

**ESTUDIO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SECTOR FLORICULTOR
COLOMBIANO EN EL MERCADO JAPONÉS**

JENNY PAOLA RODRÍGUEZ BERNAL

TRABAJO DE GRADO

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
BOGOTÁ D.C. MAYO DE 2011**

**ESTUDIO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SECTOR FLORICULTOR
COLOMBIANO EN EL MERCADO JAPONÉS**

JENNY PAOLA RODRÍGUEZ BERNAL

TRABAJO DE GRADO

TUTOR

ANDRÉS MAURICIO CASTRO FIGUEROA

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
BOGOTÁ D.C. MAYO DE 2011**

DEDICATORIA

A Dios por guiarme y darme las herramientas para realizar y cumplir cada uno de mis sueños; sin su presencia no hubiera sido posible.

A mi padre quien me he apoyado siempre, a mi madre, la luz y mentora en mi vida. A mis hermanos, mi apoyo y motivación constante.

A Javier, por su amor, compañía y apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, a mi familia y esas personas tan especiales que fueron partícipes y testigos de la culminación de este proyecto y quienes gracias a su apoyo incondicional me permitieron dar fin a esta etapa y dar comienzo a una nueva llena de muchas expectativas y sueños.

De manera muy especial quiero agradecer al Coordinador de Pregrado de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario y director de mi trabajo de grado el Ing. Andrés Castro Figueroa, por su apoyo, guía y buenos consejos, fundamentales para culminar este proyecto. Finalmente, al profesor Hugo Rivera de quien recibí un gran apoyo y aprendizaje.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	15
I CAPÍTULO: SECTOR FLORICULTOR COLOMBIANO	16
1.1 Antecedentes del sector	16
1.2 Información general del sector.....	17
1.2.1 Estructura de la cadena productiva	19
1.2.2 Estructura de la cadena de valor	21
1.3 Exportaciones del sector.....	21
1.4 Panorama internacional.....	26
II CAPÍTULO: ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR ESTRATÉGICO.....	31
2.1 Integrantes	32
2.2 Análisis de hacinamiento	33
2.2.1 Hacinamiento cuantitativo	33
2.2.2 Hacinamiento cualitativo.....	39
2.3 Panorama competitivo	44
2.4 Fuerzas del mercado	48
III CAPÍTULO: MERCADO JAPONÉS DE FLORES CORTADAS.....	56
3.1 Información general del país.....	56
3.1.1 Estructura económica.....	57
3.2 Intercambio bilateral con Colombia.....	60
3.2.1 Acuerdos comerciales con Colombia.....	62
3.3 Sector floricultor japonés	62
3.2.1 Flores colombianas en el mercado japonés.....	66
3.2.2 Cadena de suministro.....	68
3.3 Características generales del mercado de Japón	69
3.3.1 Características del consumidor japonés	70
3.4 Condiciones de acceso al mercado	71
3.4.1 Acceso marítimo.....	72
3.4.2 Acceso aéreo	73
3.4.3 Documentos requeridos para el ingreso de mercancías	74

3.5 Regulaciones, normas ambientales y requerimientos especiales	75
3.5.1 Ley de cuarentena vegetal	75
3.5.2 Ley JAS (Ley de Normas Agrícolas Japonesas)	76
3.5.3 Ley de semillas y protección a la variedad de plantas	77
3.5.4 Ley de especies exóticas invasoras	77
3.5.5 Ley de la protección vegetal	77
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES	81
BIBLIOGRAFÍA	82

LISTAS ESPECIALES

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Proceso general cultivo de flor.....	20
GRÁFICO 2: Estructura de la cadena de valor de flores cortadas	21
GRÁFICO 3: Destino de las exportaciones	22
GRÁFICO 4: Evolución de las exportaciones de flores	23
GRÁFICO 5: Exportaciones según destino (Millones de US\$).....	24
GRÁFICO 6: Evolución de la TRM– comparación 2010-2011.....	25
GRÁFICO 7: Exportación mundial de flores.....	27
GRÁFICO 8: Evolución de los ingresos	33
GRÁFICO 9: ROA 2005.....	34
GRÁFICO 10: ROA 2006.....	34
GRÁFICO 11: ROA 2007	35
GRÁFICO 12: ROA 2008.....	35
GRÁFICO 13: ROA 2009.....	35
GRÁFICO 14: Evolución de la media, mediana y tercer cuartil	36
GRÁFICO 15: Puntuación hacinamiento cualitativo	42
GRÁFICO 16: Panorama competitivo del mercado floricultor japonés	47
GRÁFICO 17: Intensidad de las fuerzas del mercado.....	54
GRÁFICO 18: Atractividad por barreras de entrada.....	55
GRÁFICO 19: PIB de Japón 2010	58
GRÁFICO 20: Exportaciones Colombianas hacia Japón.	60
GRÁFICO 21: Importaciones colombianas desde Japón	61

GRÁFICO 22: Flujo de la cuarentena de las plantas importadas	79
--	----

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: Producción según variedad de flor.....	18
TABLA 2: Distribución de la producción por región	18
TABLA 3: Países exportadores de flores en 2009 (miles de USD y Ton.).....	27
TABLA 4: Países importadores de flores en 2009 (miles de USD y Ton.).....	29
TABLA 5: Sociedades del sector flores según tamaño	31
TABLA 6: Indicadores estadísticos aplicados al ROA Sector floricultor	36
TABLA 7: ROA del sector floricultor colombiano	37
TABLA 8: Ubicación en zonas según ROA	37
TABLA 9: Necesidades del hacinamiento cualitativo	39
TABLA 10: Hacinamiento cualitativo sector floricultor colombiano	41
TABLA 11: Necesidades del panorama competitivo	45
TABLA 12: Importación de flores en Japón.....	46
TABLA 13: Barreras de entrada.....	49
TABLA 14: Nivel de rivalidad entre competidores existentes	50
TABLA 15: Poder de negociación de compradores	51
TABLA 16: Poder de negociación de proveedores	52
TABLA 17: Bienes sustitutos	53
TABLA 18: Intensidad de las fuerzas del mercado	53
TABLA 19: Indicadores generales de Japón (2010).....	57
TABLA 20: Comercio exterior de Japón. (Millones de US\$).....	58
TABLA 21: Coyuntura económica de Japón	59

TABLA 22: Intercambio Bilateral Colombo – Japonés.....	60
TABLA 23: Exportaciones de flores desde Colombia a Japón	61
TABLA 24: Importadores de flores en Japón (miles de USD)	63
TABLA 25: Importaciones de flores según variedad	64
TABLA 26: Importaciones de flores por país según variedad.....	64
TABLA 27: Casas de subasta de flores en Japón.....	69
TABLA 28: Tarifas del flete marítimo	72
TABLA 29: Tarifa del flete aéreo.....	74

GLOSARIO

AESE: Metodología utilizada para lograr la percepción de lo que ocurre en un sector estratégico, mediante la aplicación de cuatro pruebas no económicas como son el análisis de hacinamiento, el panorama competitivo, el análisis estructural de las fuerzas de mercado y el estudio de competidores.

Bouquet: Ramo o arreglo de flores utilizado para la decoración de espacios o como regalo para ocasiones especiales.

Bulbos: Toda planta que almacena su ciclo de vida completo en una estructura de almacenamiento subterránea. La función principal de estas estructuras de almacenamiento subterráneas es almacenar reservas de nutrientes para asegurar la subsistencia de la planta.

Cadena de suministro: Proceso que abarca todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes desde la etapa de la materia prima hasta el usuario final, así como el flujo de información y materiales.

Cadena de valor: Conjunto de actividades desempeñadas internamente por la empresa para diseñar, producir y entregar al consumidor final sus productos.

Capullo: Flor cuyos pétalos aún no han terminado de abrirse.

Fuerzas del mercado: Factores que determinan la rentabilidad del sector y sus empresas.

Hacinamiento: Es la patología estratégica encontrada en los sectores económicos, que se caracteriza por los siguientes síntomas: erosión de la rentabilidad en el tiempo, tasa de mortalidad en crecimiento, tasa de natalidad en

disminución, asimetría financiera y pérdida de ventajas a largo plazo, todo esto se presenta como consecuencia de la imitación de las mejores prácticas de las otras compañías, tratando de obtener resultados que garanticen la perdurabilidad.

Manchas blancas: Son los espacios en el mercado no atendidos en un sector, o atendidos de forma deficiente, por una o varias empresas. Situación, que al ser identificada, permite a una empresa tomar decisiones sobre una posible entrada a dicho segmento.

Panorama competitivo: Es una metodología que permite la ubicación de las manchas blancas, que se encuentran en el sector estratégico. El panorama permite un paneo del total de las posibilidades que se le presenta a un grupo de estrategias, siendo la máxima expresión de la estrategia la aplicación del panorama.

Tasa representativa del mercado (TRM): Indicador de las operaciones de compra y venta de dólares en el mercado cambiario.

RESUMEN

Esta investigación se realizó con el fin de evaluar la capacidad que tiene el sector floricultor colombiano de fortalecerse en el mercado Japonés, para lo cual, se realizó una profunda investigación de la situación actual del sector, con el fin de reconocer sus fortalezas y debilidades, en el momento de entrar a un mercado tan competitivo, como lo es el japonés. Al obtener un análisis completo del sector, posteriormente se relacionó con las oportunidades y amenazas que presenta el mercado nipón.

Adicionalmente, el trabajo se apoya en la metodología del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos, mediante la aplicación de las siguientes pruebas económicas: hacinamiento, el panorama competitivo y el análisis estructural de las fuerzas de mercado. Mediante la aplicación de estas pruebas se estudió la situación financiera de cinco empresas representantes del sector floricultor colombiano, tomando como base el indicador ROA. Posteriormente se realizó un análisis macro del mercado floricultor japonés, incluyendo sus necesidades y principales competidores, con el fin de encontrar manchas blancas que pueden ser cubiertas por lo exportadores colombianos de flores.

Como resultado de esta investigación se obtuvieron las siguientes conclusiones: 1) el sector floricultor colombiano se encuentra en hacinamiento, pero tiene las posibilidades de diversificarse y extender su presencia tanto a nivel nacional como internacional, teniendo con fin último obtener ventajas competitivas que le permitan hacer frente a problemas tales como la tasa de cambio, que se ha convertido en su principal amenaza. 2) Dentro del mercado japonés de flores, Colombia cuenta con muy buena reputación, gracias a la calidad y frescura de sus claveles, reputación que permite abrir las puertas a nuevos exportadores colombianos que tengan la capacidad de ofrecer un excelente producto, para un exigente cliente japonés. 3) Aunque los floricultores colombianos ya están

posicionados con dicha variedad de flor, esto no le impide ofrecer nuevas variedades, tales como rosas, crisantemos u orquídeas; variedades que se pueden producir en territorio colombiano, con la misma o mejor calidad de las flores exportadas por países como Malasia, China, Corea u Holanda (principales competidores en el mercado japonés de flores)

PALABRAS CLAVE: Sector, análisis, estructura, hacinamiento, mercado, Japón, flores.

ABSTRACT

This research was conducted to assess the ability of the Colombian flower industry strengthened in the Japanese market, so, we conducted a thorough investigation of the actual situation of the sector, to recognize their strengths and weaknesses when entering a competitive market, like the Japanese. After to obtain a complete analysis of the sector, then was related to the opportunities and threats presented by the Japan market.

Additionally, the work is based on the methodology of structural analysis of strategic sectors, by applying the following economic tests: overcrowding, the competitive landscape and structural analysis of market forces. By applying these tests, we studied the financial situation of five representative companies in the Colombian flower industry, based on the ROA indicator. Subsequently analyzed macro Japanese floriculture market, including their needs and competitors, to find white spots that can be covered by the Colombian flowers exporters

As a result of this research were obtained the following conclusions: 1) the Colombian flower industry is in overcrowding, but has the potential to diversify and expand its presence both domestically and internationally, taking with a competitive advantage enabling it to address issues such as exchange rate, which has become the main threat. 2) Inside the Japanese flowers market, Colombia has very good reputation with the quality and freshness of its carnations, reputation that opens doors to new Colombian exporters have the ability to deliver an excellent product for a demanding Japanese customer. 3) While the Colombian carnation are already positioned, this will not stop offering new varieties, such as roses, chrysanthemums or orchids, varieties that can be produced in Colombia, with the same or better quality flowers exported by countries such as Malaysia, China, Korea and the Netherlands (main competitors in the Japan flowers market).

KEY WORDS: Sector, analysis, structure, overcrowding, market, Japan, flowers.

INTRODUCCIÓN

Las flores colombianas son apreciadas alrededor del mundo por su belleza, frescura, calidad y diversidad, lo que ha permitido que el sector floricultor nacional se fortalezca y adquiera las ventajas competitivas necesarias para ser reconocido en el mercado mundial. Existe un grave problema dentro del sector, la dependencia casi absoluta de Estados Unidos, quien como principal comprador de las flores colombianas, posee un alto poder de negociación.

La caída que ha tenido el dólar frente al peso colombiano junto con las crisis que se vivió en el 2009, ha representado para el sector una significativa pérdida de capital humano y por ende de productividad. Por esto, es necesario empezar a tomar medidas para fortalecer el sector, mediante la búsqueda de nuevas oportunidades que favorezcan tanto a los empresarios, como a todos los trabajadores que hacen un gran aporte para el desarrollo y sostenimiento de esta actividad económica.

Teniendo en cuenta que la actual demanda mundial de flores occidentales cortadas se concentra en Estados Unidos y Japón, y se estima que el consumo de dicho producto seguirá creciendo al aumentar tanto la población como el poder adquisitivo de la misma, se toma como base para el desarrollo de esta investigación la nación japonesa como posible mercado potencial para nuevos exportadores de flores en Colombia.

Japón, un país desarrollado, amante de las flores y del buen gusto, representa para los floricultores colombianos un claro objetivo para ofrecer sus productos, siempre y cuando estos contengan un valor agregado que les permita diferenciarse dentro de este competitivo pero fascinante mercado.

I CAPÍTULO: SECTOR FLORICULTOR COLOMBIANO

1.1 Antecedentes del sector

La actividad floricultora colombiana empezó a desarrollarse a partir de la década de los 60's, cuando se empezaron a aprovechar ventajas de costos y climáticas que tenían especialmente las regiones de la sabana de Bogotá y Rionegro en Antioquia. Dichas áreas contaban con suelos muy fértiles y una temperatura adecuada para el cultivo eficiente de flores; además los costos de producción y mano de obra eran bajo, al igual que los de envío hacia Miami. Así a comienzos de los años 70 se logró exportar el 80% de la producción total de flores hacia Estados Unidos. Bajo estas condiciones apropiadas para su desarrollo, el sector fue convirtiéndose en una de las principales actividades del sector agropecuario, al hacer un uso intensivo de recursos, de tecnología y sobre todo de mano de obra, lo que llegó a posicionarlo como una de las principales actividades generadoras de empleo a nivel nacional.

El 26 de enero 1973, once empresas exportadoras de flores decidieron crear un gremio que representara sus intereses frente al Gobierno Nacional y frente a organizaciones Gubernamentales e internacionales, además de brindar apoyo en cuanto a logística y transporte y bienestar social. A dicha agremiación le dieron el nombre de "Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, Asocolflores". Durante los años siguientes los floricultores colombianos se ven enfrentados a barreras de entrada a los mercados internacionales, ya que no contaban con alguna certificación que demostrara el buen uso de los recursos tanto naturales como humanos. Es por esto que Asocolflores decide, en 1996, crear un sello de certificación llamado "Florverde®", el cual "busca promover una floricultura sostenible con responsabilidad social tanto a nivel de empresa como a nivel colectivo de sector.

Florverde® empezó con la participación de 28 empresas que representaban 400 hectáreas y alrededor de 7.000 trabajadores. Para septiembre de 2008 el programa cuenta con la participación de 132 empresas (165 fincas), que

representan unos 43.000 trabajadores y 2.832 hectáreas (aproximadamente 40% del área dedicada a flores en el país)¹. En el 2008 Florverde® obtiene la homologación por GLOBALGAP (The Global Partnership for Good Agricultural Practices) por lo que se convierte en el primer estándar colombiano y uno de los trece reconocidos por este organismo.



Así en tan sólo 35 años de actividad, el sector floricultor colombiano se convirtió en el segundo exportador mundial de flores frescas cortadas con una participación del 11% después de Holanda quien cuenta con un 46% de participación. Colombia es el primer proveedor de flores de Estados Unidos (60% del mercado) y el segundo de la Unión Europea (4% sobre el volumen importado).

1.2 Información general del sector

El sector floricultor, perteneciente al Sector Agrícola Exportador, es para la economía nacional una de sus principales fuentes de ingreso al representar el 6.6% del PIB agrícola colombiano. Esto se ve representado en la magnitud de las áreas cultivadas que hoy son de 7.509 hectáreas, de las cuales el 76% se encuentran en la sabana de Bogotá, en Antioquia el 19% y en el centro y occidente del país el 5%. La producción se concentra en su mayoría en las rosas, seguida por la de claveles, teniendo en cuenta que Colombia es el principal productor-exportador mundial de dicha variedad de flor. A continuación se mostrará la distribución de la producción según la variedad de flor:

¹ ASOCOLFLORES. Florverde® logrando una floricultura competitiva y sostenible, con responsabilidad social. Cambiando el rumbo 2009. [en línea]. 2009. [consultado 18 enero de 2011]. Disponible en: <http://www.cecodes.org.co/descargas/casos_sostenibilidad/casosind/asocolflores.pdf>

TABLA 1: Producción según variedad de flor.

Productos	%
Rosas	32
Claveles	14
Mini claveles	7
Crisamentos y pompones	8
Alstroemerias	5
Otros	33
Los demás	1

Fuente: ASCOLFLORES

Dicha producción de flores se clasifica según el área o región en la que estén ubicados los cultivos. Según datos de Asocolflores, la distribución por áreas es la siguiente:

TABLA 2: Distribución de la producción por región

Region (Flores)	% of Area	Altitudes Metros	Prom Temp Centigrados
Sabana de Bogotá (Claveles, Rosas, Alstroemerias, otros)	75	2600 (8000)	13 (55)
Rionegro (Pompones- Crisantemos, Hortensias, otros)	18	2000 (6100)	17 (62)
Otras áreas (Anturios, Heliconias, follajes, otros)	7	1600 (4900)	21 (70)

Fuente: ASCOLFLORES

Adicionalmente se estima que el total de empleos generados es de 219.323, de los cuales 120.640 son directos y 68.683 son indirectos². Cabe aclarar que el

² ASOCOLFLORES. Floricultura colombiana. Estadísticas 2009. [en línea]. 2009. [consultado el 28 de febrero de 2011]. Disponible en: <<http://asocolflores.org/asocolflores/swf/Floricultura-Colombiana.pdf>>

sector genera el 25% del empleo rural femenino en Colombia, en donde se han visto muy beneficiadas especialmente las madres cabeza de familia.

Es importante resaltar que el sector cuenta con una serie de ventajas tanto naturales como económicas que le han permitido salir a flote dentro del mercado internacional, estas son:

- ✓ Clima y topografía apropiada
- ✓ Bajos costos en mano de obra y en almacenamiento y transporte, debido a la cercanía a los puertos de embarque (Aeropuerto El Dorado y Rionegro)
- ✓ Facilidad de acceso a todos los continentes del mundo, ya que cuenta con dos océanos.
- ✓ Primer productor-exportador de claveles del mundo.
- ✓ Cuenta con altos niveles de mano de obra; cerca de un millón de colombianos dependen de la floricultura
- ✓ Es apoyado por la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores (ASOCOLFLORES), quien representa sus intereses frente al gobierno nacional y entidades gubernamentales.
- ✓ El sello FLORVERDE®, con el cual certifican la calidad de sus productos y la eficiencia dentro de sus procesos de producción a nivel internacional
- ✓ Cuenta con robustos programas de responsabilidad social, junto con el apoyo de organizaciones nacionales e internacionales.
- ✓ Las preferencias arancelarias de ingreso al mercado de Estados Unidos otorgadas por el sistema ATPDEA facilitan la competitividad de las flores colombianas en ese mercado.

Al tener estas ventajas y características, el sector floricultor colombiano está en la capacidad de exportar el 95% del total de la producción de flores, específicamente flores cortadas (rosas y claveles principalmente).

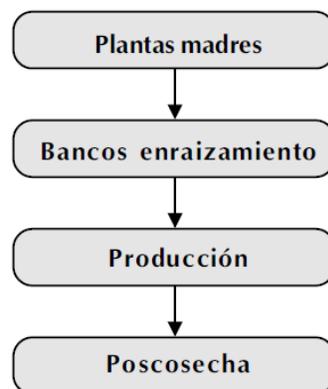
1.2.1 Estructura de la cadena productiva

El proceso de producción de flores en Colombia está compuesto por 4 etapas:

1. Propagación – plantas madres: área del cultivo donde se siembran las plantas con el fin de producir esquejes.
2. Propagación – bancos de enraizamiento: proceso en el cual se toman los esquejes para la producción de raíces, cosa que dará pie al crecimiento y desarrollo de la planta final.
3. Producción: Se toman los esquejes enraizados listos para ser sembrados, por lo que se realizan diferentes sub-procesos tales y como la preparación de suelos, siembra, riego, fertilización, entre otros esenciales para el desarrollo de las flores.
4. Postcosecha: Comprende la selección de la flores, el empaque, tratamiento sanitario y su conservación para la exportación en cuartos frío especializados.

A nivel nacional existen comercializadoras, como por ejemplo tiendas especializadas en vender arreglos florales (bouquetes), en la cual se realizan las mismas actividades que se efectúan en el paso de postcosecha, a diferencia que esta no llevan a cabo los procesos de producción como tal. Las comercializadoras compran las flores a diferentes productores.

GRÁFICO 1: Proceso general cultivo de flor



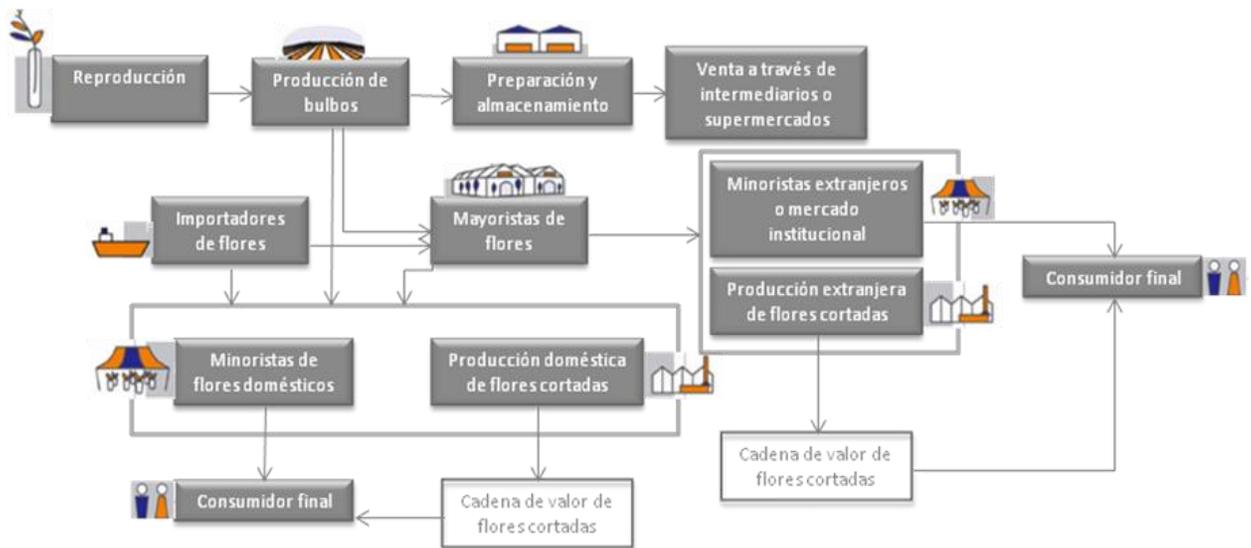
Fuente: ASOCOLFLORES

Además existen adicionalmente dos etapas que apoyan dicho proceso:

1. Construcción y mantenimiento de infraestructura: Actividades adicionales tales como mantenimiento de invernaderos, cambio de plásticos, mantenimiento de sistemas de tratamiento de agua residual, entre otros.
2. Actividades complementarias: Labores de administración realizadas en área de oficinas.

1.2.2 Estructura de la cadena de valor

GRÁFICO 2: Estructura de la cadena de valor de flores cortadas



Fuente: Elaboración propia con datos de Rabobank.

Esta es la cadena de valor general aplicada para la venta y distribución de flores en el mundo. Los floricultores colombianos llevan a cabo todo el proceso de producción y empaque, y posteriormente exportan de manera atomizada sus productos, es decir, existen varios intermediarios para llevar el producto al consumidor final. Debido a esto no es posible llevar a cabo una fijación de precios de manera competitiva, lo que representa un menor beneficio para los empresarios colombianos.

1.3 Exportaciones del sector

Colombia exporta el 95% del total de su producción de flores (flores cortadas), rosas y claveles principalmente. Un gran porcentaje de estas exportaciones se

realiza de manera atomizada, es decir, participan en ellas muchos agentes y/o intermediarios, lo cual no permite fijar precios competitivos en el mercado además de limitar la participación directa de los floricultores colombianos en los canales de distribución internacionales. Aunque actualmente se están obteniendo mayores beneficios al vender las flores embaladas como “Bouquettes” (arreglos florales) y no en cajas, a los centros de comercialización.

Las exportaciones tienen principalmente ocho destinos, y se distribuyen de la siguiente manera:

GRÁFICO 3: Destino de las exportaciones



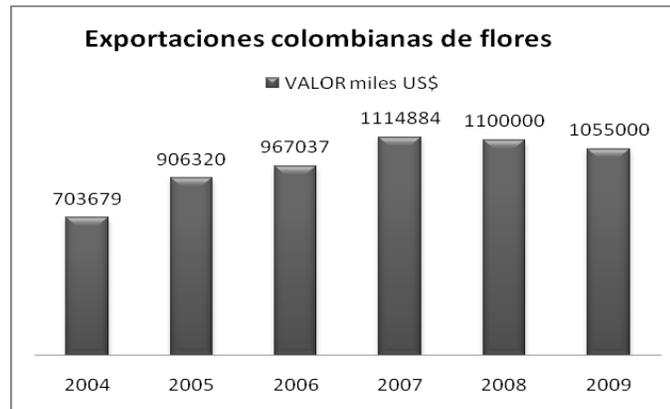
Fuente: DANE. Cálculos: Crediseguro S.A.

Según PROEXPORT las exportaciones de flores en Colombia para marzo de 2010, registraron un aumento del 76%, en donde se destacó la recuperación de las exportaciones hacia Estados Unidos que aumentaron un 80.4%, lo que le permitió a dicho mercado tener una participación del 70.9% del valor total vendido.³ A noviembre del mismo año las ventas internacionales de flores

³ MINISTERIO DE COMERCIO y PROEXPORT Colombia. Exportaciones colombianas. Marzo 2010. [en línea]. 2010. [consultado el 18 enero de 2011]. Disponible en: <<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/EstudiosEconomicos/2010-ExpoMarzo.pdf>>

registraron US\$95.9 millones, la mayoría se vendió en el mes de septiembre (29.8%).

GRÁFICO 4: Evolución de las exportaciones de flores



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico 4, las exportaciones de flores han venido teniendo una caída que ha afectado gravemente a los floricultores. Como causa principal se considera la caída de la economía mundial, especialmente la estadounidense, quien a partir de 2008 ha venido disminuyendo su demanda de todo tipo de productos, incluyendo las flores; además existió una fuerte revaluación del peso colombiano, lo que representó para los floricultores graves pérdidas. Estas problemáticas no sólo se vieron reflejadas en la caída de las exportaciones, sino también en la disminución de capital humano que hubo en el sector.

GRÁFICO 5: Exportaciones según destino (Millones de US\$)

Exportaciones (Millones de US)	
2008	US\$1.100
América del Norte	US\$ 878
Europa	US\$ 118
Otros mercados	US\$ 104
2007	US\$ 1.114
América del Norte	US\$ 933
Europa	US\$ 100
Otros mercados	US\$ 81
2006	US\$ 966
América del Norte	US\$ 807
Europa	US\$ 82
Otros mercados	US\$ 77
2005	US\$ 906
América del Norte	US\$ 807
Europa	US\$ 84
Otros mercados	US\$ 64
2004	US\$ 703
América del Norte	US\$ 596
Europa	US\$ 62
Otros mercados	US\$ 45

Fuente: Asocolflores

Es evidente que Estados Unidos representa el principal mercado de exportación de flores colombianas (participación del 60% en ese mercado), lo que ha representado para los floricultores una barrera para diversificar su portafolio de clientes, tal vez por temor o por evitar incurrir en costos de investigación y análisis de nuevos mercados potenciales. Además en este mercado existe una gran desventaja para los exportadores colombianos en cuanto a la fijación de precios del producto para el consumidor final, ya que es un muy competido porque los productores tienen muy poco poder de negociación y no existe un sistema organizado para la fijación de precios.

El sector floricultor se caracteriza por una clara condición exportadora, la cual “lo hace altamente vulnerable a factores internacionales que inciden directamente en los resultados esperados y afectan el fortalecimiento sectorial, haciendo obligatoria la revisión de todo impacto que pudiera tener una situación exógena sobre dicho

sector”⁴. Dentro de estos factores internacionales, hay uno en especial que ha venido perjudicando fuertemente el desarrollo y fortalecimiento del sector: la tasa de cambio, la cual durante los últimos años se ha venido revaluando, generando incertidumbre e inseguridad dentro del sector, ya que este depende en gran medida del manejo cambiario (especialmente con Norteamérica).

GRÁFICO 6: Evolución de la TRM– comparación 2010-2011



Fuente: Banco de la República

Durante el 2010 la TRM experimentó una fuerte caída durante los meses de mayo y septiembre cuando llegó a ser \$1.786,37 pesos, lo que representó para los exportadores de flores grandes pérdidas (2.5 billones de pesos durante los últimos 3 años) en su actividad económica, ya que su principal cliente es Estados Unidos. En lo que lleva corrido del presente año, la TRM ha tenido tendencia a la baja lo que ha causado dentro del sector incertidumbre frente a los beneficios que podrán adquirir al vender sus productos en el exterior. De este modo la tasa de cambio se

⁴ DANIES LACOUTURE, Rodolfo. Sector floricultor en Colombia 1995 – marzo de 2005. [en línea]. 2005. [consultado el 27 de noviembre de 2010]. Disponibles en: <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/FLORES_1.pdf>

ha convertido en un punto débil de los floricultores, por lo que es necesario que se busque la manera de ser competitivo dentro del mercado mundial para no depender de la volatilidad de la TRM.

Adicionalmente el sector posee otras debilidades al momento de enfrentarse al mercado mundial, estas son⁵:

1. Restricciones de carácter ambiental (uso de ciertos insumos dentro de los cultivos) y social (condiciones de contratación) impuestas por el mercado europeo y japonés.
2. Baja tecnificación e investigación en el sector.
3. No existe innovación dentro del portafolio de productos, por lo que este siempre está ligado a lo que ofrezcan los demás países competidores (como Holanda a Israel). Las flores colombianas no son un producto diferenciado dentro del mercado mundial.
4. Altos costos relacionados con el transporte especial de flores (manejo de cadenas de frío, controles sanitarios y fitosanitarios).
5. No existe un sistema de distribución organizado para el consumo local, por lo que los productores dependen de lo que suceda con la demanda externa.
6. Los ingresos del sector dependen directamente de los precios internacionales de flores y la tasa de cambio.

1.4 Panorama internacional

Actualmente el sector floricultor colombiano se enfrenta a una fuerte competencia proveniente de todos los rincones del mundo ya que el 75% del total de la exportación de flores se encuentra concentrada en 6 países: Holanda (42%),

⁵ TENJO, Fernando; MONTES, Enrique y MARTÍNEZ, Jorge. Comportamiento reciente (2000-2005) del sector floricultor colombiano. Banco de la República. [en línea]. 2006. [consultado el 07 de febrero de 2011]. Disponible en: <<http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra363.pdf>>

Colombia (13%), Kenia, Ecuador, China y Israel, lo que representa una fuerte y exigente competencia para poder permanecer dentro de dicho mercado⁶.

TABLA 3: Países exportadores de flores en 2009 (miles de USD y Ton.)

País Exportador	Valor (Miles de USD)	Volumen (t)	Tasa de Crecimiento (2008-2009)	Principales productos importados (%)
Total	7.276.105	1.406.725	Nd	Demás flores y capullos frescos (40%) Rosas (29%) Demás flores y capullos secos (12%) Claveles (9%) Crisantemos (8%) Orquídeas (3%)
Países Bajos (Holanda)	3.620.269	610.771	-13%	Demás flores y capullos frescos (52%) Rosas (28%) Demás flores y capullos secos (4%)
Colombia	1.049.225	205.460	-4%	Demás flores y capullos frescos (40%) Rosas (33%) Claveles (18%) Crisantemos (9%)
Ecuador	507.811	93.101	-10%	Rosas (87%) Demás flores y capullos frescos (9%)
Kenya	421.484	113.800	-5%	Claveles (57%) Demás flores y capullos secos (42%)
Zimbabue	334.117	3.817	80%	Demás flores y capullos secos (65%) Demás flores y capullos frescos (34%)
Bélgica	167.716	26.293	61%	Demás flores y capullos frescos (63%) Rosas (32%)
Etiopía	177.814	31.572	26%	Rosas (100%)
Israel	97.497	12.485	45%	Demás flores y capullos secos (81%) Demás flores y capullos frescos (19%)

Fuente: Instituto Boliviano de Comercio Exterior - IBCE

GRÁFICO 7: Exportación mundial de flores



Fuente: Asocolflores

⁶ UNIVERSIDAD ICESI. La floricultura: un sector exportador de clase mundial. [en línea]. 2009. [consultado el 20 de enero de 2010]. Disponible en: <<http://www.icesi.edu.co/icecomex/images/stories/pdfs/asocolflores.pdf>>

Holanda representa un competidor muy fuerte para Colombia, ya que su ventaja competitiva se centra en la reducción de costos de embalaje y transporte de las flores, logró patentar un modo de empaque ideal para mantener la flor en excelente estado mientras es transportada vía marítima. Las flores colombianas en su mayoría son exportadas por vía aérea, lo que representa altos costos de transporte que impiden llegar al mercado con precios competitivos; aunque ya existen empresarios que están exportando sus productos por vía marítima mediante la implementación de cadenas de frío que les permite mantener la calidad de la flor en todo el proceso de transporte nacional e internacional. Es importante tener en cuenta los niveles de consumo per cápita de flores alrededor del mundo (se concentra específicamente en Europa, Estados Unidos y Japón) y así tener una visión global de los clientes potenciales, sabiendo que los floricultores colombianos ya han incursionado en mercados como Europa, Asia y Japón, aunque no han fortalecido del todo dichas relaciones comerciales.

TABLA 4: Países importadores de flores en 2009 (miles de USD y Ton.)

Países Importadores	Valor (Miles de USD)	Volumen (t)	Tasa de Crecimiento (2007-2009)	Principales productos importados (%)
Total	6.862.084	963.781	Nd	Demás flores y capullos frescos (40%) Rosas (35%) Crisantemos (9%) Claveles (7%) Demás flores y capullos secos (5%) Orquídeas (3%)
Alemania	1.042.551	164.868	-13%	Demás flores y capullos frescos (56%) Rosas (29%) Demás flores y capullos secos (6%) Crisantemos (4%) Claveles (4%)
Estados Unidos de América	960.404	121.925	-6%	Rosas (41%) Demás flores y capullos frescos (39%) Crisantemos (10%) Claveles (7%) Orquídeas (3%)
Reino Unido	877.690	123.381	-17%	Demás flores y capullos frescos (43%) Rosas (20%) Crisantemos (19%) Claveles (11%) Demás flores y capullos secos (6%)
Países Bajos (Holanda)	711.073	86.836	-13%	Rosas (66%) Claveles (26%) Orquídeas (6%)
Francia	544.031	74.766	-8%	Demás flores y capullos frescos (49%) Rosas (31%) Demás flores y capullos secos (9%) Crisantemos (5%) Orquídeas (5%)
Federación de Rusia	500.407	51.009	-10%	Rosas (50%) Crisantemos (21%) Demás flores y capullos frescos (19%) Claveles (9%)
Japón	302.215	38.519	8%	Crisantemos (30%) Orquídeas (20%) Claveles (20%) Demás flores y capullos frescos (15%) Demás flores y capullos secos (8%) Rosas (7%)
Bélgica	233.680	37.291	22%	Demás flores y capullos frescos (60%) Rosas (27%) Demás flores y capullos secos (9%)

Fuente: Instituto Boliviano de Comercio Exterior - IBCE

El consumo de flores cortadas en el mundo está evidentemente concentrado en Europa, y abastecido por Holanda, por lo que entrar a dicho mercado representaría un gran desafío para los floricultores colombianos. Seguido de Estados Unidos, se encuentra Japón, nación altamente consumidora de flores, lo

que representa una clara oportunidad para fortalecer las relaciones comerciales con dicho país, en término de la comercialización de flores cortadas. El consumo de estas flores a nivel mundial se distribuye de esta manera: 52.1% corresponde a diferentes tipos de flores entre las cuales las exóticas han tomado gran fuerza por su belleza y duración; 24% rosas, los claveles 10.5% los crisantemos el 10% y las orquídeas el 3.4%.⁷ En cuanto a las exportaciones colombianas, el 32% corresponde a rosas seguido por los claveles con un 14%.⁸

⁷ DANIES LACOUTURE, Rodolfo. Sector floricultor en Colombia 1995 – marzo de 2005. [en línea]. 2005. [consultado el 27 de noviembre de 2010]. Disponibles en:

<http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/FLORES_1.pdf>

⁸ UNIVERSIDAD ICESI. La floricultura: un sector exportador de clase mundial. [en línea]. 2009. [consultado el 20 de enero de 2010]. Disponible en: <<http://www.icesi.edu.co/icecomex/images/stories/pdfs/asocolflores.pdf>>

II CAPÍTULO: ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR ESTRATÉGICO

Para realizar un análisis profundo y objetivo de la situación actual del sector floricultor colombiano, se implementará la herramienta: “Análisis Estructural de Sectores Estratégicos® (AESE)⁹”, la cual es una metodología que permite conocer qué está sucediendo dentro del sector, mediante el análisis de hacinamiento, panorama competitivo, análisis estructural de las fuerzas de mercado y el estudio de los competidores.

Según la Superintendencia de Sociedades, el sector floricultor colombiano está constituido por 247 empresas (2009), distribuidas según su tamaño de la siguiente manera:

TABLA 5: Sociedades del sector flores según tamaño

TAMAÑO Ley 905 de 2004	Nº de sociedades
GRANDE	37
MEDIANA	140
PEQUEÑA	67
MICRO	3
Total General	247

Fuente: Superintendencia de sociedades

Así la empresa mediana representa el 57% del total de empresas del sector, seguida por la pequeña (27%), la grande (15%) y la micro (1%). “Las empresas grandes aportaron el 42% del total de los ingresos (que fueron \$2.3 billones), en el año 2009. Las medianas el 52% y las pequeñas el 6%. Las grandes generaron el 62% de las pérdidas que alcanzaron una cifra de \$35 mil millones, las medianas el 20%, las pequeñas el 12% y las microempresas el 5%... Las empresas floricultoras que enviaron información, reportaron que a 31 de diciembre de 2009

⁹RIVERA RODRÍGUEZ Hugo Alberto. AESE®. Colombia. 2008.

tenían 62.965 empleados directos, de los cuales el 74% eran permanentes y el 26% temporales; 57% de los empleados eran mujeres. El número estimado de trabajadores de todo el sector, de acuerdo con la Encuesta de Salarios de Asocolflores, y los datos de áreas registradas por el ICA, son del orden de 120.000 personas.”¹⁰.

2.1 Integrantes

Para el siguiente estudio se tomará una muestra de 5 empresas representativas del sector, las cuales se caracterizan por operar como comercializadoras internacionales (C.I.), por pertenecer al sector y CIIU: *Producción especializada de flor de corte bajo cubierta y al aire libre* y por tener algunos de sus productos certificados con el sello Florverde®. Estas son:

- ✓ C.I. Agrícola El Redil Ltda. NIT: 860353804 (Rosa estándar y rosa spray). Bogotá D.C.
- ✓ C.I. Agrícola Cardenal S.A. NIT: 800050714 (Rosa, Clavel, Miniclavel, Callas, Equisetum). Bogotá D.C.
- ✓ C.I. Agrícola Cunday S.A. NIT: 860041216 (Clavel y rosa). Bogotá D.C.
- ✓ C.I. Agrícola Padua S.A. NIT: 811043742 (Flores y ornamentales). Rionegro, Antioquia
- ✓ C.I. Agroindustrial Del Riofrio Ltda. NIT: 860071029 (Flores y ornamentales bajo invernadero). Bogotá D.C.

Estas empresas fueron seleccionadas debido a su tamaño y participación dentro del sector. Mediante su análisis y estudio se logrará conocer de manera general el estado actual del sector y de sus panorama competitivo en general.

¹⁰RUIZ LÓPEZ Hernando. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Desempeño del sector floricultor años 2006-2009. Mayo de 2010. [en línea]. 2010. [consultado el 18 de enero de 2011]. Disponible en: <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/SECTOR_FLORICULTOR_2006-2009_Abril23_2010.pdf>

2.2 Análisis de hacinamiento

2.2.1 Hacinamiento cuantitativo

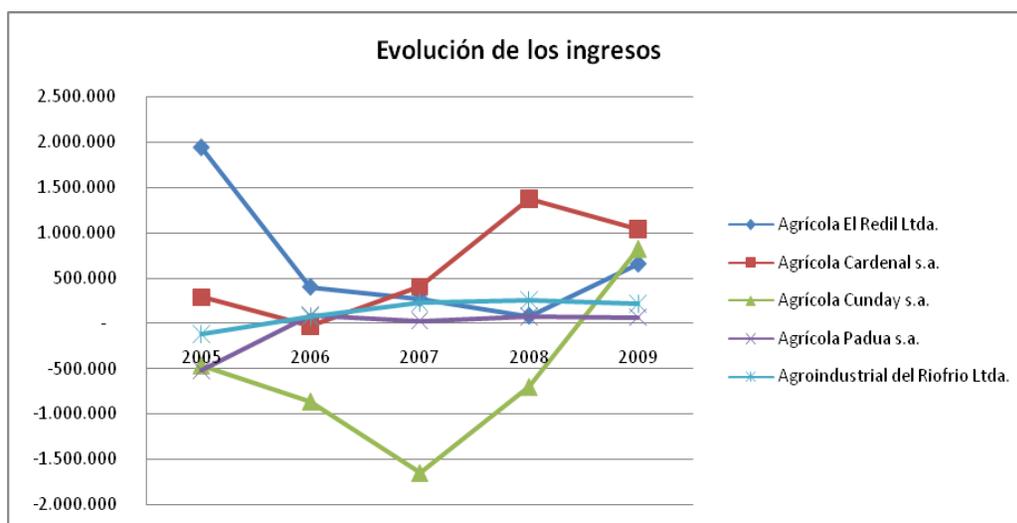
Para realizar el análisis cuantitativo de las variables se utilizará el indicador ROA (Return o Assets), es decir, Rendimiento del Activo Total. Su ecuación es la siguiente:

$$\text{ROA} = \frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

Para calcular este indicador para cada una de las empresas seleccionadas, se recopiló su información financiera desde 2005 hasta 2009, lo que permitirá conocer su evolución durante estos cinco años¹¹.

A continuación se muestran las tablas con la información financiera obtenida y los indicadores analizados con base en el ROA de cada una de las compañías.

GRÁFICO 8: Evolución de los ingresos



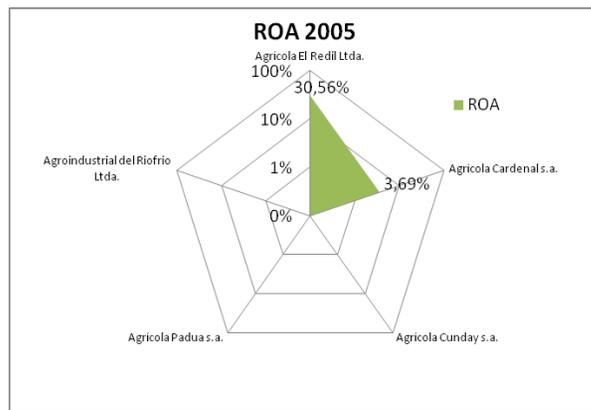
Fuente: Construcción propia con información de la Superintendencia de Sociedades

¹¹ SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Sistema de Información y riesgo empresarial SIREM. [en línea] [consultado el 1 de marzo de 2011]. Disponible en: < <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp> >

Al observar la evolución de los ingresos de estas 5 compañías, se evidencia que dentro del sector se vivió una fuerte crisis durante 2006 y 2008, periodo en el cual se obtuvieron grandes pérdidas para las compañías y por ende para el sector. La principal causa de esta crisis es atribuida al la caída de la TRM la cual en 2008 llegó a \$1652 lo que causó graves pérdidas para los exportadores de flores en Colombia.

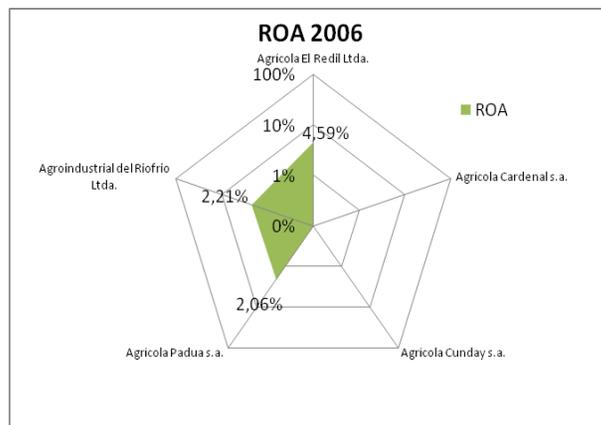
Para cada una de las compañías se calculó el ROA entre para el periodo 2005-2009:

GRÁFICO 9: ROA 2005



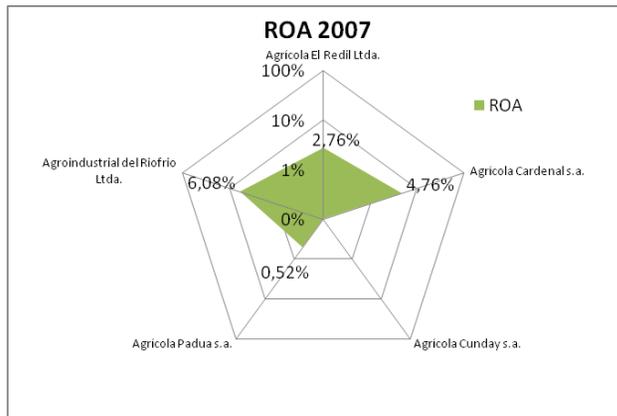
Fuente: Construcción propia con datos de la Superintendencia de Sociedades

GRÁFICO 10: ROA 2006



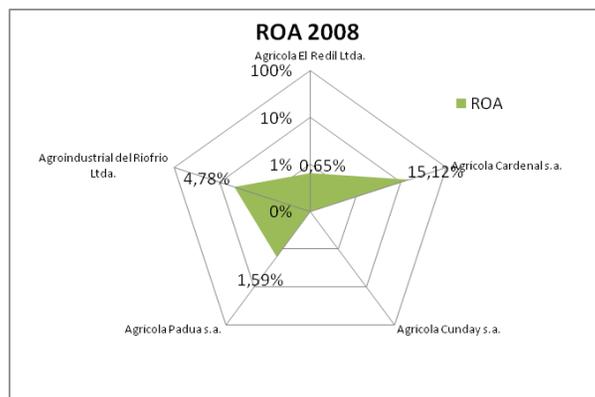
Fuente: Construcción propia con datos de la Superintendencia de Sociedades

GRÁFICO 11: ROA 2007



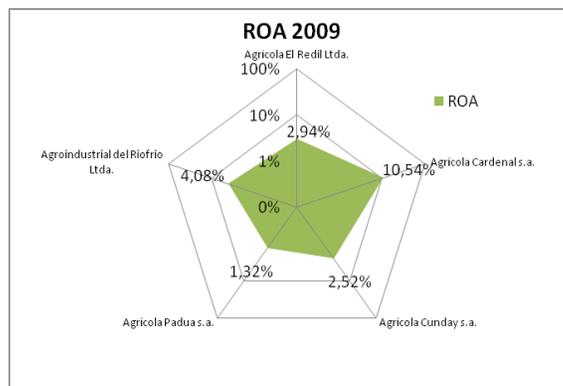
Fuente: Construcción propia con datos de la Superintendencia de Sociedades

GRÁFICO 12: ROA 2008



Fuente: Construcción propia con datos de la Superintendencia de Sociedades

GRÁFICO 13: ROA 2009



Fuente: Construcción propia con datos de la Superintendencia de Sociedades

Durante estos 5 años el ROA de estas cinco compañías tuvo una evolución positiva, ya que en 2005 sólo dos de ella lograba tener este indicador por encima de cero, cosas que viene a cambiar en 2009, donde las cinco empresas obtuvieron un ROA positivo. Aunque se logró obtener un rendimiento positivo, aún este no representa un porcentaje apropiado para el desarrollo de las compañías y del sector.

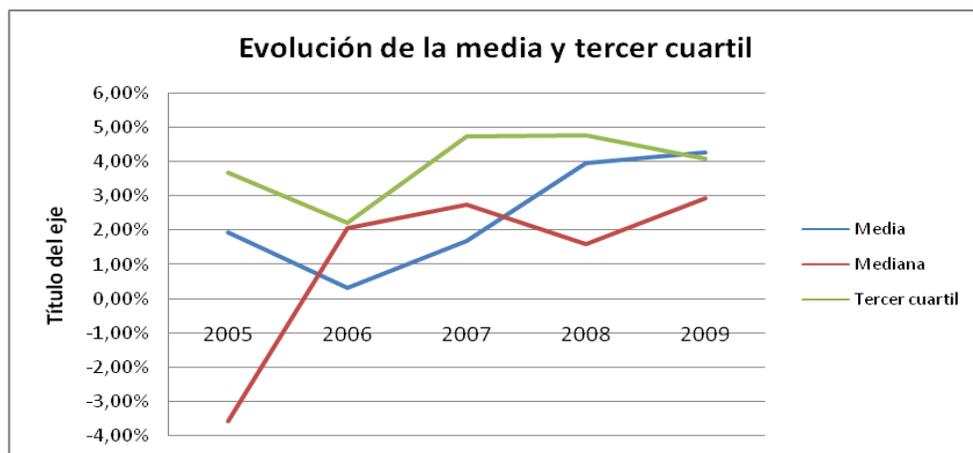
Adicionalmente estas gráficas permiten inferir que dentro del sector existe un hacinamiento, es decir, todas las compañías están llevando a cabo estrategias muy similares que no les permiten generar factores diferenciadores dentro de ellas.

TABLA 6: Indicadores estadísticos aplicados al ROA Sector floricultor

	2005	2006	2007	2008	2009
Media	1,94%	0,31%	1,67%	3,97%	4,28%
Mediana	-3,55%	2,06%	2,76%	1,59%	2,94%
Tercer cuartil	3,69%	2,21%	4,76%	4,78%	4,08%

Fuente: Construcción propia con datos de la Superintendencia de Sociedades

GRÁFICO 14: Evolución de la media, mediana y tercer cuartil



Fuente: Construcción propia con datos de la Superintendencia de Sociedades

Con la anterior información encontramos que el comportamiento del sector se caracteriza por haber tenido una fuerte caída durante 2005 y 2007, y

posteriormente empieza a recuperarse de esta. Es importante que estos indicadores empiecen a subir su porcentaje, ya que, aunque se han venido recuperando de la crisis, aun no han obtenido un buen rendimiento de los activos.

Posteriormente se determinó cuáles empresas tuvieron un desempeño superior que las ubica como líderes del mercado, cuáles tuvieron un desempeño medio y cuáles tuvieron un desempeño que les llega a comprometer su competitividad y perdurabilidad (estas son ubicadas en el estado de Morbilidad, Perdurabilidad comprometida y en Estado Tanático). Esta clasificación se hace con base en el ROA, ubicándolo según la media, la mediana y el tercer cuartil de cada año.

TABLA 7: ROA del sector floricultor colombiano

Razón Social	ROA				
	2005	2006	2007	2008	2009
Agrícola El Redil Ltda.	30,56%	4,59%	2,76%	0,65%	2,94%
Agrícola Cardenal s.a.	3,69%	-0,40%	4,76%	15,12%	10,54%
Agrícola Cunday s.a.	-3,55%	-6,89%	-5,75%	-2,28%	2,52%
Agrícola Padua s.a.	-17,06%	2,06%	0,52%	1,59%	1,32%
Agroindustrial del Riofrio Ltda.	-3,95%	2,21%	6,08%	4,78%	4,08%

Fuente: Construcción propia con datos de la Superintendencia de Sociedades

TABLA 8: Ubicación en zonas según ROA

	2005	2006	2007	2008	2009
Z1: Desempeño superior	1	1	2	2	2
Z2: Desempeño medio		4	1		5
Z3: Morbilidad			4	4	1
Z4: Perdurabilidad comprometida				1	3
Z5: Tanático	3	2	3	3	

Fuente: Construcción propia con datos de la Superintendencia de Sociedades

- 1: Agrícola El Redil Ltda.
- 2: Agrícola Cardenal s.a.
- 3: Agrícola Cunday s.a.
- 4: Agrícola Padua s.a.
- 5: Agroindustrial del Riofrio Ltda.

Según la tabla, las empresas del sector floricultor en Colombia durante los años 2005 a 2009 han tenido un comportamiento variable. Sólo dos de las compañías (A. Cardenal s.a. y A. del Riofrio Ltda.), presentan una posición casi constante en el desempeño superior, lo que las catalogaría como líderes dentro del sector. Las demás empresas no presentan un crecimiento constante, por lo contrario van disminuyendo y perdiendo posición. El caso más crítico lo presenta Agrícola Cunday s.a. quien durante este periodo de estudio no presentó ninguna mejora significativa que llegara a mejorar su posición dentro del mercado; por esto es necesario que esta empresa entre a evaluar sus estrategias de manera minuciosa, porque es evidente que sus competidores le están llevando una gran ventaja.

Mediante el análisis de los datos es posible observar que la variación de las empresas no es muy significativa, por lo que se puede decir, que este sector se caracteriza por ser muy competitivo. Existen dos competidores muy fuertes, agrícola Cardenal s.a. y Agroindustrial del Riofrio, las cuales al estar ubicadas en Bogotá (Cundinamarca), representan una importante competencia para las demás compañías ubicadas en esta región del país (en Cundinamarca se encuentra el 75% del total del área cultiva de flores del país). Por otro lado, aunque durante unos años algunas de las empresas se encontraron en estado tanático, esta lograron superar dicha crisis, a excepción de Agrícola Cunday s.a. Esto significa, que a pesar de que existió una crisis, el sector logró obtener rentabilidad y sostenibilidad en el mercado colombiano.

En general dentro del sector se encuentran dos grandes grupos, las empresas líderes y las que pueden llegar a tener su perdurabilidad comprometida (pero que han venido superando la crisis) lo que representa un sector fuertemente competitivo, pero además, hacinado, lo que obliga a las empresas a desarrollar estrategias para diferenciarse dentro del mercado.

2.2.2 Hacinamiento cualitativo

Mediante el análisis cualitativo del sector floricultor, se pretende explicar el comportamiento de este y el nivel de desempeño de cada una de las empresas que hicieron parte de este análisis. Para su desarrollo, se identificaron las necesidades que priman en el momento en el que los consumidores adquieren este tipo de producto:

TABLA 9: Necesidades del hacinamiento cualitativo

TIPO	NECESIDADES	DEFINICIÓN DE LAS NECESIDADES
PRECIO	Precio competitivo	Valor monetario que el consumidor está dispuesto a pagar por el producto, buscando maximizar su compra. Depende de la estacionalidad y el nivel de importaciones.
PRODUCTO	Frescura y vida útil	Los consumidores buscan adquirir flores muy bien cuidadas, frescas y que sus pétalos aun estén cerrados. Esto representa una larga duración
	Belleza	Los colores vivos y llamativos capturan la atención de los consumidores, junto con la belleza de sus pétalos y el cuidado de los tallos.
	Variedad de producto	Las empresas ofrecen principalmente rosas, claveles, astromelias y pompones. Las flores de mejor calidad son enviadas al exterior.
	Utilidad del producto	Compra de arreglos florales especialmente para regalos, adornar el hogar, para épocas específicas del año y para funerales.
	Diferenciación	El producto no se diferencia de acuerdo a las empresas que lo producen y los distribuyen
	Presentación y diseño	Apariencia y diseño, de los arreglos y flores como tal, agradables para el consumidor
PLAZA	Canales	Las empresas no cuentan con su propio canal de distribución directo al consumidor final
	Accesibilidad al producto	Al consumidor final le es fácil acceder a cada producto: se encuentra en floristerías y supermercados
	Cobertura internacional	Las empresas exportan sus productos, y estos son reconocidos en varios países del mundo.
	Puntos de venta	Las empresas no cuentan con puntos de venta propios en donde ofrece todos sus productos al consumidor final.

CALIDAD	Certificaciones	La empresa cuenta con certificación en sus procesos, cumplimiento de normas ISO para producción limpia. Además de contar con la certificación Flor Verde®
	Mejoramiento Continuo	La empresa realiza modificaciones en sus procesos para optimizar sus resultados
	Higiene	Calidad higiénica del producto entregado el consumidor final
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Desarrollo de capital humano	La organización implementa prácticas positivas para el desarrollo de sus empleados (capacitación, formación, buen trato, etc.). No ataca los derechos humanos ni los laborales.
	Cobertura Nacional	La empresa se ubica en una región específica del país, no le interesa abastecer otras zonas
	Cuidado del medio ambiente	Empresa amigable con el ambiente, reduce la producción de desechos tóxicos (insecticidas) y el uso de los recursos naturales (agua)

Fuente: Construcción propia

Adicionalmente, estas necesidades se tuvieron en cuenta para analizar el mercado japonés de flores como tal, siendo que el consumidor japonés manifiesta este tipo de exigencias al momento de adquirir flores, independientemente de su procedencia. Después de realizar el análisis de las variables, se pudo observar en cuanto al mercado japonés, que las empresas ofrecen los productos de una manera muy similar y no existe una diferenciación marcada que logre posicionar un país importador o una marca dentro del mercado local.

Esto evidencia una oportunidad para los exportadores colombianos, quienes pueden estar en la capacidad de ofrecer sus flores de manera diferente, por medio de nuevos canales, que le faciliten al comprador (ya sea consumidor final o no) adquirir las flores. Ahora bien, teniendo en cuenta que los japoneses le prestan mucha atención al diseño y a la parte estética de los productos, esto puede ser un valor agregado que se puede ofrecer, marcando la diferencia y obteniendo mayores ingresos.

TABLA 10: Hacinaamiento cualitativo sector floricultor colombiano

HACINAMIENTO CUALITATIVO SECTOR FLORICULTOR COLOMBIANO								
TIPO	PESO (%)	NECESIDADES	EL REDIL LTDA.	CARDENAL S.A.	CUNDAY S.A.	PADUA S.A.	RIOFRIO LTDA.	JAPÓN
PRECIO	9,09%	Precio competitivo	3	3	3	3	3	3
		SUMA	3	3	3	3	3	3
		CALIFICACIÓN	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27
PRODUCTO	36,36%	Frescura y vida útil	3	3	3	3	3	3
		Belleza	3	3	3	3	3	3
		Variedad de producto	2	2	2	1	2	1
		Utilidad del producto	3	3	3	2	3	3
		Diferenciación	3	3	3	1	2	3
		Presentación y diseño	3	2	3	1	1	1
		SUMA	17	16	17	11	14	14
CALIFICACIÓN	6,18	5,82	6,18	4,00	5,09	5,09		
PLAZA	18,18%	Canales	3	3	3	2	3	3
		Accesibilidad al producto	3	3	3	2	3	3
		Cobertura internacional	2	3	1	3	3	1
		Puntos de venta	3	3	3	3	3	3
		SUMA	11	12	10	10	12	10
		CALIFICACIÓN	2,00	2,18	1,82	1,82	2,18	1,82
CALIDAD	18,18%	Certificaciones	3	3	3	3	3	2
		Mejoramiento Continuo	2	3	3	2	3	3
		Higiene	3	3	3	3	3	3
		SUMA	8	9	9	8	9	8
		CALIFICACIÓN	1,45	1,64	1,64	1,45	1,64	1,45

RESPONSABILIDAD SOCIAL	18,18%	Desarrollo de capital humano	2	3	3	2	2	2
		Cobertura Nacional	3	3	3	3	3	2
		Cuidado del medio ambiente	3	3	3	2	3	3
		SUMA	8	9	9	7	8	7
		CALIFICACIÓN	1,45	1,64	1,64	1,27	1,45	1,27
100%	PUNTUACIÓN TOTAL	11,36	11,55	11,55	8,82	10,64	9,91	

Fuente: Construcción propia

GRÁFICO 15: Puntuación hacinamiento cualitativo



Fuente: Construcción propia

En general, las empresas colombianas de este sector presentan un alto nivel de imitación, ya que no existe una que se diferencie realmente de las otras, lo cual se puede observar en la puntuación similar que obtuvieron con el análisis del hacinamiento cualitativo. Aunque todas tuvieron un puntaje muy similar, la compañía Agrícola Padua s.a. fue quien obtuvo el más bajo nivel de imitación, ya que está ofreciendo una variedad diferente y de una manera diferente (bouquets). Así se puede decir que este es un sector con estrategias y productos muy poco diversos, ya que en el mercado se encuentran variedades de flores muy típicas y a precios muy similares, lo que permite inferir que no existe una divergencia estratégica.

Al observar que la variable *producto* es la que más peso tiene, y así, la que más influye en la elección que vaya a realizar el consumidor, esta puede representar un enfoque estratégico que las empresas podrían tener para diferenciarse dentro del mercado. Así al tener un alto nivel de hacinamiento dentro del sector, esto exige a las empresas promover una estrategia de innovación y desarrollo, que les permita ofrecer diferentes productos con valor agregado (en este caso en arreglos o diferentes trabajos manuales). Además, existe una alta oportunidad de desarrollar canales de distribución para el mercado interno, dándole nuevas opciones al consumidor colombiano, valorándolo como un cliente exigente en el momento de comprar flores.

En cuanto al mercado japonés, se obtuvo una puntuación muy similar al del mercado colombiano, lo que quiere decir que para ambos países las necesidades en cuanto a este tipo de productos están siendo satisfechas de una forma muy similar, por ende no existe un factor diferenciador claro. Teniendo en cuenta que el *producto* es la variable más importante se le puede atribuir un alto valor, sabiendo que para los japoneses no sólo es importante la calidad, sino también el diseño y la diferenciación que se le imprima al producto final.

2.3 Panorama competitivo

Teniendo en cuenta el objetivo principal de esta investigación, se determinó realizar el *panorama competitivo* dentro del mercado japonés de flores, tomando como base la participación de cada uno de los países importadores dentro de dicha nación, y de este modo lograr identificar las manchas blancas que se presentan dentro del mercado floricultor japonés. Adicionalmente se analizan los canales utilizados para la importación de flores en este mercado. Para su desarrollo, se identificaron las necesidades que existen dentro del mercado por parte de los clientes (importadores, mayoristas y casas de subasta), y de este modo lograr identificar las que aún no están siendo suplidas por los proveedores internacionales de flores. Posteriormente se identificaron las principales variedades de flores importadas en Japón, y sus principales proveedores.

El objetivo principal que se tuvo con la construcción del panorama, fue identificar oportunidades para los exportadores colombianos, quienes ya han logrado posicionarse en este mercado con los claveles, pero aún pueden seguir explorando y aprovechando las oportunidades que este les brinda.

TABLA 11: Necesidades del panorama competitivo

NECESIDADES	DEFINICIÓN DE LAS NECESIDADES
Precio competitivo	Los productos ofrecidos se mantienen dentro del rango de precios establecido por el mercado
Frescura y vida útil	Las flores llegan al destino muy frescas y por ende con una larga vida útil
Belleza	Los colores vivos y llamativos capturan la atención de los consumidores, junto con la belleza de sus pétalos y el cuidado de los tallos.
Variedad de producto	Los países ofrecen varios tipos de la misma variedad de flor, teniendo así una alta diversificación de portafolio.
Utilidad del producto	Venta de flores que van a ser adquiridas finalmente para arreglos, regalos y ocasiones especiales
Diferenciación (calidad)	El producto se diferencia de acuerdo al su país de origen
Presentación y diseño	La flor es ofrecida en un empaque llamativo para el cliente.
Acuerdos comerciales	Japón posee algún acuerdo comercial que facilite el intercambio de este tipo de productos
Accesibilidad al producto	Los países venden sus productos a los importadores, mayoristas y casas de subasta.
Reputación en el mercado	EL país cuenta con una muy buena reputación en el mercado japonés gracias a la calidad de las flores que ofrece en dicho país
Certificaciones	Los países importadores cuentan con las certificaciones exigidas por el mercado japonés para el ingreso de las flores a dicho país (Plan Protection Act, JAS law, Plan Variety Protection and Seed Act, Invasive Alien Species Act).
Higiene	Los países cumplen con las exigencias de higiene y sanidad que exige Japón
Facilidad de pago	Los importadores de flores dan facilidades de pago a sus clientes japoneses
Cuidado del medio ambiente	Los floricultores de cada uno de los países se caracterizan por respetar y conservar el medio ambiente
Ubicación	El país importador cuenta con una ubicación estratégica para facilitar el envío y comercialización de las flores

TABLA 12: Importación de flores en Japón

VARIEDAD	Total de importaciones miles USD (2010)	PAÍS IMP.	Valor importación miles de USD (2010)	% PAR. (2010)
CRISANTEMOS	120510	Malasia	81679	68%
		China	16593	14%
		R. de Corea	8423	7%
		Holanda	1218	1%
ORQUÍDEAS	73704	Tailandia	35641	48%
		Taipei Chino	17395	24%
		Malasia	6011	8%
CLAVELES	77808	Colombia	58037	75%
		China	15193	20%
ROSAS	25663	Kenya	6642	26%
		R. de Corea	4311	17%
		Colombia	2876	11%
BOUQUETS	52935	R. de Corea	10189	19%
		Holanda	8479	16%

Fuente: Construcción propia con datos de Trade Map.

GRÁFICO 16: Panorama competitivo del mercado floricultor japonés

NECESIDADES	Precio competitivo	(1) (2) (7)	(6) (5)	(4) (2)	(8) (7)	() ()
	Frescura y vida útil	(1) (2) (3)	(6) (1) (5)	(4) (2)	(8) (7) (4)	(7) (3)
	Belleza	(1) (2) (7) (3)	(6) (1) (5)	(4) (2)	(8) (7) (4)	(7) (3)
	Variedad de producto	(1) (7)		(4)	(8)	(7) (3)
	Utilidad del producto	(1) (2) (7) (3)	(6) (1) (5)	(4) (2)	(8) (7) (4)	(7) (3)
	Diferenciación (calidad)	(1) (3)	(6) (5)	(4) (2)	(8) (7) (4)	(3)
	Presentación y diseño	() () () ()	() () () ()	() () () ()	(8)	(7) (3)
	Acuerdos comerciales	(2) (7) (1)	(6) (1) (5)	(4) (2)	(7) (4)	(7)
	Accesibilidad al producto	(1) (2) (7) (3)	(6) (1) (5)	(4) (2)	(8) (4) (7)	(7) (3)
	Reputación en el mercado	(1) (2)	(6) (5)	(4)	(8) (7)	() ()
	Certificaciones	(1) (2) (7) (3)	(6) (1) (5)	(4) (2)	(8) (7) (4)	(7) (3)
	Higiene	(1) (2) (3)	(6) (1) (5)	(4) (2)	(8) (7) (4)	(7) (3)
	Facilidad de pago	(1) (2) (7)	(6) (5)	(4) (2)	(8) (7)	
	Cuidado del medio ambiente	(1) (2) (7) (3)	(6) (1) (5)	(4) (2)	(8) (7) (4)	(7) (3)
	Ubicación	(1) (2) (7)	(6) (1) (5)	(2)	(7)	(7)
		Variedades	CRISANTEMOS	ORQUÍDEAS	CLAVELES	ROSAS
CANALES	Importadores	(1) (2) (7) (3)	(6) (1) (5)	(4) (2)	(8) (7) (4)	(7)
	Mayoristas	(1)	(6) (5)	(4)	(8) (7)	(7) (3)
	Subastas	() () () ()	(6)	() () () ()	() () () ()	(7)

Fuente: Construcción propia

Convenciones:

(1)	Malasia
(2)	China
(3)	Holanda
(4)	Colombia
(5)	Taipei Chino
(6)	Tailandia
(7)	República de Corea
(8)	Kenya

Mediante el análisis del panorama competitivo, se logran identificar manchas blancas especialmente en cuanto a presentación y diseño del producto. Esto se debe a que los proveedores internacionales de flores, venden el producto en empaques plásticos, que aunque conservan la flor, no le están brindando ningún tipo de valor agregado al consumidor. Esto representa una clara oportunidad, teniendo en cuenta que para el consumidor japonés el diseño es un factor diferenciador y primordial para la elección del producto. Adicionalmente se encuentran manchas blancas en el canal de subasta, ya que la mayoría de los proveedores internacionales tienen contacto con importadores y mayoristas, por lo que aún no se ha fortalecido la relación comercial con las casas de subasta, con quienes podría obtenerse un margen mayor de utilidad y adicionalmente ofrecerles un producto mucho más llamativo cuyo valor agregado esté representado, no sólo calidad, sino en un diseño altamente atractivo y sofisticado.

2.4 Fuerzas del mercado

El estudio de fuerzas del mercado se realizó acerca del sector floricultor japonés, con el fin de evaluar la intensidad de cada una de estas tomando como base la relación comercial entre Japón y los demás países proveedores de flores. Dicho estudio se desarrolló basado en el modelo de Porter, apoyado en una metodología soportada en un software desarrollado por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario¹². Las cinco fuerzas explicadas por Porter son: 1) Nuevos participantes; 2) proveedores; 3) competidores de la industria; 4) sustitutos; 5) compradores.

¹² Software registrado por la facultad de administración de la Universidad del Rosario, disponible para uso académico. El software permite evaluar cada una de las fuerzas del mercado a través de un código de calificación: I= Inexistente; B= Bajo; MB= Medio Bajo; E= En equilibrio; Ma= Medio Alto; A= Alto. La persona que realiza el estudio mediante un análisis asigna, a cada una de las variables que conforman las fuerzas, su calificación. (Restrepo Puerta y Rivera Rodríguez, 2008)

Los resultados obtenidos, luego de realizar la calificación de cada una de estas fuerzas dentro del mercado de flores en Japón, fueron:

TABLA 13: Barreras de entrada

	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
Barreras de Entrada Ocultar detalle						
1 Niveles de economías de escala	x					
2 Operaciones Compartidas Mostrar						x
3 Acceso privilegiado materias primas						x
4 Procesos productivos especiales	x					
5 Curva de aprendizaje				x		
6 Curva de experiencia				x		
7 Costos Compartidos						x
8 Tecnología	x					
9 Costos de Cambio	x					
10 Tiempos de Respuesta				x		
11 Posición de Marca					x	
12 Posición de Diseño					x	
13 Posición de Servicio		x				
14 Posición de Precio					x	
15 Patentes	x					
16 Niveles de Inversión		x				
17 Acceso a Canales	x					
Políticas Gubernamentales						
18 Niveles de Aranceles		x				
19 Niveles de Subsidio	x					
20 Regulaciones y marco legal					x	
21 Grados de Impuestos				x		
Respuesta de Rivales						
22 Nivel de liquidez					x	
23 Capacidad de endeudamiento					x	
EVALUACION FINAL						
RIESGO DE INGRESO						
SECTOR FLORICULTOR JAPONÉS	N	7	3	0	4	6
	%	30,4%	13,0%	0,0%	17,4%	26,1%
						3
						13,0%

Dentro del sector floricultor japonés, observándolo desde el punto de vista internacional, el riesgo de ingreso de nuevos competidores es alto, debido a que para entrar no es necesario implementar economías de escala, ni llevar a cabo procesos productivos especiales y tecnificados, ni desarrollar patentes. Adicionalmente existe un fácil acceso por medio de los diferentes canales (importadores, mayoristas, casa de subasta) sin altos niveles de aranceles ni subsidios aplicados por el Gobierno local. En contraste, se encuentran unas barreras muy específicas, tales como posición de marca (tomando como marca el

país importador) y de precio, factores que determinan el proveedor del mercado, quien a su vez debe cumplir con ciertas regulaciones para poder ingresar a este.

De este modo un factor desestimulante para el ingreso de nuevos competidores son las barreras gubernamentales, en cuanto a regulaciones y marco legal, y la respuesta de los rivales en cuanto a nivel de liquidez y capacidad de endeudamiento; esto se debe que muchos de los competidores ya se encuentran posicionados dentro del mercado, y tiene la suficiente liquidez para atacar a un nuevo rival.

La intensidad de esta fuerza tuvo un puntaje de 2,74, ubicándolo entre puntos de equilibrio y medio bajo.

TABLA 14: Nivel de rivalidad entre competidores existentes

	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Nivel de concentración	x					
2 Nivel de costos fijos		x				
3 Velocidad de crecimiento del sector		x				
4 Costos de Cambio		x				
5 Grado de hacinamiento		x				
6 Incrementos en la capacidad		x				
7 Presencia Extranjera	x					
8 Nivel de Barreras de Salida				x		
a. Activos Especializados					x	
b. Costos Fijos de Salida					x	
c. Inter-relaciones Estratégicas		x				
d. Barreras Emocionales				x		
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales				x		
9						
10						

	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
EVALUACION FINAL						
NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	N	2	5	0	1	0
SECTOR FLORICULTOR JAPONÉS	%	25,0%	62,5%	0,0%	12,5%	0,0%

Esta fuerza obtuvo una calificación de 4,00 lo que la ubica en una posición medio alta, indicando su importancia y relevancia frente a las demás fuerzas. Su intensidad se fundamenta en la alta concentración de competidores, quienes ya se encuentran posicionados dentro del mercado con variedades de flor específicas, pero además poseen un variado portafolio de variedad de flor. Esto genera una alta competencia y rivalidad, además de una fuerte presencia extranjera. De este modo se puede reconocer que el sector está hacinado, pero además crece de manera constante.

En cuanto a las barreras de salida, la que tiene un mayor valor dentro del mercado son las interrelaciones estratégicas, las cuales hacen referencia a asociaciones formalizadas entre ciertos proveedores con algunos de los canales. Este tipo de relaciones son muy fuertes y difíciles de romper, porque afectarían directamente la reputación y la participación del país encargado de proveer las flores.

TABLA 15: Poder de negociación de compradores

	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Grado de concentración		×				
2 Importancia del proveedor para el comprador		×				
3 Grado de hacinamiento	×					
4 Costos de cambio	×					
5 Facilidad de Integración hacia atrás					×	
6 Información del comprador sobre el proveedor			×			
7 Los compradores devengan bajos márgenes					×	
8 Grado de Importancia del Insumo					×	
9						
10						
EVALUACION FINAL						
PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES						
SECTOR FLORICULTOR JAPONÉS						
N	2	2	1	0	3	0
%	25,0%	25,0%	12,5%	0,0%	37,5%	0,0%

Los compradores o clientes a analizar en este AESE con los clientes intermediarios del sector: importadores, mayoristas y casas de subasta; dejando de lado de momento a los clientes finales.

Existen factores mediante los cuales los compradores fortalecen su poder de negociación tales como el grado de importancia del insumo y no tener facilidad para integrarse hacia atrás. Pero adicionalmente existen factores que debilitan este poder, como el grado de hacinamiento y los costos de cambio. Es por esto que se puede afirmar que esta fuerza se encuentra en un equilibrio, tal y como lo muestra la puntuación obtenida: 3,00.

TABLA 16: Poder de negociación de proveedores

	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Grado de concentración	×					
2 Presión de sustitutos				×		
3 Nivel de ventaja			×			
4 Nivel de importancia del insumo en procesos		×				
5 Costos de cambio				×		
6 Amenaza de integración hacia delante				×		
7 Información del proveedor sobre el comprador		×				
8 Grado de hacinamiento		×				
9						
EVALUACION FINAL						
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	1	3	1	3	0	0
SECTOR FLORICULTOR JAPONÉS	12,5%	37,5%	12,5%	37,5%	0,0%	0,0%

Los proveedores de este sector son diferentes países exportadores de flores, quienes se han venido posicionando y tomando gran importancia dentro del mercado japonés, gracias a los atributos y características específicas de sus productos.

En este mercado el proveedor tiene poder en cuanto al nivel de importancia del insumo, la información del proveedor sobre el comprador y el grado de

hacinamiento. Esto factores se ven contrarrestados por los bajos costos de cambio, la presión de sustitutos y la amenaza de integración hacia delante. De este modo, al igual que el poder de los compradores, esta fuerza se encuentra en equilibrio obteniendo un puntaje de 3,00.

TABLA 17: Bienes sustitutos

	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Tendencias a mejorar costos					×	
2 Tendencias a mejorar precios				×		
3 Tendencias a mejoras en desempeño				×		
4 Tendencias a altos rendimientos				×		
5						×

	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
EVALUACION FINAL						
BIENES SUSTITUTOS	0	0	0	3	1	1
SECTOR FLORICULTOR JAPONÉS	0,0%	0,0%	0,0%	60,0%	20,0%	20,0%

[Ver Gráfico](#)

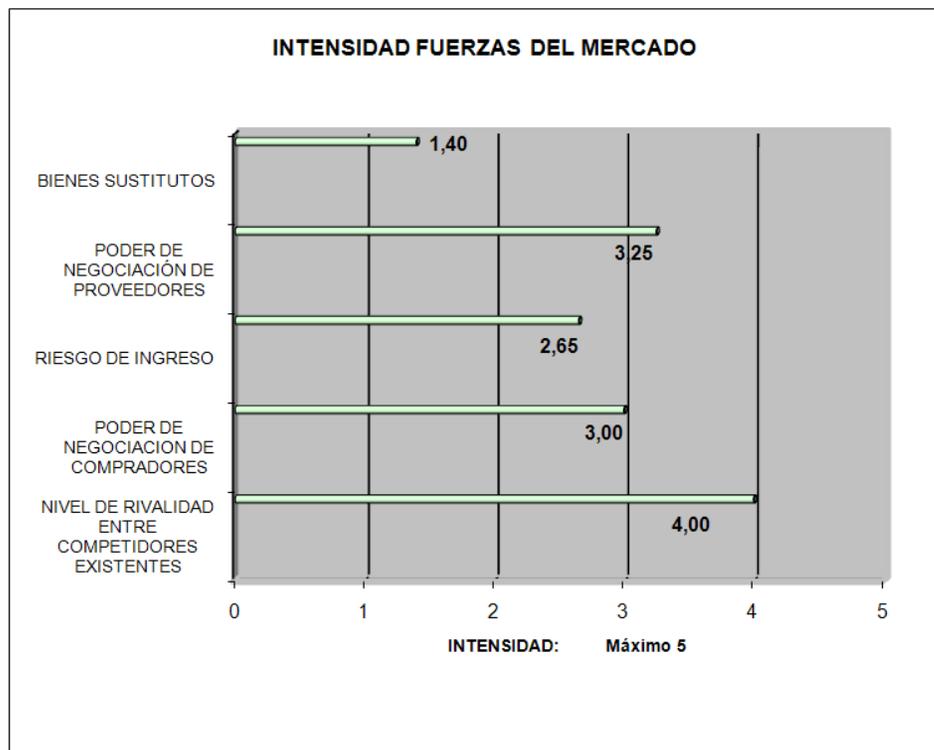
Esta fuerza obtuvo un bajo puntaje: 1,40, debido a que dentro del mercado no existe un producto como tal que se pueda calificar como sustituto de las flores, no tanto por el uso que se le da (decorativo o regalo) sino por su significado y valor que posee dentro de la cultura japonesa.

En las siguientes tabla y gráfica se resumen los resultados obtenidos:

TABLA 18: Intensidad de las fuerzas del mercado

Nivel de rivalidad entre competidores	4,00
Poder de negociación de compradores	3,00
Riesgo de ingreso	2,74
Poder de negociación de los proveedores	3,00
Bienes sustitutos	1,40

GRÁFICO 17: Intensidad de las fuerzas del mercado

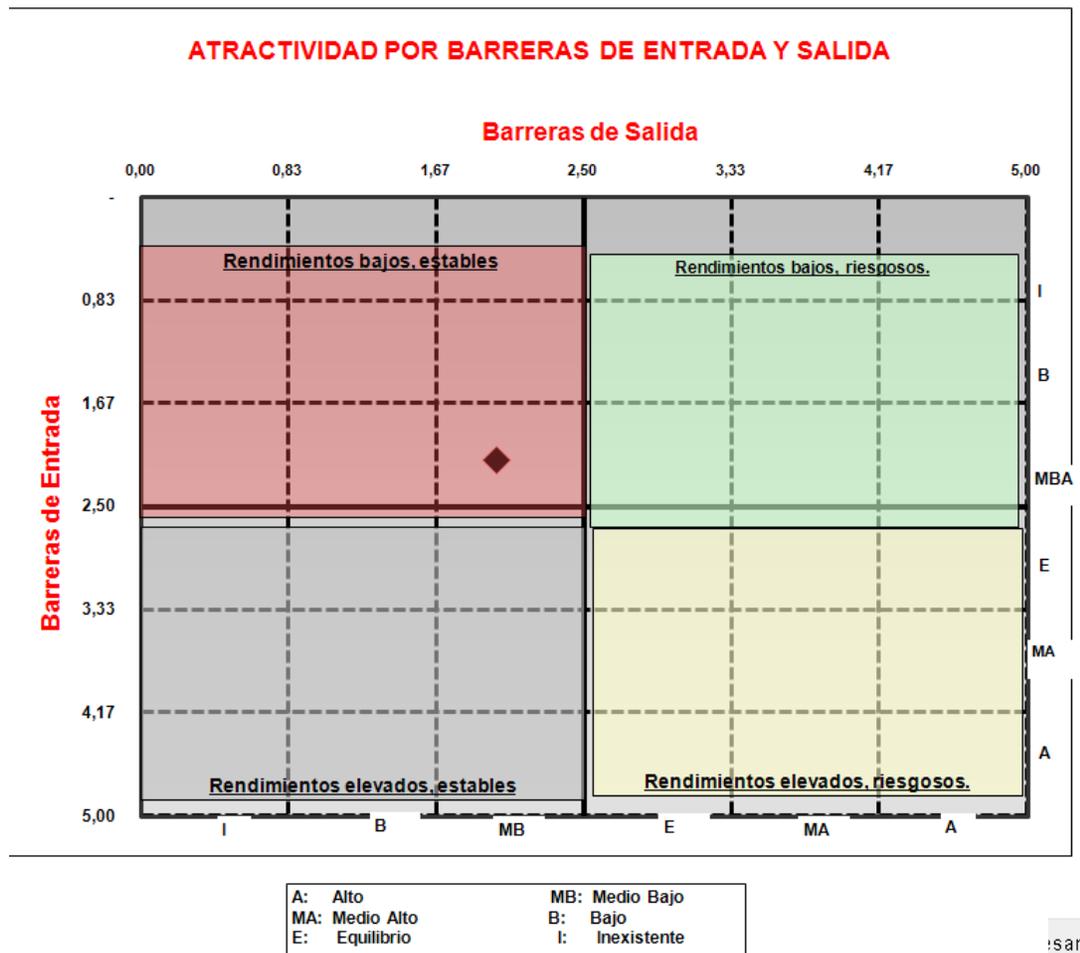


Mediante el análisis de los estos resultados, se puede inferir que dentro del mercado japonés del flores las cinco fuerzas tienden a un equilibrio entre las fuerzas de entrada y las de salida (calificadas en el nivel de rivalidad entre competidores). Mediante este resultado se logra reconocer el nivel de atractividad del sector, ubicándolo en el siguiente gráfico, el cual ubica al sector dentro de unas bajas barreras de salida y bajas barreras de entrada, lo que significa *rendimientos bajos y estables*.

El mercado de flores en Japón es muy amplio, pero presenta un alto grado de hacinamiento (como se mostró en la primera etapa de este análisis estructural) dejando un mercado que, aunque se encuentra interesado en el producto y lo considera un factor diferenciador y de alta demanda, también presenta una alta rivalidad entre fuertes competidores, por lo cual el poder de negociación llega a un equilibrio. Es necesario que los países importadores de flores en Japón, logren

diferenciar sus productos de tal modo que se posicionen dentro del mercado con producto diferenciadores, y así, obtener un mayor poder de negociación frente a los compradores. Además podrían explorar todos los canales, enfocándose un poco más en la casas de subasta, con quienes aún no se ha establecido una fuerte relación comercial.

GRÁFICO 18: Atractividad por barreras de entrada.



III CAPÍTULO: MERCADO JAPONÉS DE FLORES CORTADAS

3.1 Información general del país

Japón es un archipiélago ubicado al nordeste de Asia en el Océano Pacífico, con un área aproximada de 377.800 Km², de los cuales 68% corresponde a zonas montañosas y sólo el 14% son zonas cultivables¹³. Cuenta con gran variedad de climas, con la cadena montañosa más importante del mundo (Alpes Japoneses), con una importante fuente hídrica, con el 10% de los volcanes activos del mundo y con una fuerte actividad sísmica.

Para finales del 2010 la población japonesa sumaba 128,056 millones de personas lo que representa el 1,9% del total de la población mundial. Por otro lado Japón es el país que más sufre envejecimiento de la población, teniendo a su vez la expectativa de vida más alta (83 años) y la tasa de natalidad más baja (1,3 hijos por mujer), lo que ha causado una disminución considerable de su población¹⁴.

Su capital es Tokio, es la ciudad más poblada del país con aproximadamente 28 millones de habitantes, además de ser uno de los centros financieros más importantes del planeta. Es una ciudad de contrastes en donde existe un fuerte espíritu consumista y modernista junto con unas fuertes y arraigadas costumbres legendarias. Otras ciudades muy importantes son: Yokohama, Osaka, Nagoya, Sapporo, Kyoto, Kobe, Sendai y Fukuoka.

¹³ PROEXPROT Colombia. Guía para exportar a Japón. [en línea]. Diciembre de 2008. [Consultado el 15 de marzo de 2011]. Disponible en:

<<http://www.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo4533DocumentNo7382.PDF>>

¹⁴ NOTICIAS 24 HORAS. La población japonesa supero los 128 millones en un mes. Noticias, internacional. Chile. [en línea] Febrero 25 de 2011. [Consultado el 16 de marzo de 2010]. Disponible en: <<http://www.24horas.cl/videos.aspx?id=109370>>

TABLA 19: Indicadores generales de Japón (2010)

Extensión	377.915 km ²
Población	126,8 millones de habitantes
Tasa de crecimiento	-0,242%
Distribución por sexos	49% hombres 51% mujeres
Distribución por edades	0-14: 13,5% / 15-64: 64,3% / +65: 22,2%
PIB (PPA)	5.391.000 millones de US\$
PIB per cápita	34.200 US\$
% crecimiento PIB 2010 (estimación)	3 %
Inflación	-0,9%
Desempleo (estimación)	5,2

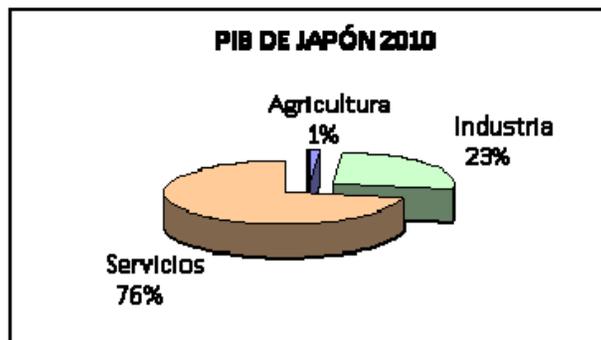
Fuente: <https://www.cia.gov>

3.1.1 Estructura económica

El sector primario, dentro de la economía japonesa, se ha visto enfrentado a una caída continua, a tal punto que sólo representa el 1.7% del PIB, en el cual sólo el 4.3% de la población activa labora. La agricultura se distingue por el diminuto tamaño de las explotaciones y por los altos costos de producción, lo que lo posiciona como el primer importador de productos agrícolas del mundo tales como maíz, carnes y trigo. Además es el primero importador de madera, existiendo una creciente demanda cubierta solo un 20% por la producción local. En cuanto a la industria pesquera, Japón representa el 10% de la producción mundial, aunque ha experimentado graves problemas como escases de mano de obra, limitaciones internacionales sobre capturas y problemas de protección económica. Estas dificultades llevaron a que el país perdiera el primer puesto mundial en el sector.

Actualmente Japón enfrenta tres graves problemas en término económicos: una enorme deuda pública que supera el 200% del PIB, la deflación persistente y el envejecimiento de la población.

GRÁFICO 19: PIB de Japón 2010



Fuente: Instituto Valenciano de la Exportación (IVEX)

El éxito económico del que goza actualmente Japón, se debe no sólo a su avance tecnológico, sino también a marcados aspectos culturales e ideológicos que le han permitido desarrollar sus sectores económicos de una manera eficiente y conjunta, en donde prevalece una fuerte unidad entre productores, manufactureros y distribuidores. Dentro de estos prevalecen los sectores estratégicos, en los cuales se encuentran los productos manufacturados y la tecnología, los vehículos, los artículos electrónicos y los relacionados con la industria del acero¹⁵.

TABLA 20: Comercio exterior de Japón. (Millones de US\$)

EXPORTACIONES E IMPORTACIONES (MILLONES DE \$)		
Año	Exportaciones	Importaciones
2006	550.500	451.100
2007	678.000	573.000
2008	746.500	708.300
2009	516.300	490.600
2010(est)	735.800	636.800

Fuente: <https://www.cia.gov> Actualización febrero de 2010

¹⁵ INSTITUTO VALENCIANO DE LA EXPORTACIÓN. Informe Japón 2011. [en línea]. 2011. [Consultado el 23 de marzo]. Disponible en:
<www.ivex.es/.../informe.../japonweb.../japoninforme%20pais%20japon%202010.pdf>

Japón es el quinto exportador mundial con 735,8 millones de dólares (2010), sus principales clientes son China (18,8%), Estados Unidos (16,42%), Corea del Sur, Taiwán y Hong Kong; sus principales productos son semiconductores, vehículos, equipos de transporte, entre otros. En cuanto a las importaciones, es el quinto país importador del mundo con 639.800 millones de dólares (2010), con productos tales como maquinarias y equipos, textiles, productos alimenticios, materias primas, entre otros. Dentro de sus principales socios comerciales se encuentra China (22,2%), Estados Unidos (10,96%), Australia, Arabia Saudita, Emiratos árabes e Indonesia¹⁶. Actualmente el país enfrenta una grave situación en cuanto a la apreciación del yen, cosa que afectará directamente las ventas al exterior y los precios de importación.

TABLA 21: Coyuntura económica de Japón

% variación	2007	2008	2009	2010	2011 (e)
Crecimiento económico	2,1	-1,0	-7,0	-0,10	3,3
Consumo	1,7	0,7	-2,0	0,1	4,8
Inflación	0,0	1,6	-1,2	-0,5	-0,9
Desempleo	3,9	4,1	5,9	-6,1	5,2
Exportaciones	8,6	1,9	-31,2	-1,4	25,4
Importaciones	1,7	0,9	-17,2	-2,1	16

Fuente : <http://www.trading-safely.com> Banco Mundial * estimación / previsión

Estos datos demuestran el fortalecimiento de la economía japonesa, en la que prevalece un alto nivel de crecimiento de las exportaciones y de la economía en general, adicionándole un importante crecimiento de consumo de la población. Una economía de este tipo, representa para cualquier país un importante mercado potencial para todo tipo de productos, cosa que se ve reflejada en el crecimiento del 16% de las importaciones.

¹⁶ INSTITUTO VALENCIANO DE LA EXPORTACIÓN. Informe Japón 2011. [en línea]. 2011. [Consultado el 23 de marzo]. Disponible en:
<www.ivex.es/.../informe.../japonweb.../japoninforme%20pais%20japon%202010.pdf>

3.2 Intercambio bilateral con Colombia

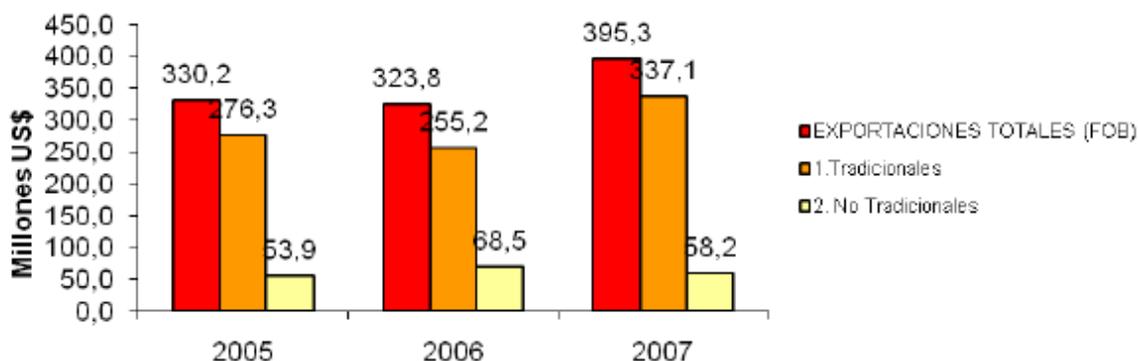
Durante los últimos años, la balanza comercial de Colombia con Japón, ha demostrado un déficit creciente, las importaciones de productos japoneses es mucho mayor que las exportaciones de productos colombianos.

TABLA 22: Intercambio Bilateral Colombo – Japonés

INTERCAMBIO BILATERAL	Millones US\$ 2005	Millones US\$ 2006	Millones US\$ 2007
EXPORTACIONES (FOB)	330,2	323,8	395,3
IMPORTACIONES (CIF)	705,3	944,6	1.230,8
BALANZA COMERCIAL	-375,1	-620,8	-835,5

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

GRÁFICO 20: Exportaciones Colombianas hacia Japón.



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

Dentro de las exportaciones colombiana hacia lo mercado nipón (2007), prevalecen los productos no tradicionales (participación del 84,30%), dentro de los que se encuentran extractos, esencias y concentrados de café (22,.42%); claveles frescos para ramos (16,73%); las demás flores o capullos cortados o adornos secos (11,38%); claveles miniaturas frescos (11,15%); esmeraldas trabajadas de otro modo (11,03%), entre otros.

Teniendo en cuenta el objetivo de esta investigación, es importante conocer la participación exportaciones de flores, y sus respectivas posiciones arancelarias, que se realizan desde Colombia hacia Japón:

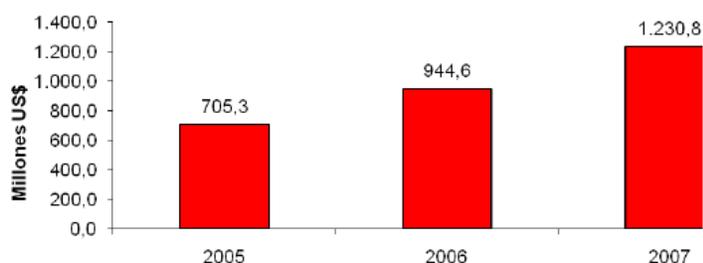
TABLA 23: Exportaciones de flores desde Colombia a Japón

Posición Arancelaria	Descripción	US\$ (FOB) 2006	US\$ (FOB) 2007	Part.(%) 2007
0603129000	LOS DEMAS CLAVELES FRESCOS, CORTADOS PARA RAMOS O ADORNOS. ,	0	9.735.665	16,73
0603900000	LAS DEMAS FLORES Y CAPULLOS, CORTADOS PARA RAMOS O ADORNOS, SECOS, BLANQUEADOS, TENIDOS, IMPREGNADOS O PREPARADOS DE OTRA FORMA	4.705.966	6.622.121	11,38
0603121000	CLAVELES MINIATURA FRESCOS, CORTADOS PARA RAMOS O ADORNOS. ,	0	6.492.944	11,15
0603110000	ROSAS FRESCAS, CORTADAS PARA RAMOS O ADORNOS. ;	0	812.990	1,40

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

En 2010 las exportaciones colombianas hacia Japón fueron de 202,8 millones de dólares, 59 por ciento más que las registradas en 2009 cuando fueron de 127,8 millones de dólares. Los claveles frescos fueron el principal producto exportado con 124,5 millones de unidades al año, seguido del café sin tostar y sin descafeinar con 81 millones de unidades y representado en 372,5 millones de dólares, 73 por ciento de la participación del mercado¹⁷.

GRÁFICO 21: Importaciones colombianas desde Japón



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

¹⁷ PROEXPORT COLOMBIA. Guía para exportar a Japón. [en línea]. 2008. [Consultado el 10 de marzo de 2011]. Disponible en:

<<http://www.proexport.gov.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo4533DocumentNo7382.PDF>>

Las importaciones desde Japón al mercado colombiano presentan una tendencia creciente, las cuales para 2009 representaron 825,3 millones de dólares y para el 2010 fueron 1.156,6 millones de dólares, creciendo así un 40%. El acero es el producto que más se importa con más de 200 millones de unidades al año representadas en más de 180 millones de dólares¹⁸.

3.2.1 Acuerdos comerciales con Colombia

Colombia recibe beneficios arancelarios y facilidades para el intercambio comercial con Japón, gracias al “Sistema Generalizado de Preferencias –SGP-” con el cual se tiene acceso preferencial Australia, Canadá, Estados Unidos, Japón, Noruega, Nueva Zelanda y Suiza; lo cual otorga una ventaja competitiva para los exportadores colombianos. Adicionalmente se encuentra el “Consejo Económico Cuenca del Pacífico –PBEC- (por sus siglas en inglés)”, en el cual hacer parte más de mil empresas de las 20 economías miembros, dentro de las cuales se encuentran Colombia y Japón; su propósito es incrementar el mutuo conocimiento, facilitar el flujo de inversión, la transferencia de tecnología, la cooperación económica, fomentar el turismo, entre otros¹⁹.

3.3 Sector floricultor japonés

El mercado japonés de flores es abastecido en su mayoría por la producción local, sin embargo esta tendencia ha venido cambiando, al existir altos costos de producción, desplazamientos del campo a la ciudad, altos precios de combustibles (utilizados en la calefacción de los invernaderos) y disminución tanto de hectáreas sembradas, como de fincas productoras y empresas. De este modo se ha dado

¹⁸ EL NUEVO SIGLO, El primer diario de análisis y opinión. Peligra Balanza comercial entre Colombia y Japón. Marzo 23 de 2011. [en línea]. 2011. [Consultado el 23 de marzo de 2011]. Disponible en: <<http://www.elnuevosiglo.com.co/economia/nacional/32537-peligra-balanza-comercial-entre-colombia-y-japon.html>>

¹⁹ NEGOCIOS EN EL HUILA. Principales Acuerdos Comerciales celebrados por Colombia. [en línea]. [Consultado el 19 de abril de 2011]. Disponible en: <http://www.negociosenelhuila.com/documentosyguias/acuerdos_comerciales.pdf>

lugar a la importación de flores de diferentes países del mundo, debido a la caída de la productividad del sector²⁰.

Aunque se esté presentando esta situación, Japón juega un papel muy importante dentro del mercado mundial de flores cortadas, al ser uno de los principales consumidores de este producto, estando a la par de países como Italia y Francia. Para el 2008 el consumo per cápita de flores de los japoneses ascendía a 56 euros, lo que lo ubicó en el tercer lugar después de Suiza (77 euros) y Noruega (63 euros)²¹. Japón importa aproximadamente 30.000 toneladas de flores cortadas, ubicándolo dentro de los seis importadores del mundo.

TABLA 24: Importadores de flores en Japón (miles de USD)

Importadores	Valor importada en 2009	Valor importada en 2010	Participación	Variación
TOTAL	542933	629771		16,0%
Malasia	79570	101515	16,1%	27,6%
China	82631	91987	14,6%	11,3%
Países Bajos (Holanda)	88751	89529	14,2%	0,9%
Colombia	54027	71659	11,4%	32,6%
Taipei Chino	54317	70001	11,1%	28,9%
Tailandia	37661	41346	6,6%	9,8%
República de Corea	19963	25992	4,1%	30,2%

Fuente: www.trademap.org

El principal proveedor de flores del mercado japonés es Malasia, debido a que posee la mayor cuota del mercado de la variedad que más consumen los japoneses (crisantemos) por preferencias arraigadas a la cultura. Es importante aclarar que Colombia ha llegado a tener una importante participación (11.4%) para el 2010, alejándose del líder por 5 puntos; esto ha dado pie para que las flores

²⁰ EMBAJADA DE COLOMBIA EN TOKYO. Análisis del Mercado de flores en Japón. [en línea]. 2006. [Consultado el 20 de marzo de 2011]. Disponible en <http://issuu.com/marcelitaromero1836/docs/estudio_mercado_flores_2007_1_q>

²¹ FLOWER COUNCIL OF HOLLAND. The flower trade resource. Facts and figures 2008. [en línea]. 2008. [Consultado el 30 de marzo de 2011]. Disponible en: <<http://www2.flowercouncil.org/us/marketinformation/>>

colombianas empiecen a ser mucho más reconocidas y valoradas dentro de este mercado, por su calidad, frescura y belleza.

TABLA 25: Importaciones de flores según variedad

Principales productos importados (%) 2009
Crisantemos (30%)
Orquídeas (20%)
Claveles (20%)
Demás flores y capullos frescos (15%)
Demás flores y capullos secos (15%)
Rosas (7%)

Fuente: Instituto Boliviano de Comercio Exterior - IBCE

El crisantemo es considerada como la flor oficial de Japón, por la que es la de mayor consumo en dicha región. Su principal proveedor es Malasia, quien posee una alta reputación dentro del mercado, posicionándose gracias a la calidad de sus flores.

TABLA 26: Importaciones de flores por país según variedad

VARIEDAD	Total de importaciones (2010)	PAÍS IMPORTADOR	Valor importación (2010)	PARTICIPACIÓN (2010)
CRISANTEMOS	120510	Malasia	81679	68%
		China	16593	14%
		R. de Corea	8423	7%
		Holanda	1218	1%
		Colombia	312	0,3%
ORQUÍDEAS	73704	Tailandia	35641	48%
		Taipei Chino	17395	24%
		Malasia	6011	8%
CLAVELES	77808	Colombia	58037	75%
		China	15193	20%
		Holanda	59	0,1%
ROSAS	25663	Kenya	6642	26%
		R. de Corea	4311	17%
		Colombia	2876	11%
		Holanda	883	3%
BOUQUETS	52935	R. de Corea	10189	19%
		Holanda	8479	16%
		Colombia	1122	2%

Fuente: Construcción propia con datos de Trade Map.

Dentro de la importación de flores cortadas, el *crisantemo* es el que tiene una mayor participación, seguido de las orquídeas y los claveles. En cuanto a esta última variedad de flor, es importante tener en cuenta que Colombia es el principal importador de este producto en Japón, llegando a las 58,037 millones de dólares al año (2010), y con un participación del 75% dentro de este mercado²². El principal proveedor de flores en Japón, es Malasia (crisantemos), Tailandia (Orquídeas), Colombia (claveles) y Kenya (rosas). Otras naciones han venido obteniendo una mayor participación dentro de esta mercado, tales como China, Holanda, Taipei Chino, entre otros.

En términos generales se puede observar cómo competidores tan fuertes como Holanda han venido perdiendo participación dentro del mercado, dándole lugar a países como Malasia, Tailandia, Colombia y China; quienes han entrado con productos de muy buena calidad que cumplen con todas las exigencias del consumidor japonés, y además han venido aumentado su nivel de participación año tras año²³. Adicionalmente la importación de bouquets ha venido tomando gran fuerza dentro del mercado, lo cual representa una oportunidad para países como Colombia, que cuentan con una gran variedad de producción de flores, añadiéndole a esto, que dichas importaciones no se encuentran concentrada (como las demás variedades) en algún país en específico, lo que no está representado una barrera de entrada al mercado.

Gracias al acuerdo comercial, del cual Japón y la mayoría de sus socios comerciales (Corea, China, Malasia, Taipei Chino, Tailandia) hacen parte, existe

²² TRADE MAP. Estadísticas de comercio para el desarrollo internacional de las empresas. [en línea]. 2010. [Consultado el 18 de Abril de 2011]. Disponible en: <
http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx>

²³ TRADE MAP. Estadísticas de comercio para el desarrollo internacional de las empresas. [en línea]. 2010. [Consultado el 18 de Abril de 2011]. Disponible en: <
http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx>

un mayor intercambio comercial y facilidades arancelarias entre los mismos; este acuerdo es la Cooperación Económica de Asia y el Pacífico (APEC por sus siglas en inglés). Se fundamenta principalmente en una filosofía de regionalismo abierto, promoviendo así un comercio libre y generalizado, sin ningún tipo de distorsiones o discriminaciones, y en cambio obtener beneficios para toda la comunidad²⁴.

3.2.1 Flores colombianas en el mercado japonés

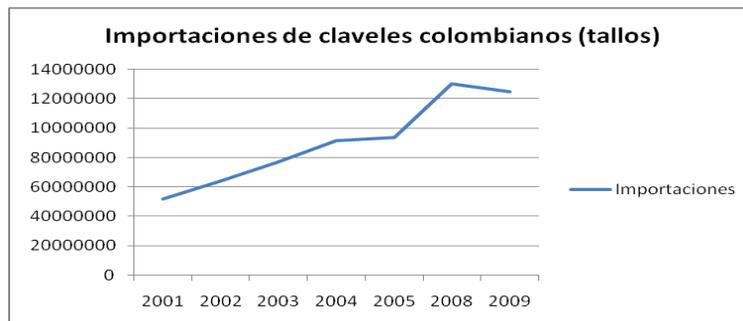
Colombia, como ya se dijo anteriormente, es el principal importador de claveles dentro del mercado japonés de flores. Entre 2002 y 2008 el consumo de claveles colombianos en Japón ha crecido un 102%²⁵ lo que ha permitido posicionar este producto gracias a su larga duración y excelente calidad. El principal tipo de clavel que es exportado desde Colombia, es el *clavel miniatura*, del cual se derivan variedades tales como: Bagatel, L.P. Bárbara, Eureka, Bárbara y Ronny; de este modo se le ofrece una alta variedad al consumidor japonés en cuanto a este tipo de clavel. Este producto es comprado principalmente por importadores y mayoristas, aún no existe un canal directo con casas de subasta o floristerías como tal.

El principal competidor para Colombia, en cuanto a este producto, es China, quien ha venido tomando fuerza en la producción y exportación de claveles hacia Japón, y aunque Colombia actualmente tiene una mayor cuota dentro del mercado, es necesario que se empiecen a desarrollar estrategias de mercadeo más agresivas, para afrontar a este fuerte competidor, cuya participación representa el 20%.

²⁴ GUERRERO SALIA Clelia. Japón, Importación de la Pitaya amarilla desde Colombia. [en línea]. Mayo 21 de 2010. [Consultado el 19 de abril de 2001]. Disponible en: < <http://www.mailxmail.com/curso-japon-importacion-pitaya-amarilla-colombia/acuerdos-disposiciones-comerciales-japon>>

²⁵ REVISTA DINERO. Exportaciones de claveles colombianos a Japón crecieron en 102% en los últimos seis años. En: dinero.com, Bogotá. (18, Feb., 2010) <http://www.dinero.com/actualidad/noticias/exportaciones-claveles-colombianos-japon-crecieron-102-ultimos-seis-anos_68897.aspx>

GRÁFICO 22: Importaciones de claveles colombianos (tallos)



Fuente: Construcción propia con datos de la Embajada de Colombia en Japón.

En cuanto a otras variedades de flores, Colombia tiene la posibilidad de ofrecerle a este mercado productos de excelente calidad y de talla mundial; tal y como es el caso de las rosas, ya que actualmente Colombia está en la capacidad de ofrecer rosas de tipo “Big head roses” las cuales son muy apreciadas en Japón, sino en y no son el fuerte de los principales proveedores de rosas dentro de dicho mercado (Corea e India). Adicionalmente, las rosas colombianas han venido tomando fuerza dentro del mercado nipón, (para 2010 su participación fue del 11%), lo que representa la puerta de entrada para muchos más floricultores colombianos con fuertes estrategias capaces de posicionar este producto.

Para 2009 Colombia registró un incremento del 15.08% en sus ventas de flores hacia el mercado nipón, en el caso específico de las rosas obtuvo un incremento del 12.48% y los claveles un 19.39%. Este aumento, representa el fortalecimiento y la importancia que han venido tomando las flores colombianas dentro de dicho mercado, al superar a competidores como China, India y Kenia²⁶.

Adicionalmente Colombia ha venido tomando fuerza en la exportación de Bouquets hacia Japón, al tener actualmente una participación del 2%, lo que aun representa un amplio mercado para explorar y explotar.

²⁶ URIBE CLARA. Flores entrarán de lleno al mercado japonés. Marzo 2 de 2009. [en línea]. 2009.[consultado el 18 de abril de 2011]. Disponible en:

<http://www.mercadeoclarauribe.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=650>

3.2.2 Cadena de suministro

Dentro de la cadena de suministro del mercado japonés de flores cortadas, se encuentran el importador, el mercado de subasta, los mayoristas (intermediarios) y los floristas; de este estos actores constituyen la ruta más común dentro del mercado. Actualmente los importadores está tratando de manejar un canal directo (teniendo sus propias floristerías) para así ser mucho más competitivos²⁷.

- *El importador*: Es el encargado de transferir los productos, provenientes del extranjero, a un cliente japonés. Además está a cargo de realizar todos los procesos de importación (aduana, legalización de mercancía, almacenamiento y distribución al cliente). La comercialización se realiza principalmente a casa de subasta, y está ubicados principalmente en Tokio y Osaka.
- *Subasta*: La comercialización de flores en Japón se realiza en su mayoría por medio de subastas, debido a que representa un gran lugar de encuentro para proveedores y clientes numerosos, convirtiéndose en un punto central de logística para la venta de grandes volúmenes de flores cortadas. Los principales compradores son las floristerías, los comerciantes de flores y los mayoristas. Es importante aclarar que dentro de estas subastas, primero se venden las flores producidas a nivel local, con el fin de promover esta actividad dentro del país. Pero por otro lado, el número de subastas ha disminuido con el tiempo como la consolidación de operaciones más pequeñas para ser más eficientes en el manejo de grandes volúmenes de flores.

²⁷ THE CENTRE FOR NATIVE FLORICULTURE. Australian native flowers in the Japanese market. [en línea]. 2008.[Consultado el 20 de marzo de 2011]. Disponible en: <
<http://www.uq.edu.au/lcafs/documents/AustralianNativeFlowersInTheJapaneseMarket.pdf>>

TABLA 27: Casas de subasta de flores en Japón

Flower auction	Turnover (¥10,000)	Location
1 OTA floriculture Auction CO., LTD.	2,532,020	Tokyo
2 Flower Auction Japan, INC.	2,253,348	Tokyo
3 Toyoake Flower CO., LTD.	1,833,853	Aichi
4 Umeda Seika Auction (Osaka Plants Trading)	1,829,333	Osaka
5 Osaka Kaki CO., LTD.	1,485,470	Osaka

Fuente: The centre for native floriculture

- *Mayoristas:* Este agente participa como intermediario, al comprar dentro de la subasta para venderle a los floristas quienes no necesitan grandes cantidades del producto, pero sí un gran variedad de flores para ofrecerle al consumidor final. El mercado mayorista corresponde al 85% del total de flores cortadas en Japón.
- *Floristas:* Los japoneses compran flores principalmente para ceremonias y regalos, por lo que prefieren adquirirlas directamente en las floristerías, quienes saben manejar las flores y ofrecerlas de manera que el cliente se sienta satisfecho por su calidad y belleza. Su principal competidor son los supermercados, en los cuales se están ofreciendo gran variedad de flores, especialmente dirigidas para el uso dentro del hogar, pero la floristerías cuentan con una gran ventaja basadas en su conocimiento en el momento de tomar la decisión de compra, clave para el éxito del producto; además de tener la facilidad para comunicarse con el consumidor e influir en sus preferencias hacia las flores.

3.3 Características generales del mercado de Japón

Japón con sus 127 millones de consumidores, representa un mercado bastante grande, con un poder adquisitivo muy elevado (PIB per cápita de 34.200 US\$), y que posee una fuerte influencia dentro de todo el mercado asiático, cuando un

producto logra ingresar a su importante y sofisticado mercado, es significado de calidad para los demás países de la región.

Al paso de los años, los japoneses se han convertido en consumidores exigentes y sofisticados, que buscan diversidad y, sobre todo, excelente calidad en todos los productos que se le sean ofrecidos. Este país cuenta con gran cantidad de importaciones provenientes de muchos países del mundo, pero de las cuales, los países desarrollados llevan gran ventaja, ya que ofrecen productos de altísima calidad a muy buen precio. De este modo “las necesidades de los consumidores se están haciendo más individualistas y diversificadas; y los consumidores están comenzando a buscar productos con precios que se correlacionen con su calidad”.²⁸

3.3.1 Características del consumidor japonés

En términos generales, el consumidor japonés se caracteriza por ser altamente exigente y observador de los productos que adquiere, para él, cualquier defecto que pueda llegar a tener el producto en cuanto a su apariencia o características generales, es sinónimo de mala calidad, por lo que decide inmediatamente cambiar de marca o de quien le provea dicho producto.

En cuanto al consumo de flores, la variedad que más compran son los *Crisantemos*, seguido de las *Orquídeas*, las *rosas* y los *Claveles*. Para los japoneses la calidad es el principal factor de compra de este tipo de productos. Dentro de la calidad, se encuentra la frescura, la belleza, el empaque y el cumplimiento de las regulaciones ambientales de su país. Teniendo en cuenta que el consumidor japonés es muy observador, si las flores llegan a tener pétalos secos o su tallo está maltratado o dañado, la flor perderá todo su valor y por ende

²⁸ PROEXPORT COLOMBIA. Guía para exportar a Japón. [en línea]. 2008. [Consultado el 10 de marzo de 2011]. Disponible en:

<<http://www.proexport.gov.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo4533DocumentNo7382.PDF>>

no será adquirida por el cliente. Es importante aclarar que también es muy importante el diseño, el cual se ve reflejado, para este tipo de producto, en los arreglos florales (bouquets) muy valorados y apetecidos en este mercado.

El principal motivo de compra de artículos florales es la decoración para ocasiones como bodas, funerales, celebración de fiestas y lugares como hoteles y los hogares. Además se usan como regalos para cumpleaños o días especiales como el “día de la madre” (haha no hi) y la fiesta budista de los difuntos (obon). Los principales lugares donde los consumidores finales adquieren el producto, son las floristerías y los supermercados.

En cuanto a precio, para los japoneses este no representa el principal factor de compra, prefieren pagar un poco más a cambio de recibir calidad y un excelente servicio. Dentro del mercado, el precio unitario de compra de las rosas asciende a €0,2 por unidad (2010)²⁹, las cuales representan la variedad de mayor precio dentro del mercado, seguido por el crisantemo, el clavel y la orquídea³⁰.

3.4 Condiciones de acceso al mercado

La mayoría de carga transportada desde Colombia a Japón se hace por vía marítima (el 96.44% para el 2007), lo cual se facilita gracias a la existencia de servicios marítimos como consolidadores y navieras que operan el transporte de carga suelta y contenerizada hacia este destino, partiendo principalmente de los puertos Cartagena y Buenaventura. En cuanto al transporte aéreo existen

²⁹ FLORAL HIGHLIGHTS. Japanese Floriculture Companies Open To Partner And Invest. [En línea]. 2010. [Consultado el 20 de marzo de 2011]. Disponible en:

<<http://www.perishablenews.com/index.php?article=0011862>>

³⁰ JAPAN FLOWER TRADE ASSOCIATION. Orchids in Japan market. [En línea]. 2009. [Consultado el 10 de marzo de 2011]. Disponible en: <

http://tiois.doe.go.th/home/TIOIS%20orchid/001_090724%20Orchids%20in%20Japan%20Market.pdf>

servicios con conexiones en Milán, Frankfurt, Luxemburgo, Estados Unidos, Curazao, Caracas y Canadá³¹.

En cuanto a las exportaciones de flores a Japón, estas se hacen en su mayoría por vía aérea, con una duración de tres días con escala en la ciudad de Miami, lo que llega a representar un largo trayecto, y además mucho más costoso.

3.4.1 Acceso marítimo

Japón cuenta con más de 150 puertos y subpuertos dentro de los que se destacan Kobe, Osaka, Tokio, Jokohama y Nagoya, al ser considerados como los principales puntos de acceso al territorio japonés. El puerto de Nagoya es el que maneja el mayor volumen de carga y además cuenta con el mayor número de conexiones con otros países del mundo (con más de 150 países). En Tokio y Jokohama se encuentra el mayor complejo industrial de Japón, por lo que posee una eficiente infraestructura para el cargue, descargue y almacenamiento de todo tipo de mercancía.

Para el acceso por vía marítima desde Colombia, existe el servicio de transporte directo desde el puerto de Buenaventura hacia Tokio y Nagoya. Otras navieras ofrecen el servicio mediante transbordos en puertos de: Perú, México (Manzanillo), Panamá, Singapur, y Corea. El tiempo de tránsito oscila entre los 19 y 29 días, dependiendo de los puertos de destino.

TABLA 28: Tarifas del flete marítimo

DESDE	20 PIES US\$	40 PIES US\$
Atlántico	Entre 1.417 y 1.600	Entre 1.890 y 2.134
Pacífico	Entre 1.245 y 1.900	Entre 1.580 y 2.300

Fuente: Proexport

³¹ PROEXPORT COLOMBIA. Guía para exportar a Japón. [en línea]. 2008. [Consultado el 10 de marzo de 2011]. Disponible en: <<http://www.proexport.gov.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo4533DocumentNo7382.PDF>>

3.4.2 Acceso aéreo

Japón cuenta con una infraestructura aeroportuaria compuesta por 176 aeropuertos ubicados alrededor del territorio y facilitando el acceso a cualquier destino al interior de país. Entre los más destacados se encuentran Kansai, Haneda, Nagoya, Narita y Osaka, los cuales concentran la mayor cantidad de tráfico. Kansai es el primer aeropuerto oceánico del mundo y maneja más de 850.000 toneladas de carga y es la puerta de entrada para ciudades como Osaka, Kioto, Kobe, entre otras. El aeropuerto Narita (Tokio) es el principal receptor de carga que ingresa al país asiático por lo que el volumen de carga es muy alto. Estos aeropuertos cuentan con una excelente infraestructura para el debido manejo de carga, almacenamiento refrigerado y cuidado de valores.

En cuanto a la exportación de flores, se sabe que se realiza en su mayoría por vía aérea, las cuales son seleccionadas y empacadas de una manera específica para conservar la flor. Es importante conocer otros tipos de empaque y cuidado que se le pueden dar a las flores, especialmente a los clavales por sus condiciones, tal y como la implementación de la cadena de frío (El preenfriamiento es un proceso que hace descender rápidamente la temperatura de la flor recién cortada, o tan pronto como se pueda, prolongando la belleza y vida útil y determinando una mejor calidad del producto³²) con la cual se busca preservar y alargar la vida útil de las flores. Esta herramienta aún no está estandarizada dentro de las operaciones de los exportadores de flores colombianos, por lo que es recomendable conocer sus beneficios y posteriormente implementarla.

Actualmente no existe el servicio de transporte aéreo directo desde Colombia a Japón, la movilización de la carga se realiza a través de servicios con conexiones en distintas ciudades europeas (Frankfurt, Milán y Luxemburgo), así como en

³² FLORVERTICAL.COM. El portal del sector verde ornamental. [en línea]. [Consultado el 10 de Abril de 2011]. Disponible en: <
http://beta1.indap.cl/Docs/Documentos/Floricultura/Post%20Cosecha/conservacion_flor_cortada.pdf>

Estados Unidos, Caracas, Canadá y Curazao. Los tiempos de tránsito oscilan entre 2 y 5 días.

TABLA 29: Tarifa del flete aéreo

CARGA GENERAL MÁS DE 500 Kg. US\$/Kg	RECARGO COMBUSTIBLE US\$ Kg.
Entre 2.30 y 4.90	Entre 0.05 y 0.15

Fuente: Proexport.

3.4.3 Documentos requeridos para el ingreso de mercancías³³

Factura Comercial debidamente firmada, que contenga:

- ✓ Descripción exacta de la mercancía, número de paquetes, tarifas de Aduanas según nomenclatura de Bruselas, señales, códigos, cantidad, valor, lugar, fecha, destinatario, nombre del consignatario, condiciones para el pago y símbolos de registro del avión.
- ✓ Licencia de Importación, cuando la mercancía es importada bajo:
- ✓ Sistema-AA: Autorización de un Banco oficial de cambio.
- ✓ Sistema-AIQ: Autorización del Ministerio de Industria y Comercio internacional.
- ✓ Sistema-IQ: Certificado de Importación asignado por el Ministerio de Industria y Comercio Internacional y autorización del Banco de cambio con la licencia de importación.
- ✓ Lista de empaque.
- ✓ Certificado de origen, expedido y certificado por la Cámara de Comercio local.

³³ PROEXPORT COLOMBIA. Guía para exportar a Japón. [en línea]. 2008. [Consultado el 10 de marzo de 2011]. Disponible en:
<<http://www.proexport.gov.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo4533DocumentNo7382.PDF>>

3.5 Regulaciones, normas ambientales y requerimientos especiales

En Japón las importaciones de la mayoría de productos están liberalizadas, pero existen unos productos calificados como sensibles dentro de los que se encuentran los productos agrícolas, el cuero y el calzado; este tipo de productos deben cumplir con una regulación y unas normas específicas para poder ingresar a este mercado, por lo que su control es muy estricto. Existen regulaciones tales como: la Ley de sanidad de alimentos, la Ley de prevención de enfermedades infecciosas en animales domésticos, la Ley de cuarentena vegetal y otras leyes y reglamentos relacionados con las importaciones³⁴. Es importante aclarar que estos productos no deben pagar cuotas de importación.

Para la finalidad de esta investigación, sólo se especificará acerca de las regulaciones y normas relacionadas con la importación de flores al mercado japonés. Dentro de estas, se encuentran:

3.5.1 Ley de cuarentena vegetal

Esta ley busca proteger el ecosistema japonés de enfermedades y plagas dañinas a las plantas, ya que productos agrícolas importados desde el extranjero han traído consigo numerosas plagas dañinas lo que ha llegado a representar una grave amenaza para los productos agrícolas locales. Por esto, se prohíbe el ingreso de plantas, que en caso de que entraran al país, pueden ocasionar graves daños a la vegetación local. “Se incluyen también plantas que son huéspedes de enfermedades y plagas que no han ocurrido todavía en Japón y cuya presencia es sumamente difícil de detectar durante las inspecciones de importación. Se prohíbe

³⁴ PROEXPORT COLOMBIA. Guía para exportar a Japón. [en línea]. 2008. [Consultado el 10 de marzo de 2011]. Disponible en:
<<http://www.proexport.gov.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo4533DocumentNo7382.PDF>>

también la importación de plantas provenientes de regiones afectadas por brotes de dichas enfermedades y plagas y plantas que recorren dichas regiones”³⁵.

Los productos que están sujetos a la inspección de importación son los siguientes: Todas las plantas y productos vegetales, árboles jóvenes, plantas decorativas, flores cortadas, bulbos, semillas, frutos, verduras, granos, frijoles, plantas o productos vegetales para uso como forraje de animales, cosechas de especias, plantas o productos vegetales para uso en medicina china, madera y otros productos están sujetos a cuarentena. Para realizar la inspección de importación es necesario presentar el certificado de inspección vegetal (certificado fitosanitario), el cual es expedido por el gobierno del país exportador; este certificado debe especificar que las plantas no poseen ningún tipo de enfermedad o plaga que pueda afectar al país.

Si a las plantas importadas se les llegase a encontrar algún tipo de enfermedad o plaga, se le realizará el debido tratamiento para desinfectarlas. Cuando no exista ningún método para tratarlas, se dispondrá de la planta (incluye la reexportación).

3.5.2 Ley JAS (Ley de Normas Agrícolas Japonesas)

"La Ley sobre la Estandarización de Productos Agrícolas y Forestales y Racionalización de las Etiquetas de Calidad" o ley JAS, determina normas de calidad y establece reglas para el etiquetado de la calidad y para poner la marca JAS. Con esta norma se busca crear confianza en el consumidor de productos alimenticios, y demás productos provenientes de la agricultura, silvicultura y pesca. De acuerdo con la Ley JAS, el Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca toma la iniciativa para establecer las normas JAS y especificar los productos afectados por ellas. "El uso de la marca JAS en las etiquetas es

³⁵ PROEXPORT COLOMBIA. Guía para exportar a Japón. [en línea]. 2008. [Consultado el 10 de marzo de 2011]. Disponible en:
<<http://www.proexport.gov.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo4533DocumentNo7382.PDF>>

voluntario y no hay ninguna presión legal sobre los productores o vendedores al menudeo para garantizar que los productos se ajustan a las normas JAS. Sin embargo, los reglamentos que rigen al etiquetado de los productos son obligatorios para los productos especificados por el Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca³⁶. La importación de plantas debe estar certificada por el “Organic JAS standard” y el “Organic JAS label”³⁷; el principal control que se ejerce sobre las flores, es la alta presencia de insecticidas que llegue a perjudicar el ambiente.

3.5.3 Ley de semillas y protección a la variedad de plantas

Esta ley obliga a los importadores de nuevas variedades de semillas y plantas a registrarlas en el Ministerio de de Agricultura, Silvicultura y Pesca, el cual aprueba su cultivo y venta dentro del territorio japonés.

3.5.4 Ley de especies exóticas invasoras

El objetivo de esta ley es restringir la cría, el cultivo, el transporta, la importación, etc., de especies extranjeras. Para el control de estas, el gobierno toma las medidas necesarias, con el fin de preservar la biodiversidad y la salud de las personas y además promover el desarrollo sustentable de la agricultura, la silvicultura (actividades forestales) y la pesca. El Ministerio de Ambiente es quien posee la lista que especifica el tipo de especies extranjeras que se rigen bajo esta ley.

3.5.5 Ley de la protección vegetal

El objetivo de esta ley es inspeccionar la exportación, la importación el mercado doméstico de plantas, para el control de plagas, y para prevenir su propagación y

³⁶ PROEXPORT COLOMBIA. Guía para exportar a Japón. [en línea]. 2008. [Consultado el 10 de marzo de 2011]. Disponible en:

<<http://www.proexport.gov.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo4533DocumentNo7382.PDF>>

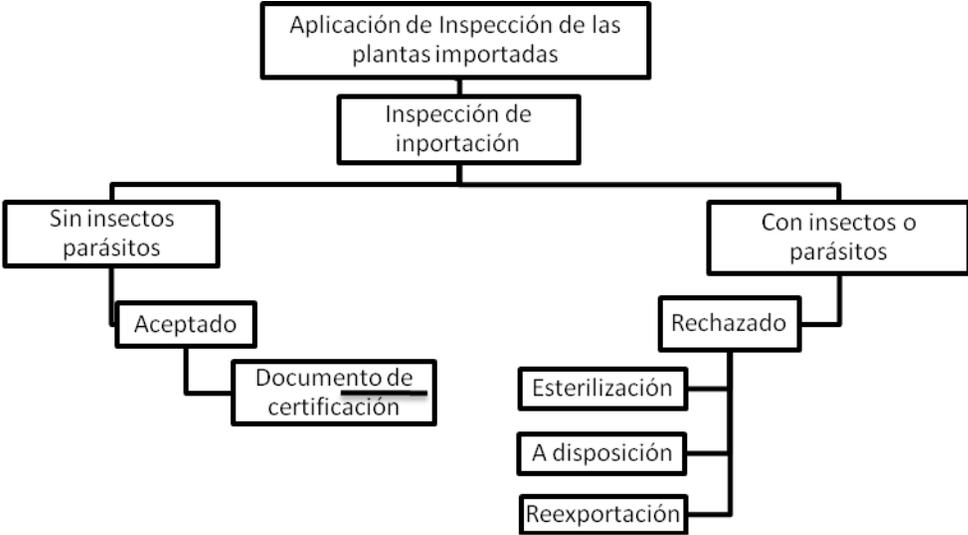
³⁷ JETRO, Japan External Trade Organization. Handbook for agricultural and fishery products import regulations 2009. [en línea]. 2009. [Consultado el 10 de abril de 2011]. Disponible en: <http://www.jetro.go.jp/en/reports/regulations/pdf/agri2009e_1007p.pdf>

difusión; además busca asegurar la estabilización y desarrollo de la producción agrícola local. Las plantas y los contenedores donde viene empacadas, deben ser inspeccionados y para esto el exportador debe tener un documento en donde una organización apropiada de su país, certifique la inexistencia de plagas o de algún elemento extraño en la carga.

Las plantas importadas por Japón se clasifican en tres grupos:

1. Artículos prohibidos para la importación: Plantas provenientes de países donde hayan existido cierto tipo de plagas difíciles de combatir y que representen un alto riesgo para la economía del país. Hay algunas plagas que residen únicamente en un país o en una región, por lo que la Ley prohíbe el ingreso de plantas provenientes de estas regiones.
2. Artículos sujetos a inspección de importación: Todas las plantas que se importen, excepto las prohibidas, están sujetas a la inspección, con la cual se autoriza o se niega el ingreso de la mercancía al mercado. Dentro de esta categoría se encuentran los bulbos, las flores cortadas, las frutas y vegetales, granos y cereales, plantas medicinales, flores secas, entre otros. Si es encontrada algún tipo de plaga, puede rechazarse la mercancía y ser devuelta a su país de origen, aunque puede llevarse a cabo un proceso de desinfección y posteriormente ser aceptada. Para llevar a cabo la inspección es necesario presentar un certificado fitosanitario oficial expedido por el gobierno del país exportador.
3. Artículos no sujetos a inspección de importación: Existe la excepción para ciertos tipos de plantas que han pasado por rigurosos procesos, tales como: productos de madera, productos enlatados o embotellados embalados en contenedores sellados, y por ende, libres de cualquier riesgo de contaminación.

GRÁFICO 22: Flujo de la cuarentena de las plantas importadas



Fuente: Construcción propia con datos de JETRO.

CONCLUSIONES

Luego de analizar y conocer el estado del sector floricultor colombiano se observa que posee un alto grado de hacinamiento, pero tiene las posibilidades de diversificarse y extender su presencia tanto a nivel nacional como internacional, teniendo con fin último obtener ventajas competitivas que le permitan hacer frente a problemas tales como la tasa de cambio, que se ha convertido en su principal amenaza.

Esta amenaza, no sólo se ataca mediante ventajas competitivas, sino también mediante la diversificación del portafolio de clientes, fortaleciendo sus relaciones con países potenciales como Japón. Dentro de este mercado Colombia cuenta con muy buena reputación, gracias a la calidad y frescura de sus claveles, reputación que permite abrir las puertas a nuevos exportadores colombianos que tengan la capacidad de ofrecer un excelente producto, para un exigente cliente japonés.

Aunque el sector ya está posicionado con dicha variedad de flor, esto no le impide ofrecer nuevas variedades, tales como rosas, crisantemos u orquídeas; variedades que se pueden producir en territorio colombiano, con la misma o mejor calidad de las flores exportadas por países como Malasia, China, Corea u Holanda (principales competidores en el mercado de flores japonés). Para esto es necesario reconocer las oportunidades, o manchas blancas, que ofrece el mercado de flores en Japón, que aunque muestra un grado de hacinamiento, se le pueden ofrecer nuevas variedades mediante el contacto con canales que aún no han sido explorados por la competencia.

Cabe resaltar el importante nivel de participación que poseen los claveles colombianos dentro del mercado nipón, porque esta representa una excelente oportunidad para nuevos exportadores colombianos, que deseen entrar a este mercado, con dicha u otra variedad de flor.

RECOMENDACIONES

1. Aprovechar las oportunidades que está ofreciendo el mercado de flores en Japón, mediante la exploración de nuevos canales y la venta de nuevas variedades de flor.
2. Conocer a profundidad un mercado internacional siempre permitirá abrir nuevos horizontes que ofrecen grandes oportunidades para quienes estén en la capacidad de explorarlo y satisfacer sus exigencias.
3. El hecho de que los clavales colombianos cuenten con una excelente reputación dentro del mercado japonés, no impide ofrecerle nuevas variedades de flor, con la misma belleza, calidad y frescura por la que estos son reconocidos.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ AGRÍCOLA CUNDAY S.A. Plan de negocios para la reorganización empresarial. [En línea]. [Consultado el 01 de Abril de 2011]. Disponible en: <<http://www.isazalondono.com/pdf/cunday.pdf>>
- ✓ AGRICOLA EL REDIL. Información general. [en línea]. [Consultado el 05 de abril de 2011]. Disponible en: <<http://www.agricolaelredil.com>>
- ✓ AGRÍCOLA PADUA. Información general. [En línea]. 2010. [consultado el 01 de Abril de 2011]. Disponible en: <<http://www.paduaflowers.com.co/>>
- ✓ ASOCOLFLORES. Florverde® logrando una floricultura competitiva y sostenible, con responsabilidad social. Cambiando el rumbo 2009. [en línea]. 2009. [consultado 18 enero de 2011]. Disponible en: <http://www.cecodes.org.co/descargas/casos_sostenibilidad/casosind/asocolflores.pdf>
- ✓ ASOCOLFLORES. Floricultura colombiana. Estadísticas 2009. [en línea]. 2009. [consultado el 28 de febrero de 2011]. Disponible en: <<http://asocolflores.org/asocolflores/swf/Floricultura-Colombiana.pdf>>
- ✓ BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Series estadísticas. Tasa de cambio. Febrero 2011. [en línea]. 2011. [consultado el 1 de marzo de 2011]. Disponible en: < http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_ts_cam.htm#tasa>
- ✓ COLEXFLOR. Hábitos de consumo. [en línea]. 2007. [Consultado el 07 de abril de 2011]. Disponible en: < <http://colexflor.blogspot.com/2007/10/habitos-de-consumo.html>>
- ✓ DANIES LACOUTURE, Rodolfo. Sector floricultor en Colombia 1995 – marzo de 2005. [en línea]. 2005. [consultado el 27 de noviembre de 2010]. Disponibles en: <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/FLORES_1.pdf>

- ✓ DIAZ VARGAS, María Claudia; MORENO CONTRERAS, Juan Pablo; RIVERA RODRÍGUEZ, Hugo Alberto y RODRÍGUEZ URIBE, Ana María. Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector postres. Colombia. Universidad del Rosario, Facultad de Administración. Noviembre 2010.

- ✓ EL NUEVO SIGLO, El primer diario de análisis y opinión. Peligra Balanza comercial entre Colombia y Japón. Marzo 23 de 2011. [en línea]. 2011. [Consultado el 23 de marzo de 2011]. Disponible en: <<http://www.elnuevosiglo.com.co/economia/nacional/32537-peligra-balanza-comercial-entre-colombia-y-japon.html>>

- ✓ EMBAJADA DE COLOMBIA EN TOKYO. Análisis del Mercado de flores en Japón. [en línea]. 2006. [Consultado el 20 de marzo de 2011]. Disponible en <http://issuu.com/marcelitaromero1836/docs/estudio_mercado_flores_2007_1_q>

- ✓ FLOWER COUNCIL OF HOLLAND. The flower trade resource. Facts and figures 2008. [en línea]. 2008. [Consultado el 30 de marzo de 2011]. Disponible en: <<http://www2.flowercouncil.org/us/marketinformation/>>

- ✓ GUERRERO SALIA Clelia. Japón, Importación de la Pitaya amarilla desde Colombia. [en línea]. Mayo 21 de 2010. [Consultado el 19 de abril de 2011]. Disponible en: <<http://www.mailxmail.com/curso-japon-importacion-pitaya-amarilla-colombia/acuerdos-disposiciones-comerciales-japon>>

- ✓ INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO. empresas inscritas para exportar flores y follajes hacia panamá. [En línea]. 2009. [Consultado el 05 de abril de 2011]. Disponible en: <<http://www.ica.gov.co/getdoc/c086d7bc-8936-4723-82f2-b652fdcc516c/empresas-panama13-05-09.aspx>>

- ✓ INSTITUTO VALENCIANO DE LA EXPORTACIÓN. Informe Japón 2011. [en línea]. 2011. [Consultado el 23 de marzo]. Disponible en: <www.ivex.es/.../informe.../japonweb.../japoninforme%20pais%20japon%202010.pdf>

- ✓ JETRO, Japan External Trade Organization. Handbook for agricultural and fishery products import regulations 2009. [en línea]. 2009. [Consultado el 10 de

abril de 2011]. Disponible en: <
http://www.jetro.go.jp/en/reports/regulations/pdf/agri2009e_1007p.pdf>

- ✓ MAYORGA David. El día clave de las flores colombianas. En:
elespectador.com, Bogotá. (12, Feb., 2010)
<<http://www.elespectador.com/impreso/temadeldia/articuloimpreso187482-el-dia-clave-de-flores-colombianas>>

- ✓ MINISTERIO DE COMERCIO y PROEXPORT Colombia. Exportaciones colombianas. Marzo 2010. [en línea]. 2010. [consultado el 18 enero de 2011].
Disponible en:
<<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/EstudiosEconomicos/2010-ExpoMarzo.pdf>>

- ✓ PROEXPORT COLOMBIA. Guía para exportar a Japón. [en línea]. 2008.
[Consultado el 10 de marzo de 2011]. Disponible en:
<<http://www.proexport.gov.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo4533DocumentNo7382.PDF>>

- ✓ REVISTA DINERO. Exportaciones de claveles colombianos a Japón crecieron en 102% en los últimos seis años. En: dinero.com, Bogotá. (18, Feb., 2010)
<http://www.dinero.com/actualidad/noticias/exportaciones-claveles-colombianos-japon-crecieron-102-ultimos-seis-anos_68897.aspx>

- ✓ RUIZ LÓPEZ Hernando. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES.
Desempeño del sector floricultor años 2006-2009. Mayo de 2010. [en línea].
2010. [consultado el 18 de enero de 2011]. Disponible en:
<http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/SECTOR_FLORICULTOR_2006-2009_Abril23_2010.pdf>

- ✓ SUAREZ MERCADO, Tirza Isabel; MONTOYA GALEANO, Juan Carlos;
JARAMILLO GIRALDO, Catalina y RIVERA RODRÍGUEZ, Hugo Alberto.
Turbulencia Empresarial en Colombia: Caso sector bebidas no alcohólicas.
Colombia. Universidad de Rosario, Facultad de Administración. Diciembre de
2010.

- ✓ SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Sistema de Información y riesgo empresarial SIREM. [en línea] [consultado el 1 de marzo de 2011]. Disponible en: < <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>>

- ✓ TENJO, Fernando; MONTES, Enrique y MARTÍNEZ, Jorge. Comportamiento reciente (2000-2005) del sector floricultor colombiano. Banco de la República. [en línea]. 2006. [consultado el 07 de febrero de 2011]. Disponible en: <<http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra363.pdf>>

- ✓ THE CENTRE FOR NATIVE FLORICULTURE. Australian native flowers in the Japanese market. [en línea]. 2008.[Consultado el 20 de marzo de 2011]. Disponible en: < <http://www.uq.edu.au/lcafs/documents/AustralianNativeFlowersInTheJapaneseMarket.pdf>>

- ✓ TRADE MAP. Estadísticas de comercio para el desarrollo internacional de las empresas. [en línea]. 2010. [Consultado el 18 de Abril de 2011]. Disponible en: < http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx>

- ✓ UNIVERSIAS, red de universidades red de oportunidades. Tokio. Estudios en Asia-Pacífico. [En línea]. [Consultado el 16 de marzo de 2011]. Disponible en: <<http://internacional.universia.net/asiapacifico/japon/ciudades/tokio/descripcion.htm>>

- ✓ UNIVERSIDAD ICESI. La floricultura: un sector exportador de clase mundial. [en línea]. 2009. [consultado el 20 de enero de 2010]. Disponible en: <http://www.icesi.edu.co/icecomex/images/stories/pdfs/asocolflores.pdf>

- ✓ URIBE CLARA. Flores entrarán de lleno al mercado japonés. Marzo 2 de 2009. [en línea]. 2009.[consultado el 18 de abril de 2011]. Disponible en: <http://www.mercadeoclarauribe.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=650>