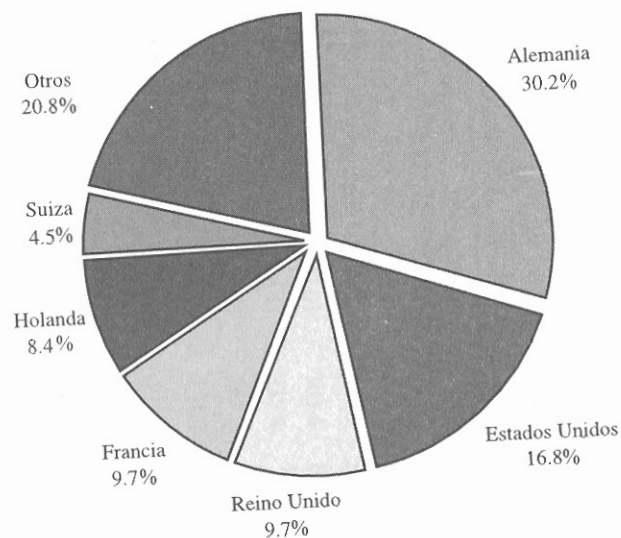
El valor del mercado de flores de campo en los seis países principales es de 1.000 millones de dólares. Los principales países productores de flores de campo son Suiza, Noruega y Austria. El valor del mercado de flores de campo en los seis países principales es de 1.000 millones de dólares. En cuando a consumo per cápita, los principales países productores de flores de campo son Suiza, Noruega y Austria.

País	Consumo per cápita de flores (dólares)		Consumo per cápita de plantas (dólares)		Población (millones)	Valor total del mercado (millones de dólares)
	de flores (dólares)	de plantas (dólares)	global (dólares)	per cápita (dólares)		
Estados Unidos	92	22	62	55	263.8	101,514
Alemania	47	94	94	36	81.8	7,565
Japón	34	-	-	34	525.1	5,397
Italia	34	91	91	65	38.5	3,433
Reino Unido	12	8	8	62	38.5	1,691
Holanda	64	82	82	44	51.5	1,190
Suiza	101	65	65	991	1.7	5,171
España	51	6	6	42	46.3	946
Austria	69	44	44	101	8	831
Suecia	39	43	43	84	8.8	741
Noruega	39	96	96	591	4.3	688
Bélgica-Luxemburgo	34	22	22	59	10.5	682
Dinamarca	35	54	54	80	52	416
TOTAL						39,2698

Fuente: Elaborado en la DESPIL con cifras del Consejo de Flores de Holanda (Flower Council of Holland), 1995.

No obstante, Alemania es el país que mantiene el liderazgo mundial en las importaciones de flores, las cuales representaron el 30.2% del total en 1995, seguido por Estados Unidos con el 16.8%, Francia e Inglaterra, ambos con el 9.7%, al igual que Inglaterra con el 9.7%, Holanda con 8.4% y Suiza con 4.5%. (UNCTAD/ITC, 1997), (Gráfica 1).

Gráfica 1
Importaciones mundiales de flores de corte de los seis principales países importadores, 1995



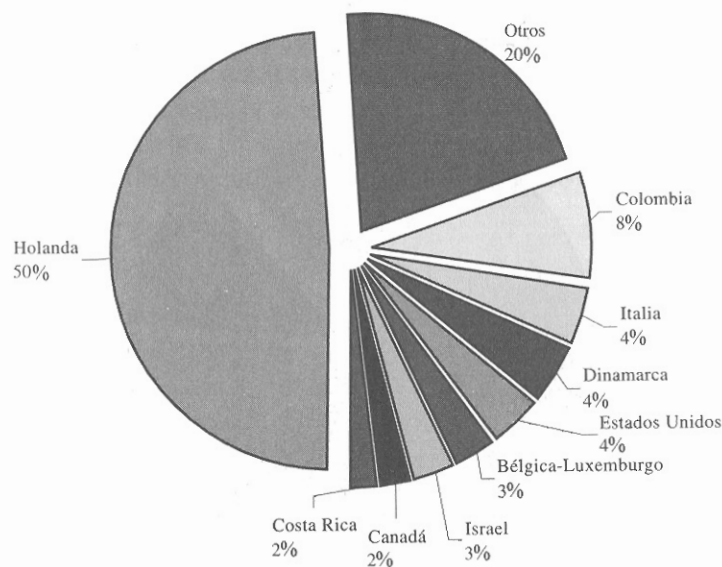
Fuente: ONU/Contrade. 1995.

Una situación novedosa es la incorporación de nuevos países al mercado mundial de flores y plantas como importadores. Entre

ellos Rusia, varios países de Europa del Este y del Golfo, Corea del Sur y Hong Kong (IFTS, 1997).

En cuanto a exportaciones, Holanda destacó en 1995 con el 48% del total de las flores de corte, seguido de Colombia con el 8%, Italia, Dinamarca y Estados Unidos con el 4% respectivamente. Costa Rica ya aparece en el escenario mundial de flores de corte con un 2%, en cambio, México sólo aportó el 0.6% del total (Gráfica 2).

Gráfica 2
Exportaciones mundiales de flores de los 10 principales países exportadores, 1995

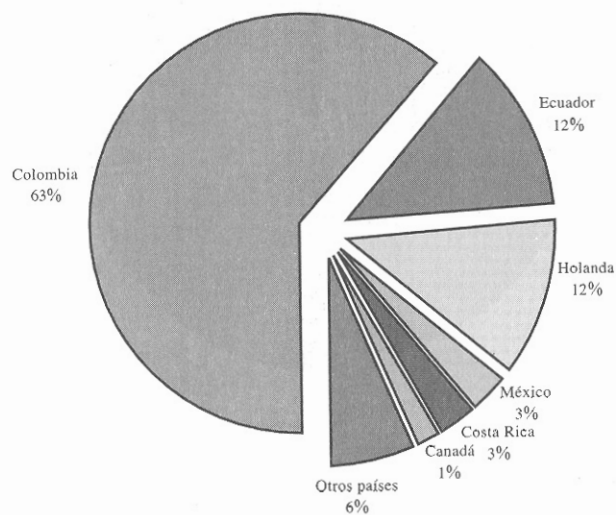


Fuente: Ver gráfica 1.

La relevancia de las exportaciones mexicanas sin duda se ubica en los Estados Unidos, si bien es Colombia el país que aporta el 63% del valor de las importaciones estadounidenses de flores, siguiéndole en orden de importancia Ecuador y Holanda. México aportó el 3% y ocupó en ese mercado el cuarto lugar, seguido por Costa Rica, Canadá, Guatemala, Tailandia, Israel e India (Gráfica 3). Pero, mientras las exportaciones de México son superiores a las de Holanda en volumen (la cantidad de flores exportadas por México prácticamente es el triple que las de Holanda) en términos de valor las exportaciones holandesas superan en mucho a las mexicanas (Cuadro 4). Esto, como lo veremos más adelante, se relaciona con el tipo de flores que se exportan.

Gráfica 3

EE.UU. Importaciones de flores de corte de los seis principales países de origen, 1996



Fuente: Ver gráfica 1.

En Canadá las importaciones desde México, si bien han ido incrementándose, son aún poco importantes en relación con las que provienen de Colombia, que aportó el 57% del valor total de las importaciones de aquel país, seguido por Ecuador (12%), Estados Unidos (11%), Holanda (6%) y México (2.5%) en el quinto lugar (BANCOMEXT, 1998).

Por su parte, en las importaciones que hizo la Unión Europea en 1996, México sólo ocupó el lugar número 48, mientras Holanda se mantuvo en primer lugar, Israel en segundo, y Kenya se disputó el tercer lugar con Colombia, que en ese año quedó en cuarto lugar, en tanto que las importaciones provenientes de Ecuador tuvieron un despegue impresionante entre 1994 y 1996, con un incremento del 842% (Cuadro 5).

En las importaciones de Japón, Holanda sigue teniendo el liderazgo, seguido muy de cerca por Tailandia, en segundo lugar; en tercero Nueva Zelanda, luego Singapur y Australia, y Colombia que ha ganado el sexto lugar. Mientras México ha perdido posicionamiento en este mercado, pasando del decimosexto lugar en 1994 al vigesimoséptimo en 1996 (Cuadro 6).

Para entender el lugar que ocupa México en el mercado mundial, es necesario conocer las características de sus exportaciones.

Características de las exportaciones mexicanas

Desde 1944, las estadísticas de la Dirección General de Economía Rural de la Secretaría de Agricultura registraban que el valor de las exportaciones de flores y plantas de ornato hacia los Estados Unidos habían representado la quinta parte del valor total de la producción (García, 1988:15). No obstante, es hasta finales de la década de los años setenta que comienzan a ponerse en marcha varios proyectos productivos orientados a impulsar las exportaciones florícolas en México.

En 1978 se estableció la Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Ornamentales en México (Anapromex), que junto con el Instituto Mexicano de Comercio Exterior (IMCE) y la Dirección General de Economía Agrícola de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH) iniciaron varios proyectos orientados a impulsar las exportaciones mexicanas. Uno de los primeros proyectos en este sentido fue el de la empresa *Visaflor* en el Estado de México.

Más tarde, el Estado de México y FIRA otorgaron créditos a varias empresas dedicadas a la producción de flores de exportación. Estas empresas cultivan principalmente bajo invernadero y con material reproductivo (bulbos y esquejes) importados de Francia, Estados Unidos, Holanda o Israel. Utilizan técnicas de riego por microaspersión o nebulización, así como sustratos y agroquímicos, muchos de ellos también importados. De ahí la importancia del crédito para iniciar la producción.¹

A finales de la década de los ochenta ya existían en el Estado de México unas 15 empresas grandes y una cincuentena de empresas pequeñas y medianas, provocando un verdadero *boom* en

¹ En 1988 se calculaba que el costo inicial para la inversión en una hectárea de flor invernadero ascendía entre 160 y 250 mil dólares (Booz-Allen y Hamilton, 1988).

la floricultura mexicana. No obstante, éstas se encontraron con serios problemas para la comercialización de su producción, lo que provocó la quiebra de una gran mayoría. Una serie de elementos condujeron a esta crisis de la floricultura de exportación mexicana. Entre ellos, que se intentó competir en el mercado internacional básicamente con un sólo tipo de producto y las exportaciones se dirigieron especialmente a los Estados Unidos. A éstos deben agregarse otros problemas, como la intermediación por la que tienen que pasar las exportaciones mexicanas al llegar a su destino, el precio del transporte, los impuestos y la dependencia tecnológica, sobre todo en lo que se refiere al material vegetativo.

Las exportaciones florícolas de México se han basado esencialmente en rosas de la variedad *Visa*,² de tallo largo y color rojo intenso. A la vez, la mayor parte se orienta a los Estados Unidos, en donde la competencia con los propios productores norteamericanos y con las importaciones de Colombia y Holanda, como ya se señaló anteriormente, es fuerte.

Para entender la dinámica del mercado al cual se enfrentan las exportaciones mexicanas es importante saber que en 1993 el 89.4% de las mismas se dirigieron a los Estados Unidos, y que en 1996 este porcentaje se incrementó al 91%. Si bien las importaciones norteamericanas de flores y follaje han crecido de manera sorprendente, la producción interna de este país sigue siendo muy importante para abastecer el consumo interno, del cual representó el 54% en 1996 (Cuadro 7). En este sentido, las exportaciones mexicanas se enfrentan no sólo a la competencia de otros países exportadores sino a la propia producción estadounidense.

² De ahí el nombre de la empresa florícola más importante del Estado de México, y quizá del país, llamada *Visaflor*.

Las importaciones de flores y follajes se incrementaron de 2.5 veces entre 1986 y 1996, a un ritmo mayor que la producción local. Sin embargo, la participación de Colombia, Ecuador y Holanda es bastante más significativa que la de México, sobre todo en términos de valor. Recientemente, además, se nota un despegue de las importaciones provenientes de Costa Rica y Canadá.

En lo que se refiere a rosas, que es el producto de mayor consumo en los Estados Unidos, la producción local representó el 29% de la oferta total en 1996. Las importaciones cubrieron, por tanto, casi el 70% de dicha oferta, y fue Colombia el país que aportó el 60% del valor total de las mismas, mientras México sólo intervino con el 5%. En claveles estándar, la producción local es mucho menos significativa, apenas representó el 11% del consumo total en 1996. Las importaciones estadounidenses tuvieron un papel relevante, siendo también Colombia el país que más aportó ese año (el 92% del valor total de dichas importaciones), mientras que la oferta de México apenas logró representar el 0.7% (USDA, 1997).

En otras flores, como astroemeria, crisantemo, gerbera, gypsifolia y pompón, Colombia sigue siendo el principal proveedor. En tanto que las importaciones de Holanda fueron significativas en tulipanes, freesias, iris, lilas y otras flores más sofisticadas, Costa Rica tuvo mayor participación en las importaciones de orquídeas.

Las flores colombianas han ganado gran reputación en el mercado internacional como productos de alta calidad, ya que son tratadas con conservadores que alargan la vida en florero. A la vez, Colombia cuenta con una terminal aérea en Bogotá con cámaras de refrigeración que permiten al productor mantener la cadena de enfriamiento desde los invernaderos hasta que se embarcan. Cuenta también con un *pool* de brookers en Miami que

Sara María Lara Flores

Cuadro 7

Valor del consumo de flores de corte y follaje de Estados Unidos, 1986-1996

(miles de dólares)

Año	Producción 1	% 2/4	Importaciones 2	% 2/1	Exportaciones 3	Consumo doméstico 1*2-3=4
1986	492,585	35.2	254,025	51.6	23,951	722,659
1987	594,478	32.0	267,959	45.1	24,170	838,267
1988	617,160	34.1	305,137	49.4	27,506	894,791
1989	671,103	33.5	328,578	49.0	19,018	980,663
1990	649,891	35.7	339,893	52.3	38,323	951,461
1991	658,143	35.2	335,069	50.9	40,739	952,473
1992	645,104	37.9	367,363	56.9	43,398	969,069
1993	610,960	41.8	402,594	65.9	49,479	964,075
1994	635,460	43.0	439,962	69.2	52,012	1,023,410
1995	607,400	49.1	535,577	88.2	51,988	1,090,989
1996	642,220	50.8	600,127	93.4	59,940	1,182,407

Fuente: USDA. Economic Research Service.

comercializa su producción, lo que le permite ir ganando mejor posicionamiento en el mercado norteamericano.

La cadena de comercialización en Estados Unidos comienza por los importadores, que se encuentran instalados en los puntos de llegada de las flores. Miami es el centro más importante de concentración de flores cortadas.

Existen 86 importantes compañías importadoras en Miami, todas con bodegas refrigerantes y complejos servicios de distribución. Los importadores de Miami están conectados con compañías de transporte especializadas que ofrecen una distribución nacional por carretera para las flores frescas. Aunque ahora existen importadores-distribuidores en Atlanta, Boston, Chicago, Houston, Los Ángeles, San Francisco y N.Y., Miami sigue siendo el centro más importante de comercio. Numerosas compañías de Miami están estrechamente vinculadas o son propiedad de productores colombianos. Aunque estas compañías obtienen la mayor parte de sus importaciones de sus propios centros de producción, la mayoría se abastecen también con productores de otros países.

Se estima que entre el 90 y 95% de las flores importadas vía Miami se venden a nivel nacional a través de mayoristas. Sólo una pequeña proporción se vende a floristas al menudeo. Los importadores-distribuidores compran sobre la base de un precio fijo para establecer sus órdenes de compra. Sin embargo, se pueden realizar ventas a consignación por debajo de este precio.

Los importadores venden fundamentalmente a mayoristas, cobrando al productor una comisión de 15% a 20% por sus operaciones, a lo que deben agregarse los gastos de aduana, almacén de refrigeración y gastos de tramitación. Normalmente hacen sus compras a consignación, por lo cual el productor no conoce el precio de venta de su mercancía hasta su realización. Bajo este

sistema de comercialización es el productor quien carga con los riesgos si ésta no se vende (UNCTAD/GATT, 1987:223-224).

Los mayoristas se encargan de la distribución a otros mayoristas y a los minoristas (que pueden ser las cadenas de supermercados o las florerías), aunque es cada vez más común que los supermercados compren directamente al productor. Otro problema es que los mayoristas exigen plazos de pago que van de 45 a 60 días, lo que muy seguido pone en crisis de pagos a los productores.

Existen cerca de 2,400 mayoristas en los EE.UU., la mayoría revenden a detallistas en una área de cientos de millas a su alrededor. Algunos de los grandes mayoristas, en particular los de California, Colorado y Texas, tienen la capacidad de vender a otros mayoristas o detallistas en todo el país. Se estima que la mayoría de las ventas de los mayoristas se destina a los floristas tradicionales (no a los supermercados). Solamente los grandes mayoristas importan directamente desde Holanda, Israel, Australia, A. L. y el este de África; de otras partes compran, ya sea directamente a un precio fijo o cargan al productor una comisión de venta de 20% a 25%, más todos los otros costos de importación de las flores, incluyendo los impuestos aduanales.

En cuanto a los precios es difícil establecer los márgenes de comercialización y se sabe que pueden variar considerablemente, pero se estima que la ganancia de los importadores va de 15 a 20%. Puede ser más alta cuando los precios son muy bajos o en períodos pico. Los márgenes de los mayoristas son más altos y varían entre 20% y 35%, los de detallistas deben estar alrededor de 30%, de un 50% para los supermercados y de más del 200% para los floristas especializados. Los costos de distribución son muy altos, de lo cual no se puede concluir que el negocio de producción de flores en Estados Unidos sea muy rentable.

Cabe destacar que el precio promedio de las rosas se ha mantenido alrededor de 20 centavos de dólar por unidad, sin embargo, este precio tiene variaciones significativas, tanto por las temporadas de mayor demanda como por el tipo de rosa. Los mejores precios, sin duda, se consiguen en temporadas pico, como son: San Valentín, Día de las Madres y Navidad. A la vez, las rosas que alcanzaron mejores precios son las de tallo largo, en colores variados que no incluyen rojo. Pero justamente fue la rosa en su variedad *Visa* la que tuvo las cotizaciones más bajas, de 10 a 12 centavos de dólar en tallos largos y de 6 a 10 en tallos cortos. La mayoría de las exportaciones mexicanas se constituían de rosas de esta última variedad.

Otro de los más importantes problemas para las exportaciones mexicanas está en el transporte. A pesar de nuestra cercanía con los Estados Unidos (lo que nos colocaría en una situación de ventaja con relación a Colombia), el transporte refrigerado supone una inversión que requiere de un manejo de grandes volúmenes de flor para amortizar su costo. Los colombianos utilizan el transporte aéreo y se han asociado para crear su propia compañía, mientras que los productores mexicanos tienen que utilizar las líneas comerciales y enviar sus flores como carga normal, lo que aumenta considerablemente los costos (Booz-Allen, 1988).

Conclusión: la reestructuración productiva como mecanismo para lograr competitividad

Puede decirse, en términos generales, que el sector florícola de México no ha logrado una posición importante en el mercado mundial. Las pocas empresas que a la fecha han logrado competitividad en el mercado internacional lo hicieron gracias a un proceso de reestructuración interna que significó cambios importantes en los procesos de organización del trabajo, flexibili-

zándolos con el fin de lograr más eficiencia productiva.³ Al mismo tiempo, pusieron en marcha una nueva estrategia de comercialización de su producción, lo que actualmente puede notarse en el rumbo que han tomado las exportaciones mexicanas de flores.

Entre los cambios más importantes, deben destacarse los siguientes:

- a) Un proceso de diversificación productiva;
- b) la búsqueda de nuevos mercados, incluyendo el mercado interno;
- c) nuevas estrategias de mercadeo;
- d) la asociación en consorcios que incluye productores-comercializadores.

Más que creer que se trata de un proceso que involucra al conjunto del sector, pensamos que es un núcleo reducido de empresas, que difícilmente puede saberse cuántas son, el que ha logrado sortear la crisis que afectó fuertemente a la floricultura mexicana a principios de los noventa, después del *boom* que tuvo lugar en los ochenta, como resultado del impulso otorgado por el Estado a través de FIRA, BANCOMEXT y otras dependencias.

La mayor parte de las empresas productoras de flores de corte para exportación se ubican en el Estado de México, Distrito Federal, Jalisco, Puebla, Michoacán y Morelos. Recientemente ha destacado Baja California Norte (Rosarito) en donde se han instalado empresarios del sur de los Estados Unidos (BANCOMEXT, 1997).

Esto coloca al Estado de México como el principal estado productor del país, no sólo por la superficie plantada a cielo

³ Para un análisis de las características de los procesos de reestructuración de la floricultura en el estado de México véase Lara, 1997.

abierto y bajo túnel, en las que cultivan pequeños productores, sino por la que se encuentra bajo invernadero. Actualmente podría pensarse que esta superficie se acerca a 600 ha.

Las empresas que operan en esta región, y que se han mantenido exitosamente en el mercado mundial, han llevado a cabo un importante proceso de diversificación productiva, incorporando nuevas especies. No sólo han ampliado la gama de rosas que producen (de colores y tamaños distintos), sino que están cultivando anturios, gerberas, statices, gipsofilias, y otras. De esta manera, las estadísticas nacionales comienzan a registrar un importante incremento en las exportaciones de estas variedades. En valor, el anturio tuvo una tasa de crecimiento del 383%, la gerbera del 202% y la gypsophilia del 199%. Si bien la rosa constituyó el 59% del valor de las exportaciones, en statices las importaciones de México ocuparon el primer lugar en Estados Unidos.

En cuanto al destino de las exportaciones se nota una mayor diversificación. No obstante que en 1996 el 91% del total de las flores exportadas se destinaron a los Estados Unidos, entre 1993 y 1996 México exportó flores a más de 30 países. Tan sólo en rosas, BANCOMEXT registró exportaciones a 29 países que incluyen envíos significativos a Canadá, Japón, Alemania, Bélgica, Italia y Rusia.

Cabe destacar la importancia que adquiere el mercado nacional para la venta de flores de invernadero con calidad de exportación. No sólo para florerías especializadas sino para venta a través de supermercados y puestos en la calle.

Esto es parte de una estrategia de mercadeo más amplia de parte de algunas empresas, lo cual incluye la adopción de nuevas normas de calidad, especialmente en lo que se refiere a la presentación (empaquete, selección, etc.), la identificación de marcas prestigiadas y publicidad por distintas vías. Entre otras cosas,

han comenzado a elaborar bouquets que facilitan la venta directa a detallistas.

No obstante, es la asociación de empresas lo que ha dado un verdadero impulso a las que están funcionando exitosamente en el mercado. Esta asociación busca atraer directamente los capitales de empresas exportadoras de material vegetativo e importadoras de distintos países para invertir en la producción en México. Pero, al mismo tiempo están unificando la operación de empresas de distinto tamaño y con experiencias diversas, especializadas en diferentes variedades, para rentabilizar costos de transacción en las exportaciones. De esta manera algunas empresas están logrando resolver los tremendos cuellos de botella que les imponía el trato con los importadores-distribuidores en Estados Unidos y en otros países.

Estas estrategias se acompañan indudablemente de transformaciones importantes en la organización misma de los procesos productivos, tema que rebasa en mucho los objetivos de esta ponencia, pero que indudablemente deben tomarse en cuenta al hacer un balance de lo que ha permitido el posicionamiento de algunas empresas exportadoras de flores en el mercado mundial.