

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL SECTOR
FLORICULTOR DE COLOMBIA

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Liliana Tovar Silva

Jesús H. Alvarez D.

Daniel Perea

Napoleón Imbet Otero

Asesor: Profesor Jorge Torres

Bogotá D.C., noviembre de 2012



Agradecimientos

Queremos agradecer a todos aquellos que permitieron llevar a cabo el exitoso proceso que termina con la elaboración de esta tesis. En primer lugar, a nuestras familias, por los sacrificios que hicieron en tiempo pues a pesar de estos, su constante comprensión y permanente acompañamiento, permitieron que nos enfocáramos en el programa académico; a Grupo Bolívar, Belcorp y Terpel, porque acogieron nuestra iniciativa de cursar este MBA y porque nos dieron el apoyo necesario sin el cual no habríamos podido cumplir ese sueño; a CENTRUM Católica, incluyendo su equipo académico y administrativo, porque nos proporcionaron las herramientas necesarias para continuar con este proceso de formación que, sin duda, nos permitirá hacer un mejor aporte a nuestro país desde nuestras profesiones y desde nuestros roles empresariales. A todos ellos, ¡muchas gracias!

Resumen Ejecutivo

El sector floricultor colombiano es de los más relevantes para la economía nacional y si bien actualmente genera importantes impactos a nivel macroeconómico, no debe perderse de vista que hay muchas oportunidades que bien aprovechadas llevan a potencializarlo y, por sobre todo, tener mayor relieve en el contexto económico de Colombia. Por lo anterior, con la idea de hacer propuestas que lo beneficien a él y, por ende, a la economía del país, se presenta este trabajo cuya principal pretensión es la de hacer un análisis para así presentar una formulación estratégica que permita alcanzar la visión fijada para el año 2022.

En línea con lo anterior, este documento hace la formulación estratégica del sector de flores en Colombia, indica la forma de implementar las estrategias retenidas y, por último, se presenta el tablero de control balanceado (BSC) que permitirá evaluar y controlar los objetivos a corto plazo definidos, todos ellos en las dimensiones de aprendizaje interno, procesos, clientes y finanzas. Se reconoce el alto valor que tiene el control de la estrategia para alcanzar el éxito de la misma y la visión trazada.

De otro lado, no sobra advertir que el sector floricultor de Colombia tiene un alto componente social y ambiental, así que todas las estrategias formuladas así como los conceptos aquí presentados, consultan los conceptos de sostenibilidad y desarrollo sostenible, teniendo claro que sin ellos difícilmente se logra llevar a cabo una actividad productiva como es la que este trabajo aborda.

Corolario de todo lo anterior se concluye en este documento que efectivamente existen múltiples oportunidades para este sector si es que se implementa el plan estratégico esbozado, oportunidades todas enmarcadas en el concepto de competitividad y de mayor eficiencia en la utilización de los recursos, siempre proyectándose a futuro como un sector no sólo de gran impacto económico sino de alto nivel estratégico.

Abstract

The Colombian Flower Sector is one of the most relevant industries for the national economy. Although it generates significant macroeconomic impacts, we should not forget that there are many opportunities to develop its potential, enhance its competitiveness and above all increase its impact on the Colombian economy. Thus, with the aim of developing proposals that will benefit the sector as well as the country's economy, this paper presents a strategic analysis, in which the main objective is to achieve a vision for 2022.

As follows, this paper is going to formulate a strategic plan for the Colombian Flower Sector, it will show how to implement the retained strategies and will ultimately present the Balanced Score Card (BSC), which will enable the evaluation and control of the short term objectives. This will be done through the frame of four perspectives: Internal process, Learning and growth, Customer and Financial. It is recognized that formulating the strategy as well as controlling its evolution is important in order to successfully achieve the desired result.

On the other hand it has to be said that the flower industry in Colombia has a high social and environmental component. Therefore the strategies developed and the concepts presented in this paper, includes issues regarding sustainability. This is necessary because otherwise it would be very difficult to achieve the vision proposed.

Given the above, it can be concluded that the sector will face a vast range of opportunities based on the implementation of this strategy, which will impact both competitiveness and efficiency.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xiv
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xvi
Capítulo I: Situación General del Sector Floricultor de Colombia.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones.....	5
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	7
2.1 Antecedentes.....	7
2.2 Visión.....	7
2.3 Misión.....	8
2.4 Valores.....	8
2.5 Código de Ética	8
2.6 Conclusiones.....	9
Capítulo III: Evaluación Externa.....	10
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	10
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	10
3.1.2 Potencial nacional	16
3.1.3 Principios cardinales	21
3.1.4 Influencia del análisis en el Sector Floricultor de Colombia.....	24
3.2 Análisis Competitivo de Colombia.....	26
3.2.1 Condiciones de los factores	26
3.2.2 Condiciones de la demanda	28
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	29
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	30

3.2.5 Influencia del análisis en la organización	32
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	33
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	33
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	35
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	36
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	37
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	39
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	40
3.5 El Sector Floricultor de Colombia y sus Competidores	43
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	45
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	45
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	47
3.5.4 Amenaza de los entrantes	47
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	48
3.6 El Sector Floricultor de Colombia y sus Referentes.....	51
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	52
3.8 Conclusiones.....	56
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	58
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	58
4.1.1 Administración y gerencia (A)	58
4.1.2 Marketing y ventas (M)	61
4.1.3 Operaciones y logística Infraestructura (O).....	65
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	69
4.1.5 Recursos humanos (H).....	78
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	81

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	83
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	83
4.3 Conclusiones.....	85
Capítulo V: Intereses del Sector Floricultor en Colombia y Objetivos a	
Largo Plazo	88
5.1 Intereses del Sector Floricultor en Colombia	88
5.2 Potencial del Sector Floricultor de Colombia.....	91
5.3 Principios Cardinales del Sector floricultor en Colombia	94
5.4 Matriz de Intereses del Sector Floricultor de Colombia (MIO)	100
5.5 Objetivos a Largo Plazo	100
5.6 Conclusiones.....	101
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	104
6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA).....	104
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	105
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	111
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	113
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	115
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	116
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	117
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	119
6.9 Matriz de Ética (ME).....	121
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	121
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	124
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	126
6.13 Conclusiones.....	126

Capítulo VII: Implementación Estratégica	130
7.1 Objetivos a Corto Plazo (OCP)	130
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo	133
7.3 Políticas de cada Estrategia	136
7.4 Estructura para el Gremio Floricultor de Colombia	139
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	140
7.6 Recursos Humanos y Motivación	141
7.7 Gestión del Cambio	142
7.8 Conclusiones	143
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	144
8.1 Perspectivas de Control	144
8.1.1 Aprendizaje interno	145
8.1.2 Procesos	145
8.1.3 Clientes	146
8.1.4 Financiera	146
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	146
8.3 Conclusiones	146
Capítulo IX: Competitividad del Sector Floricultor Colombiano.....	148
9.1 Análisis Competitivo del Sector Floricultor Colombiano	148
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Floricultor Colombiano	151
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Floricultor Colombiano	151
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	152
9.5 Conclusiones	153

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones..... 155

10.1 Plan Estratégico y Recomendaciones 155

10.2 Conclusiones Finales 155

10.3 Recomendaciones Finales..... 161

10.4 Futuro de la Organización 161

Referencias..... 162

Lista de Siglas..... 168



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Comercialización de Productos</i>	3
Tabla 2.	<i>Exportaciones de Colombia por Destino (en Millones US\$)</i>	13
Tabla 3.	<i>Principales Exportaciones de Colombia por Tipo de Producto (en Millones US\$)</i>	14
Tabla 4.	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	16
Tabla 5.	<i>Gasto Militar como % del PIB 1998-2007, Países Latinoamericanos</i>	21
Tabla 6.	<i>Matriz EFE del Sector Floricultor Colombiano</i>	44
Tabla 7.	<i>Matriz del Perfil Competitivo del Sector Floricultor Colombiano</i>	54
Tabla 8.	<i>Matriz del Perfil Referencial del Sector Floricultor Colombiano respecto de Productores Emergentes en Sustitución de Importaciones</i>	55
Tabla 9.	<i>Productividad de Países Productores de Flores</i>	67
Tabla 10.	<i>Composición Porcentual de Costos de Producción por Especie</i>	68
Tabla 11.	<i>Capital de Trabajo Producción Agrícola</i>	72
Tabla 12.	<i>Capital de Trabajo para Sostenimiento</i>	72
Tabla 13.	<i>Créditos para Inversión–Plantación y Mantenimiento</i>	73
Tabla 14.	<i>Tasas de Interés en Condiciones Ordinarias por Tipo de Productor</i>	75
Tabla 15.	<i>Comisión por Servicio de Garantía</i>	76
Tabla 16.	<i>Créditos a Cultivos de Flores 2012</i>	77
Tabla 17.	<i>Estadísticas Comparativas 2010-2011. Créditos Cultivo de Flores</i>	78
Tabla 18.	<i>Vinculación Laboral</i>	79
Tabla 19.	<i>Empleo según Género</i>	79
Tabla 20.	<i>Trabajadores por Edades</i>	80
Tabla 21.	<i>Formas de Asociación</i>	80

Tabla 22. <i>Auditoría de Sistemas–Sistema SIEM</i>	82
Tabla 23. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	84
Tabla 24. <i>Exportaciones de Colombia a Holanda en 2011</i>	97
Tabla 25. <i>Exportaciones de Holanda a Colombia 2011</i>	97
Tabla 26. <i>Exportaciones de Colombia a Ecuador 2011</i>	98
Tabla 27. <i>Exportaciones de Ecuador a Colombia 2011</i>	99
Tabla 28. <i>Matriz de Intereses Organizacionales</i>	100
Tabla 29. <i>Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA)</i>	106
Tabla 30. <i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) del Sector Floricultor Colombiano</i>	107
Tabla 31. <i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) del Sector Floricultor Colombiano</i>	108
Tabla 32. <i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) del Sector Floricultor Colombiano</i>	109
Tabla 33. <i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI) del Sector Floricultor Colombiano</i>	109
Tabla 34. <i>Matriz PEYEA del Sector Floricultor Colombiano</i>	110
Tabla 35. <i>Matriz Interna-Externa del Sector Floricultor Colombiano</i>	114
Tabla 36. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	118
Tabla 37. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	120
Tabla 38. <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	122
Tabla 39. <i>Matriz de Ética (ME)</i>	123
Tabla 40. <i>Estrategia Retenidas y de Contingencia</i>	125
Tabla 41. <i>Matriz de Estrategias vs. OLP del Sector Floricultor Colombiano</i>	127

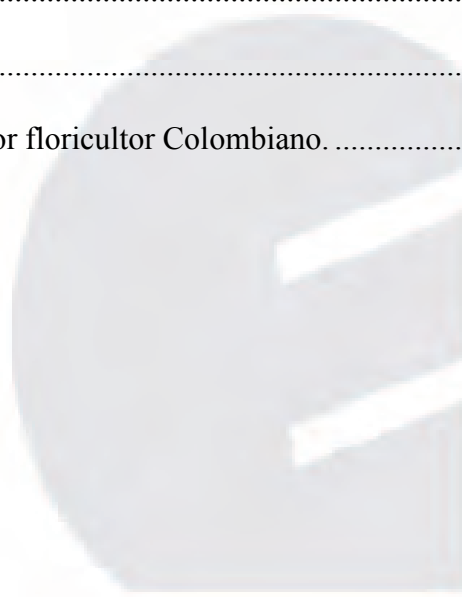
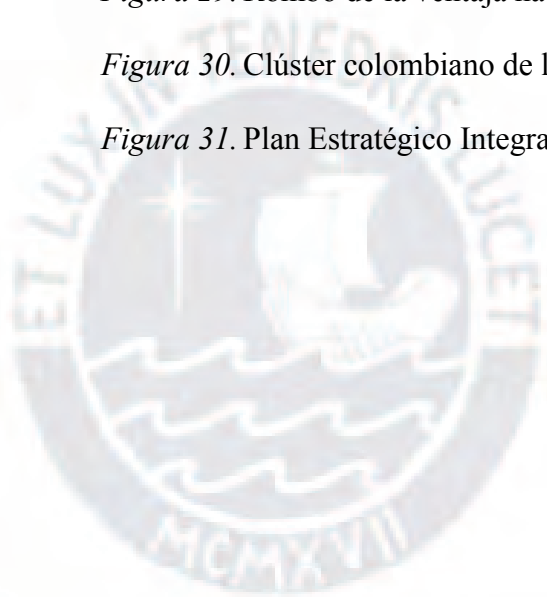
Tabla 42. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores del Sector Floricultor Colombiano</i>	128
Tabla 43. <i>Objetivos a Corto Plazo para el Sector Floricultor Colombiano y sus Recursos</i>	137
Tabla 44. <i>Matriz de Políticas y Estrategias</i>	139
Tabla 45. <i>Tablero de Control Balanceado de Mando</i>	147
Tabla 46. <i>Los Diez Países más Competitivos de América Latina</i>	148
Tabla 47. <i>Estrategias, Políticas, y Objetivos a Corto Plazo para el Sector Floricultor Colombiano</i>	157



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.	xvi
<i>Figura 1.</i> Crecimiento anual del PIB en Colombia (2001-2011).....	18
<i>Figura 2.</i> Evolución de la inflación en Colombia (1990-2011).....	18
<i>Figura 3.</i> Evolución tasa representativa del mercado (2000-2012).....	19
<i>Figura 4.</i> Tasa de desempleo en Colombia, 2007–2011.....	27
<i>Figura 5.</i> Destino de las exportaciones de flores colombianas, 2011.....	29
<i>Figura 6.</i> Mapa de territorio colombiano, zonas de ubicación de cultivos y puertos de embarque tradicionales.	36
<i>Figura 7.</i> Mapa mundial de los países importadores de flores.	46
<i>Figura 8.</i> Destino de las exportaciones de flores colombianas a 2011.....	46
<i>Figura 9.</i> Crecimiento de las ventas entre 2007 y 2011 de los países que le venden a EE.UU.....	48
<i>Figura 10.</i> Países exportadores de flores en el mundo.	48
<i>Figura 11.</i> Participación del mercado de flores importadas a EE.UU.....	50
<i>Figura 12.</i> Estrategia de responsabilidad social de Asocolflores.	60
<i>Figura 13.</i> Distribución de flores exportadas según el tipo.	61
<i>Figura 14.</i> Evolución de la TRM colombiana vs. dólar desde 2006.	62
<i>Figura 15.</i> Proflora 2011.....	63
<i>Figura 16.</i> Convocatoria a ferias y eventos.	64
<i>Figura 17.</i> Marca país.	65
<i>Figura 18.</i> Mapa de la cadena logística de las flores en Colombia.	66
<i>Figura 19.</i> USDCOP-Tasa de cambio del peso colombiano.	90
<i>Figura 20.</i> USDCOP-Tasa de cambio del chelín keniano.	91
<i>Figura 21.</i> Exportaciones de Colombia a Kenia por modos de transporte.	95

<i>Figura 22.</i> Acceso de Kenia a Colombia vía marítima.....	96
<i>Figura 23.</i> Matriz PEYEA del Sector Floricultor Colombiano.	111
<i>Figura 24.</i> MBCG para el Sector Floricultor Colombiano.	113
<i>Figura 25.</i> Matriz IE para el Sector Floricultor Colombiano.	114
<i>Figura 26.</i> Matriz de la Gran Estrategia del Sector Floricultor Colombiano.	115
<i>Figura 27.</i> Estructura actual del gremio de flores.....	140
<i>Figura 28.</i> Estructura propuesta para el gremio de flores.....	140
<i>Figura 29.</i> Rombo de la ventaja nacional.	149
<i>Figura 30.</i> Clúster colombiano de las flores.....	152
<i>Figura 31.</i> Plan Estratégico Integral del Sector floricultor Colombiano.	156



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

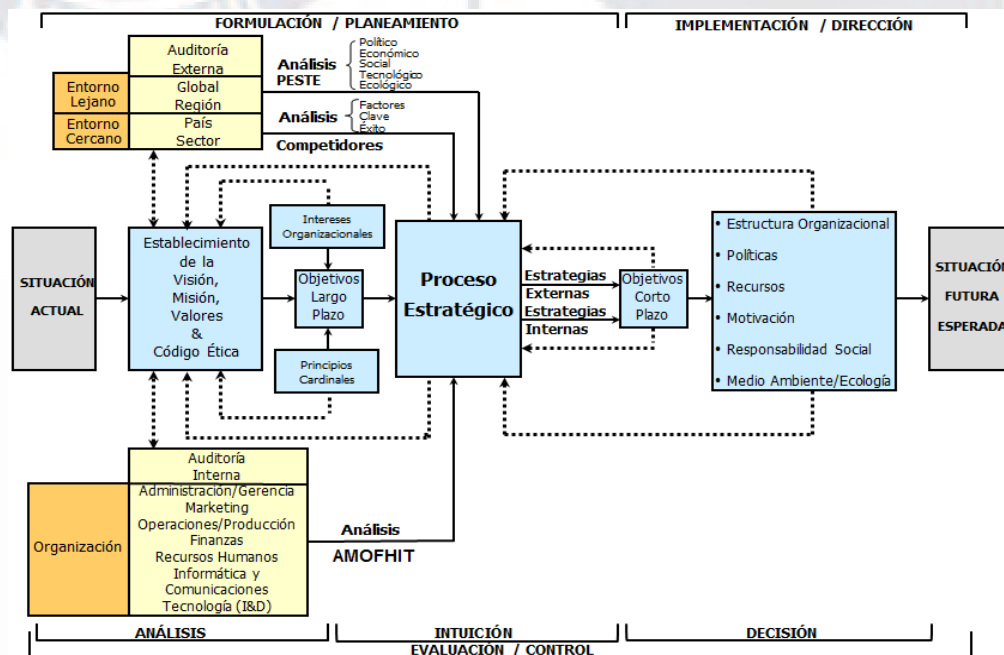


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad,

Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión

Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza

la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.



Capítulo I: Situación General del Sector Floricultor de Colombia

1.1 Situación General

La explotación comercial de las flores en Colombia inició a principios del siglo XX, momento en que se establecen granjeros europeos y comienza el comercio de arreglos vivos y secos. En las principales ciudades surgen comercios asociados a la Organización Mundial de Floristas, entidad cuyo objetivo era el intercambio de arreglos florales entre países miembros. Surgen también para la época los clubes de jardinería como el fundado en 1930 por la señora Lorencita Villegas de Santos, esposa del entonces Presidente de la República y en ese mismo año la señora Elena Baraya de Ospina organiza y dirige la Exposición Mundial de Orquídeas en Medellín (Morales & Suárez, 2010).

La floricultura colombiana se inició debido a la investigación estadounidense hace 40 años que demostró: (a) condiciones ideales de clima (i.e., 4° Norte con días iguales y temperaturas similares todo el año), (b) diversidad en tipo de suelos, (c) cercanía al mercado estadounidense (3 horas de vuelo), (d) bajos costos en carga aérea (US\$1.20/kg), y (e) cercanía de ciudades con alta disponibilidad de mano de obra a los centros de producción (i.e., Bogotá y Medellín) entre otros factores claves junto con una aventura empresarial con visión competitiva y mecanismos de cooperación.

La importancia del sector floricultor en la economía del país se resume en las siguientes cifras:

Durante el periodo 2010, en el sector floricultor colombiano se exportaron más de 220,000 toneladas de producción conformadas por rosas, claveles, miniclaveles, crisantemos, pompones, alstroemerias, orquídeas, gypsophila, áster, gérbera, follaje (i.e., variedades sin floración), y *bouquets* (International Trade Centre, 2012b).

Las ventas para el año 2010 alcanzaron la cifra de US\$1.240 millones (i.e., 18% más en valor respecto de 2009), siendo EE.UU. el mayor consumidor de las flores colombianas. Dada esta circunstancia, los cambios positivos o negativos en la economía norteamericana impactan favorable o desfavorablemente en la dinámica de la producción floricultora. La vocación exportadora del sector ha llevado a que el 98% de la producción salga al exterior (International Trade Centre, 2012a).

El sector floricultor colombiano genera por encima de los 182,000 empleos, (57% de ellos directos). La fuerza laboral está compuesta en un 60% por mujeres y alrededor de 1'000,000 de colombianos dependen de la floricultura siendo este el primer renglón de exportaciones agrícolas no tradicionales de Colombia por encima del banano, el aceite de palma, el arroz, y el azúcar, aportando el 75% de la exportación aérea del país a través del aeropuerto El Dorado de Bogotá, considerado el mayor puerto aéreo de carga de América Latina debido a las flores (Asociación Colombiana de Exportadores de Flores ([Asocolflores], 2010).

El mercadeo mundial de flores se caracteriza por una demanda estacional y cíclica orientada por las fiestas y celebraciones de los principales países importadores, creciente demanda por colores y variedades nuevas y exóticas en donde pequeños aumentos en la oferta generan una importante reducción en los precios. La oferta mundial aumenta más rápidamente que la demanda, el consumo se mantiene en niveles históricamente bajos y sin un crecimiento importante en los últimos años, lo que ha generado precios a la baja (Asocolflores, 2010).

El mercado mundial de flores tiene un alto nivel de concentración. El 80% del comercio de flores es exportado por cuatro países (i.e., en su orden: Holanda, Colombia, Ecuador y Kenia). Mientras que el 60% de las importaciones las realizan cinco países (i.e., Alemania, EE.UU., Reino Unido, Holanda, y Rusia) (International Trade Centre, 2012a).

Actualmente Colombia es el primer proveedor de flores importadas de EE.UU. con una participación del 79% de las importaciones de ese país, es el cuarto proveedor de la UE con una participación de 4% sobre el volumen total importado y es el tercer proveedor del Reino Unido con una participación de 6.4% de importaciones (Asocolflores, 2010).

Las flores colombianas se comercializan a través de un procesamiento de embalaje o arreglos, que presentan las siguientes categorías:

Tabla 1

Comercialización de Productos

Categoría	Descripción
<i>Bulk</i>	Producto sólido en ramos con número estándar de tallos por peso o por costumbre del mercado, que son amarrados directamente en campo, empacados de un solo color en una misma unidad de empaque en <i>capuchón moniorientado</i> .
<i>Consumer bunch</i>	Ramos armados con un número de tallos específico solicitados por cada cliente, de una misma variedad y con capuchón biorientado, y en algunos casos incluye alimento para florero.
<i>Customized boxes</i>	Mezcla de flores lista para florero, armada en forma convencional o de forma cruzada llamada <i>hand tie con capuchón biorientado</i> y comida floral.
<i>Arrangements</i>	Arreglos florales de una altura máxima de 50 cm que incluyen elaboración en oasis puestas en bases de diversos materiales.

Nota. Tomado del *Reporte Global Reporting Initiative (GRI): Una Apuesta por la Sostenibilidad*, por Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, noviembre de 2010. Bogotá, Colombia: Autor.

Colombia dispone de 15 millones de hectáreas cultivables de las cuales solo se cultivaron en 2010 5 millones aproximadamente. De este total, 5,900 hectáreas son cultivadas por los floricultores las cuales representan el 0.16% del área cultivada total, lo que significa que una sola finca de cultivo extensivo como el arroz o la caña de azúcar con esta extensión es equivalente al total de la floricultura colombiana (Asocolflores, 2010).

Pese a que las 5,900 hectáreas cultivadas por los floricultores representan solo el 0.16% del total del área cultivada, en 2010 contribuyeron con el 6.6% del producto interno bruto (PIB) agropecuario, llevando a que, en el caso de Cundinamarca, el sector agropecuario sea el principal renglón de la economía que aporta al PIB departamental (i.e., 40% sobre el PIB agrícola de la ciudad-región) (Asocolflores, 2010).

Las hectáreas de producción se distribuyen en tres zonas: (a) Sabana de Bogotá y departamento de Cundinamarca (76%), (b) Antioquia (19%), y (c) Centro/Occidente (i.e., Valle, Caldas, Quindío, y Risaralda) (5%) (Asocolflores, 2010).

Para lograr competitividad internacional, en el sector se invierte en investigación y desarrollo, para consolidar su disposición a exportar sus productos. Esto se ha concretado en un lapso de solo 40 años en donde el sector floricultor colombiano se ha posicionado como el primer proveedor de Estados Unidos y el segundo exportador mundial de flores después de Holanda, país que participa con algo más del 48% del mercado mundial, al paso que Colombia supera ligeramente el 16%. Es importante resaltar que Holanda, para lograr esta posición, ha desarrollado su mercado hace aproximadamente cuatro siglos.

En la floricultura colombiana desde el año 1995, fecha en que aún era insipiente en el lenguaje empresarial los temas de sostenibilidad, se ha considerado la importancia del desarrollo empresarial sostenible como un instrumento estratégico para promover una floricultura con responsabilidad social y ambiental en las empresas y a nivel colectivo del sector, razón por la cual se crea desde esa fecha *Florverde®*, estrategia integral que se basa en un sistema de certificación y reconocimiento (SCFv), un sistema de información (SiS FV) y un esquema de asesoría y acompañamiento para el mejoramiento continuo (Florverde®, s.f.)

La certificación *Florverde*® es otorgada por Organismos de Certificación (OC) acreditados en ISO65 para los alcances de *Florverde*® y *Globalgap*. El Instituto Colombiano de Normas Técnicas (Icontec) es un organismo de certificación con ámbito de trabajo en todo el continente americano y SGS es una compañía auditora internacional con sede principal en Suiza. A 2012 estos dos OC están reconocidos para otorgar el sello *Florverde*®. El Icontec está acreditado por la American National Standard Institute (ANSI) de EE.UU., mientras que SGS lo está por JAS-ANZ, el organismo acreditador de Australia y Nueva Zelanda. Todo lo anterior asegura al consumidor final que las flores cumplan con los más altos estándares sociales y ambientales (*Florverde*®, s.f.).

1.2 Conclusiones

El sector floricultor colombiano constituye sin duda un sector estratégico de la economía por su incidencia en el PIB de regiones importantes, por su uso intensivo de mano de obra y por el uso eficiente de suelos en comparación con otros cultivos de exportación (e.g., el café, el banano, la caña de azúcar, y el arroz, entre otros).

La menor recuperación económica de los Estados Unidos en 2010 (i.e., mercado en donde se colocan más del 75% de las flores y arreglos de exportación), sumada a estrategias de investigación y desarrollo de nuevos productos implementadas durante los peores años de la crisis norteamericana, implicó un crecimiento del 18% en el valor exportado en 2010 respecto de 2009, no obstante el volumen de toneladas exportadas se mantuvo constante, lo que denota el desarrollo de una nueva capacidad de innovación, pero también una alta dependencia de este mercado donde a su vez se valora por encima de otros el producto colombiano.

Pese a haber logrado participar en un 16% de las exportaciones mundiales de flores (i.e., una tercera parte de las exportaciones de los Países Bajos), la

investigación, innovación, y desarrollo de productos representará en el futuro un factor clave en el nivel competitivo de la floricultura colombiana. Las ventajas competitivas sostenibles a largo plazo se logran a través de la innovación, lo cual es a su vez influido por los atributos de una nación en materia de competitividad, llamados *el póquer de ases de la ventaja competitiva* (Porter, 1990). Las empresas colombianas exportadoras de flores requieren fundamentalmente lograr ventajas competitivas a largo plazo, identificando las oportunidades nuevas a partir de la búsqueda de información o atendiendo nichos de mercados a la fecha todavía no abastecidos.

La floricultura colombiana requerirá en los próximos años profundizar el número de productores acreditados en ISO65 para los alcances de *Florverde®* y *Globalgap*, considerando que el reporte en número de fincas certificadas no representa la totalidad de los productores. Esto último en épocas de trascendental importancia para los consumidores a nivel mundial, representa uno de los principales retos de la floricultura colombiana en el inmediato futuro.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1 Antecedentes

La Asociación Colombiana de Exportadores de Flores (Asocolflores) es la organización gremial que representa e interpreta la visión y el planeamiento a largo plazo de los floricultores que manejan más del 75% de las exportaciones totales de flores de Colombia. Reúne a 225 afiliados ubicados en la sabana de Bogotá, en Antioquia, Caldas, Risaralda, Quindío, y el Valle del Cauca.

Asocolflores se creó en 1973 como una organización gremial, sin fines de lucro, para promover el sector de las flores en los mercados internacionales y buscar el desarrollo integral de la floricultura, principalmente en aspectos de investigación científica, transporte, medioambiente, y bienestar de los trabajadores.

Dado lo anterior, para fines del desarrollo de la presente tesis, la mayor parte de la investigación se realizará con la asociación gremial Asocolflores, la cual, como anteriormente se ha indicado, representa la mayoría de la industria colombiana.

Cabe anotar que para efectos de este documento se hará una propuesta de Visión, Misión, Valores y Código de Ética que consulte a los intereses y necesidades de los jugadores de la industria.

2.2 Visión

Al año 2022, el sector floricultor colombiano mantendrá el segundo lugar como exportador mundial de flores frescas y será reconocido por el liderazgo en su calidad y variedad en el mercado mundial. Estará integrado en un clúster enfocado a fortalecer su posicionamiento, de tal forma que se genere el mayor beneficio económico para los agentes de la cadena dentro de un marco de alto compromiso social y ambiental.

2.3 Misión

Contribuimos a mejorar la calidad de las relaciones interpersonales en el mundo, facilitando a las personas expresar sentimientos y emociones mediante flores variadas, diferentes y de alta calidad cultivadas en Colombia. Con los más altos estándares de sostenibilidad e impactando favorablemente todos nuestros grupos de interés, logramos un negocio rentable, creciente y a largo plazo.

2.4 Valores

- **Confianza:** Entendida como la fuerte e íntima convicción que tienen los grupos de interés e integrantes del clúster en que las actividades relacionadas con ellos dentro del sector floricultor en Colombia, funcionan conforme a lo esperado.
- **Respeto:** Entendido como la promoción de la equidad y tolerancia en beneficio de todos, así como el reconocimiento del valor de cada cual en sus opiniones y percepciones.
- **Integridad:** En el sentido en que prima la honestidad, la coherencia y la transparencia de todos los agentes de la cadena, manteniendo una conducta consecuente con los principios éticos y morales.
- **Excelencia:** Referida a la productividad del sector pero también a los estándares de innovación en procesos y actividades necesarias para la producción de las flores.
- **Calidad:** Entendida además de la del producto que es condición fundamental para ser exitosos, la de los procesos, tecnología y personas necesarios para producir las flores que han permitido ser líderes. Es un concepto de calidad total.

2.5 Código de Ética

El sector floricultor colombiano garantiza:

- Cooperar con el desarrollo sostenible.

- Fortalecer los grupos familiares de las comunidades impactadas (i.e., madres cabeza de familia).
- Derecho de libre asociación.
- Respeto y garantía por los derechos humanos.
- Reproche radical del trabajo infantil.
- Intolerancia con el narcotráfico y lavado de activos.
- Prácticas transparentes acordes con los más altos estándares de gobierno corporativo.
- Rechazo a cualquier práctica relacionada con soborno y contrabando.

2.6 Conclusiones

Como cualquier otro sector económico, los floricultores encuentran en la asociación gremial un mecanismo propicio para compartir visión, misión, principios, y valores empresariales, promover el sector de las flores en los mercados internacionales y buscar el desarrollo integral de la floricultura, principalmente en aspectos de: innovación, investigación científica, desarrollo de nuevos productos, medios eficientes de transporte, medioambiente, y bienestar de los trabajadores, entre otros.

La misión del sector de flores incluye un elemento inspiracional fuerte el cual tiene como propósito generar alternativas estratégicas (D'Alessio, 2008), puesto que trasciende el negocio tradicional de solo vender flores a un modelo de negocio que pretende contribuir con las personas del mundo a satisfacer necesidades comunicacionales de sentimientos y emociones.

Capítulo III: Evaluación Externa

El objetivo de este capítulo es realizar el análisis externo de una manera holística de los factores externos presentes en el sector floricultor en Colombia. Se utilizará el modelo secuencial del proceso estratégico, iniciando por: (a) análisis tridimensional de las naciones, (b) ventajas competitivas de las naciones, y (c) análisis del entorno político, económico, social, tecnológico, y ecológico (PESTE) (D'Alessio, 2008).

Posteriormente todos los resultados serán cuantificados en una matriz MEFE que permitirá enunciar las oportunidades y amenazas del entorno. Seguidamente se analizará la matriz del perfil competitivo (MPC), donde se identificarán los factores claves del éxito y las estrategias necesarias para que el sector floricultor colombiano logre maximizar su eficiencia y competitividad a nivel global versus sus principales competidores en las exportaciones de flores. Después, la matriz de perfil referencial (MPR) comparará al sector floricultor colombiano con el sector floricultor de referencia mundial, el cual debería ser el objetivo a alcanzar. Finalmente, el objetivo de este capítulo es definir la situación actual del sector floricultor colombiano, para crear una sólida base para el desarrollo e implementación de estrategias que conlleven al logro de la visión estratégica propuesta.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

D'Alessio (2008) indicó que la teoría tridimensional de Hartmann busca evaluar tres grandes dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

El 7 de agosto de 2006, el Departamento Nacional de Planeación lanzó oficialmente el documento *Visión Colombia II Centenario: 2019*, el cual se sustentaba

en dos principios y cuatro grandes objetivos, cada uno con sus respectivas estrategias.

Los principios son (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2006):

1. Consolidar un modelo político profundamente democrático, sustentado en los principios de libertad, tolerancia, y fraternidad.
2. Afianzar un modelo socioeconómico sin exclusiones, basado en la igualdad de oportunidades y con un Estado garante de la equidad social.

Los cuatro grandes objetivos y respectivas estrategias de la *Visión Colombia II Centenario: 2019* (DNP, 2006), son los siguientes:

1. Una economía que garantice mayor nivel de bienestar. Las estrategias son: (a) consolidar una estrategia de crecimiento; (b) afianzar la consistencia macroeconómica; (c) desarrollar un modelo empresarial competitivo; (d) aprovechar las potencialidades del campo; (e) aprovechar los recursos marítimos; (f) generar una infraestructura adecuada para el desarrollo; (g) asegurar una estrategia de desarrollo sostenible; y (h) fundamentar el crecimiento en el desarrollo científico y tecnológico.
2. Una sociedad más igualitaria y solidaria. Las estrategias son: (a) cerrar las brechas sociales y regionales; (b) construir ciudades amables; y (c) forjar una cultura para la convivencia.
3. Una sociedad de ciudadanos libres y responsables. Las estrategias son: (a) lograr un país en paz; (b) profundizar el modelo democrático; (c) garantizar una justicia eficiente; y (d) forjar una cultura ciudadana.
4. Un Estado al servicio de los ciudadanos. Las estrategias son: (a) consolidar un Estado eficiente y transparente y un modelo de intervención económica óptimo; (b) fortalecer la descentralización y adecuar el ordenamiento territorial; (c) diseñar una política exterior acorde con un mundo en transformación; y (d) avanzar hacia una sociedad informada.

De las 19 estrategias mencionadas en la *Visión Colombia II Centenario: 2019*, es importante resaltar con algo más de detalle la conclusión de aprovechar las potencialidades del campo, en la cual se enuncia que el sector agropecuario deberá ser un motor del crecimiento, de la generación de empleo, y de la modernización del aparato productivo en los próximos años. Para ello, el país deberá aprovechar las ventajas que ofrece su geografía, representadas en unos ciclos climáticos más continuos, una variedad alta de ecosistemas, una oferta excepcional de biodiversidad y recursos genéticos, además de abundantes fuentes de agua y una gran dotación de suelos productivos. A 2019 será posible ampliar el área sembrada en más de dos millones de hectáreas, incrementar la producción a 27.3 millones de toneladas, y generar casi tres millones de nuevos empleos derivados directamente de la producción primaria. Para lograr estas metas será necesario reconvertir la ganadería con sistemas pecuarios semi-intensivos, incrementando la capacidad de carga de 0.6 a 1.5 reses por hectárea; introducir sistemas productivos de acuerdo con la vocación del suelo; estimular el desarrollo del mercado de tierras; y redistribuir la tierra resultante de la extinción de dominio. Además, se deberá aumentar la cobertura de los distritos de riego en unas 300,000 hectáreas. La transformación del campo requerirá, también, el desarrollo de una oferta de servicios financieros para el sector rural y el aprovechamiento de los recursos genéticos, que deberá incluir el desarrollo de producción de semillas y materiales reproductivos y un impulso a la bioprospección: la caracterización y evaluación de los recursos genéticos. Finalmente, será fundamental que, para 2019, el 100% de las cadenas agropecuarias y alimentarias dispongan de estatus sanitario, para lo cual se requerirá un adecuado sistema de información con cobertura nacional.

Se observa el comportamiento de Colombia desde la apertura económica a inicios del año 1990, donde se comenzó el proceso de exponer la producción doméstica a la competencia externa mediante la disminución paulatina de las

restricciones cuantitativas a las importaciones, sustituyendo con protección arancelaria y tasa de cambio la protección que antes se otorgaba a través del mecanismo de licencia previa. En una segunda etapa, estos aranceles fueron disminuyendo gradualmente, profundizando de esta manera la competencia externa para la industria local. A la fecha, junio de 2012, Colombia tiene los siguientes Tratados de Libre Comercio (TLC) vigentes: Estados Unidos de América, México, Chile, Canadá, Cuba, Comunidad Andina de Naciones (CAN), Mercado Común del Sur (Mercosur), El Salvador, Guatemala, Honduras, Comunidad del Caribe (Caricom), y EFTA (i.e., Suiza, Liechtenstein, Islandia, y Noruega). Adicionalmente ya tiene el acuerdo suscrito con la Unión Europea y tienen negociaciones activas en proceso con: Alianza del Pacífico (i.e., Perú, Chile, México, y Colombia), Corea, Panamá, Israel, y Turquía. En La Tabla 2 se muestran los principales destinos de las exportaciones colombianas en los años 2010 y 2011.

Tabla 2

Exportaciones de Colombia por Destino (en Millones US\$)

	2011	2010	Variación (%)
Total	56,954	39,820	43.0
EE.UU.	21,705	16,748	29.6
Unión Europea	8,868	5,019	76.7
Chile	2,205	1,086	103.0
China	1,989	1,620	22.8
Panamá	1,957	936	109.1
Ecuador	1,909	1,825	4.6
Venezuela	1,750	1,423	23.0
Aruba	1,724	97	1,677.3
Perú	1,397	1,132	23.4
Brasil	1,370	1,040	31.7
Triángulo Norte	1,312	561	133.9
Trinidad y Tobago	1,001	240	317.1
Suiza	954	854	11.7
México	705	638	10.5
República Dominicana	621	535	16.1
Canadá	614	532	15.4
Turquía	596	215	177.2
Japón	528	511	3.3
Costa Rica	435	514	-15.4
Corea	275	373	-26.2
Subtotal	51,915	35,899	44.6
% del Total	91.2	90.2	

Nota. Tomado del “Reporte de exportaciones de Colombia a diciembre de 2011”, por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia, 2012.

En la Tabla 3 se muestran los principales productos que exportó Colombia en los años 2010 y 2011, donde cabe resaltar que las exportaciones de flores ocuparon el sexto lugar a nivel nacional.

Tabla 3

Principales Exportaciones de Colombia por Tipo de Producto (en Millones US\$)

	2011	2010	Variación (%)
Total	56,954	39,820	43.0
Petróleo	23,020	13,394	71.9
Carbón	8,397	6,015	39.6
Aceites de petróleo	4,565	2,872	58.9
Oro	2,775	2,095	32.5
Café	2,608	1,884	38.4
Flores	1,251	1,240	0.9
Ferróniquel	827	967	-14.5
Banano	815	748	9.0
Azúcar	594	450	32.0
Propileno	430	351	22.5
Medicamentos	368	320	15.0
Cloruro de vinilo	367	293	25.3
Desperdicios de cobre	339	306	10.8
Gas de petróleo	334	185	80.5
Concentrados de café	289	243	18.9
Subtotal	46,979	31,363	49.8
% del Total	82.5	78.8	

Nota. Tomado del “Reporte de exportaciones de Colombia a diciembre de 2011”, por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia, 2012.

El Índice de Competitividad Global (ICG) publicado por el Foro Económico Mundial (FEM), está diseñado para medir los fundamentales micro y macroeconómicos de la competitividad, medido como el conjunto de instituciones, políticas, y factores que determinan el nivel de productividad de un país. Dicho índice constituye una de las referencias más utilizadas para medir competitividad y de las más amplias por el número de países que incluye (142 países en la última edición 2011-2012) (FEM, 2011).

El FEM (2011) indicó que Colombia se ubica en la misma posición del año anterior, en el lugar 68, aunque muestra una mejora en el puntaje general al pasar de 4.14 a 4.20, la ubicación en el ranking fue la misma. La competitividad del país se refleja en un ambiente macroeconómico estable (42 a nivel global), caracterizado por bajas tasas de inflación y una deuda y déficit públicos manejables; con una cobertura de la educación mejorando, pero todavía siendo un reto la calidad de la misma (72 a nivel global); y soportado por un mercado interno grande (28 a nivel global). Por otra parte, a pesar de los grandes esfuerzos por parte del Gobierno para mejorar el proceso de paz del país y erradicar el crimen organizado; las preocupaciones por la seguridad (138 a nivel global) son altas, arrastrando a la baja el potencial competitivo de Colombia. Además, mejorar las regulaciones para fomentar la competencia interna (124 a nivel global) y facilitar una asignación más eficiente de los recursos, así como una mayor inversión para mejorar la infraestructura de transporte (105 a nivel global), son necesarios.

De igual forma el FEM (2011) señaló que el ICG para los principales competidores en el sector de exportaciones de flores fue el siguiente: Holanda (7), Colombia (68), Ecuador (101), Kenia (102), Bélgica (15), Etiopía (106), y Malasia (21). En cuanto a los principales países del continente americano, los resultados fueron: Estados Unidos (5), Canadá (12), Perú (67), Bolivia (103), Venezuela (124), Brasil (53), Chile (31), Argentina (85), y México (58).

Dentro del contexto local y competitivo anteriormente mencionado, se construye la matriz de intereses nacionales (MIN), que se puede observar en la Tabla 4, que destaca de manera importante la relación con EE.UU., los países de la región Andina, la Unión Europea, y algunos países de Asia, como lo son China e India, por su creciente importancia globalmente.

Tabla 4

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importancia (serio)	Periférico (molesto)
1. Democracia y Estado de Derecho	* EE.UU., ** Venezuela		** Ecuador y * Perú	** Bolivia y Argentina
2. Competitividad internacional	**China e India	*Perú y Ecuador		*EE.UU., UE
3. Estabilidad económica que garantice mayor bienestar		** Venezuela, * EE.UU., China y UE		**Ecuador, y Perú
4. Comercio exterior	* EE.UU. y UE	** Venezuela	** Perú	**Ecuador
5. Explotación de recursos respetando normas ambientales		* Sudáfrica, Canadá y EE.UU.		

Nota. * Intereses Comunes, ** Intereses Opuestos.

3.1.2 Potencial nacional

Los factores del potencial nacional se pueden analizar a través de los siguientes siete dominios: demográfico, geográfico, económico, tecnológico/científico, histórico/psicológico/sociológico, organizacional/administrativo, y militar.

Demográfico. La población de Colombia asciende aproximadamente a 45'238,079 habitantes, lo cual ubica al país en la casilla número 28 en el ranking mundial de población (Agencia Central de Inteligencia [CIA, por sus siglas en inglés],

2012). La edad promedio de la población está en 28 años y al verla por rangos tiene un 26.7% de 0 a 14 años, un 67.2% de 15 a 64 años, y 6.1% de más de 65 años. El crecimiento de la población se ubica en un 1.128% anual estimado para 2012, mientras que la población urbana es el 75% de la población total del país.

Considerando las dos regiones donde se produce el 90% de las flores de exportación de Colombia, Cundinamarca y Antioquia (Asocolflores, 2010), se concentra casi el 30% de la población total del país.

Geográfico. Colombia es un país único en América Latina, puesto que tiene acceso directo al Océano Pacífico y al Mar Caribe, además de ser el país ubicado al extremo norte de América del Sur, lo que hace que tenga una ubicación natural para actuar como un hub de las Américas. Colombia dispone de un área de 1'138,000 km² y con 3,203 km de costas (1,760 km en el Caribe y 1,448 km en el Pacífico), tiene un clima tropical a lo largo de las costas y llanos orientales, mientras que en la zona centro, se encuentra un clima más frío a medida que la altura sobre el nivel del mar se aumenta. En Cundinamarca el piso térmico predominante es el frío, con temperaturas entre 12 y 18 grados centígrados, se extiende desde los 2,000 hasta los 3,000 msnm y su localización principal es en el altiplano de Bogotá y en las partes altas de los flancos cordilleranos (López, 2012).

Económico. El Producto Interno Bruto colombiano ha mostrado una evolución positiva, teniendo un crecimiento sostenido por más de diez años, en los cuales el crecimiento promedio se ha ubicado en el 4%, siendo el peor año 2009, con un crecimiento del 0.5% del producto interno bruto (PIB) (TradingEconomics.com, 2012). El PIB de Colombia en 2011 fue de US\$288.2 billones. En la Figura 1 se muestra el crecimiento anual del PIB.

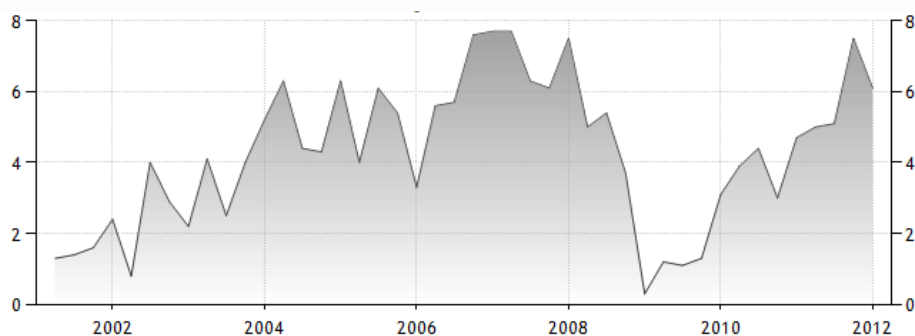


Figura 1. Crecimiento anual del PIB en Colombia (2001-2011).
Tomado de “Indicadores para Colombia”, por Tradingeconomics.com, 2012.

Adicionalmente, la evolución de la inflación ha mostrado una tendencia a la baja y a estar más controlada. Aunque Colombia no ha tenido hiperinflaciones como otras economías latinoamericanas, sí tenía inflaciones del orden del 30% al inicio de los años 90. Durante la última década la inflación se ha ubicado consistentemente por debajo del 5%. En la Figura 2 se puede observar la evolución de la inflación anual en Colombia desde el año 1990.



Figura 2. Evolución de la inflación en Colombia (1990-2011).
Tomado de “Indicadores para Colombia”, por Tradingeconomics.com, 2012.

La tasa representativa del mercado (TRM), que es la tasa a la cual se convierten los dólares americanos en pesos colombianos, ha tenido una evolución importante a través de los años, y es uno de los principales indicadores económicos que impacta de manera directa al sector exportador de flores de Colombia, el cual llegó a tener altas utilidades en los años 2003, 2004, y 2005, con tasa de cambio del orden de los 2,800 pesos por dólar, mientras que en la última década la tasa de cambio se ha ubicado de manera consistente por debajo de los 2,000 pesos por dólar, afectando de manera directa el ingreso del sector exportador de flores colombianas.

En la Figura 3 se puede ver el comportamiento histórico de la tasa de cambio en Colombia.

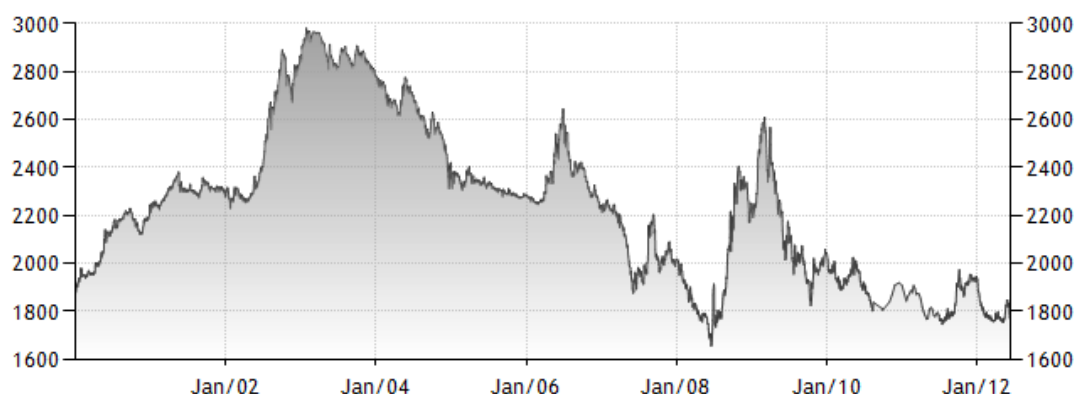


Figura 3. Evolución tasa representativa del mercado (2000-2012).

Tomado de “Indicadores para Colombia”, por Tradingeconomics.com, 2012

Tecnológico/científico. En lo tecnológico/científico, la situación de Colombia se encuentra dentro del promedio de este rubro para Latinoamérica, donde en promedio la inversión es del 0.4% del PIB, mientras que el país que más invierte es Brasil con el 1% de su PIB. En los países más desarrollados la inversión en este rubro es mayor, como en Estados Unidos con el 2.2% del PIB y Japón con el 3.5% del PIB (Banco Mundial, 2012). Por otra parte, en el ranking del Foro Económico Mundial 2011-2012, Colombia aparece en el puesto 57 de 142 en cuanto al pilar de innovación y en el 75 de 142 en cuanto a la disponibilidad de tecnologías, lo cual evidencia una brecha importante y una oportunidad para acelerar el ritmo en temas de innovación y tecnología. Para el sector floricultor, la creación del Centro Nacional de Investigación para el Sector Floricultor (Ceniflores) en el año 2004, con la visión de investigar y promover los avances tecnológicos al sector y contribuir de esta manera a mejorar la competitividad de las flores colombianas en el mercado mundial, fue un hito importante para avanzar en temas de investigación y tecnología del sector.

Histórico/psicológico/sociológico. Colombia tiene un pasado violento debido a las influencias negativas del narcotráfico y la guerrilla. En particular, el país lleva más de cuatro décadas de conflicto con la guerrilla, principalmente con las Fuerzas

Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), las cuales han sido fuertemente combatidas y golpeadas desde el primer mandato del presidente Uribe (2002-2006), tratando de recuperar el control del 100% del territorio nacional, lo cual ha tenido un impacto positivo en la disposición de la gente de volver al campo y frenar parcialmente el fenómeno de los desplazados por la violencia (grupos campesinos que abandonaron el campo y se desplazaron de forma masiva a las ciudades). Por otra parte, el narcotráfico ha impactado negativamente la imagen del país creando dificultades para la internacionalización de algunos productos y teniendo el pueblo colombiano que vivir con la imagen de la violencia y corrupción generada por el narcotráfico de los años 90. Con la guerrilla y el narcotráfico disminuidos, se ha logrado recuperar el territorio perdido y aprovecharlo para actividades agropecuarias, así como la confianza de los inversionistas extranjeros en el país.

Organizacional/administrativo. Para el análisis organizacional/administrativo hay que dividir el sector público y el privado. Para el análisis del sector público se pueden analizar el indicador de percepción de corrupción (i.e., Corruption perception index del organismo Transparencia Internacional), en el cual Colombia ocupa el lugar 80 de 183 países calificados, con una evaluación de 3.4 sobre 10 (más bajo el resultado numérico, más alta la percepción de corrupción del país), los países con la mejor percepción son: Nueva Zelanda, Dinamarca, y Finlandia; mientras que los países con la más baja percepción son: Afganistán, Somalia, y Corea del Norte (Transparency International, 2011).

Una empresa del sector privado se caracteriza por el proceso continuo de optimización, el cual se ve obligada a ejecutar para mantener su competitividad en procesos, costos, rentabilidad, resultados, etc., puesto que de ello depende su continuidad y éxito a mediano y largo plazo.

Militar. La seguridad en un país como Colombia implica la existencia de condiciones y ambiente necesario para que se pueda dar el crecimiento y desarrollo acorde con sus intereses superiores, dentro de un marco de libertad y calma. Así mismo, supone repeler efectivamente amenazas (internas y / o externas) tales como la guerra, terrorismo, narcotráfico entre otros. Es un valor supremo que debe estar presente en el acontecer diario nacional y que el Estado debe garantizar.

En Colombia el gasto militar como porcentaje del PIB se ha ubicado en 3.9% en promedio para los años 1998 a 2007, lo cual, más que reflejar algún tipo de conflicto fronterizo o internacional, refleja el conflicto interno que tiene Colombia desde hace más de 40 años con la guerrilla, y principalmente con las FARC, por lo que la mayoría del gasto ha sido utilizado para mantener la paz y el orden al interior del país. El comparativo del gasto militar como porcentaje del PIB para los países latinoamericanos se puede observar en la Tabla 5.

Tabla 5

Gasto Militar como % del PIB 1998-2007, Países Latinoamericanos

Posición	País	Máximo	Mínimo	Promedio
1	Colombia	4.5	3.2	3.9
2	Chile	3.8	3.4	3.6
3	Ecuador	3.0	1.7	2.2
4	Bolivia	2.1	1.4	1.8
5	Brasil	1.9	1.4	1.6
6	Uruguay	1.8	1.3	1.6
7	Perú	1.7	1.3	1.5
8	Venezuela	1.5	1.2	1.3
9	Argentina	1.4	0.8	1.2
10	Paraguay	1.3	0.8	1.0
11	Nicaragua	0.9	0.7	0.7
12	El Salvador	0.9	0.6	0.7
13	República Dominicana	1.0	0.4	0.6
14	Guatemala	0.9	0.3	0.6
15	México	0.6	0.4	0.5

Nota. Tomado de “Gasto Militar: SIPRI Yearbook 2008; Tasa de Crecimiento del PIB-World Bank World Development Indicators”, por Banco Mundial, 2009.

3.1.3 Principios cardinales

Los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno (D’Alessio, 2008).

Influencia de terceras partes. Los terceros que tienen influencia en Colombia son los EE.UU. por la parte económica, debido a que el 38% (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia, 2012) de las exportaciones tiene como destino ese país. También tienen influencia los países vecinos como Venezuela, Perú, Ecuador, Brasil, y Panamá, por su proximidad territorial y por ser destino/origen natural para las exportaciones/importaciones desde y hacia Colombia. También se pueden resaltar los cambios en tendencias ideológicas de algunos países de la región, como son Venezuela, Argentina, Bolivia, y Ecuador, los cuales comienzan a generar diferencias importantes entre los países, dificultando los intercambios comerciales, como ejemplo se puede citar el retiro de Venezuela de la CAN.

Lazos pasados y presentes. El pasado colombiano, en relación con los países limítrofes ha sido tranquilo, en cambio, el conflicto armado colombiano, que se desarrolla al interior del país desde principios de la década de los años 60, ha pasado una serie de etapas de recrudecimiento, en especial cuando algunos de los sectores se comenzaron a financiar con el narcotráfico. El conflicto tiene antecedentes históricos en la violencia, conflicto bipartidista de la década de 1950 y de años anteriores que datan de la época colonial cuando Colombia, entonces la Nueva Granada se independizó del régimen monárquico español. Sin embargo, la época en que se presentó un mayor recrudecimiento ocurrió entre 1988, cuando estaba en la presidencia Virgilio Barco y se rompieron los diálogos de paz con las guerrillas, hasta 2003; luego, con el accionar del Estado, las guerrillas, grupos de narcotraficantes, y paramilitares, durante el inicio de la presidencia de Álvaro Uribe y a finales de la presidencia de Andrés Pastrana.

A la fecha, Colombia tiene un conflicto limítrofe con Nicaragua por la soberanía de las Islas de San Andrés, Providencia, Santa Catalina, las islas, islotes, y cayos asociados, y otro con Venezuela por la definición de los límites marítimos entre ambos países, teniendo como punto de referencia un conjunto de rocas denominado archipiélago de Los Monjes, ubicados en el mar Caribe a la entrada del golfo de Venezuela (según Venezuela) y de Coquibacoa (según Colombia). Ambos conflictos están siendo llevados a organismos internacionales que soporten el proceso, como la Corte Internacional de Justicia.

Contrabalance de intereses. Hay algunos intereses comunes con los países vecinos. Con Venezuela, por ser economías complementarias y ser un destino importante para las exportaciones colombianas, pero a su vez, el modelo sociopolítico implementado por el presidente Chávez, cada vez coloca nuevas barreras y limitaciones a las importaciones desde Colombia, ya sea por falta de divisas para las transacciones o barreras regulatorias. Con Ecuador y Perú hay una alta rivalidad para atraer el turismo internacional, la inversión extranjera, y el destino de las exportaciones no tradicionales. Como ejemplo, Colombia tiene a Proexport liderando el proceso, mientras que Perú tiene a PromPerú.

Conservación de los enemigos. No es bueno ganar ni perder enemigos, se deben mantener (D'Alessio, 2008). Los países fronterizos deben evitar ser enemigos, con eso se evitan los conflictos y se potencializan al máximo la cercanía y la complementación que puedan tener sus economías, desarrollando así una relación ganar-ganar a largo plazo. A nivel del sector floricultor colombiano, el principal enemigo es Ecuador, debido a su cercanía geográfica al principal destino de las exportaciones colombianas, que son los Estados Unidos de América. En 2011, las exportaciones de flores de Colombia se ubicaron en US\$1,251 millones, mientras que

las de Ecuador se ubicaron en US\$679 millones, lo que le da el tercer lugar a nivel mundial en exportaciones de flores (International Trade Centre, 2012a).

Adicionalmente, siendo Holanda el primer productor y exportador mundial de flores, no deja de ser una continua amenaza, puesto que podría llegar con sus exportaciones hasta Estados Unidos, aunque hasta 2011, su principal destino de las exportaciones fueron dentro del continente europeo.

3.1.4 Influencia del análisis en el Sector Floricultor de Colombia

El modelo del análisis tridimensional de las naciones, a través de la Matriz de Intereses Nacionales (MIN), el potencial nacional y los principios cardinales permiten tener un mejor entendimiento de las fuerzas externas que pueden impactar positiva o negativamente al sector floricultor de Colombia. Iniciando con la *Visión Colombia II Centenario: 2019* (DNP, 2006), en la cual uno de los grandes objetivos es garantizar el mayor nivel de bienestar para la población, siendo una de las ocho estrategias mencionadas la de aprovechar la potencialidad del campo; lo anterior muestra una intención del Gobierno en desarrollar y potenciar el campo en Colombia, lo cual será beneficioso para el sector floricultor debido a que contará con soporte permanente para su expansión a nivel de investigación, desarrollo, incentivos fiscales y tributarios, prioridad en la negociación de acuerdos de libre comercio, entre otras. La prioridad también está dada por la importancia del sector floricultor dentro de la economía del país y, en particular, por su participación en las exportaciones, al ocupar el sexto lugar el año 2011 con exportaciones por un valor de US\$1,251 millones, ubicándose por encima de sectores como el del ferróniquel, banano, y azúcar (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia, 2012).

La Matriz de Intereses Nacionales permite ubicar la intensidad del interés (i.e., supervivencia, vital, importancia, o periférico), así como identificar si los intereses de otras naciones son comunes u opuestos. Es de resaltar cómo Venezuela representa

algunos intereses opuestos a los de Colombia en cuanto a Democracia y Estado de Derecho, dado su modelo político actual y su sistema de gobierno que desde los últimos años ha regido en ese país. Contrasta con lo anterior, la ubicación de Estados Unidos ya que se considera un país aliado en este interés.

Para el sector floricultor la estabilidad económica y el comercio exterior son de alto interés nacional, en donde se tiene a EE.UU., China y Europa con intereses comunes a los de Colombia, y vital puesto que son principal destino de las flores colombianas. Sobre Estados Unidos es importante advertir que su relevancia es capital ya que en 2011 representó el 77% de las exportaciones colombianas de flores (International Trade Centre, 2012a)

En cuanto al potencial nacional, hay dos dominios de los siete en los cuales se debe centrar la atención, el primero de ellos es el tecnológico/científico, puesto que el sector tiene una alta dependencia de Holanda, el principal exportador y competidor en el mercado de flores, debido a que es el principal proveedor de esquejes. Adicionalmente, esto es una limitante al desarrollo de variedades de flores colombianas que pudieran desarrollarse y comercializarse como un producto diferenciado a nivel global aprovechando la alta biodiversidad de la que dispone el país y logrando desarrollar una ventaja competitiva con esta diferenciación. En segundo lugar está el dominio económico, puesto que es de alto impacto para el sector, principalmente por el descalce que existe entre sus ingresos en dólares versus sus gastos en pesos, lo cual hace que el sector sea altamente sensible a la tasa de cambio del peso al dólar o al euro.

Los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno. Colombia es influenciado, principalmente, por

los Estados Unidos de América, por ser su principal aliado comercial y, además, por el apoyo militar y económico que brinda para apoyar al Estado en los conflictos internos como el narcotráfico y la guerrilla, los cuales presentan grandes lazos al pasado, debido a que, en el pasado, el conflicto más relevante para el país ha sido el interno. Considerando los principios de contrabalance de los intereses y conservación de los enemigos, el principal país a tomar en cuenta es Ecuador, principalmente por su potencial para competir en las exportaciones de flores a EE.UU. con Colombia.

3.2 Análisis Competitivo de Colombia

El modelo de Porter, que define los determinantes de las ventajas competitivas en las naciones, se utilizará para realizar el análisis de competitividad del país. Los determinantes se encuentran compuestos por: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares, y (d) sectores relacionados y de apoyo (D'Alessio, 2008).

3.2.1 Condiciones de los factores

Los factores son la situación de la nación en cuanto a los factores de producción, tales como la mano de obra especializada, la infraestructura, los recursos naturales, y el capital, necesarios para competir en determinado sector (Porter, 2009), los cuales podrían ser transformados en ventajas competitivas. Colombia tiene una población total de 45'238,079 habitantes, siendo la edad promedio 28 años, con un crecimiento anual de la población del 1.128%, concentrando el 75% de la población en los centros urbanos. Colombia invierte un 4.8% del PIB en Educación, con lo cual se ubica en el promedio de inversión a nivel mundial en el lugar 70 (FEM, 2011), con lo cual se ha logrado que el 90% de la población mayor de 15 años pueda leer y escribir, por lo que se tiene suficiente disponibilidad de mano de obra para soportar el

crecimiento del sector, aunque en la última década se viene mostrando una disminución importante en la tasa de desempleo para el área rural, tal como se muestra en la Figura 4.

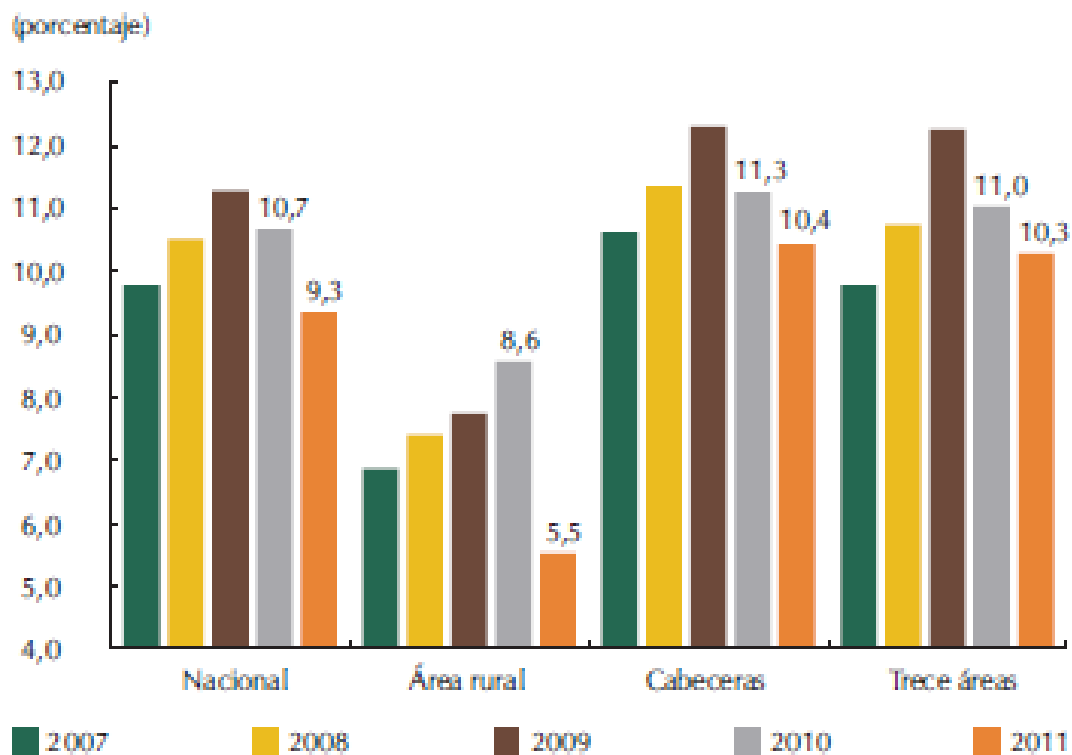


Figura 4. Tasa de desempleo en Colombia, 2007–2011.

Tomado de *Informe de la Junta Directiva del Banco de la República al Congreso de la República*, por Banco de la República de Colombia, marzo de 2012a.

En cuanto a infraestructura, Colombia tiene un retraso importante en su sistema de vías nacionales que comunican los principales centros productivos con los principales puertos, sin embargo, para el sector floricultor este hecho no es relevante puesto que el 100% de sus exportaciones son despachadas por vía aérea, siendo el 95% de estas exportaciones originadas en la sabana de Bogotá y Antioquia, que disponen de los servicios de los dos principales aeropuertos, El Dorado en Bogotá y el de Río Negro en Antioquia; adicionalmente, el tiempo de vuelo al primer puerto de entrada a Estados Unidos, Miami, no es mayor a las tres horas, dando una ventaja logística importante versus competidores como Holanda.

Los recursos naturales que posee Colombia son propicios para la actividad del sector floricultor, por el clima, topografía plana extensa entre los 2,000 y 3,000 msnm, tierras fértiles y pisos térmicos propicios para la actividad del sector (Morales & Suárez, 2010). Por la parte de capital, a través del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, existe una diversidad amplia que facilita el acceso al capital para el sector, los cuales van desde créditos blandos para la compra de tierras e inicio de la fase productiva, pasando por incentivos y apoyos sanitarios con el objeto de apoyar el Manejo Integrado de Plagas (MIP), por considerarse este como un rubro de importancia económica que podría limitar la actividad de las exportaciones de las flores. El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural también ha lanzado incentivos que tienen como objetivo compensar las pérdidas sufridas por los productores de flores de exportación debido a las heladas que se presentan con frecuencia en el país (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2012).

3.2.2 Condiciones de la demanda

El segundo determinante genérico de la ventaja competitiva nacional en un sector son las condiciones de la demanda interior para el producto o servicio de este. Aunque podría parecer que la mundialización de la competencia rebaja la importancia de la demanda interna, en realidad, la composición y carácter del mercado interior suele tener un efecto desproporcionado sobre el modo en que las empresas/sectores perciben, interpretan, y responden a las necesidades de los compradores (Porter, 2009). Para el caso del sector floricultor colombiano, el cual exporta el 98% de su producción, debe observar la demanda de su principal comprador internacional, Estados Unidos de América, como la demanda interior, para que pueda percibir, interpretar, y dar respuestas a las necesidades de su principal comprador. La Figura 5 muestra los principales destinos de las exportaciones de flores colombianas.

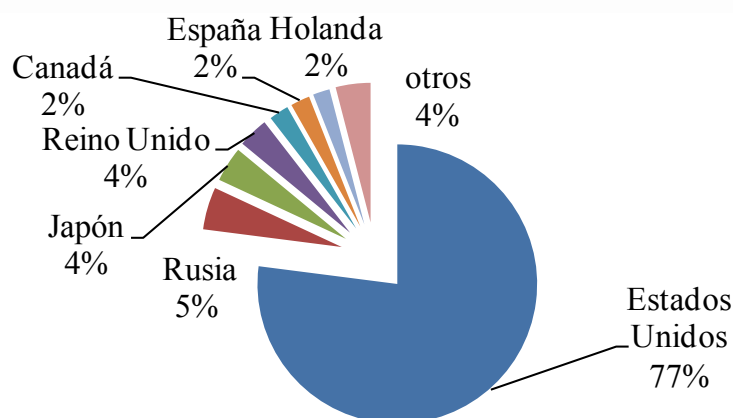


Figura 5. Destino de las exportaciones de flores colombianas, 2011. Tomado de “Estadísticas” [Trade Map], por International Trade Centre, 2012a.

También se debe considerar el tamaño y crecimiento de la demanda, un gran mercado interior es un punto fuerte debido a la existencia de economías de escala, aunque si esta es débil obliga a las empresas a exportar, aspecto que es importante en la ventaja competitiva. El tamaño del mercado interior desempeña un rol complejo en la ventaja competitiva nacional, porque puede conducir a las empresas a invertir en instalaciones, en desarrollo de tecnología, y en mejoras de productividad. Sin embargo, hay que ser cuidadosos puesto que las empresas mundiales les venden a varias naciones. Las inversiones de gran escala no deben basarse únicamente en la demanda local, a menos que exista una fuerte protección que limite las exportaciones. Lo más importante es que los sectores de la nación se especialicen en la elaboración de productos que satisfagan las necesidades de los compradores extranjeros (Porter, 1990).

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Las circunstancias nacionales y el contexto influyen en el modo como se crean, organizan, y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la competencia interior. Ningún sistema de gestión es universalmente apropiado, a pesar de la actual fascinación por la gestión japonesa. La competitividad en un sector concreto es consecuencia de la convergencia de los modos de dirección y de organización prevalecientes en cada país y de las fuentes de ventaja competitiva de cada sector

(Porter, 1990). La estrategia para la agricultura en Colombia está claramente definida dentro de la *Visión Colombia, II centenario: 2019* (DNP, 2006), con la cual se deberá lograr incrementos de producción de manera competitiva y su capacidad para acceder a los mercados internacionales, partiendo de un aprovechamiento más eficiente de las ventajas comparativas que brinda el trópico y de la promoción de procesos de generación de valor agregado, principalmente, la innovación tecnológica. La agricultura ofrecerá mejores oportunidades y un mejor nivel de vida a la población del campo y del país.

Diferentes organizaciones adjuntas al sector de los floricultores en Colombia, también ayudan a soportar la estrategia del sector; en el caso de Ceniflores, su misión es ser el centro de referencia en innovación para asegurar la competitividad del sector floricultor colombiano bajo estándares sociales y ambientales. Adicionalmente, el sistema de gestión y certificación Florverde® ayuda a certificar que las compañías del sector floricultor actúan con responsabilidad social y compromiso ambiental, aspectos claves para la competitividad del sector a nivel internacional, principalmente en Europa y Japón.

En lo referente a las estructuras, el tamaño de las empresas del sector floricultor es diverso, teniendo la mayor participación las pymes (i.e., pequeña y mediana industria), para el año 2004, con exportaciones de US\$703 millones, estas fueron realizadas por 228 empresas del sector, que más que presentar una rivalidad importante entre sí, pueden estar desaprovechando sinergias importantes que podrían mejorar la competitividad en diferentes aspectos, desde los costos logísticos de transporte, costo de los insumos químicos, etc.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

La presencia de sectores proveedores o relacionados que sean internacionalmente competitivos son determinantes para la ventaja competitiva

nacional. Los sectores relacionados crean ventajas de diferentes maneras, en los sectores que van tras los proveedores de la cadena de producción y consumo. La primera de estas maneras es por la vía del acceso eficaz, pronto, rápido, y a veces preferencial, a los insumos más rentables con relación a su costo, el acceso a maquinaria, y la ventaja de proveedores establecidos que permite mejorar los procesos de innovación y perfeccionamiento. Los proveedores o sectores relacionados ayudan a las empresas a detectar nuevos métodos y oportunidades para la aplicación de tecnologías más avanzadas (Porter, 1990). Uno de los principales sectores relacionados es el Gobierno Nacional, puesto que debe garantizar las condiciones óptimas para el desarrollo del sector, principalmente en los siguientes puntos: (a) descalce entre los ingresos y gastos de las empresas del sector; en tanto que los ingresos dependen del comportamiento del precio internacional de las flores y de la tasa de cambio, los principales gastos están sujetos a la variación de los precios internos como el caso de los gastos en mano de obra; (b) soportar con mayor inversión el desarrollo de esquejes, puesto que en hasta la fecha son desarrollados por Holanda e Israel que realizan altísimas inversiones en investigación y desarrollo, y por lo tanto, Colombia no tiene desarrollos propios ni variedades únicas de flores y su oferta se limita a la misma que ofrece el mercado en general, perdiendo oportunidades para diferenciarse; y (c) países de la Comunidad Europea y Japón están imponiendo barreras de carácter ambiental y social por la utilización de insumos que no son 100% amigables con el medio ambiente y por las condiciones de contratación de la mano de obra.

Finalmente, es de resaltar que el sector floricultor en 2010 generó 104,000 empleos directos y cerca de 78,000 indirectos, es decir, tiene una relación de 1.3 entre los empleos directos e indirectos. Los principales servicios relacionados para el sector son los de proveedores de insumos químicos, urea, plásticos, y fletes.

3.2.5 Influencia del análisis en la organización

El modelo del diamante de la competitividad nacional de Porter (D'Alessio, 2008), está basado en las fortalezas del poder nacional que pueden crear o generar ventajas competitivas de las naciones. Porter (1990) indicó cómo, en los países, tanto el Gobierno como las empresas, deben asumir roles trascendentales. Con respecto a las condiciones de los factores, la disponibilidad de la mano de obra calificada, y con un costo competitivo es de alta relevancia, puesto que el principal costo de producción es la mano de obra, llegando a ocupar el 50% (Morales & Suárez, 2010) de los costos totales de la producción, requiriéndose especialmente en las fases de construcción de infraestructura, para la fase del cultivo y en la de poscosecha, sin embargo, no se puede soportar la ventaja competitiva únicamente con mano de obra barata, que se traduce únicamente como un rezago social y en la baja profesionalización del sector, por lo que se hace necesario el establecimiento de unas normas de producción elevadas y la implementación de una industria con consistencia en la obtención de la alta calidad y sostenibilidad. Adicionalmente, la ubicación geográfica con respecto a Estados Unidos de América y sus condiciones climáticas y características de sus suelos son factores de alto impacto para el sector floricultor.

Con respecto a las condiciones de la demanda, al ser el sector floricultor altamente exportador, y su principal destino los Estados Unidos de América, la propuesta es ver a este mercado como el mercado interno, para estar a la vanguardia de todos los cambios y tendencias de consumo de flores y poder reaccionar antes que la competencia; con la firma reciente del TLC Estados Unidos de América-Colombia, se ratifica la alianza a largo plazo entre las dos naciones, en este tratado, se acordó el ingreso de las flores de Colombia con cero por ciento de arancel al mercado de Estado Unidos de América. En cuanto a los sectores relacionados y de apoyo se debe

profundizar el concepto de clúster de sector para lograr una máxima eficiencia y retorno para todos los actores, de esta manera se fortalece la competitividad del sector el sector a nivel mundial.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El proceso estratégico tiene tres etapas principales, a saber: formulación, implementación, y evaluación. A su vez, la etapa de formulación se descompone en etapa de entrada (insumos), etapa de emparejamiento (procesos) y etapa de salida (producto). Por su parte, la etapa de entrada supone la elaboración de varias matrices que resultan de diversos análisis. La primera matriz que compone esa primera etapa de entrada es la matriz MEFE (matriz de evaluación de factores externos), cuyo insumo principal es el resultado del análisis político, económico, social, tecnológico, y ecológico (análisis PESTE). Este análisis, básicamente, representa las oportunidades y amenazas del entorno.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Colombia posee una estabilidad política e institucional que genera ambientes propicios para el desarrollo de cualquier negocio o inversión, sea este nacional o extranjero. La incertidumbre es tema del pasado y hoy las circunstancias son diferentes. Justamente, esta estabilidad política e institucional interna han contribuido a mejorar la imagen de Colombia en el mundo y, sobre todo, en países trascendentales para el sector. Es así como las relaciones bilaterales entre Colombia y Estados Unidos, mayor destino de flores en el mundo (77% de la producción nacional se exporta a EE.UU.), pasan por un buen momento, prueba de lo cual es el Tratado de Libre Comercio que está en vigor entre los dos países. Este Tratado con Estados Unidos posibilita entrar a otros mercados tales como Canadá, Japón, Corea, Rusia, y Polonia, que son de interés para el sector debido a su alto potencial. Lo anterior

reviste importancia pues las restricciones y barreras que otrora se imponían a productos colombianos, serán superadas facilitando el flujo comercial de las flores (International Trade Centre, 2012a).

Aunado a lo anterior, hay un aspecto determinante para el desarrollo y fortalecimiento del sector, y es el apoyo del Gobierno. A la fecha el sector floricultor en Colombia es percibido como de gran importancia para la economía del país puesto que, entre otros, hace un aporte al empleo formal, contribuye con la balanza comercial, y muestra la parte positiva de Colombia al mundo. De hecho, dentro de ese ambiente de colaboración gubernamental con el sector, el Gobierno actual ha desarrollado un plan de ocho líneas de apoyo a la floricultura colombiana dentro del cual se incluyen: la eliminación del arancel para la importación de agroquímicos y fertilizantes, la eliminación de la sobretasa a la energía, la conversión de deudas de pesos a dólares en orden a reducir riesgo cambiario producto de la volátil tasa de cambio, líneas de crédito con Bancoldex, entre otros (Solano, 2011).

De otro lado, el ordenamiento jurídico que rige al sector se encuentra consagrado en la Constitución Política, en leyes y decretos. Cabe resaltar que esta legislación es exigente en términos de calidad y de respeto por el medio ambiente, así como por el impacto social, por lo cual restricciones que se podían afrontar en otros tiempos al momento de ingresar el producto en territorios de otros Estados, están solventadas en tanto y en cuanto se cumpla con esta normatividad.

Con base en lo indicado, es claro que las condiciones políticas tanto internas como externas son propicias para el desarrollo del sector, de un lado y del otro, la legislación aplicable a la actividad es avanzada y acorde con los intereses internacionales enmarcados en conceptos de sostenibilidad y respeto por el medioambiente.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La economía de Colombia es una de las más estables en la región. Esto, sin duda, beneficia la actividad y el negocio inmerso en el sector.

Según el Banco de la República de Colombia (2012b), el valor total de las exportaciones de Colombia en 2011 fue de US\$56,954 millones, lo cual implica un crecimiento de 43% respecto de las exportaciones en 2010. Este crecimiento se explica debido a mayores ventas de bienes tradicionales como petróleo, café, y carbón. En lo relacionado con el sector agropecuario, el valor de las exportaciones del año anterior fue de US\$5,073 millones, es decir, un crecimiento de 19% respecto a 2010. Los rubros que impulsaron estos resultados son: el café con un crecimiento de 38%, el azúcar con un crecimiento del 32%, y las flores con un crecimiento del 1% contribuyeron con US\$1,251 millones.

No debe olvidarse que la demanda de flores ha aumentado en los últimos dos años, puesto que Colombia a la fecha es el principal proveedor de flores de los Estados Unidos, lo cual representa un buen ingreso de dinero al país. De otro lado, el sector floricultor es activo en lo que a generación de empleo se refiere. Alrededor de 182,000 empleos, entre directos e indirectos, de los cuales alrededor de un 60 por ciento corresponden a mujeres, quienes son escogidas por sus condiciones de suavidad y delicadeza para el cuidado y arreglo de las flores que serán comercializadas. En cuanto al impacto del sector floricultor en la economía, es importante conocer algunos números en orden a entender la importancia que este tiene. Como primer punto, la participación del sector floricultor representó en promedio el 4.8% del total de exportaciones colombianas durante los últimos diez años, convirtiéndose en el cuarto producto de exportación después del petróleo, el café y el carbón, con US\$1,251 millones en 2011.

Complementando lo anterior, se debe mencionar que la mano de obra involucrada relativamente barata y relativos bajos costos de transporte (desde los cultivos) y almacenamiento por cercanía a los puertos de embarque (i.e., aeropuerto El Dorado y el de Río Negro) permiten que se generen importantes beneficios para los productores. En la Figura 6 se puede apreciar mediante un mapa al territorio colombiano y las zonas donde se encuentran ubicados los cultivos y los puertos de embarque tradicionales.

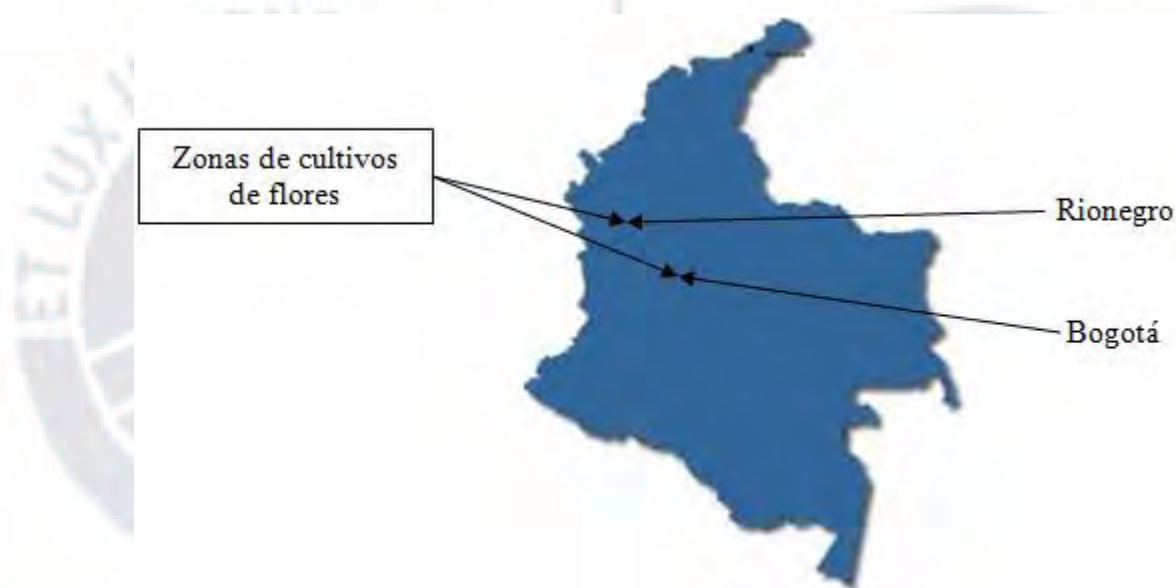


Figura 6. Mapa de territorio colombiano, zonas de ubicación de cultivos y puertos de embarque tradicionales.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El sector floricultor en Colombia tiene un alto impacto social toda vez que es un generador de empleo y de uso intensivo de mano de obra. La floricultura emplea de 12 a 15 personas por hectárea y se lleva a cabo en zonas de alta densidad demográfica. Por vía de ilustración, en los años 70, la floricultura ocupaba a 700 trabajadores y en los años 90, ese número había aumentado a 70,000 (Morales & Suárez, 2010).

De otro lado, existen normativas internacionales como es el Sistema General de Preferencias (Plan SGP), cuyo objetivo es promover y fomentar la diversificación de las economías. Este programa otorga un tratamiento a más de 5,000 productos provenientes de casi 150 países que ingresan a los Estados Unidos exentos de aranceles y derechos aduaneros. Para que esos beneficios sean aplicables, los países deben cumplir con unos requisitos específicos del capítulo social para lo cual deben probar que cumplen con los siguientes convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre derecho de asociación, negociación colectiva, y trabajo infantil.

Como complemento de lo anterior, es preciso resaltar que cada vez hay más conciencia sobre la importancia de diseñar programas (basados en principios de equidad de género, protección al trabajador, la familia como núcleo esencial del bienestar, y la erradicación del trabajo infantil del sector floricultor colombiano asociado en Asocolflores) que propendan por el desarrollo social de los grupos de interés relacionados con el negocio, tales como trabajadores, sus familias, y de las comunidades en los municipios de influencia.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Uno de los aspectos sensibles en el negocio de las flores es el relacionado con la calidad del producto. Se ha indicado que la regulación y legislación de los países destinatarios de las exportaciones de flores han sido exigentes en este aspecto, razón por la cual los esfuerzos para garantizar dicha calidad son ingentes en el sector floricultor.

Existen diferentes actividades dentro del proceso productivo que determinan la calidad final de la flor y, entre ellas, la elección de la variedad, el manejo que se realiza en la poscosecha, el embalaje y empaque, entre otros, son importantes para evitar el rápido deterioro de las flores después de su corte. Por lo anterior, y

conscientes de la importancia de entregar productos de calidad y en la constante búsqueda de opciones para alargar la vida de la flor después de cortada, el sector floricultor y las empresas líderes en la creación y desarrollo de empaques y embalajes han acudido a herramientas tecnológicas para este tipo de productos, y han llevado a cabo investigaciones que permiten alcanzar el objetivo de extender el ciclo de vida de las flores y, de esa manera, se pueda garantizar su protección de variaciones climáticas y plagas que puedan afectarlas. Producto de esas investigaciones se han desarrollado empaques con materiales que tienen propiedades aislantes, con reducida conductividad térmica, y con peso ligero de manera que el transporte y la manipulación del producto sea sencilla.

La tecnología es un factor clave en el negocio de flores y su uso termina protegiendo al producto como tal. Por ejemplo, en paralelo con la tecnología se desarrolló el “Hielo-Gel”, el cual es un producto de enfriamiento que evita cambios bruscos de temperatura experimentados durante el transporte, el trasbordo en plataformas, almacenamiento temporal sin refrigeración, retrasos en entregas, etc. Asimismo, desarrollos tecnológicos han permitido tener lo que hoy se denomina “Colchón de Hielo Gel” en el cual se insertan los tallos de flores y es ideal para el transporte aéreo de las mismas, o la “Esteras de Absorción” que sirve para controlar la humedad de las flores cortadas. Y uno de los más importantes en este tipo de procesos para el cuidado de las flores, es el "Retardador Plástico de Maduración”, el cual consiste en una película de polietileno impregnada con un mineral que le permite respirar. Tiene una excelente permeabilidad y propiedades desodorizantes que absorben y remueven el gas etileno, logrando así que las flores permanezcan vivas, pero su proceso de maduración se haga más lento, impactando así la calidad del producto una vez lleguen a su destino.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En el año de 1974, con la aprobación del Código Nacional de los Recursos Naturales Renovables y de protección al Medio Ambiente, se dio inicio a la gestión ambiental en el país liderados por el Instituto Nacional de los Recursos Naturales Renovables y del Ambiente (Inderena). Posteriormente, con el Código Sanitario Nacional aprobado en 1978, se establecieron los lineamientos generales en materia de regiones. Con el advenimiento del concepto de sostenibilidad, entendiendo en virtud de este que la generación de valor se logra a través del correcto equilibrio entre lo económico, lo social, y lo ambiental, cada vez resulta más importante el componente ambiental en el sector floricultor.

En este contexto, y con la conciencia no solo nacional sino internacional de reconocer en el medioambiente a un grupo de interés determinante en el desarrollo de la industria floricultora, se crean normativas nacionales y supranacionales que aseguren que las prácticas llevadas a cabo dentro de la industria son sostenibles y ambientalmente amigables.

Bajas probabilidades en el mercado internacional (incluso nacional) tienen los bienes que al final de su ciclo productivo no den cuenta de una adecuada planificación, asunción de responsabilidades, observancia de procedimientos y procesos que hagan parte de un sistema de gestión ambiental calificado y avalado técnicamente.

Considerando la importancia de la variable ambiental en el sector floricultor, Asocolflores ha desarrollado un programa que busca elevar los estándares ambientales de sus afiliados. El programa Finca Florverde® busca asegurar que en el proceso productivo se observen los más altos estándares sociales y ambientales. Así, el

referido programa asegura la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, de un lado y del otro, mediante la conservación del ambiente.

En el desarrollo del programa Finca Florverde®, se tiene una certificación cuyo enfoque es:

- Sistemas de gestión.
- Aspectos laborales.
- Asuntos sociales, de bienestar, y seguridad.
- Salud ocupacional.
- Temas ambientales como agua, residuos, suelos, paisajismo, y biodiversidad.
- Manejo integrado de plagas (MIP).
- Aspectos de trazabilidad, calidad, y origen del material vegetal.

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Una vez que fueron identificados los principales factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, y ecológicos (análisis PESTE) que conforman el entorno del sector floricultor colombiano, se deben identificar y obtener de dicho análisis las oportunidades y amenazas del entorno, las cuales constituyen la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), como se observa en la Tabla 6.

Las principales oportunidades identificadas son las siguientes:

1. La imagen exterior de Colombia y de las flores colombianas por eventos como el desfile de silleteros en Medellín ha mejorado radicalmente, lo cual facilita el intercambio comercial con otros países.
2. Estabilidad institucional, política, jurídica y económica de Colombia.
3. Tratado de libre comercio con la Unión Europea, principal mercado consumidor de flores en el mundo.

4. Tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá, principal destino de las flores colombianas de exportación, genera seguridad a inversionistas y estímulos al flujo comercial.
5. Sector económico de relevancia para la economía, por lo cual el Gobierno le otorga protecciones e incentivos.
6. Infraestructura aeroportuaria para manejo de la carga aérea cercana a las dos principales zonas de producción.
7. Costo relativamente bajo de la mano de obra femenina versus países Europeos como Holanda.
8. Variedades de flores exóticas nativas insuficientemente explotadas.
9. Disponibilidad, bajos costos y facilidad de acceso al crédito de FINAGRO y a operaciones con el Fondo Nacional de Garantías (FNG).
10. Subsidio gubernamental del 60% en las primas (costos) de operaciones de cobertura por revaluación del peso colombiano.

Las principales amenazas identificadas son:

1. Pérdida de competitividad en costos por revaluación de la moneda colombiana producto del aumento de la IED en minería y otros sectores que se estimularán aún más con los recientes TLC con EE.UU., Canadá, y Europa.
2. Exigencias crecientes en materia social y ambiental en la UE, lo que implica costos de implementación y seguimiento elevados para las empresas.
3. Cambio climático (factor no controlable) que origina con más frecuencia granizadas, heladas, exceso de lluvias, vientos, enfermedades, y plagas.
4. Incremento de los precios internacionales del petróleo deriva en un mayor costo de: Insumos químicos, fertilizantes, plásticos, y fletes aéreos.

5. Baja capacidad de absorción del producto en el mercado interno en momentos de dificultades externas e inexistencia de canales de distribución internos.
6. Desbalance entre los ingresos y gastos de las empresas del sector; en tanto que los ingresos dependen del comportamiento de los precios internacionales de las flores y de la tasa de cambio, los principales gastos como la mano de obra, están sujetos a la variación de los precios internos.
7. Exigencias crecientes en el cumplimiento de normas internacionales de calidad en procesos de producción, transporte y distribución.
8. Rápido crecimiento de la productividad por hectárea de países africanos (Kenia) mucho más vinculados a la UE, principal mercado mundial.
9. Condiciones climáticas favorables y aumento de productividad del competidor más cercano (Ecuador).
10. Alto poder de negociación de los compradores en EE.UU.

A partir del análisis de la matriz MEFE resultante, como se observa en la Tabla 6, puede destacarse que existen oportunidades y amenazas relacionadas con todos los componentes del análisis PESTE, destacándose entre las oportunidades por su calificación superior al promedio, la imagen de las flores colombianas y la identificación de origen que tiene en el mercado internacional al igual que el costo relativamente bajo de la mano de obra femenina versus países Europeos como Holanda y su alto nivel de competencia especialmente en el diseño y elaboración de productos con valor agregado.

Entre las amenazas calificadas con mayor preocupación se cuentan el desbalance entre los ingresos y gastos de las empresas del sector, en tanto que los ingresos dependen del comportamiento de los precios internacionales de las flores y de la tasa de cambio, los principales gastos como la mano de obra, están sujetos a la

variación de los precios internos; las exigencias crecientes en el cumplimiento de normas internacionales de calidad en procesos de producción, transporte y distribución; el rápido crecimiento de la productividad por hectárea de países africanos (Kenia) mucho más vinculados a la UE, principal mercado mundial y las condiciones climáticas favorables y el aumento de productividad del competidor más cercano (Ecuador) El Resultado de 2.035 de la MEFE ubica al sector Floricultor Colombiano en una respuesta ligeramente menor al promedio a las principales oportunidades y amenazas del análisis externo.

3.5 El Sector Floricultor de Colombia y sus Competidores

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite analizar el atractivo competitivo de la industria, en el que se estudian los aspectos relevantes de cada una de las fuerzas del mercado, de tal forma que permite que se adopten decisiones fundamentadas en la intensidad que tenga cada una de ellas: (a) competidores existentes, (b) nuevos competidores, (c) productos sustitutos, (d) poder de negociación de proveedores, y (e) poder de negociación de clientes.

Tabla 6

Matriz EFE del Sector Floricultor Colombiano

Factores externos		Peso	Valor	Puntaje ponderado
Oportunidades				
1	La imagen exterior de Colombia y de las flores colombianas por eventos como el desfile de silleteros en Medellín ha mejorado radicalmente, lo cual facilita el intercambio comercial con otros países.	0.085	3	0.255
2	Estabilidad institucional, política, jurídica y económica de Colombia.	0.060	2	0.120
3	Tratado de libre comercio con la Unión Europea, principal mercado consumidor de flores en el mundo	0.090	2	0.180
4	Tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá, principal destino de las flores colombianas de exportación, genera seguridad a inversionistas y estímulos al flujo comercial.	0.080	2	0.160
5	Sector económico de relevancia para la economía, por lo cual el Gobierno le otorga protecciones e incentivos.	0.020	1	0.020
6	Infraestructura Aeroporturaria para manejo de la carga aérea cercana a las dos principales zonas de producción.	0.075	1	0.075
7	Costo relativamente bajo de la mano de obra femenina versus países Europeos como Holanda	0.090	4	0.360
8	Variedades de flores exóticas nativas insuficientemente explotadas.	0.030	1	0.030
9	Disponibilidad, bajos costos y facilidad de acceso al crédito de FINAGRO y a operaciones con el Fondo Nacional de Garantías (FNG).	0.050	2	0.100
10	Subsidio gubernamental del 60% en las primas (costos) de operaciones de cobertura por revaluación del peso colombiano	0.020	1	0.020
		0.600		1.320
Amenazas				
1	Pérdida de competitividad en costos por revaluación de la moneda colombiana producto del aumento de la IED en minería y otros sectores que se estimularán aún más con los recientes TLC con EE.UU, Canadá y Europa.	0.075	2	0.150
2	Exigencias crecientes en materia social y ambiental en la UE, lo que implica costos de implementación y seguimiento elevados para las empresas .	0.080	2	0.160
3	Cambio climático (factor no controlable) que origina con más frecuencia granizadas, heladas, exceso de lluvias, vientos, enfermedades, y plagas.	0.060	2	0.120
4	Incremento de los precios internacionales del petróleo deriva en un mayor costo de: Insumos químicos, fertilizantes, plásticos y fletes aéreos.	0.080	2	0.160
5	Baja capacidad de absorción del producto en el mercado interno en momentos de dificultades externas e inexistencia de canales de distribución internos	0.040	1	0.040
6	Desbalance entre los ingresos y gastos de las empresas del sector; en tanto que los ingresos dependen del comportamiento de los precios internacionales de las flores y de la tasa de cambio, los principales gastos como la mano de obra, están sujetos a la variación de los precios internos.	0.010	1	0.010
7	Exigencias crecientes en el cumplimiento de normas internacionales de calidad en procesos de producción, transporte y distribución	0.005	1	0.005
8	Rápido crecimiento de la productividad por hectárea de países africanos (Kenia) mucho más vinculados a la UE, principal mercado mundial.	0.020	1	0.020
9	Condiciones climáticas favorables y aumento de productividad del competidor más cercano (Ecuador)	0.010	1	0.010
10	Poder de negociación de los compradores en Estados Unidos	0.020	2	0.040
		0.400		0.715
Total		1.000		2.035

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Colombia ha venido tomando una posición relevante en el mercado internacional de las flores, haciendo que varios sectores productivos y agentes se involucren, conjugándose los intereses de todos con el fin de hacer más competitivo el país. Por esto, es necesario conformar un clúster que facilite y contribuya al desarrollo de las pymes, que son, por último, las responsables de la producción y las exportaciones de las flores colombianas.

Los principales sectores asociados y proveedores son: industria aérea, transporte insumos agrícolas y pesticidas, y tecnología para los invernaderos y especies. Los costos de transporte especializado son altos y dependen de otros renglones de la economía como el costo del petróleo, la cadena de frío en el almacenamiento, y el envío de la carga.

Adicionalmente, otros insumos locales son la tierra, agua, y mano de obra no calificada, e importados como biotecnología de *esquejes* y semillas (que provienen en su mayoría de Holanda). Colombia destina 5,900 hectáreas a cultivo de flores (Morales & Suárez, 2010).

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El 60% de las importaciones mundiales de flores está concentrada en su mayoría en Europa (i.e., Alemania, Reino Unido y Holanda), Estados Unidos y Rusia, siendo los cinco mercados en rojo en el mapa internacional de importaciones de Flores. (International Trade Centre, 2012a). En la Figura 7 se aprecia el mapa mundial de los países importadores de flores.

Las exportaciones de las flores colombianas en 2011 se concentraron en Estados Unidos en 77%, Rusia 5%, Japón 4%, y Reino Unido 4%, comportamiento que muestra la importancia del mercado de Estados Unidos. En la última década

también se nota un interés por incursionar en otros mercados que aún no tienen la relevancia del primero (International Trade Centre, 2012a).

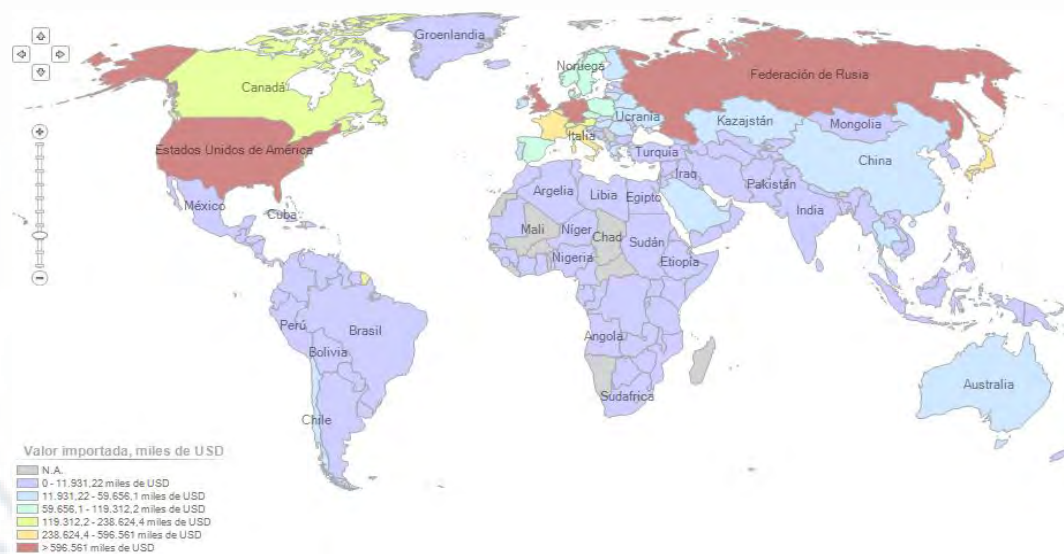


Figura 7. Mapa mundial de los países importadores de flores. Tomado de “Estadísticas” [Trade Map], por International Trade Centre, 2012a.

Habitualmente, en Estados Unidos las ventas se realizan por consignación, en Europa por contrato fijo, y en Rusia por venta spot asegurada desde el envío. Los precios son fijados en un mercado competitivo en el que hay bajo poder de negociación con los compradores en el primero y un sistema de subastas en el segundo, que permite mayor organización del mercado.

De otra parte, la concentración de compras está determinada por la estacionalidad, fechas especiales como el Día de la Madre, San Valentín, y Día de Acción de Gracias. En la Figura 8 se muestra el valor en dólares de las exportaciones colombianas en el año 2011 a los diferentes países.

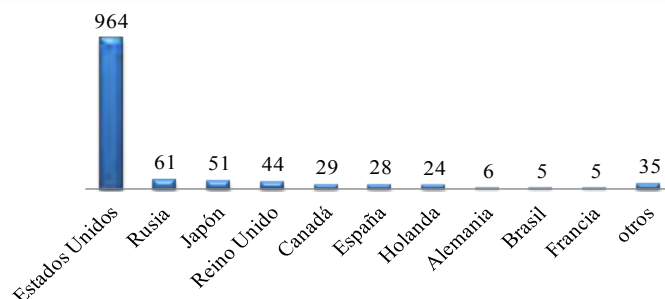


Figura 8. Destino de las exportaciones de flores colombianas a 2011. Tomado de “Estadísticas” [Trade Map], por International Trade Centre, 2012a. En Millones US\$.

Otro mercado que está en el interés de los floricultores colombiano es Canadá en el que aún hay buenas oportunidades.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

La demanda de flores depende, básicamente, de dos factores; de un lado, la economía de los países y, de otro, de la capacidad adquisitiva de las personas. En el caso particular de Estados Unidos, segundo comprador de flores en el mundo, existe un elemento adicional y particular, cual es el impacto de las importaciones de flores de cara a la capacidad productiva de ese producto que tiene el estado de California.

En este orden de ideas, Estados Unidos, con el ánimo de proteger a los cultivadores locales, podría condicionar a las exportaciones colombianas fijando barreras arancelarias, para – arancelarias (medidas fitosanitarias), normas de calidad más onerosas que las actuales, protección a los trabajadores, entre otros.

En términos de tecnología, Colombia no ha sido líder y, por el contrario, lo que ha hecho es replicar experiencias internacionales exitosas como la holandesa.

De otro lado, cabe anotar que, adicional a lo mencionado, existen bienes sustitutos que pueden amenazar el mercado de flores en el mundo. Como se ha indicado en la misión del sector, el objetivo de las flores es transmitir sentimientos y emociones y desde esa perspectiva, hay bienes distintos de las flores que cumplen ese mismo propósito como es el caso de los chocolates, flores de papel, tarjetas (de amor, amistad, etc) y muñecos de felpa.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Esta fuerza del mercado no tiene un alto impacto como las otras desarrolladas en el análisis. Como se indicó, solo un poco más de los países cultivadores exportan.

Algunos países han incursionado en la industria para ofrecer a Estados Unidos como se evidencia en la Figura 9 y representan un potencial riesgo para las exportaciones de flores colombianas de países como Japón, Vietnam, Canadá, China, Perú, Kenya, Malasia, Guatemala y Reino Unido. Vale la pena anotar que Holanda decreció un 3% al comparar sus exportaciones del 2007 con las del 2011.

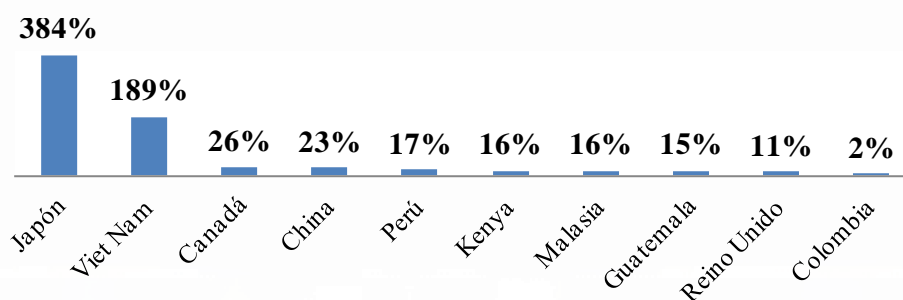


Figura 9. Crecimiento de las ventas entre 2007 y 2011 de los países que le venden a EE.UU.

Tomado de “Estadísticas” [Trade Map], por International Trade Centre, 2012a.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Después de Holanda, Colombia es el segundo exportador mundial de flores frescas con un 16% de participación. De los 145 países que registran actividad de cultivo de flores en el mercado mundial, 87 registran actividad exportadora. En la Figura 10 se observan los principales países exportadores de flores que corresponden a un mercado mundial de US\$7,932 millones.

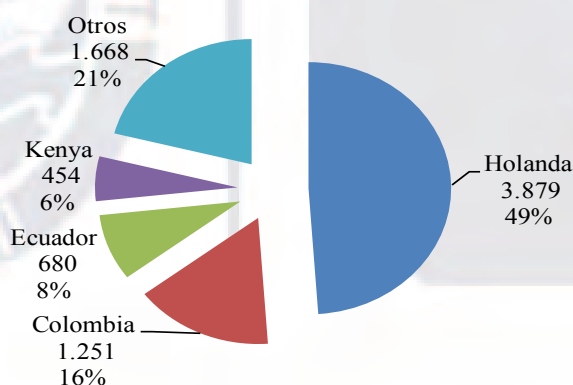


Figura 10. Países exportadores de flores en el mundo.

Tomado de “Estadísticas” [Trade Map], por International Trade Centre, 2012a. En Millones US\$.

Según los mercados objetivos, estos exportadores se enfocan en los siguientes países:

- Holanda: mayor exportador de esquejes del mundo, exportaciones a Europa, Japón, y resto de Asia
- Colombia: a Estados Unidos
- Kenya: a Europa y
- Ecuador: a Estados Unidos

Holanda: País comprador y vendedor. Dentro de la Unión Europea y el mundo, Holanda ocupa un lugar privilegiado puesto que es el mayor productor del Continente, posee aproximadamente 10,000 Has bajo vidrio altamente tecnológico (Flores y jardines de Holanda, s.f.), gracias a la fuerte inversión en investigación y desarrollo que poseen, producen flores de alta calidad, lo que les permite mantenerse competitivos en situaciones de adversidad.

Holanda es el mercado central de flores del mundo, desde hace más de 100 años se dedica al cultivo, compra, y venta de flores a escala internacional, que lo ha posicionado como el país líder en el área. Reexporta una parte importante de sus importaciones proveniente de Kenia e Israel, y también es un centro de remate y distribución, donde se definen los precios de las flores a través de su eficiente sistema de comercialización que son las subastas. Posee un excelente sistema de distribución apoyado por buenas conexiones de transporte terrestre y aéreo (EcuRed, s.f.).

Ecuador: País vendedor. Es el tercer país exportador de flores del mundo, su desarrollo se basó en el desarrollo de la floricultura colombiana, de hecho varias de las producciones son filiales colombianas conservando varias de las características del perfil competitivo en materia tecnológica de la floricultura colombiana. A la fecha, compite directamente con Colombia y, a diferencia de este país, que concentra sus exportaciones en Estados Unidos, Ecuador distribuye entre Estados Unidos un 41%, Federación Rusa 23%, la Comunidad Europea un 22%, y el resto del mundo 14% (International Trade Centre, 2012a).

Ecuador posee condiciones climatológicas excepcionales para cultivar muchas variedades de flores, pero la especie que lo ha posicionado en los mercados extranjeros es la rosa, por su calidad y belleza. Tiene 3,900 hectáreas

aproximadamente en invernadero, de ellas el 64% son cultivos de rosas (EcuRed, s.f.). El crecimiento del sector ha sido vertiginoso entre el año 1991 al año 2011, las ventas al exterior de flores pasaron de US\$19 millones a US\$680 millones (International Trade Centre, 2012a).

Los floricultores de Ecuador tienen beneficios del Gobierno a través de créditos preferenciales y exoneración de pago de aranceles por exportación, además de monto de inversión bajo, por ejemplo, en Israel se requiere de US\$600 mil para cultivar y producir una hectárea de flores, en Holanda US\$1,300 mil, y en Ecuador US\$350 mil (Morales & Suárez, 2010).

De otra parte, Ecuador es el segundo proveedor de Estados Unidos con una tendencia de crecimiento entre 2007 y 2011 del 12%, mientras que Colombia presenta un crecimiento inferior, del 4%. Colombia, a su vez, participa con el 63% de las 154,000 toneladas de flores importadas (International Trade Centre, 2012a), como lo indica la Figura 11.

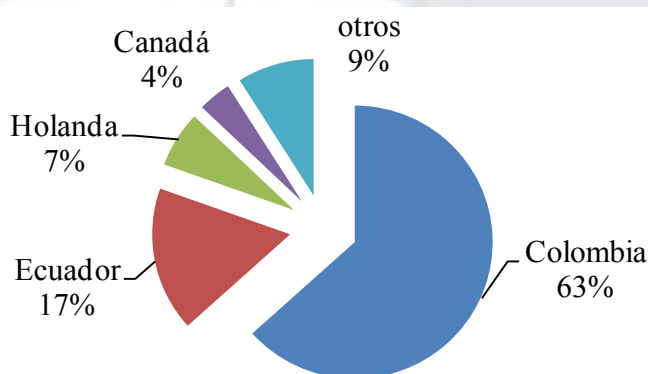


Figura 11. Participación del mercado de flores importadas a EE.UU.
Tomado de “Estadísticas” [Trade Map], por International Trade Centre, 2012a.

Kenia: País vendedor. Es el mayor exportador de flores hacia Europa, el 96% de su 116,000 toneladas producidas se destinan a esta región del mundo (International Trade Centre, 2012a). Han experimentado una creciente competencia en rosas de

corte, desplazando incluso la producción holandesa. El aspecto logístico es su principal fortaleza y ventaja, teniendo velocidad y eficacia en entregar las flores a las subastas holandesas.

La mayor especialidad en los cultivos de Kenia es la del *lisianthus* y las rosas, las cuales representan el grueso de las ventas y son exportados tanto a la UE como a países del Este, sin embargo, los bouquets mixtos suman el 11% de las facturaciones, que en su mayoría se destinan a supermercados británicos (EcuRed, s.f.).

De otra parte, en el mercado de Estados Unidos participan, con flores frescas cortadas, productores locales como son los productores de California (*California Cut Flower Commission*) con 20% de las rosas y otras variedades que se consumen, quienes han presionado para que las preferencias arancelarias de un TLC con Colombia sean compensadas con tarifas impositivas que les permitan competir y equilibrar el mercado (“Floricultores de California en Estados Unidos contra rosas colombianas”, 2011).

Aprobado el TLC entre Colombia y Estados Unidos, se mejoran los niveles económicos de los negocios alrededor de la industria de las flores por encima del 3% para Colombia, por lo que es de esperar que esta Comisión de Productores locales presione para obtener una mayor participación de mercado (Solano, 2011).

3.6 El Sector Floricultor de Colombia y sus Referentes

Los referentes principales del sector floricultor colombiano lo constituyen son los dos principales productores del mundo, en su orden Holanda y Estados Unidos, quienes a su vez también tienen los sectores floricultores de mayor productividad por hectárea y los mayores éxitos en investigación y desarrollo de variedades y métodos de producción, aspectos que se constituyen en los principales referentes a imitar para la floricultura colombiana.

EE.UU.: País productor e importador. Estados Unidos es el segundo principal productor del mundo, pero que cuenta con una demanda interna insatisfecha,

lo que permite a países exportadores, como Colombia, hacer parte de dicha oferta destina aproximadamente 20,000 hectáreas de cultivo a satisfacer su mercado interno. La producción de flores está liderada por los estados de California y Florida, que en conjunto representaron ventas por un valor superior a los US\$2,000 millones, dentro del total de ventas al por mayor estimadas en US\$5,400. Su sector floricultor ha venido mostrando signos de debilitamiento, quedándose por fuera del negocio cerca 800 grandes cultivadores en los últimos cinco años (Duque, 2006).

Japón: País productor e importador. Aunque no representa un referente muy importante para el sector floricultor colombiano, por razones geográficas y de competencia, es importante destacar que el mercado de flores en Japón está abastecido en un 83% por la producción interna de, aproximadamente, 18,000 hectáreas, la cual viene sostenidamente decreciendo en la última década producto de altos costos de producción, razón por la cual recurre a importaciones principalmente de sus países vecinos entre los que se destacan China y Vietnam (Embajada de Colombia en Tokio, 2006).

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

En la matriz del perfil competitivo se identifican las fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización respecto de otras determinadas como referentes directas o sustitutas (D'Alessio, 2008). El propósito de la matriz de perfil competitivo (MPC) en este análisis consiste en señalar cómo se encuentra el sector floricultor colombiano respecto de los principales competidores en el mercado de exportación mundial y, por lo tanto, poder inferir las posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los mismos.

En segunda instancia, la matriz de perfil referencial (MPR) tiene en este análisis el propósito de realizar un benchmarking con respecto a los dos principales

productores a nivel mundial, quienes también a su vez ostentan los mejores índices de productividad por hectárea y los mejores resultados en investigación y desarrollo que ubican a sus sectores florícolas en envidiable nivel de competitividad. Igualmente permite observar el nivel de competitividad de la floricultura colombiana y posibles márgenes de acción si llegasen a cambiar las circunstancias políticas y tecnológicas en EE.UU. y se diese una mayor cobertura de la demanda interna.

Los factores clave de éxito que hacen parte de ambas matrices, se definen como las variables sobre las cuales la gerencia puede influir con sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva (D'Alessio, 2008). Los pesos y los totales ponderados de una MPC y una MPR incluyen temas internos y externos al sector y se trata de un listado de aspectos claves para competir exitosamente.

En la Tabla 7 se describe la matriz del perfil competitivo del sector floricultor colombiano con Ecuador, y Kenia, principales competidores.

Como se puede apreciar en la Tabla 7, el perfil competitivo del sector floricultor colombiano se encuentra en valor neto ponderado, ubicado por encima de sus más inmediatos competidores (i.e., Ecuador y Kenia). Lo anterior surge a partir de: (a) Las próximas firmas de tratados de libre comercio con algunos países de Asia, (b) la profundización del comercio con países de América Latina, en donde viene creciendo el consumo de flores colombianas, (c) así como de la estabilidad jurídica y política histórica de Colombia, y (d) la mejora en la competitividad que se deriva de la entrada en vigencia de los TLC con EE.UU. y Europa.

Se debe destacar de la Tabla 7 la competitividad de Kenia en el mercado europeo, situación que dificulta el acceso a ese mercado de países como Colombia, dada su eficiencia en el aspecto logístico y su velocidad y eficacia en entregar las flores a las subastas holandesas.

Tabla 7

Matriz del Perfil Competitivo del Sector Floricultor Colombiano

Factores críticos de éxito	Peso	Ecuador		Kenia		Colombia	
		Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso
			ponderado		ponderado		ponderado
1 Sostenibilidad ambiental y social.	0.14	3	0.42	2	0.28	3	0.42
2 Investigación y desarrollo de nuevas variedades y métodos de producción.	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11
3 Tratados de libre comercio con mercados emergentes	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30
4 Competitividad en costos de transporte	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16
5 Convergencia, coordinación, y armonía de los agentes de la cadena productiva (transporte, cadena de frío, industria aérea, proveedores de agroinsumos, esquejes, y biotecnología,	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
6 Estabilidad jurídica y política	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28
7 Respaldo gubernamental para facilitar manejo de tierras, agua y mano de obra.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
8 Canales de distribución en mercados objetivos	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22
9 Valor agregado al producto final desde el campo.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
10 Eficiencia en costos de producción que redunde en una mayor rentabilidad.	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39
Total	1.00		2.42		2.44		2.66

Nota. 4=Fortaleza Mayor 3= Fortaleza Menor 2=Debilidad Menor 1=Debilidad Mayor.

En la Tabla 8 se puede observar la matriz del perfil referencial del sector floricultor colombiano con Holanda y Estados Unidos.

Tabla 8

Matriz del Perfil Referencial del Sector Floricultor Colombiano respecto de Productores Emergentes en Sustitución de Importaciones

Factores críticos de éxito	Peso	EE.UU.		Holanda		Colombia	
		Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado
1 Sostenibilidad ambiental y social.	0.14	4	0.56	4	0.56	3	0.42
2 Investigación y desarrollo de nuevas variedades y métodos de producción.	0.11	3	0.33	4	0.44	1	0.11
3 Tratados de libre comercio con mercados emergentes	0.10	2	0.20	1	0.10	3	0.30
4 Competitividad en costos de transporte	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16
5 Convergencia, coordinación, y armonía de los agentes de la cadena productiva (transporte, cadena de frío, industria aérea, proveedores de agro insumos, esquejes, y biotecnología,	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27
6 Estabilidad jurídica y política	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28
7 Respaldo gubernamental para facilitar manejo de tierras, agua, y mano de obra.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
8 Canales de distribución en mercados objetivos	0.11	4	0.44	4	0.44	2	0.22
9 Valor agregado al producto final desde el campo.	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24
10 Eficiencia en costos de producción que redunde en una mayor rentabilidad.	0.13	1	0.13	4	0.52	3	0.39
Total	1.00		2.88		3.61		2.66

Nota. 4=Fortaleza Mayor 3= Fortaleza Menor 2=Debilidad Menor 1=Debilidad Mayor.

Como se puede apreciar en la Tabla 8, el perfil competitivo del sector floricultor colombiano se encuentra, en valor neto ponderado, ubicado cerca del sector floricultor de EE.UU. y alejado del sector floricultor holandés consecuencia de la brecha en algunos FCE, tales como la investigación y desarrollo de variedades, la tecnología y métodos de producción, y la competitividad en costos de transporte a sus mercados internos.

Se destacan y hace que el nivel de competitividad de Colombia se acerque al de Estados Unidos, la firma del tratado de libre comercio entre los dos países y el que se está dando con algunos países de Asia, incluido Japón, donde el costo directo de producción contrarresta los FCE en donde existe algún tipo de brecha.

Es necesario destacar de la Tabla 8 que un cambio en la política económica de sustitución de importaciones de flores en Estados Unidos mediante la aplicación de controles y exigencias fitosanitarias afectaría seriamente la competitividad del sector floricultor colombiano, particularmente en los EE.UU.

3.8 Conclusiones

Dentro del análisis tridimensional de las naciones, en el cual se tienen en cuenta tres dimensiones principales: los intereses nacionales, los factores del potencial nacional y los principios cardinales, es importante resaltar que para el sector floricultor colombiano, han aparecido algunos jugadores importantes como Ecuador, que debido a su ubicación geográfica con respecto al principal destino de las flores colombianas (Estados Unidos de América) y su amplia biodiversidad, es un competidor que hay que observar continuamente, para asegurar que no desplace a Colombia, y que Colombia, soportado en estrategias de innovación y desarrollo; diferenciación y ventajas competitivas sostenibles, logre una preferencia en los mercados objetivo. También comienzan a aparecer países como Kenia y Etiopía, que

son fuertes competidores en costos y que, sin mayor diferenciación, siguen tomando participaciones importantes de mercado.

Es de resaltar la importancia para el sector del apoyo y compromiso del Gobierno para su desarrollo, el cual inicia desde la “Visión Colombia II Centenario:2019” en el mediano plazo, hasta las acciones puntuales que ya se han tomado para beneficiar al país, como son: Importaciones de los principales insumos sin arancel; ayudas para la variabilidad de la tasa de cambio del peso con el dólar que impacta directamente los resultados de las exportaciones; créditos blandos para apoyar el inicio de los proyectos debido a la alta demanda de flujo de caja; prioridad de acceso de las flores colombianas a otros países con cero arancel que se ha logrado en los tratados de libre comercio negociados; entre otras. Con lo cual se demuestra el compromiso del Gobierno con el sector floricultor colombiano, para desarrollarlo y potenciarlo a nivel mundial.

Capítulo IV: Evaluación Interna

Según D'Alessio (2008), el análisis interno debe tener como objetivo encontrar las fortalezas y neutralizar las debilidades de la organización. Por lo anterior y con el objeto de tener una ventaja diferencial respecto a los competidores, lo determinante en esta evaluación o análisis interno es poder identificar las competencias distintivas que permitan diseñar una estrategia diferenciadora para la organización. Son dos las herramientas que se emplean en la evaluación interna: (a) el análisis AMOFHIT y (b) la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En el presente capítulo, se desarrolla el análisis interno AMOFHIT, en el cual se evalúan los factores internos de la organización, como son: administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones y logística-Infraestructura (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos (H), sistemas de información y comunicaciones (I), y tecnología e investigación y desarrollo (T). Al final del capítulo, se obtendrá la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), la cual permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del sector floricultor de Colombia y también ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre las diferentes áreas (D'Alessio, 2008).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Según D'Alessio (2008), la gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización.

En cuanto a los aspectos operacionales, Asocolflores es una entidad sin fin de lucro con autonomía administrativa y patrimonial. Según el Reporte GRI esta entidad

gremial representa a 225 floricultores que manejan más del 75% de las exportaciones totales de flores de Colombia (Asocolflores, 2010).

En relación con el control, existen indicadores que ayudan a gestionar el cumplimiento de objetivos previamente definidos. Dichos indicadores se incluyen en un tablero de gestión que es monitoreado mensualmente y que, además, sirve de apoyo a la administración para evaluar su gestión y desempeño.

Su sistema de gobierno, es una entidad democrática en la que todos sus asociados pueden participar. De acuerdo con sus estatutos, la dirección de la entidad está conformada por la asamblea general, la junta directiva (21 miembros), y el presidente ejecutivo.

Adicionalmente, está conformada por comités en los cuales los afiliados participan cuyo objetivo principal es revisar temas de interés del gremio según el asunto de que se trate.

En lo que se refiere a estrategia, Asocolflores tiene definidos: una misión, visión, objetivos estratégicos, portafolio definido de servicios que agregan valor a sus afiliados así como una estrategia en beneficio de los intereses de estos.

Consciente de la importancia que supone la gestión sostenible, Asocolflores dispone de un modelo de sostenibilidad que busca impactar favorablemente a los grupos de interés del gremio en las dimensiones: social, ambiental, y económica. En este sentido, presenta una estrategia de sostenibilidad que se enfoca en cuatro ejes fundamentales: liderazgo sectorial, ciudadanía corporativa, entorno laboral, y concertación con lo público (ver Figura 12).

La dirección se encarga también de incluir buenas prácticas ambientales, tales como manejo de aguas y riego; manejo de plagas, plaguicidas, y riesgo químico; fertilización y manejo de suelos; manejo de residuos peligrosos, paisajismo y biodiversidad y optimización uso de energía.

Adicional al gremio propiamente dicho se encuentran los afiliados, los cuales son compañías legalmente establecidas propietarias de cultivos, las cuales tienen sus

sistemas de gobierno y administración establecidos de acuerdo con la legislación colombiana y cuyos principales roles son: planear, organizar, dirigir, coordinar, y controlar la gestión de sus negocios. De igual manera, son empresas con misión y visión definidas, y a partir de ellas encausan y canalizan la gestión de sus actividades.

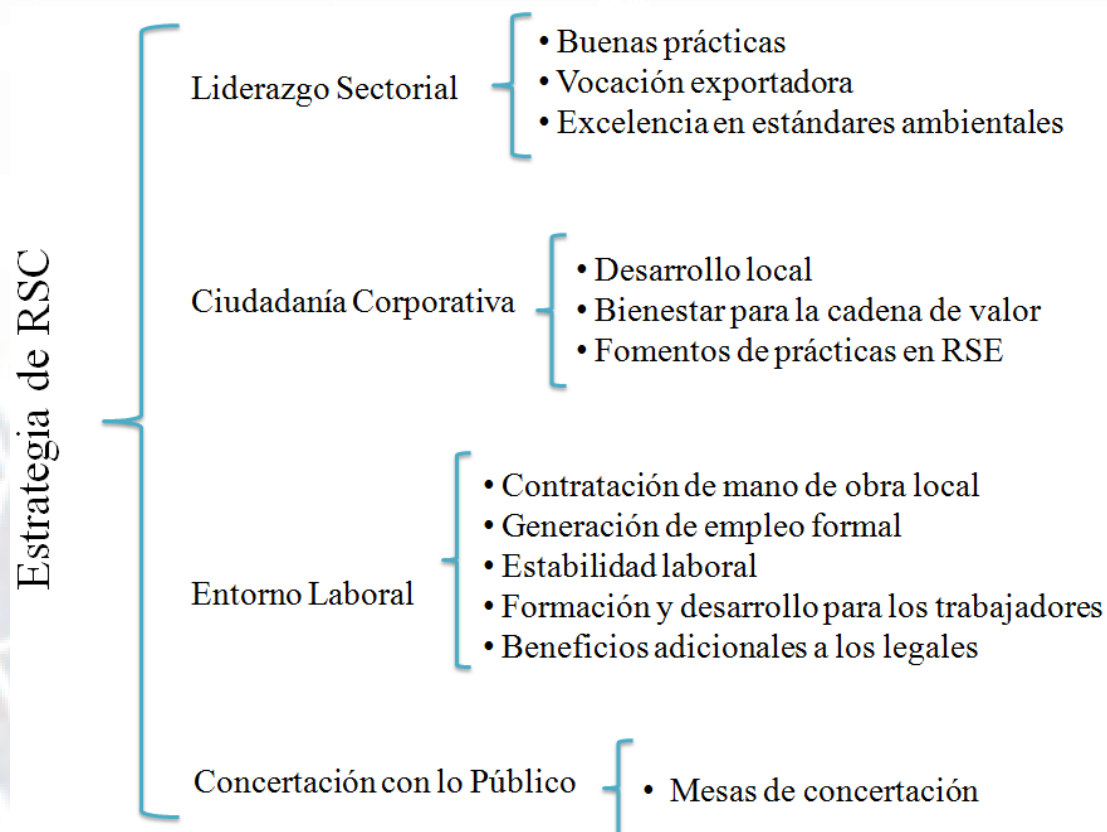


Figura 12. Estrategia de responsabilidad social de Asocolflores. Tomado de *Reporte Global Reporting Initiative (GRI): Una Apuesta por la Sostenibilidad*, por Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, noviembre de 2010. Bogotá, Colombia: Autor.

Corolario de todo lo anterior, desde el punto de vista de administración y gerencia, el gremio de flores en Colombia:

- Desarrolla un proceso de planeamiento formal.
- Tiene misión, visión, y objetivos estratégicos definidos.
- Desarrollan pronósticos de ventas, producción, y financieros.
- Monitorea el entorno nacional e internacional dada su alta actividad exportadora.
- Tiene una estrategia de sostenibilidad.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

De acuerdo con D'Alessio (2008) el marketing enfocado en la orientación empresarial de satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función importante bajo las actuales condiciones de competencia y globalización.

En consecuencia, este concepto se puede asociar con el sector floricultor en Colombia. Para ello se aplicará el análisis de las 4Ps del mercado: producto, precio, plaza, y promoción.

Producto. Los productores se encuentran atomizados al igual que los canales de comercialización y para acceder al mercado internacional la aproximación se realiza en forma independiente logrando capturar importante participación del mercado de Estados Unidos (i.e., el segundo mayor importador del mundo).

Las variedades que se comercializan en mayor proporción son las rosas y claveles, como se observa en la Figura 13.

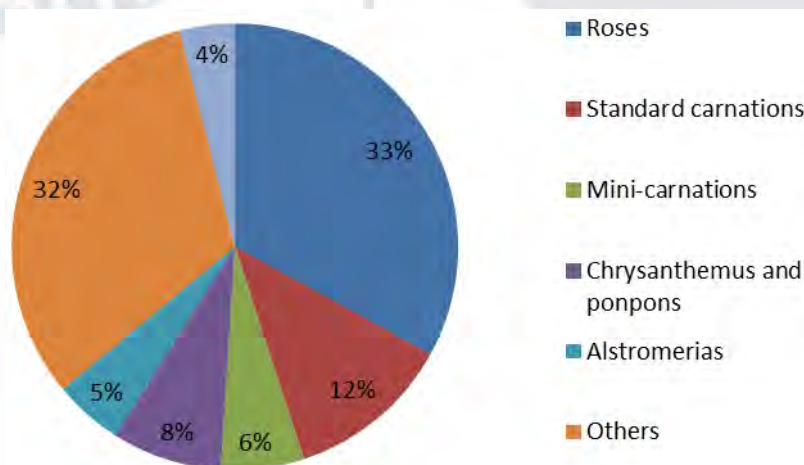


Figura 13. Distribución de flores exportadas según el tipo. Tomado de "Reporte GRI", por Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, 2010.

En lo referente a calidad, existen adelantos importantes. A través de Ceniflores, entidad fundada por Asocolflores en 2004 se promueve la supervisión y

cumplimiento de estándares fitosanitarios de los cultivos que amparan los suelos y sustratos al igual que se establecen patrones para las variedades de flores.

Precio. El precio de las flores es fijado en dólares para cualquiera de los mercados destino: Estados Unidos, Rusia, Japón, y Europa. En destinos como Europa funciona la metodología de subasta mientras que en la mayoría opera la venta spot por precio que es fijado antes que la flor se exporte.

Considerando que el precio es fijado en dólares y la tendencia del dólar ha sido la revaluación, los productores y comercializadores se han visto afectados puesto que las ventas las realizan en dólares. Costos como son transporte y mano de obra se ejecutan en pesos colombianos, por lo que existe un descalce entre los ingresos y los costos. En la Figura 14 se observa el comportamiento de la tasa representativa del mercado desde el año 2006.

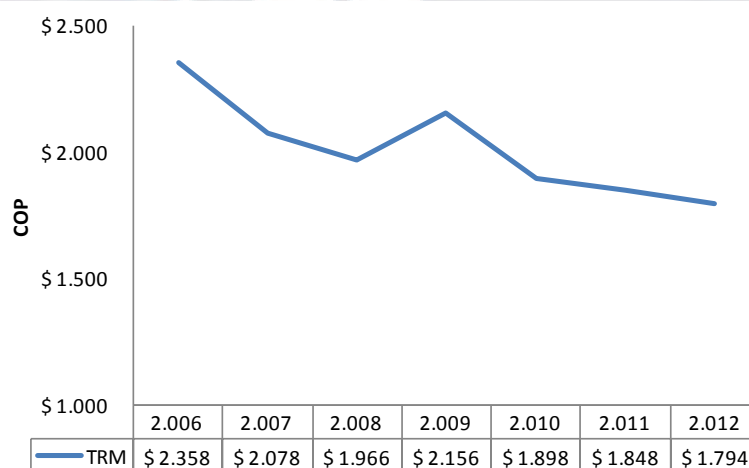


Figura 14. Evolución de la TRM colombiana vs. dólar desde 2006. Tomado de “Estadística de Tipo de Cambio”, por Banco de la República de Colombia, 2012b.

Para el caso de Estados Unidos, debido a los beneficios arancelarios que han sido ratificados mediante la implementación del TLC desde el 15 de mayo de 2012, buscando que las flores colombianas adquieran competitividad en precios en dicho mercado.

Plaza. Las variedades exportadas por Colombia exigen una consolidada cadena de frío en toda la cadena de distribución: cultivo–transporte terrestre a aeropuerto–avión –depósito en país puerto de destino–transporte a ciudad destino. El transporte se realiza vía aérea y para el caso colombiano el 75% de la carga aérea corresponde a flores.

Las flores inician de los cultivos con destino a los comercializadores que previamente han negociado las flores. Estos comercializadores se encargan de efectuar los trámites de comercio exterior para la salida del producto del país e igualmente se encargan de coordinar la venta en el país de destino a mayoristas. Una vez que el producto llega al país destino, los mayoristas se encargan del transporte terrestre y llevarlos a minoristas (i.e., supermercados y floristerías) con destino al cliente final.

Promoción. Desde 1991 Colombia creó su propio evento: Proflora y periódicamente se realizan misiones comerciales con Proexport (i.e., entidad encargada de promover el turismo internacional, la inversión extranjera y las exportaciones en Colombia). En la Figura 15 se muestra la invitación a Proflora de 2011.



Figura 15. Proflora 2011.

Tomado de “Invitación a Proflora 2011”, por Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, 2012a. Recuperado de <http://www.asocolflores.org/asocolflores/servlet/ShowImage?idFile=2086>

Adicionalmente, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el gremio favorecen e invitan a la participación de eventos internacionales para promover las flores colombianas. Es así como en la página Web de Asocolflores los interesados pueden acceder al calendario de los principales eventos a nivel global (ver Figura 16).

CONVOCATORIA FERIAS Y EXHIBICIONES INTERNACIONALES Segundo semestre de 2012

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Proexport Colombia y la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, Asocolflores, extienden invitación a los floricultores colombianos con reconocida capacidad exportadora a participar en la convocatoria de ferias y exhibiciones para el segundo semestre de 2012.

FLOWERS EXPO 2012, Rusia

Moscú, 10 al 13 de septiembre de 2012

Cupo: 25 empresas - **Cierre:** viernes 18 de mayo de 2012

CONVENCIÓN SAF 2012, Estados Unidos

Palm Beach, 19 al 22 de septiembre de 2012

Cierre: viernes 29 de junio de 2012

AGRIFLOR 2012, Ecuador

Quito, 3 al 6 de octubre de 2012

Cierre: viernes 15 de junio de 2012

IFEX 2012, Japón

Tokio, 10 al 12 de octubre de 2012

Cierre: viernes primero de junio de 2012

CONVENCIÓN WF&FSA 2012, Estados Unidos

Miami, 24 al 26 de octubre de 2012

Cierre: viernes 13 de julio de 2012

IFTF, Holanda

30 de octubre al 2 de noviembre de 2012

Cierre: viernes 13 de julio de 2012

FERIA HANGZHOU, China

21 al 24 de noviembre de 2012

Cierre: viernes 3 de agosto de 2012

Mayor información: jcadavid@asocolflores.org

Figura 16. Convocatoria a ferias y eventos.

Tomado de “Eventos y ferias”, por Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, 2012b. Recuperado de www.asocolflores.org

De otra parte según Juan Cadavid, director de comunicaciones de Asocolflores, la marca país surge en 2006 por la necesidad del sector de consolidar una identidad propia en los mercados internacionales en actividades de promoción respaldando la denominación de origen y en el contexto local para generar sentido de

pertenencia y uniformidad. El logo de la marca país se puede observar en la Figura 17.



Figura 17. Marca país.

Tomado de “Colombia-Tierra de flores”, por Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, 2012c. Recuperado de <http://www.asocolflores.org/asocolflores/servlet/ShowImage?idFile=2078>

A partir de esta iniciativa se han generado mediciones de indicadores buscando:

- Participación unificada en ferias y eventos: (a) Estados Unidos con WF&FSA 2008 y 2009; (b) Reconocimientos Rusia con Flowers 2007, 2008, y 2009; (c) Holanda con Horti Fair 2006 y 2008; y (d) Japón con IFEX 2006, 2007, y 2009.
- Penetración de mercados: Suecia, Hungría, Corea, Alemania, y Francia.
- Campañas publicitarias.
- Promoción al consumidor: A través de Tesco, la tercera cadena de supermercados del mundo después de Walmart y Carrefour. En 350 de las 753 tiendas que existen en el mundo, las flores colombianas están presentes con su marca.

4.1.3 Operaciones y logística Infraestructura (O)

El sector floricultor de Colombia, está compuesto por más de 450 cultivos que se dedican a la producción y exportación de flores (Morales & Suárez, 2010). La distribución geográfica de los cultivos presenta alta concentración en Cundinamarca (76%), en todos los municipios cercanos a Bogotá, Antioquia (19%) concentrado en

Rio Negro, y el 5% en la Zona Centro / occidente de Colombia, que incluye departamentos como Caldas, Quindío, y Risaralda. Los cultivos de flores se encuentran en un radio menor a 100 km de los aeropuertos de embarque. La Figura 18 muestra el mapa de la cadena logística de las flores en Colombia.



Figura 18. Mapa de la cadena logística de las flores en Colombia. Tomado de “Cadenas logísticas”, por Departamento Nacional de Planeación, 2010. Recuperado de www.dnp.gov.co/cadenaslogisticas

Para las operaciones, los indicadores de productividad y su comparación con otras operaciones son importantes para entender el posicionamiento competitivo relativo de la industria con respecto a sus principales competidores. Para el sector floricultor Colombiano, la productividad de la hectárea y de la mano de obra son menores que las de Holanda, superior a la Ecuadora y a la de los países de Asia y África. En la Tabla 9 se muestran las productividades en miles de dólares producidos por hectárea.

De la Tabla 9, se puede observar que Holanda, tiene una productividad por Hectárea casi cuatro veces mayor que la de Colombia, lo cual se atribuye a los altos niveles de inversión de capital y tecnología de Holanda, lo cual les permite generar un

aprovechamiento mayor por hectárea cultivada, lo anterior, en parte ha sido impulsado por los altos costos de la mano de obra y los altos costos operativos, necesarios para poder cultivar los 365 días del año, debido a que al estar alejada de la Zona del Ecuador, tiene fuertemente marcadas las cuatro estaciones del año, con lo cual la inversión en infraestructura y gasto de energía son altos. La diferencia en productividad de la mano de obra es todavía más relevante, puesto que en Holanda se utilizan dos trabajadores por hectárea, mientras que en Colombia se utilizan 15.

Tabla 9

Productividad de Países Productores de Flores

País	Miles US\$ /hectárea
Holanda	697
Austria	496
España	414
Alemania	300
Bélgica	234
Estados Unidos	231
Francia	205
Kenia	205
Colombia	182
Italia	175
Japón	174
Gran Bretaña	109
Corea	108
Israel	103
Etiopía	97
Ecuador	66
Australia	43
Brasil	11
Costa Rica	9
Tailandia	9
Sur África	8

Nota. Tomado de “Estadísticas Internacionales-Flores y plantas”, por AIPH y Union Fleurs, 2011. Voorhout, Holanda: Autor.

Mejorar el indicador de trabajadores por hectárea, podría generar una percepción negativa por parte del Gobierno y de los grupos de interés al inferir una disminución de los trabajadores, pero el enfoque sería de utilizar los trabajadores que

quedarían disponibles para incrementar el área cultivada con flores en Colombia. Los comparativos anteriores, evidencian dos debilidades para el sector floricultor colombiano, más relevante aún, cuando se observa que el porcentaje de participación de la mano de obra en el costo de producción es cercano al 50% como se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10

Composición Porcentual de Costos de Producción por Especie

Concepto	Rosa	Clavel	Pompón	Alstroemeria	Gypsophyla
Material Vegetal	5.8	8.0	4.1	2.8	2.2
Fungicidas	12.2	8.6	3.5		3.8
Insecticidas	8.6	8.1	7.1	5.5	5.4
Herbicidas	0.9	0.9	0.9		
Fertilizantes	12.5	12.2	6.9	15.9	7.3
Biológicos	1.9	1.4	2.4	16.2	0.3
Mano de Obra	42.2	44.1	58.3	59.6	44.2
Materiales	8.1	8.9	6.6		13.2
Servicios	7.8	7.8	10.2		23.6
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota. Tomado de “Rentabilidad de la agricultura”, por Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario, 2012. Recuperado de www.cactus.org.co/documentos/

Adicionalmente, desde el punto de vista competitivo de operaciones y logística, no se puede restar importancia a los países, como Kenia, que se encuentra creciendo de manera importante, en donde el costo de la mano de obra es de US\$60/mes, mientras que en Colombia es de US\$350/mes, en cuanto a fletes aéreos, un flete de Kenia a Europa está en el orden de los US\$2/kg, mientras que llegar de Colombia a Europa, tiene un costo de entre US\$5/kg y US\$6/kg; el crecimiento de Kenia está soportado por inversionistas holandeses e israelitas, quienes en busca de mejores condiciones climáticas están invirtiendo en Kenia, lo cual refuerza la necesidad de mejorar la productividad del sector en Colombia para no perder competitividad frente a países con condiciones que favorecen la floricultura de una manera similar a Colombia.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Se establece un paralelo entre las principales variables (i.e., situación financiera, estructura de ingresos y costos, inversiones y dimensionamiento financiero, acceso a fuentes de capital de corto y largo plazo, fondo agropecuario de garantías, incentivos tributarios-capitalización rural) a ser estudiadas en una auditoría de finanzas (D'Alessio, 2008).

Situación financiera. Según Tenjo, Montes, y Martínez (2006), contrario a lo ocurrido en el pasado, el sector floricultor colombiano ha atravesado en la última década por una difícil situación económica, marcada por pérdidas crecientes de un grupo, también en aumento de productores aunque existe un porcentaje importante de productores que continúan obteniendo ganancias en su negocio, aunque a tasas bajas de rentabilidad. Esta situación se asocia en una primera instancia a la evolución de la tasa de cambio y la consiguiente revaluación del peso, fenómeno que afecta negativamente la rentabilidad de los sectores de bienes transables de la economía, incluidas las flores.

Estructura de ingresos y costos. Tenjo et al. indicaron que el sector muestra vulnerabilidades derivadas del hecho de que mientras sus ingresos son básicamente en dólares y su conversión en pesos depende de la tasa de cambio, sus costos tienen alto componente nacional y se asocian más con la inflación interna. Esto tiende a sensibilizar los estados de pérdidas y ganancias a cambios en la tasa de cambio real y a fluctuaciones en precios internacionales, variables de carácter exógeno para los floricultores.

Tenjo et al. también indicaron que los productores han sido afectados en forma considerable por los altos precios del petróleo a partir de 2010, que han implicado

alzas en los costos de transporte y algunos insumos. Las características del mercado de exportación, altamente competido y con crecientes demandas tecnológicas y de comercialización, el descalce entre ingresos y gastos, la dependencia de la producción de factores como el clima y la comercialización, ocasionan que las inversiones en este sector enfrenten incertidumbres que a la vez limitan el acceso al crédito bancario, a mecanismos de cobertura, y la utilización de cartas de crédito en la negociación de las exportaciones.

Inversiones y dimensionamiento financiero. Tenjo et al. indicaron que el ciclo del proceso productivo de las flores se caracteriza más por inversiones relativamente grandes en períodos de cuatro o cinco años, que por inversiones anuales recurrentes. No existen significativas barreras a la entrada u obstáculos a la relocalización de la producción antes de iniciar un proyecto nuevo o renovar uno ya existente. Sin embargo, una vez iniciada la inversión, esta no es fácilmente reversible y exige un número mayor de períodos para su maduración y absorción dentro del balance y el estado de pérdidas y ganancias de las empresas.

Tenjo et al. indicaron que los últimos años de la década de los noventa y los primeros de la década de 2000 constituyeron un escenario propicio para inversiones en cultivos de flores en Colombia y para la entrada de nuevos inversionistas: deterioro de la rentabilidad del sector en el Ecuador, devaluación del peso frente al dólar, aprovechamiento de las ventajas del ATPDEA, mejores condiciones de seguridad ofrecidas por el gobierno de Álvaro Uribe Vélez, entre otros elementos, estimularon tanto nuevos cultivos como la llegada de nuevos empresarios al sector. La mayoría de estas decisiones se tomaron con proyecciones de tasa de cambio que suponían

continuar la tendencia hacia el debilitamiento del peso mostrado en el período al que se hizo referencia.

Situación patrimonial. Pasado el año 2006, las expectativas de los inversionistas no se cumplieron y se creó un nuevo escenario menos favorable y más exigente, sin ofrecer oportunidad a que las nuevas inversiones fueran absorbidas dentro del balance de las empresas, lo que implica un pesado lastre de los costos indirectos sobre las utilidades (Tenjo et al.).

Esto es indudable en las cifras. Si bien el sector como un todo enfrenta un problema de altos costos directos, afectados especialmente por salarios reales y costos de transporte, existe profunda diferenciación entre las empresas. El desempeño del sector en el pasado reciente sugiere que no en todos los casos la rentabilidad de las empresas descansaba en condiciones robustas de competitividad. Si bien existe un porcentaje de empresas cuyo desempeño se beneficiaría de una mayor tasa de cambio, hay otro que ni siquiera en ese escenario sería viable (Tenjo et al.).

Es probable que este proceso de selección de empresas haya también afectado a productores más eficientes y con amplia experiencia en el sector, y que uno de los pilares de la capacidad exportadora del país de las últimas décadas esté siendo erosionado lentamente, lo que es más grave en un contexto de restricciones financieras, escasa práctica de coberturas e incertidumbre sobre precios internacionales y tasa de cambio a mediano plazo (Tenjo et al.).

Acceso a fuentes de capital de corto y largo plazo. El Fondo de Fomento para el Desarrollo del Agro Colombiano (FINAGRO), financia los costos directos necesarios para el desarrollo de la actividad productiva agropecuaria, y los requeridos para su comercialización o transformación.

Según FINAGRO (2012), entre las principales líneas de crédito para financiar las necesidades de capital de trabajo se tienen:

Producción agrícola: Costos incurridos para desarrollar cultivos con periodo vegetativo menor a dos años, y cuyos costos directos se asocian entre otros a: arrendamiento del predio o lote a sembrar cuando se pague directamente al propietario, preparación del suelo, siembra, fertilización, control de malezas, suministro de riego y su evacuación, control fitosanitario, recolección, asistencia técnica, y constitución de operaciones de cobertura de precios de la producción a comercializar (ver Tabla 11).

Tabla 11

Capital de Trabajo Producción Agrícola

Código	Rubro	Financiamiento máximo por hectárea (%)	Plazo en meses
121700	Flores tropicales	80	12

Nota. Tomado de “Estadísticas agrarias”, por Fondo de Fomento para el Desarrollo del Agro Colombiano, 2012. Recuperado de <https://www.finagro.com.co>

Capital de trabajo requerido para el sostenimiento de especies vegetales de mediano y tardío rendimiento, establecidas en sitio definitivo, financiando los costos de su sostenimiento en la etapa de producción y asociados a: la fertilización, asistencia técnica, control fitosanitario y de malezas, suministro de riego y su evacuación recolección, constitución de operaciones de cobertura de precios de la producción a comercializar, y arrendamiento de tierra cuando se pague directamente al propietario (ver Tabla 12).

Tabla 12

Capital de Trabajo para Sostenimiento

Código	Rubro	Financiamiento máximo por hectárea (%)	Plazo en meses
133030	Flores tropicales*	80	24

Nota. Tomado de “Estadísticas agrarias”, por Fondo de Fomento para el Desarrollo del Agro Colombiano, 2012. Recuperado de <https://www.finagro.com.co>

*Sostenimiento flores tropicales (capital de trabajo para cultivos ya establecidos en variedades semipermanentes y permanentes)

Transformación primaria y comercialización de bienes de origen

agropecuario: La financiación se otorga sobre los costos de adquisición de bienes agropecuarios, de origen nacional (i.e., inventarios de materias primas), y los correspondientes a su distribución o venta (i.e., cartera), en el desarrollo de actividades de transformación primaria y/o comercialización.

Según FINAGRO (2012), entre las principales líneas de crédito para financiar las necesidades de inversión se tienen:

Plantación y mantenimiento: Financiación de los costos directos para el establecimiento y su sostenimiento durante los años improductivos de especies vegetales de mediano y tardío rendimiento (i.e., ciclo vegetativo mayor a dos años), asociados a preparación del suelo, adquisición de semillas o material vegetal, siembra, fertilización, asistencia técnica, control de malezas y fitosanitario, suministro de riego y su evacuación, infraestructura vial, infraestructura de soporte, cultivos de cobertura o sombrío, su sostenimiento en el período improductivo y arrendamiento de tierra cuando se pague directamente al propietario (ver Tabla 13).

Tabla 13

Créditos para Inversión–Plantación y Mantenimiento

Código	Rubro	Financiamiento máximo por hectárea (%)	Plazo en meses
<i>Plantación y mantenimiento</i>			
141600	Flores tropicales semipermanentes (siembra)	80% costos directos	Acorde con el ciclo productivo del cultivo
141601	Renovación flores tropicales semipermanentes (áreas que están ya)	80% costos directos	Acorde con el ciclo productivo del cultivo

	establecidas es estos cultivos y requieren su renovación por que concluyen su ciclo económico productivo o porque se han afectado por problemas sanitarios, climáticos, entre otros)		
151850	Flores tropicales permanentes (siembra)	80% costos directos	Acorde con el ciclo productivo del cultivo
151851	Renovación flores tropicales permanentes (áreas que están ya establecidas es estos cultivos y requieren su renovación por que concluyen su ciclo económico productivo o porque se han afectado por problemas sanitarios, climáticos, entre otros)	80% costos directos	Acorde con el ciclo productivo del cultivo

Nota. Tomado de “Estadísticas agrarias”, por Fondo de Fomento para el Desarrollo del Agro Colombiano, 2012. Recuperado de <https://www.finagro.com.co>

Adquisición de maquinaria y equipo, y reparación de maquinaria:

Adquisición de maquinaria y equipos, nuevos o usados, requeridos en los procesos de producción, recolección, y beneficio a nivel de la unidad productiva así como su reparación.

Adecuación de tierras: Costos de inversión en actividades cuya finalidad sea mejorar las condiciones de producción, a través del acondicionamiento del estado físico y químico de los suelos, la dotación de sistemas de regadío, drenaje y control de inundaciones, y adecuación para el manejo del recurso hídrico.

Infraestructura para la producción agropecuaria: Costos de inversión para la dotación de infraestructura de producción como bodegas, invernaderos o salones para producción a temperaturas controladas, campamentos de trabajadores, entre otros.

Infraestructura y equipos para transformación primaria y comercialización: Costos de inversión en infraestructura y dotación de maquinaria y equipos (i.e., nuevos o usados) para el almacenamiento, transformación primaria, conservación, y comercialización.

Infraestructura de servicios de apoyo a la producción: Costos de inversión en infraestructura y dotación de maquinaria y equipos requeridos (i.e., nuevos o usados)

en proyectos destinados a la prestación de servicios de apoyo a la producción y comercialización de insumos y de bienes de capital para estas.

Compra de tierras: Costos de inversión en la compra de tierras para uso en la producción.

Capitalización, compra, y creación de empresas: Crédito solicitado directamente por personas naturales o jurídicas, para la constitución o incremento del capital social de personas jurídicas. Igualmente es financiable la compra de acciones o cuotas de participación de empresas constituidas (ver Tabla 14).

Investigación: Costos de inversión en infraestructura, dotación de maquinaria y equipos, y en la realización de estudios de factibilidad, en proyectos orientados a mejorar las condiciones técnicas de la producción y comercialización.

Tabla 14

Tasas de Interés en Condiciones Ordinarias por Tipo de Productor

Tasas de interés para créditos en condiciones ordinarias por tipo de productor		
de productor	Tasa de redescuento	Tasa de interés
Pequeño productor	DTF e.a. - 3.5%	DTF e.a. hasta + 6% ²
Mujer rural bajos ingresos	DTF e.a. - 3.5%	DTF e.a. hasta + 4% ²
Medianos y grandes productores	DTF e.a. + 1% ¹	DTF e.a. hasta + 10% ²
Créditos asociativos que integren exclusivamente a pequeños productores	DTF e.a. - 3.5%	DTF e.a. hasta + 4%.
Créditos asociativos que integren a todo tipo de productores (i.e., pequeños y otros productores)	DTF e.a. hasta + 0.5%.	DTF e.a. hasta + 7%.
Capital de Trabajo para comercializadores o transformadores que adquieren la producción obtenida en proyectos financiados con créditos asociativos o la absorción de cosecha nacional en programas definidos por el Ministerio de Agricultura y	DTF e.a. hasta + 1%.	DTF e.a. hasta + 7%.

Desarrollo Rural

Nota. Tomado de “Estadísticas agrarias”, por Fondo de Fomento para el Desarrollo del Agro Colombiano, 2012. Recuperado de <https://www.finagro.com.co>

¹En créditos para Capital de Trabajo en Comercialización y Servicios de Apoyo, la tasa de redescuento es de DTF e.a. + 2%

²Para créditos con plazos superiores a 10 años o para créditos a través de la línea Bonos de Prenda, la tasa de interés es libre, es decir que los puntos adicionales a la tasa DTF e.a. pueden ser superiores a los máximos establecidos en el cuadro anterior, y se determinarán de común acuerdo entre el intermediario financiero y el solicitante del crédito.

Fondo agropecuario de garantías. Cuando se solicita un crédito

agropecuario, la entidad bancaria requiere garantías para respaldar las obligaciones. El

Fondo Agropecuario de Garantías (FAG) respalda ante las entidades bancarias dichas obligaciones (ver Tablas 15, 16, y 17).

Tabla 15

Comisión por Servicio de Garantía

Tipo de productor	Monto del crédito a garantizar	Cobertura	Comisión anual anticipada (%) *
Pequeño productor	Todos los créditos	Hasta 80%	1.50
Mediano productor	Saldos de créditos garantizados por el FAG, con valor individual o acumulado igual o inferior a 350 smmlv.	Hasta 75%	3.75%
	Saldos de créditos garantizados por el FAG, con valor individual o acumulado superior a 350 smmlv.	Hasta 60%	3.00%
Gran productor	Todos los créditos	Hasta 50%	4.50%
Desplazados	Todos los créditos individuales y bajo esquema Asociativo	Todos los créditos Hasta 100%	1.50%
Reinsertados y/o programas de desarrollo alternativo	Todos los créditos individuales y bajo esquema Asociativo	Todos los créditos Hasta 80%	1.50%
Mujer rural de bajos ingresos	Todos los créditos	Hasta 80%	1.50%
Asociativos y alianzas	Todos los créditos que asocien, integren o agrupen pequeños y/o pequeños y medianos	Hasta 70%	P.P**= 1.5%
			M Y P***= 2.25%

Nota. Tomado de “Estadísticas agrarias”, por Fondo de Fomento para el Desarrollo del Agro Colombiano, 2012. Recuperado de <https://www.finagro.com.co>

*Para periodicidades diferentes a la anual ver tabla de comisión FAG según el plazo del crédito.

**Crédito asociativo integrado solo por pequeños productores

***Crédito asociativo integrado por pequeños y medianos productores

Tabla 16

Créditos a Cultivos de Flores 2012

Periodo	N	Valor (millones US\$)
Enero	13	330
Febrero	3	22
Marzo	17	373
Abril	19	644
Total	52	1,369

Nota. Tomado de “Estadísticas agrarias”, por Fondo de Fomento para el Desarrollo del Agro Colombiano, 2012. Recuperado de <https://www.finagro.com.co>

Total crédito otorgado a los cultivos de flores y follajes en el año 2012 (cifras en millones).

Tabla 17

Estadísticas Comparativas 2010-2011. Créditos Cultivo de Flores

Región	2010	2011
Centro Oriente	4,405	5,748
Bogotá		6
Boyacá	103	37
Cundinamarca	4,288	5,628
Norte de Santander	9	8
Santander		69
Tolima	4	
Costa Atlántica		179
Córdoba		179
Occidente	874	3,034
Antioquia	796	2,237
Caldas		583
Cauca		44
Nariño		5
Quindío	7	17
Risaralda	37	2
Valle	35	146
Total	5,278	8,961

Nota. Tomado de “Estadísticas agrarias”, por Fondo de Fomento para el Desarrollo del Agro Colombiano, 2012. Recuperado de <https://www.finagro.com.co>
 Total crédito otorgado al cultivo de flores y follajes por región y departamento-cuadro comparativo años 2010-2011. En millones de pesos.

Incentivos tributarios: Capitalización rural. El Incentivo a la Capitalización Rural (ICR), es un beneficio económico que se otorga a una persona natural o jurídica que en forma individual o colectiva, ejecuta un proyecto de inversión nueva, con la finalidad de mejorar la competitividad y sostenibilidad y de reducir sus riesgos de manera duradera.

4.1.5 Recursos humanos (H)

D'Alessio (2008) indicó que el recurso humano constituye el factor más valioso de la organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles,

permitiendo el funcionamiento del ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr su objetivo.

La anterior afirmación es plenamente entendida, asimilada, y compartida por el sector de flores en Colombia considerando el protagonismo que tiene este sector en la economía nacional.

A continuación se presentan algunos datos relevantes sobre la población laboral vinculada al sector floricultor en Colombia.

En la Tabla 18 se observa la forma de vinculación laboral:

Tabla 18

Vinculación Laboral

Tipo de contrato	Cundinamarca	Antioquia	Centro Occidente	Total reportado
Término indefinido	8,668	2,385	64	11,117
Término fino menor de 1 año	789	248	55	1,092
Término fijo igual o mayor 1 año	824	650	7	1,481
Aprendizaje	572	29	5	606
Cooperados	364	12	12	388
Temporales	3,432	327	0	3,759
Contratistas	602	29	9	640
Total	16,261	3,680	152	19,063

Nota. Tomado del *Reporte Global Reporting Initiative (GRI): Una Apuesta por la Sostenibilidad*, por Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, noviembre de 2010. Bogotá, Colombia: Autor.

En la Tabla 19 se observa el empleo según género:

Tabla 19

Empleo según Género

Género	Cundinamarca	Antioquia	Centro Occidente	Total
Mujeres	9,642	1,173	38	10,853
Hombres	5,809	2,507	114	8,230
Total	15,251	3,680	152	19,063

Nota. Tomado del *Reporte Global Reporting Initiative (GRI): Una Apuesta por la Sostenibilidad*, por Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, noviembre de 2010. Bogotá, Colombia: Autor.

En la Tabla 20 se observa los trabajadores por edades:

Tabla 20

Trabajadores por Edades

Edad	Cundinamarca	Antioquia	Centro Occidente	Total
Entre 18 y 19	188	176	0	364
Entre 20 y 29	3,948	1,051	22	5,021
Entre 30 y 39	6,283	932	40	6,255
Entre 40 y 49	4,034	1,362	60	5,456
Mayores de 50	1,796	159	30	1,987
Total	16,251	3,680	152	19,083

Nota. Tomado del *Reporte Global Reporting Initiative (GRI): Una Apuesta por la Sostenibilidad*, por Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, noviembre de 2010. Bogotá, Colombia: Autor.

En la Tabla 21 se observa la asociación de los trabajadores:

Tabla 21

Formas de Asociación

Relaciones laborales	Cundinamarca	Antioquia	Centro Occidente
Afiliados a sindicatos	2,621	-	-
Beneficiarios pactos colectivos	3,138	227	-
Afiliados al fondo de empleados	4,064	846	-
Total	9,823	1,073	-

Nota. Tomado del *Reporte Global Reporting Initiative (GRI): Una Apuesta por la Sostenibilidad*, por Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, noviembre de 2010. Bogotá, Colombia: Autor.

Desde el punto de vista de la gestión del talento humano, esta se fundamenta en una plataforma conformada por las siguientes premisas:

1. Generación de empleo formal. Es una decisión irrestricta del sector el que los trabajadores vinculados a él gocen de todos los privilegios y beneficios derivados de una contratación legal y formal.
2. Estabilidad laboral. El nivel de rotación de los trabajadores del sector es bajo y el promedio de antigüedad es de 18 años. La razón primordial para la baja rotación

está en el promedio salarial, que en el 59% de las empresas está por encima del salario mínimo legal (Fundación para el Desarrollo Social [FUNDES], 2008).

3. Contratación de mano de obra local. El objetivo es contribuir a la riqueza, desarrollo, y crecimiento de la región correspondiente.
4. Formación y desarrollo para los trabajadores. Es una constante en el sector ofrecer permanente entrenamiento para el desarrollo de competencias tanto técnicas como conductuales de los trabajadores. Lo anterior ayuda a alfabetizar a los trabajadores, la mayoría de ellos de extracción campesina.
5. Beneficios adicionales a los legales. Existen programas que buscan beneficiar a los trabajadores y sus familias, como por ejemplo aquellos que les entregan vivienda de interés social, entre otros.

A partir de lo mencionado, la gestión del recurso humano en este sector garantiza que:

- Se conozcan las capacidades de los trabajadores.
- Se cuente con políticas de compensación y beneficios.
- Se vinculen laboralmente en cumplimiento de la ley aplicable.
- Se generen programas destinados al desarrollo de competencias de los trabajadores.
- Se gestione el talento humano en el entendido que es el recurso más importante de la organización.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte tecnológico para la toma de decisiones. Un sistema de información gerencial efectivo es capaz de realimentar la estrategia empresarial (D'Alessio, 2008).

Asocolflores ofrece información al sector floricultor colombiano para la planeación y definición de estrategias con el fin de fortalecer su presencia en los

mercados internacionales. Adicionalmente dispone de reportes estadísticos de mercados, importaciones, comportamiento del consumidor y de la caracterización, y la consolidación de una base de datos con más de 60 archivos y 200,000 puntos de información que se puede consultar a través de la Intranet de Asocolflores en el Sistema de Información y Estadísticas de Mercado (SIEM).

En la Tabla 22 se analiza la brecha entre las variables a considerar en la auditoría interna de los sistemas de información (D'Alessio, 2008) y el Sistema de Información y Estadísticas de mercado de flores (SIEM).

Tabla 22

Auditoría de Sistemas–Sistema SIEM

Variable	Calificación
Oportunidad y calidad de la información de marketing, finanzas, operaciones logísticas y recursos humanos	A
Información para la toma de decisiones de la gerencia	A
Velocidad y capacidad de respuesta a los usuarios	B
Información para la gestión de calidad y costos	A
Intensidad y facilidad de uso.	B
Comunicaciones	B
Redes	B
Sistemas de Seguridad	B

Nota. Tomado del *Reporte Global Reporting Initiative (GRI): Una Apuesta por la Sostenibilidad*, por Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, noviembre de 2010. Bogotá, Colombia: Autor.

Nota. ; y de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

A=Cumple; B=Oportunidades de mejora; C= No cumple.

Del anterior análisis de brecha se puede concluir que existen oportunidades de mejora en aspectos relacionados con la oportunidad y calidad de la información del sistema SIEM, toda vez que cubre con alta confiabilidad los temas relacionados con marketing y logística pero tiene oportunidades de mejora en información financiera, de costos, y la relacionada con la gestión de calidad, lo que origina información

insuficiente para las decisiones gerenciales importantes que requieren ser tomadas por la gerencia en el sector.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En términos de investigación y desarrollo, se creó en 2004 el Centro de Innovación de la Floricultura Colombiana (CENIFLORES), que es una corporación sin ánimo de lucro y que busca soportar y compartir las necesidades de los asociados a Asocolflores en lo referente a: orientación de recursos con enfoque a la investigación, elaboración y apoyo a estudios de suelos y sustratos al igual que los problemas de la floricultura, nuevas técnicas, y producción de variedades. De esta forma se accede a algunos recursos para la investigación que sirve a un grupo importante de la población de productores.

No obstante, no existe una disciplina de investigación e innovación por las cuales Colombia se destaque, evidencia de ello es que la variedad de flores producidas dependen de las importaciones de *esquejes* que son desarrollados por Holanda e Israel.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Matriz de Evaluación de Factores Internos para el sector floricultor de Colombia, como se muestra en la Tabla 23, intervienen 14 factores determinantes de éxito, siete fortalezas y siete debilidades. A cada factor se le asignó un peso relativo en función a su incidencia en la actividad de la región. Los valores otorgados con las calificaciones de 1 al 4, representa el grado de presencia de fortaleza y debilidad. El puntaje más alto posible para la organización es 4; el más bajo es 1; y el promedio 2.5 (D'Alessio, 2008). Para el caso del sector floricultor de Colombia el puntaje ponderado total fue de 2.54, lo cual indica que el sector está ligeramente por encima del valor promedio, es decir, una posición interna levemente fuerte (D'alessio, 2008).

Tabla 23

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

	Factores determinantes de Éxito	Peso	Valor	Puntaje ponderado
Fortalezas				
1	Iniciativas en aspectos de tecnología a través de Ceniflores, fortaleciendo el proceso de investigación y desarrollo del sector.	0.11	4	0.44
2	Sistema de certificación y reconocimiento socio-ambiental propio al sector y aceptado por el mercado europeo.(4 ejes)	0.07	3	0.21
3	Sistema de información gerencial sobre inteligencia de mercados.	0.08	3	0.24
4	Existencia de Asocolflores, entidad que permite agrupar requerimientos de mayoría de floricultores.	0.05	3	0.15
5	Programa FLORVERDE® que asegura el más alto estándar calidad en los procesos de producción y distribución	0.06	3	0.18
6	Iniciativas para la generación de valores agregados en los productos (Bouquets)	0.07	3	0.21
7	Promoción Internacional de las flores colombianas, con Proflora y Colombia Tierra de Flores	0.10	4	0.40
		0.54		1.83
Debilidades				
1	Productividad de la Tierra (US\$ por hectárea)	0.08	1	0.08
2	Productividad de la Mano de Obra (trabajadores por hectárea)	0.08	1	0.08
3	Falta de uso de los mecanismos de cobertura para mitigar el riesgo cambiario de revaluación (forward o derivados) a pesar de los esfuerzos hechos por los distintos gobiernos en los últimos años para ofrecerlos.	0.08	2	0.16
4	Las flores colombianas no cuentan con un factor diferenciador, los esquejes utilizados son desarrollados por Holanda e Israel. No hay tecnología diferenciadora.	0.07	2	0.14
5	Baja disponibilidad de información para la gestión de calidad y costos.	0.05	1	0.05
6	Bajo nivel de tecnología en los cultivos de flores (procesos y producto)	0.05	2	0.1
7	Falta de convergencia de los agentes de la cadena productiva	0.05	2	0.1
		0.46		0.71
	Total	1.00		2.54

Nota. 4 = Fortaleza mayor, 3 = Debilidad Menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor.

Se destacan de la posición interna anterior las fortalezas relacionadas con la investigación y el desarrollo de la tecnología conseguida a través de Ceniflores y la promoción internacional y el desarrollo de la marca país de las flores con el programa Colombia tierra de flores. Por otro lado se destacan como debilidades mayores la productividad de la Tierra medida en US\$ por hectárea y la productividad de la mano de obra en términos de trabajadores por hectárea, en donde el sector floricultor colombiano tiene una brecha importante por corregir. El puntaje ponderado de 2.54 de la MEFI indica un sector con un resultado ligeramente por encima del promedio, por lo cual se deben realizar planes para corregir las debilidades mayores mencionadas anteriormente, así como convertir las fortalezas menores en mayores.

4.3 Conclusiones

En cuanto a la gestión de la gerencia y administración, el sector floricultor define misión, visión, estrategias competitivas así como de sostenibilidad.

Adicionalmente, tiene definidos los esquemas de gobierno tanto de los agremiados como del gremio propiamente dicho.

Por su parte, la gestión del recurso humano tiene en cuenta desarrollo de competencias, capacitación, compensación adecuada, vinculación laboral acorde con la ley. El impacto social del sector es importante y, en esa medida, se desarrollan programas para beneficiar a los grupos de interés y población vulnerable que hace parte de la cadena de valor.

Es conveniente señalar que para el sector floricultor colombiano, se deben diseñar e implementar planes de mejora de productividad, que de una manera sostenible, ayuden a cerrar la brecha versus el principal competidor que es Holanda y los nuevos competidores que están surgiendo, como es el caso de Ecuador, Kenia, y Etiopía; el foco en la parte operativa debe estar en las dos brechas principales que son

la cantidad (i.e., dólares) de flores producidas por hectárea y en la cantidad de trabajadores que se utilizan por hectárea, cerrando estas brechas, la posición competitiva de Colombia para la exportación de flores sería fuerte y lograría una mejor posición competitiva que le permitiría absorber de una mejor manera las fluctuaciones de la tasa de cambio del dólar.

La coyuntura económica por la que atraviesa el sector floricultor colombiano se asocia principalmente a la evolución de la tasa de cambio y la consiguiente revaluación del peso, fenómeno que afecta negativamente la rentabilidad de todos los sectores de bienes transables de la economía, incluidas las flores.

El sector floricultor colombiano muestra vulnerabilidades derivadas del hecho que sus ingresos son básicamente en dólares y su conversión en pesos depende de la tasa de cambio, mientras que sus costos tienen alto componente nacional y se asocian con la inflación interna, lo que hace sensibles los estados de pérdidas y ganancias a cambios en la tasa de cambio real y a fluctuaciones en precios internacionales como los altos precios del petróleo, los cuales afectan componentes importantes en la estructura de costos tales como el transporte y los insumos agrícolas derivados del mismo.

La mayoría de las decisiones de inversión relacionadas con la ampliación de la capacidad productiva del sector floricultor colombiano en los años recientes se tomaron en momentos de devaluación del peso respecto del dólar y con proyección de tasas de cambio similares, lo que ha generado pérdidas importantes en la mayoría de empresas productoras, producto principalmente de la amortización de dicha inversión. Es probable que este proceso de selección de empresas haya también afectado a productores más eficientes y con amplia experiencia en el sector, y que uno de los pilares de la capacidad exportadora del país de las últimas décadas esté siendo erosionada lentamente.

El Fondo de Fomento para el Desarrollo del Agro Colombiano tiene la capacidad de financiar los costos directos necesarios para el desarrollo de la actividad productiva de las flores en Colombia y los requeridos para su comercialización o transformación. Adicionalmente existen los mecanismos adecuados de garantías para este tipo de créditos en caso de ser requeridos, lo que ofrece un entorno apropiado para la financiación del sector floricultor colombiano.

Existen oportunidades de mejora en aspectos relacionados con la oportunidad y calidad de la información del sistema SIEM desarrollado para el apoyo en información gerencial del sector floricultor colombiano, toda vez que cubre con alta confiabilidad los temas relacionados con marketing y logística pero tiene aspectos por fortalecer en lo relacionado con la información financiera, de costos, y la relacionada con la gestión de calidad, lo que origina información insuficiente para las decisiones gerenciales claves que requieren ser tomadas por la gerencia en el sector

Capítulo V: Intereses del Sector Floricultor en Colombia y Objetivos a Largo

Plazo

En el presente capítulo se desarrollan: (a) la determinación de los intereses de la organización, (b) definición de los principios cardinales, y (c) los objetivos a largo plazo. De acuerdo con D'Alessio (2008), estos ítems permiten profundizar en los fines de la organización para tener éxito en los mercados en los que compete; es así que a partir de los intereses y basados en la visión se establecen los objetivos a largo plazo. Se aplicó la Teoría Tridimensional de Naciones de Hartmann (citado en D'Alessio, 2008) al sector floricultor de Colombia pero en lugar de hacer un análisis de las relaciones internacionales de las naciones, se tomó como base las tres dimensiones de ese análisis (i.e., intereses, principios cardinales, y potencia), todos ellos referidos a la organización, es decir, al sector floricultor en Colombia. Posteriormente se presentan los objetivos a largo plazo de dicho sector.

5.1 Intereses del Sector Floricultor en Colombia

Los intereses del sector floricultor están enmarcados en la sostenibilidad de la industria en los mercados internacionales y la rentabilidad del mismo. Se debe resaltar que según Asocolflore en las estadísticas estudiadas de los últimos 10 años el 98% de la producción se exporta, que Colombia es el segundo país exportador de flores a nivel mundial después de Holanda y que la geografía y clima colombianos sustentan lo mencionado.

Ventas. Desde el punto de vista de unidades vendidas, el enfoque es crecimiento en las variedades conocidas (i.e., rosas, claveles, mini claveles, crisantemos, pompones, alstroemerias, orquídeas, y gypsophila) en mercados actuales y nuevos buscando eficiencias en costos que permitan competitividad en los mercados. De acuerdo con Ivan Darío Arroyave, Presidente de la Bolsa Mercantil de Colombia en el artículo de Portafolio de febrero de 2012, el sector floricultor es

intenso en mano de obra y presenta diferencias en los salarios entre Colombia y otros países. En Colombia son de US\$350 mensuales por trabajador; en Ecuador, US\$292, y en Kenia, de solo US\$60.

Por otro lado, los destinos tradicionales como Estados Unidos (75% de las exportaciones están destinadas a este país) no son los mejores pagados. De acuerdo con algunos floricultores que venden en el mercado ruso (que prefieren no ser identificados) se puede lograr una retribución de hasta cuatro veces el precio que paga el mercado de Estados Unidos. El poder acceder a otros mercados tiene implicaciones de calidad de las flores exportadas, inversiones en tecnología que no todos los floricultores están dispuestos a realizar.

Marketing. La competitividad como país se focaliza mediante la utilización de la *marca país* mencionada como una de las variables mediante la cual se puede potencializar a nivel externo la penetración de mercados, participación unificada en ferias y eventos, campañas publicitarias, y promociones. A nivel interno generar sentido de pertenencia y uniformidad. Otros sectores asociados al floricultor también se beneficiarían en la medida que se tengan objetivos comunes y orientados de manera armónica.

Ingresos/Retorno sobre el capital. El incremento en ventas debe reflejarse en los ingresos por unidad vendida. Debido a la revaluación del peso frente al dólar, el sector se ha impactado de manera importante sufriendo un descalce entre ingresos y costos. Si bien las iniciativas del Gobierno han alentado cerca del 20% de las exportaciones para 2011, esto no ha sido suficiente (Arroyave, 2012). Tanto que el balance en junio de 2011 indicó que de un total de 223 empresas, se encontraban 20 en proceso de liquidación, ocho en reestructuración; 20 en reorganización, y la Superintendencia de Sociedades señaló a 47 empresas en riesgo alto de entrar en los procesos de disolución.

Según lo confirmó Arroyave (2012), favorece la situación actual el anuncio que hiciera el Gobierno a través del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), de reactivar el Programa de Coberturas Cambiarias. El programa de coberturas para el sector agropecuario tiene como objetivo mitigar la incertidumbre cambiaria, proteger el empleo formal que se genera a través de la actividad agroexportadora por la disminución de la incertidumbre cambiaria y promover la cultura de gestión de riesgo para la comunidad agroexportadora (MADR, s.f.).

En 2011 a través de FINAGRO mediante un aplicativo WEB denominado Sistema electrónico del Programa de Coberturas (SEPC), según Arroyave (2012) se cubrieron exportaciones al sector floricultor que lograron compensaciones del orden de 28,352 millones de pesos por caídas inesperadas de la tasa de cambio, de tal forma que los floricultores se estén beneficiando por la mitigación del impacto cambiario.

Analizando los países competidores se indicó que en el caso de Ecuador, los ingresos representan desventaja para Colombia dado que la economía se encuentra dolarizada. En el caso de Kenia se observó que la tasa representativa del mercado demuestra una volatilidad menor frente al dólar que Colombia tal como lo indican las Figuras 19 y 20.



Figura 19. USDCOP-Tasa de cambio del peso colombiano.
Tomado de “Indicadores para Colombia”, por Tradingeconomics.com, 2012.

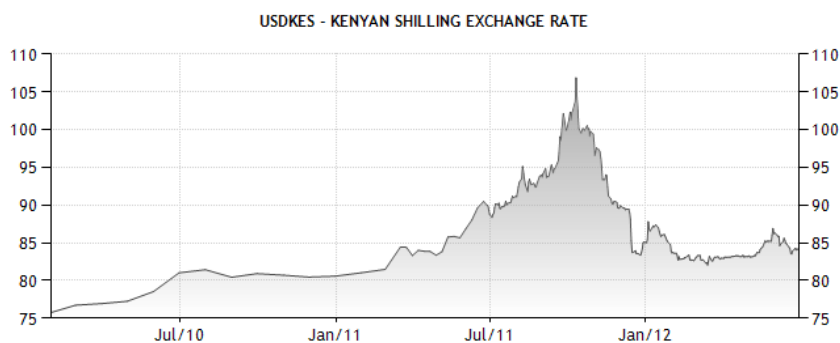


Figura 20. USDCOP-Tasa de cambio del chelín keniano.
Tomado de “Indicadores para Kenia”, por Tradingeconomics.com, 2012b.

Los sectores relacionados como transporte, e insumos agroindustriales tienen incidencia en los costos asociados al producto final y hacen más competitivas las flores en el mercado internacional.

Investigación y desarrollo. La profundización de la investigación y desarrollo permite acceder a los mercados con nuevas opciones, anticipar necesidades, y puede llevar a la diferenciación. A pesar de los esfuerzos de Asocolflores a través de Ceniflores Colombia, estos están enfocados a estudios de suelos y mejoramiento de los mismos. Aún no se ofrecen variedades únicas ni diferenciadas, se copian esquejes y tecnología de insumos del mayor productor mundial (i.e., Holanda).

Por otro lado, la implementación de nuevas tecnologías podría mejorar la productividad del sector y de los sectores afines.

5.2 Potencial del Sector Floricultor de Colombia

Demográfico. La población de Colombia asciende aproximadamente a 45'238,079 habitantes, de los cuales en los dos principales departamentos donde radica la actividad del sector floricultor Colombiano, Antioquía y Cundinamarca tienen poblaciones de 5'682,276 y 2'280,000 respectivamente, adicionalmente hay que incluir el Distrito Capital de Bogotá con 8'776,009, para un total de población del 37% del total del país, lo cual muestra excelente disponibilidad de mano de obra para el sector floricultor en Colombia (ColombiaYA. s.f.).

Geográfico. El sector floricultor en Colombia, cuenta con los dos principales aeropuertos de Colombia a su servicio, el de Rio Negro en Antioquía y El Dorado en Bogotá, los cuales están convenientemente localizados en las zonas que concentran más del 95% de la floricultura en Colombia, facilitando el acceso a los terminales de carga de dichos aeropuertos, que se encuentra en radios menores a los 100 km de los principales cultivos, lo cual ha sido identificado como una fortaleza del sector por lo que ha desarrollado su crecimiento alrededor de los aeropuertos para minimizar los tiempos, distancias, y costos para acceder al principal medio de transporte de flores al exterior (i.e., el aéreo).

Económico. Durante el año 2011, el PIB de Colombia creció un 5.9%, mientras que el sector agropecuario creció únicamente el 2.2% (Uribe, 2012). Pese a que las 5,900 hectáreas cultivadas por los floricultores representan solo el 0.16% del total del área cultivada, en 2010 contribuyeron con el 6.6% PIB agropecuario, lo cual muestra su relevancia en participación al PIB del sector al cuadruplicar su participación en el PIB versus el área cultivada. El sector floricultor logró un leve crecimiento en dólares (0.9%) entre 2010 y 2011, al pasar de US\$1,240 millones a US\$1,251 millones (International Trade Centre, 2012c), lo cual es significativo puesto que no se presentaron situaciones favorables de tasa de cambio que motivaran la actividad y adicionalmente las fuertes lluvias ocasionaron dificultades para el normal desarrollo de la actividad del sector, al presentar inundaciones en amplios sectores del departamento de Cundinamarca.

Tecnológico/científico. La creación del Centro Nacional de Investigación para el Sector Floricultor (Ceniflores) en el año 2004, con la visión de investigar y promover los avances tecnológicos al sector y contribuir de esta manera a mejorar la competitividad de las flores colombianas en el mercado mundial, fue un hito importante para avanzar en temas de investigación y tecnología y avanzar en el cierre de brechas que existen en el desarrollo de esquejes, principalmente frente a Holanda e Israel. Adicionalmente los esfuerzos de Ceniflores están encaminados a la mejora de

la productividad del sector, en general, iniciando con la mejor utilización posible de los suelos; el desarrollo de especies nativas únicas y también el incremento de producción por hectárea y la disminución de la utilización de la mano de obra por hectárea cultivada.

Histórico/psicológico/sociológico. El sector agropecuario en Colombia ha tenido un pasado violento, debido a las influencias negativas del narcotráfico y la guerrilla. El sector de la floricultura en Colombia no ha sido ajeno a esta realidad, aunque no ha sufrido el 100% del impacto negativo por estar cercana a los dos centros urbanos más importantes del país, que son Bogotá y Medellín, a los cuales llegaron los dos fenómenos anteriormente mencionados con una intensidad menor a lo que llegó a las zonas más rurales del país. Por otra parte, durante el Gobierno del Presidente Álvaro Uribe (2002-2010), se recuperó el espacio perdido con la guerrilla y el narcotráfico, volviendo la confianza en los inversionistas nacionales y extranjeros, beneficiando en general a todo el sector agricultor e industrial del país.

Organizacional/administrativo. Para el análisis del sector floricultor en Colombia se debe considerar que el sector presenta alta atomización, la cual se puede dividir por dos principales características. La primera de ellas es si son compañías familiares o no familiares, esto hace varias diferencias en cuanto a la administración, siendo una de las principales, que las empresas familiares fundamentalmente creen que su objetivo no es maximizar el beneficio, sino más bien la continuidad, de pasar a la siguiente generación lo que se ha pasado a ellos originalmente. Este enfoque hace hincapié en la conservación y perpetuidad de las empresas familiares que marca una diferencia importante en la administración versus las empresas no familiares (Ward & Lief, 2006). También se pueden segmentar según el tamaño de las empresas, donde las pequeñas tienen menos de tres hectáreas en cultivo y son el 56% del total, las medianas tienen entre tres y 10 hectáreas y cubren el 29%, y las empresas grandes, con más de 10 hectáreas de cultivo y que son el 15% de las empresas florícolas

(Morales & Suárez, 2010), lo cual marca importantes diferencias en las estructuras organizacionales y administrativas para cada tamaño de empresa.

Militar. La seguridad en un país como Colombia implica la existencia de condiciones y ambiente necesario para que se pueda dar el crecimiento y desarrollo acorde con sus intereses superiores, dentro de un marco de libertad y calma. Así mismo, supone repeler efectivamente amenazas (internas y / o externas) tales como la guerra, terrorismo, narcotráfico entre otros. Es un valor supremo que debe estar presente en el acontecer diario nacional y que el Estado debe garantizar. Para el sector floricultor colombiano, su seguridad depende de la seguridad que brindan los entes gubernamentales, tanto a nivel de policía como de ejército, entidades que se encargan de salvaguardar las personas y los activos de cualquier actividad económica a nivel nacional. Adicionalmente, todas las empresas cuentan con sus esquemas de vigilancia normales para cualquier actividad económica, las cuales se enfocan en controlar el acceso a las instalaciones de personal debidamente autorizado, así como las instalaciones y sus activos de la delincuencia común.

5.3 Principios Cardinales del Sector floricultor en Colombia

Como se indicó en el Capítulo III en el análisis tridimensional de las naciones, los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno (D'Alessio, 2008).

Influencia de terceras partes. Por exportaciones y el impacto que tiene en Colombia, Estados Unidos es el país indicado. El Tratado de Libre Comercio (TLC) y los beneficios arancelarios son claves en la ejecución de los negocios. También tienen influencia los países vecinos como Venezuela, Perú, Ecuador, Brasil, y Panamá, por su proximidad territorial y por ser destino/origen natural para las exportaciones/importaciones desde y hacia Colombia.

Por otro lado, se deben considerar otros socios comerciales como Rusia, Canadá, Japón, y Portugal, países en los que Colombia está incursionando en el mercado de las flores.

Lazos pasados y presentes. Los países que están impactando el mercado internacional de flores como competidores son: Kenia, Holanda, y Ecuador.

De acuerdo con Proexport (2011) los negocios entre Colombia y Kenia se mantuvieron estables, con unas exportaciones de Colombia de 5,330 toneladas, que correspondieron a US\$3'131,583 en valor FOB. El mayor volumen de carga se manejó vía marítima equivalente al 97.72% del total entre los dos países. En cuanto a toneladas y valor FOB exportado en US\$ de Colombia a Kenia por modos de transporte se observa el siguiente comportamiento en los últimos tres años detallado en la Figura 21.

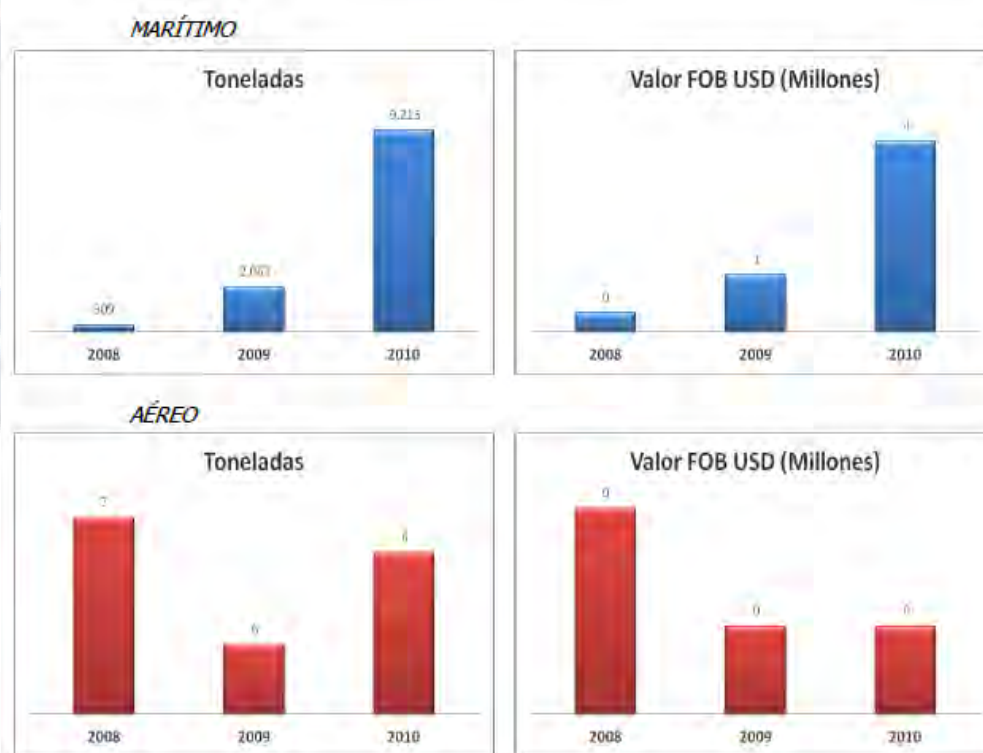


Figura 21. Exportaciones de Colombia a Kenia por modos de transporte. Tomado de “Perfil de exportación de Kenia”, por Proexport, 2011.

El acceso de Kenia a Colombia vía marítima se muestra en la Figura 22. A pesar de contar con dos bahías naturales (infraestructura portuaria), solo tiene habilitado para tráfico comercial el Puerto de Mombasa. Desde Colombia no existe oferta de servicios directos, puesto que los buques arriban a Kenia después de efectuar

conexiones en Manzanillo (Panamá), Balboa (Panamá), Algeciras (España), o Yantian (China). Esto ocasiona que las dos navieras que ofrecen sus servicios para esta ruta, manejen tiempos de tránsito de hasta 56 días (Proexport, 2011).



Figura 22. Acceso de Kenia a Colombia vía marítima.
Tomado de “Perfil de exportación de Kenia”, por Proexport, 2011.

Holanda. Es el principal exportador de flores mundialmente, sus exportaciones en el año 2011 ascendieron a US\$3.8 billones, lo cual es aproximadamente 3 veces mayor a las exportaciones de flores de Colombia (International Trade Centre, 2012a), aunque el sector de flores es relevante para Holanda, se ubica en el décimo lugar en cuanto a exportaciones se refiere, lo cual demuestra la vocación exportadora del país y su competitividad internacionalmente, donde sus principales exportaciones se encuentran en los rubros de valor agregado, como son los productos refinados del petróleo (i.e., no crudos), maquinaria y equipos especializados, equipos eléctricos y electrónicos, entre otros. El comercio bilateral entre los dos países es limitado, siendo el principal producto exportado desde los

puertos marítimos de la Costa Caribe de Colombia el carbón, seguido por productos de acero y hierro, las exportaciones desde Colombia a Holanda en 2011 fueron de US\$2,524'000,000, como se muestra en la Tabla 24.

Tabla 24

Exportaciones de Colombia a Holanda en 2011

Producto	US\$
Combustibles minerales (carbón)	2,085'000,000
Acero/hierro	226'964,000
Aceites/grasas vegetales	108'000,000
Frutas y nueces	28'888,000
Otros	75'148,000
Total	2,524'000,000

Nota. Tomado de “Bilateral trade between Colombia and Netherlands” [Trade Map], por International Trade Centre, 2012d. Recuperado el 28 de junio de 2012, de <http://www.trademap.org>

Holanda tiene uno de los principales puertos de carga para manejo y transferencia de commodities a nivel internacional, siendo el único puerto que no se encuentra en Asia que se ubica dentro de los 10 más grandes del mundo, de los cuales ocho están en China, uno en Singapur y el de Rotterdam, movilizando el puerto de Rotterdam 434 millones de toneladas métricas durante el año 2011 (Port of Rotterdam Authority, 2012). Las exportaciones desde Holanda hacia Colombia, alcanzaron los US\$311'055,000, siendo los principales productos exportados los electrónicos y eléctricos, la maquinaria y equipos, y productos farmacéuticos (ver Tabla 25).

Tabla 25

Exportaciones de Holanda a Colombia 2011

Producto	US\$
Productos eléctricos/electrónicos	34'747,000
Maquinaria, calderas, etc.	32'369,000
Productos farmacéuticos	31'694,000
Partes para aeronaves	30'920,000
Otros	181'325,000
Total	311'055,000

Nota. Tomado de “Bilateral trade between Netherlands and Colombia” [Trade Map], por International Trade Centre, 2012e. Recuperado el 28 de junio de 2012, de <http://www.trademap.org/>

Ecuador. Ecuador es el tercer exportador de flores mundialmente, con US\$684'000,000, con un crecimiento sostenido de los últimos cuatro años del 17% interanual, mientras que Colombia ha crecido un 3% en el mismo período, lo que hace que Ecuador ya esté exportando un volumen que equivale al 54% del Colombiano (International Trade Centre, 2012f). Las principales exportaciones de Ecuador, que ascienden a más de US\$22,000 millones al año, siendo la principal exportación petróleo crudo (58%); frutas, cítricos, y nueces (10%); pescados y crustáceos (6.6%); y flores (3%). Debido a la cercanía con Colombia, existe un comercio bilateral importante que llega a los US\$3 billones al año, teniendo una balanza comercial positiva Colombia. Las principales exportaciones de Colombia a Ecuador son vehículos, energía, y productos plásticos, tal como se muestra en la Tabla 26.

Tabla 26

Exportaciones de Colombia a Ecuador 2011

Producto	US\$
Vehículos	253'713,000
Combustibles minerales (energía)	166'452,000
Plásticos y productos	154'833,000
Celulosa, papel, etc.	144'003,000
Otros	1,189'591,000
Total	1,908'592,000

Nota. Tomado de "Bilateral trade between Colombia and Ecuador" [Trade Map], por International Trade Centre, 2012f. Recuperado el 28 de junio de 2012, de <http://www.trademap.org/>

La exportaciones de Ecuador a Colombia tienen alto grado de concentración en vehículos, los cuales son exportados a través del puerto de Esmeraldas por cabotaje, aprovechando un acuerdo bilateral para promover el intercambio de

productos por vía marítima desde Manta y Esmeraldas en Ecuador a Buenaventura en Colombia. El detalle de los principales productos exportados de Ecuador a Colombia durante el año 2011 se puede observar en la Tabla 27.

Tabla 27

Exportaciones de Ecuador a Colombia 2011

Producto	US\$
Vehículos	271'344,000
Pescados/comida mar preparados	92'125,000
Café, té, mate, y especias	86'137,000
Aceites/grasas vegetales	56'191,000
Otros	560'049,000
Total	1,065'846,000

Nota. Tomado de “Bilateral trade between Ecuador and Colombia” [Trade Map], por International Trade Centre, 2012g. Recuperado el 28 de junio de 2012, de <http://www.trademap.org/>

Contrabalance de intereses. Existen intereses comunes con los países vecinos:

Con Ecuador y Perú existe alta rivalidad para atraer el turismo internacional, la inversión extranjera, y el destino de las exportaciones no tradicionales. Con EE.UU. se afianzan intereses mutuos comerciales con el tratado de libre comercio que opera desde mayo de 2012.

Conservación de los enemigos. No es conveniente ganar ni perder enemigos, se deben mantener (D'Alessio, 2008). Los países fronterizos deben evitar ser enemigos, con eso se evitan los conflictos y se potencializan al máximo la cercanía y la complementación que puedan tener sus economías, desarrollando así una relación *ganar-ganar* a largo plazo. En el ámbito del sector floricultor colombiano, el principal enemigo es Ecuador, debido a su cercanía geográfica al principal destino de las exportaciones colombianas, que es EE.UU.

5.4 Matriz de Intereses del Sector Floricultor de Colombia (MIO)

Tabla 28

Matriz de Intereses Organizacionales

Interés organizacional	Vital	Importante	Periférico
1. Crecimiento (ventas e ingreso)	*Holanda	** Kenia * Ecuador	
2. Aumento de rentabilidad			** Kenia *Ecuador
3. Participación de mercado		*Kenia **Ecuador	
4. Investigación y desarrollo	*Holanda		*Kenia *Ecuador

Nota. * intereses comunes; ** intereses opuestos.

5.5 Objetivos a Largo Plazo

De acuerdo con D'Alessio (2008), los objetivos a largo plazo están relacionados con la visión de la organización y de alguna manera, el resultado de la sumatoria de dichos objetivos, es la visión.

A partir de lo anterior, es importante referirse nuevamente a la visión del sector y así poder definir claramente los referidos objetivos a largo plazo.

Visión. Al año 2022, el sector floricultor colombiano mantendrá el segundo lugar como exportador mundial de flores frescas y será reconocido por el liderazgo en su calidad y variedad en el mercado mundial. Estará integrado en un clúster enfocado a fortalecer su posicionamiento, de tal forma que se genere el mayor beneficio económico para los agentes de la cadena dentro de un marco de alto compromiso social y ambiental.

Definida la visión del sector de flores en Colombia, es menester ahora plantear los objetivos a largo plazo con el fin de cumplir dicha visión. Se debe anotar que, de acuerdo con D'Alessio (2008), los objetivos a largo plazo son aquellos que la organización busca alcanzar, después de haber implementado las estrategias.

Los objetivos a largo plazo que se definen en orden jerárquico son los siguientes:

1. OLP1. Aumentar a 15,000 las hectáreas destinadas para el cultivo de flores. A 2012 las hectáreas cultivadas por los floricultores son 5,906.
2. OLP2. Incrementar la productividad en US\$49 mil por hectárea. Lo anterior permite alcanzar en 2022 la productividad que tiene Estados Unidos en 2012, esto es US\$231 mil por hectárea.
3. OLP3. Incrementar del 32% al 42% la participación de otras variedades de exportación, dentro del total de las exportaciones de Colombia. Lo anterior se logra a través de la investigación y desarrollo de variedades exóticas y nativas. Ver figura 13.
4. OLP4. Incrementar del 4% al 14% la participación de productos misceláneos con contenido de valor agregado en el total de exportaciones, como se observa en la Figura 13.
5. OLP5. Pasar del 40% al 90% la producción certificada bajo el estándar Finca Florverde® en Calidad.
6. OLP6. Incrementar en 40% las hectáreas con el programa Florverde® en Responsabilidad Social. Hoy día las hectáreas certificadas son 2.800, es decir, el 45% del total de cultivos.

5.6 Conclusiones

Los objetivos a largo plazo definidos han tenido como referente la visión del sector. Además, estos objetivos han considerado los asuntos más relevantes del sector,

incluyendo temas de rentabilidad, aporte macroeconómico de la floricultura así como el aporte a los diferentes grupos de interés involucrados, especialmente comunidad y medioambiente.

Es importante aclarar que todos los objetivos planteados han sido formulados según datos del sector, siendo dichos objetivos medibles, realistas, desafiantes, y alcanzables para le época indicada en la visión.

Por otro lado, representa un factor crítico de éxito para alcanzar los objetivos a largo plazo del sector floricultor colombiano, la profundización entre las empresas comunes y complementarias que a 2012 conforman dos clústeres regionales geográficamente ubicados cerca de los aeropuertos de Medellín y Bogotá D.C.

Un clúster del sector floricultor adecuadamente conformado para lograr eficiencia operativa y competitividad de todos los miembros de la cadena tal como está planteado en la visión, requiere de la integración y complemento entre las empresas productoras , proveedores de materiales, componentes, maquinaria y servicios especializados, instituciones financieras, de fomento y garantías, empresas de sectores afines, proveedores de infraestructura, productores de artículos complementarios, entidades públicas y privadas que faciliten formación, investigación y apoyo técnico especializado y los institutos de normalización y acreditación (Porter 2009).

Entre las principales ventajas competitivas y logros en productividad que se amplificarían con la profundización de estos clústeres regionales se tienen (Porter, 2009):

- Mayor acceso a recursos materiales y humanos especializados.
- Mayor acceso a la información.
- Complementariedad.

- Mayor acceso a las instituciones y bienes públicos.
- Incentivos y medición del desempeño.
- Eficiencia en costos de investigación, desarrollo, e innovación.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA)

La matriz FODA genera estrategias específicas, de acuerdo con lo señalado por D'Alessio (2008). Los insumos que utiliza la matriz FODA como entrada para la generación de todo el proceso de emparejamiento son las matrices EFI y EFE. La combinación FO utiliza las fortalezas para sacar ventajas de las oportunidades y, consecuentemente, elaborar estrategias para aprovechar la situación. Por otro lado, las estrategias DO (estrategias tipo buscar) proponen mejorar las debilidades para sacar ventajas de las oportunidades. Siguiendo con las opciones, las estrategias FA (estrategias tipo confrontar) usan las fortalezas para neutralizar las amenazas. Finalmente, las estrategias DA (estrategias tipo evitar) mejoran las debilidades y evitan las amenazas. Por otro lado, la matriz FODA es el marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el relacionamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

Siguiendo con el desarrollo se definió la matriz con 13 estrategias. Primero, las estrategias del cuadrante FO están orientadas a la estrategia de marca con denominación de origen, alianzas estratégicas con brokers en el mercado europeo, y firmas de investigación y desarrollo holandesas, creación del fondo de fomento floricultor, entre otras. Siguiendo con las estrategias del cuadrante FA, se proponen iniciativas que tienen por objetivo la creación de un esquema que permita la negociación e importación consolidada para todo el sector, tanto de insumos como de fletes, y el desarrollo de productos diferenciados a través de bouquets con alto valor agregado.

A su vez, las estrategias del cuadrante DO proponen alianzas estratégicas con el servicio de aprendizaje nacional (SENA) para el entrenamiento y certificación de labores que requieren mejora en la productividad, así como también la integración vertical hacia adelante con brokers en Estados Unidos y desarrollo de modelos predictivos para la contratación de coberturas financieras de riesgo para tasa de cambio. De la misma forma, las estrategias DA se orientan principalmente a la estimulación de la investigación y desarrollo que realizan los grandes productores con el fin de extender las buenas prácticas a otros productores. En la Tabla 29 se muestra lo mencionado anteriormente sobre la construcción de la matriz FODA.

Es relevante considerar el análisis FODA como la parte inicial de todos los análisis detallados que determinan la situación en la que se encuentra el sector y la manera como es capaz de responder frente a todas las necesidades, tanto internas como externas y que permitan su mantenimiento en un entorno competitivo en el cual debe desenvolverse el sector.

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La matriz de posición estratégica y la evaluación de la acción del sector floricultor colombiano presentan factores inmersos en el entorno y el intorno, los cuales representan la base para la definición de las estrategias genéricas del sector. Adicionalmente, permite definir un perfil sustentado en las fortalezas internas así como en las barreras, presiones, y facilitadores del entorno.

Según D'Alessio (2008), a través de la Matriz PEYEA se considera la posición estratégica total del sector, la cual está determinada por dos dimensiones internas, que son la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC), y dos dimensiones externas, que son la estabilidad del entorno (EE) y la fortaleza de la industria (FI).

Tabla 29

Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA)

	Fortalezas	Debilidades
	F1 Iniciativas en aspectos de tecnología a través de Ceniflores, fortaleciendo el proceso de investigación y desarrollo del sector.	D1 Productividad de la tierra (t o US\$ por hectárea).
	F2 Sistema de certificación y reconocimiento socioambiental propio al sector y aceptado por el mercado europeo (cuatro ejes).	D2 Productividad de la mano de obra (trabajadores por hectárea).
	F3 Sistema de información gerencial sobre inteligencia de mercados.	D3 Falta de uso de los mecanismos de cobertura para mitigar el riesgo cambiario de revaluación (forward o derivados), a pesar de los esfuerzos hechos por los distintos gobiernos en la última década para ofrecerlos.
	F4 Existencia de Asocolflores, entidad que permite agrupar requerimientos de mayoría de floricultores.	D4 Las flores colombianas no tienen un factor diferenciador, los esquejes utilizados son desarrollados por Holanda e Israel. No hay tecnología diferenciadora.
	F5 Programa Florverde® que asegura el más alto estándar de calidad en los procesos de producción y distribución.	D5 Baja disponibilidad de información para la gestión de calidad y costos.
	F6 Iniciativas para la generación de valores agregados en los productos (bouquets)	D6 Bajo nivel de tecnología en los cultivos de flores (procesos y producto).
	F7 Promoción internacional de las flores colombianas, con Proflora y Colombia Tierra de Flores.	D7 Falta de convergencia de los agentes de la cadena productiva.
Oportunidades	FO	DO
O1 La imagen exterior de Colombia y de las flores colombianas por eventos como el desfile de silletteros en Medellín ha mejorado radicalmente, lo cual facilita el intercambio comercial con otros países.	FO1 Focalizar la estrategia de marketing en la promoción de la Denominación de Origen "Flores de Colombia" (F3, F6, F7, O1, O5, O7).	DO1 Alianza estratégica con el SENA para el entrenamiento y certificación de trabajadores en labores que requieren mejora en la productividad, estimulados por la promesa de una mejor remuneración (compartir mejora en eficiencia) (D1, D2, O5).
O2 Estabilidad institucional, política, jurídica, y económica de Colombia.	FO2 Creación de una alianza estratégica con un broker con experiencia y relevancia en el mercado europeo con el fin de lograr una mayor penetración en este mercado para las flores colombianas (F2, F3, F5, F6, F7, O3, O5, O8, O6, O7).	DO2 Integración vertical hacia adelante mediante la adquisición de un broker especializado en flores en el mercado de los Estados Unidos (D7, O9).
O3 Tratado de libre comercio con la Unión Europea, principal mercado consumidor de flores en el mundo.	FO3 Creación del Fondo Nacional de Fomento a la Floricultura mediante la retención de un % del valor FOB declarado por cada floricultor, con el propósito de desarrollar las estrategias de investigación y desarrollo necesaria para el fomento del sector (F1, F6, O5).	DO3 Desarrollo de un modelo predictivo sistematizado que apoye la decisión de contratación de coberturas financieras (forward y derivados) contra la revaluación del peso en los momentos de mayor concentración de la demanda (D3, O10).
O4 Tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá, principales destinos de las flores colombianas de exportación, genera seguridad a inversionistas y estímulos al flujo comercial.	FO4 Creación de una alianza estratégica entre Ceniflores (entidad con experiencia en investigación y desarrollo), una o varias universidades colombianas líderes en investigación agropecuaria, y una empresa holandesa líder en I&D del sector floricultor, con el propósito de desarrollar técnicas eficientes de cultivo y explotación comercial de variedades exóticas nativas colombianas (O8, F4, F5, F6).	
O5 Sector económico de relevancia para la economía, por lo cual el Gobierno le otorga protecciones e incentivos.	FO5 Creación, con recursos de FINAGRO, de una prima en el precio del valor FOB a toda la producción que pueda demostrar calidad certificada Florverde® (F5, O9).	
O6 Infraestructura aeroportuaria para manejo de la carga aérea cercana a las dos principales zonas de producción.	FO6 Diversificación concéntrica mediante la constitución de una firma comisionista de bolsa dedicada a representar a los floricultores en la contratación de derivados financieros que cubran los riesgos de tipo de cambio y de eventos derivados del cambio climático (F3, F4, O10).	
O7 Costo relativamente bajo de la mano de obra femenina versus países europeos como Holanda.		
O8 Variedades de flores exóticas nativas insuficientemente explotadas.		
O9 Disponibilidad, bajos costos, y facilidad de acceso al crédito de FINAGRO y a operaciones con el Fondo Nacional de Garantías (FNG).		
O10 Subsidio gubernamental del 60% en las primas (costos) de operaciones de cobertura por revaluación del peso colombiano.		
Amenazas	FA	DA
A1 Pérdida de competitividad en costos por revaluación de la moneda colombiana producto del aumento de la IED en minería y otros sectores que se estimularán aún más con los recientes TLC con EE.UU, Canadá, y Europa.	FA1 Creación de una alianza estratégica entre floricultores para el aprovechamiento de las economías de escala en la importación de insumos y fertilizantes y la negociación de fletes (A4, A6, F3, F4).	DA1 Estimular la I&D que realizan los grandes productores, mediante el reconocimiento económico que el FFF haría por el desarrollo de buenas prácticas que puedan ser transferidas a otros productores y que mejoren la eficiencia general del sector (D1, D2, D4, D6, A1, A6, A8).
A2 Exigencias crecientes en materia social y ambiental en la UE, lo que implica costos de implementación y seguimiento elevados para las empresas.	FA2 Integración vertical hacia adelante mediante la constitución de una empresa comercializadora mayorista encargada del desarrollo del mercado interno (A5, A7, F3).	
A3 Cambio climático (factor no controlable) que origina con más frecuencia granizadas, heladas, exceso de lluvias, vientos, enfermedades, y plagas.	FA3 Desarrollo de más productos diferenciados, a través del diseño de bouquets con alto valor agregado resultado de la creatividad de las mujeres colombianas que los construyen (F5, F6, F7, A10).	
A4 Incremento de los precios internacionales del petróleo deriva en un mayor costo de: insumos químicos, fertilizantes, plásticos, y fletes aéreos.		
A5 Baja capacidad de absorción del producto en el mercado interno en momentos de dificultades externas e inexistencia de canales de distribución internos.		
A6 Desbalance entre los ingresos y gastos de las empresas del sector; en tanto que los ingresos dependen del comportamiento de los precios internacionales de las flores y de la tasa de cambio, los principales gastos, como la mano de obra, están sujetos a la variación de los precios internos.		
A7 Exigencias crecientes en el cumplimiento de normas internacionales de calidad en procesos de producción, transporte, y distribución.		
A8 Rápido crecimiento de la productividad por hectárea de países africanos (Kenia), más vinculados a la UE, principal mercado mundial.		
A9 Condiciones climáticas favorables y aumento de productividad del competidor más cercano (Ecuador).		
A10 Poder de negociación de los compradores en Estados Unidos.		

En la Tabla 30 se observa la matriz de calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF) del sector floricultor colombiano, la cual tiene como resultado ponderado total el valor de 2.11 y se destacan con puntajes altos la rotación de inventario y las economías de escala, y con los resultados más bajos, la liquidez y el capital requerido vs. el capital disponible.

Tabla 30

Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) del Sector Floricultor Colombiano

Factores determinantes		Puntaje			
1	Retorno de la inversión	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	3
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0 1 2 3 4 5 6	Balanceado	2
3	Liquidez	Desbalanceado	0 1 2 3 4 5 6	Sólido	1
4	Capital requerido versus Capital disponible	Alto	0 1 2 3 4 5 6	Bajo	1
5	Flujo de caja	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	0
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0 1 2 3 4 5 6	Fácil	1
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0 1 2 3 4 5 6	Bajo	1
8	Rotación de inventarios	Baja	0 1 2 3 4 5 6	Alta	5
9	Economía de escala y de experiencia	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	5
Total					2.11

En la Tabla 31 se observa la matriz de calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC) del sector floricultor colombiano, la cual tiene como resultado ponderado total el valor de -2.89 y se destacan con puntajes altos la participación en el mercado, el conocimiento tecnológico, y la integración vertical, y resulta ser la lealtad del consumidor el factor determinante peor calificado.

Tabla 31

Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) del Sector Floricultor Colombiano

Factores determinantes												Puntaje
1	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	5	
2	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4	
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	2	
4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	2	
5	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1	
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	
7	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
8	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	
9	Control sobre proveedores y distribuidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	
										Total	-2.89	

En la Tabla 32 se observa la matriz de calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE) del sector floricultor colombiano, la cual tiene como resultado ponderado total el valor de -2.38 , y se destacan con puntajes altos los pocos cambios tecnológicos y la baja tasa de inflación, y entre los factores determinantes calificados con menor valor están la pequeña variabilidad de la demanda y la alta estabilidad política y legal.

Tabla 32

*Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)
del Sector Floricultor Colombiano*

Factores determinantes												Puntaje
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	5	
2	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	6	
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	1	
4	Estabilidad política y legal	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1	
5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	5	
6	Rivalidad /Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5	
7	Comportamiento de los índices macroeconómicos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1	
8	Ejecución de la inversión pública	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5	
										Total	-2.38	

En la Tabla 32 se observa la matriz de calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI) del sector floricultor colombiano, la cual tiene como resultado ponderado total el valor de 3.44 y se destacan con puntajes altos la intensidad de capital requerida, la dificultad de entrar al mercado, y la alta utilización de la capacidad instalada, y entre los factores determinantes calificados con menor valor está el poder de negociación de los productores.

Tabla 33

*Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)
del Sector Floricultor Colombiano*

Factores Determinantes												Puntaje
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2	
2	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2	
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	
4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	4	
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	4	
6	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5	
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	5	
8	Productividad/ Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5	
9	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2	
										Total	3.44	

El resultado consolidado de las cuatro matrices de calificación de factores determinantes se puede ver de manera consolidada en la Tabla 34.

Adicionalmente, la matriz da como resultado el marco de cuatro cuadrantes, como se muestra en la Figura 23, el cual determina las estrategias apropiadas dependiendo del cuadrante en el cual se encuentre ubicado el vector.

Tabla 34

Matriz PEYEA del Sector Floricultor Colombiano

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)		Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	
1 Retorno de la inversión	3	1 Cambios tecnológicos	5
2 Apalancamiento	2	2 Tasa de inflación	6
3 Liquidez	1	3 Variabilidad de la demanda	1
4 Capital requerido versus Capital disponible	1	4 Estabilidad política y legal	1
5 Flujo de caja	0	5 Barreras de entrada al mercado	5
6 Facilidad de salida del mercado	1	6 Rivalidad /Presión competitiva	5
7 Riesgo involucrado en el negocio	1	7 Comportamiento de los índices macroeconómicos	1
8 Rotación de inventarios	5	8 Ejecución de la inversión pública	5
9 Economía de escala y de experiencia	5		
	Promedio = 2.11		Promedio = -2.38
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)		Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	
1 Participación en el mercado	5	1 Potencial de crecimiento	2
2 Calidad del producto	4	2 Potencial de utilidades	2
3 Ciclo de vida del producto	2	3 Estabilidad financiera	2
4 Ciclo de reemplazo del producto	2	4 Conocimiento tecnológico	4
5 Lealtad del consumidor	1	5 Utilización de recursos	4
6 Utilización de la capacidad de los competidores	4	6 Intensidad de capital	5
7 Conocimiento tecnológico	4	7 Facilidad de entrada al mercado	5
8 Integración vertical	4	8 Productividad/ Utilización de la capacidad	5
9 Control sobre proveedores y distribuidores	2	9 Poder de negociación de los productores	2
	Promedio = -2.89		Promedio = 3.44

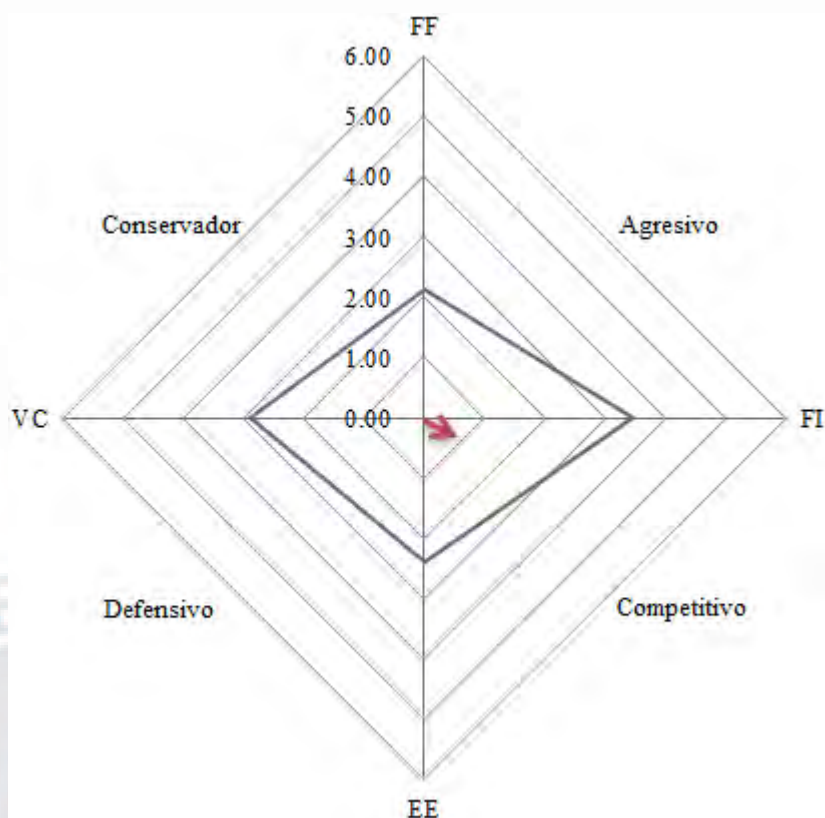


Figura 23. Matriz PEYEA del Sector Floricultor Colombiano.

Para el sector floricultor colombiano, según la MPEYEA, el resultado sugiere adoptar una postura competitiva caracterizada por esfuerzos de marketing, mejora en las fuerzas de ventas, ampliación o mejora de líneas de producto, inversión en productividad, reducción de costos, protección de la ventaja competitiva en mercados en declinación, y fusiones o alianzas estratégicas con compañías ricas en caja (D'Alessio, 2008, p. 282).

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Creada por el Boston Consulting Group en 1970, basa su análisis en la cartera de negocios de la empresa. “Se relaciona estrechamente con la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo” (D'Alessio, 2008, p. 308). Dentro de los usos que la matriz destaca, está la formulación de estrategias en organizaciones multidivisionales o para separar portafolios de productos, de manera distinta, con el fin de permitir

análisis de inversión y niveles de participación en distintos mercados de acuerdo con el entorno en el que se encuentre la empresa (D'Alessio, 2008).

Por otro lado, la matriz y sus distintos cuadrantes presentan características distintivas. En el área de signo de interrogación se plantea a unidades con baja participación relativa de mercado, pero compitiendo en industrias de alto crecimiento, cuyas necesidades de efectivo son altas, con baja generación de caja, y permite a la organización decidir estrategias intensivas para fortalecerse o desinvertir.

En el área de los negocios estrellas, estos presentan una alta participación relativa del mercado y alta tasa de crecimiento de la industria o sector. Presentan las mejores oportunidades a largo plazo, en torno a crecimiento y estabilidad. La inversión que ellos ejecutan tiende a mantener o consolidar la posición dominante y se pueden aplicar estrategias de integración intensivas y aventuras conjuntas.

Respecto de las vacas lecheras, son industrias o sectores que presentan una alta participación relativa de mercado, pero compiten en industrias de bajo crecimiento, generando exceso de liquidez para sus necesidades. El objetivo de este cuadrante es que el exceso de liquidez debe servir para mantener una posición sólida el mayor tiempo posible. Permite aplicar estrategias de desarrollo de producto y diversificación concéntrica. Cuando una industria o sector de esta área se vea debilitada, es posible aplicar estrategias de reducción o desposeimiento.

En relación a los negocios perro, existe una baja participación relativa del mercado, compitiendo además en mercados de lento o poco crecimiento, con posiciones débiles internas y externas que provocan la aplicación de estrategias de liquidación, desinversión o reducción.

Para el caso del sector floricultor colombiano, los resultados de la MBCG se muestran en la Figura 24, en la cual se puede observar que los crisantemos y

pompones, así como los misceláneos (variedades exóticas), están ubicados en el cuadrante de productos estrella, lo cual implica oportunidades a largo plazo para crecimiento y rentabilidad, y requerimientos sustanciales para mantener o consolidar la posición dominante, igualmente aplican estrategias de integración, intensivas de producto, y aventura conjunta. Las demás líneas de producto (e.g., rosas, claveles, y miniclaveles, y alstroemerias), están ubicadas en el cuadrante de vaca lechera, por lo tanto, conviene aplicar estrategias de desarrollo de producto y diversificación concéntrica.

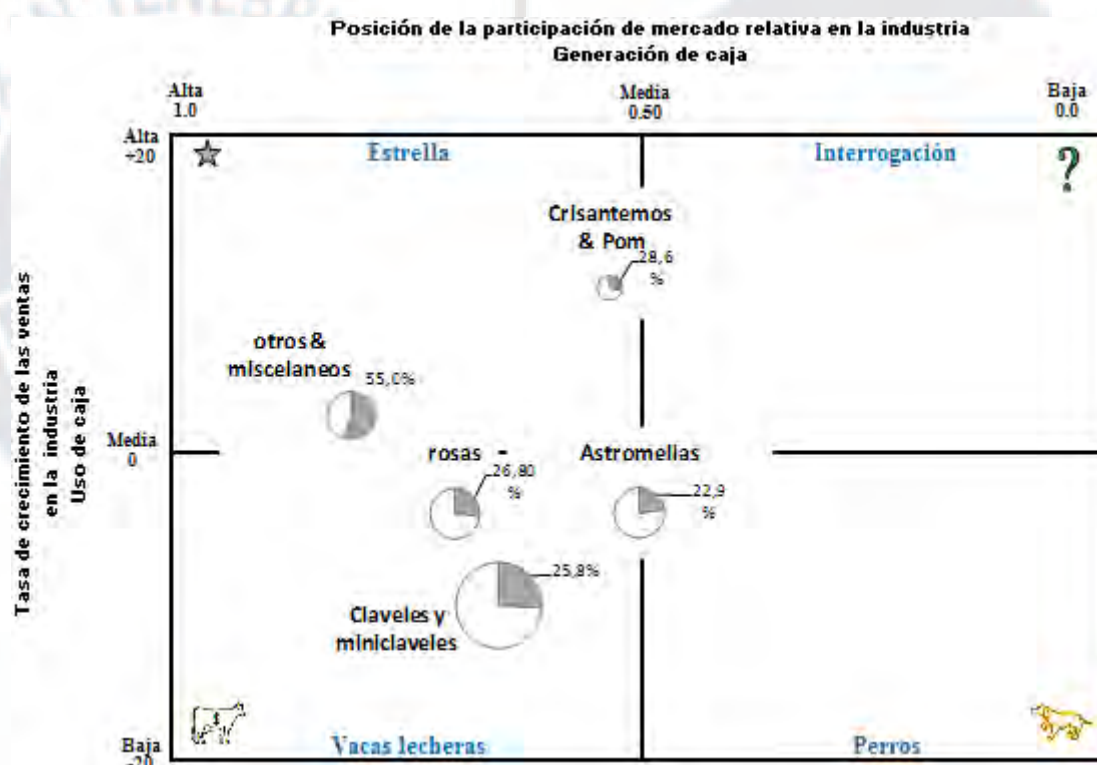


Figura 24. MBCG para el Sector Floricultor Colombiano.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz interna externa (MIE) presenta dos ejes, como se aprecia en la Figura 25, correspondiente a la Matriz IE del sector floricultor colombiano, como se muestra en la Tabla 35. El eje x está representado por el total ponderado de la matriz EFI y el de la y por el total ponderado de la matriz EFE.

Los cuadrantes que se reflejan en la matriz corresponden a los distintos niveles y estrategias a aplicar. En el caso del sector floricultor colombiano, el lugar V indica que el sector debe ser capaz de desarrollarse selectivamente para mejorar, es decir, saber escoger dentro de sus posibilidades, cuáles serían las características que agregan valor al sector, tales como estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de producto, y con ello fomentar un mejoramiento con miras a un nuevo tiempo en el sector.

Tabla 35

Matriz Interna-Externa del Sector Floricultor Colombiano

Matriz	Total de puntaje ponderado
EFI	2.54
EFE	2.04

		Total ponderado EFI		
		Alto 3.0 a 4.0	Medio 2.0 a 2.99	Bajo 1.0 a 1.99
Total ponderado EFE	Alto 3.0 a 4.0	4	3	2
	4	I	II	III
	3	IV	V	VI
	2	VII	VIII	IX
1	1			

A blue dot is located in the cell corresponding to Quadrant V (Alto EFE, Medio EFI).

Figura 25. Matriz IE para el Sector Floricultor Colombiano.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

“La matriz de la gran estrategia es otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización” (D’Alessio, 2008, p.324). De acuerdo con esta definición, las variables que la matriz señala permiten que un negocio pueda ser categorizado en uno de los cuatro cuadrantes, con distintas características basadas en las estrategias que pueda tomar la organización. En la Figura 26 se puede observar la matriz GE para el sector floricultor colombiano.

El sector floricultor colombiano se ubica en el Cuadrante I de la MGE, que se traduce en una posición competitiva fuerte y un crecimiento moderado del mercado, lo cual se representa gráficamente en la MGE al ubicar el sector en la parte inferior del Cuadrante I. De dicha ubicación se derivan estrategias tales como, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración vertical hacia adelante y hacia atrás, y diversificación concéntrica.

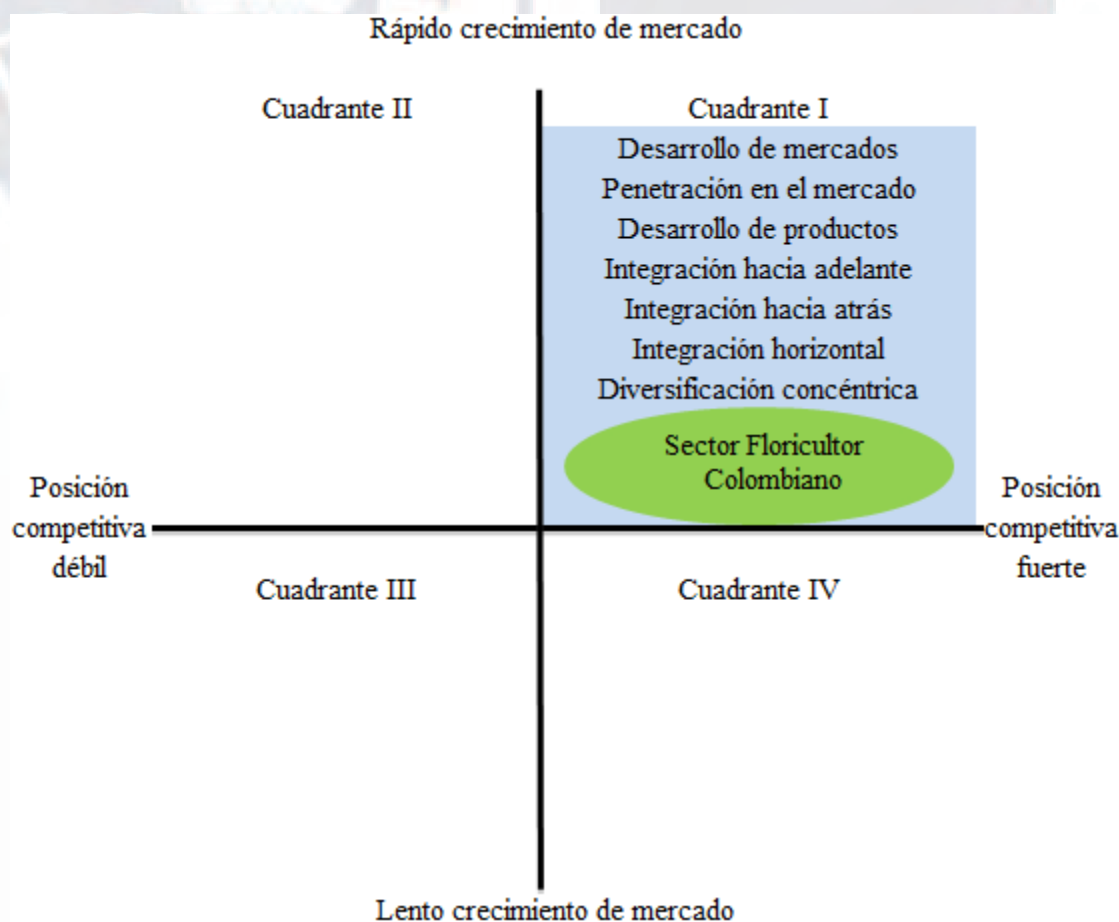


Figura 26. Matriz de la Gran Estrategia del Sector Floricultor Colombiano.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Las estrategias específicas generadas en la etapa de emparejamiento mediante las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE se consolidan en la matriz de decisión estratégica, como se puede observar en la Tabla 36. En esta matriz se evalúa la frecuencia de aparición de estas estrategias para poder determinar y retener aquellas que se manifiestan en tres o más matrices. Las estrategias que no alcancen el criterio de retención serán colocadas como de contingencia, por ser menos relevantes.

Las siete estrategias que cumplen las características para ser retenidas son las siguientes:

1. E1: Focalizar la estrategia de marketing en la promoción de la denominación de origen “Colombia tierra de flores”.
2. E2: Creación de una alianza estratégica con un broker con experiencia y relevancia en el mercado europeo con el objetivo de lograr una mayor penetración en este mercado para las flores colombianas.
3. E4: Creación de una alianza estratégica entre Ceniflores (entidad con experiencia en investigación y desarrollo), una o varias universidades colombianas líderes en investigación agropecuaria, y una empresa holandesa líder en I&D del sector floricultor, con el propósito de desarrollar técnicas eficientes de cultivo y explotación comercial de variedades exóticas nativas colombianas.
4. E9: Desarrollo de más productos diferenciados, a través del diseño de bouquets con alto valor agregado, resultado de la creatividad de las mujeres colombianas que los construyen.
5. E10: Alianza estratégica con el SENA para el entrenamiento y certificación de trabajadores en labores que requieren mejora en la productividad, estimulados por la promesa de una mejor remuneración (compartir mejora en eficiencia).

6. E11: Integración vertical hacia adelante mediante la adquisición de un broker especializado en flores en el mercado de los Estados Unidos.
7. E14: Fusiones o alianzas estratégicas con compañías ricas en caja.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico se puede definir la sistematización y puntuación objetiva de todo el proceso relacionado, permitiendo de esta manera clasificar las estrategias y obtener una lista priorizada, al ser las entradas de las matrices EFI y EFE, obteniendo por cada estrategia un punto de atractividad para, finalmente, sumar los valores calculados por estrategia para cada uno de los factores clave. Además, se plantea un valor entre cuatro y cinco para establecer una estrategia de contingencia y un número de aceptación de la estrategia superior a cinco. El mínimo es dos y el máximo ocho.

La obtención de resultados coherentes permitirá responder la pregunta “¿hacia dónde va la empresa o el sector?”. Esta dirección de la empresa fue acuñada por Godet (1995) como la prospectiva, que es una forma de otorgar una dirección dinámica a la organización, promoviendo un nuevo modelo de dirección que pueda permitir mantener la estabilidad de la respectiva empresa o sector que se plantea esa pregunta.

Frente a esto, es importante tener estrategias alternativas o de contingencia basadas en la racionalidad limitada del decisor o la visión política, que aportan visiones alternativas a los resultados del proceso lógico, enriqueciendo el conocimiento logrado en el proceso formal del ingreso de datos a las matrices y mejorando las decisiones estratégicas (Navas, Guerras, & Montero, 2010).

Tabla 36

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Origen	N°	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	E1	Focalizar la estrategia de marketing en la promoción de la Denominación de Origen "Flores de Colombia" F3, F6,F7, O1, O5 O7	X	X	X	X	X	5
FO2	E2	Creación de una alianza estratégica con un broker con experiencia y relevancia en el mercado europeo a fin de lograr una mayor penetración en este mercado para las flores colombianas. F2, F3, F5, F6, F7, O3, O5, O8, O6, O7	X	X			X	3
FO3	E3	Creación del Fondo Nacional de Fomento a la Floricultura mediante la retención de un % del valor FOB declarado por cada floricultor con el propósito de desarrollar las estrategias de investigación y desarrollo necesaria para el fomento del sector. F1, F6, O5	X					1
FO4	E4	Creación de una alianza estratégica entre Ceniflores (entidad con experiencia en investigación y desarrollo), una o varias universidades colombianas líderes en investigación agropecuaria y una empresa holandesa líder en I&D del sector floricultor, con el propósito de desarrollar técnicas eficientes de cultivo y explotación comercial de variedades exóticas nativas colombianas. O8, F4, F5, F6	X	X		X	X	4
FO5	E5	Creación con recursos de FINAGRO de una prima en el precio del valor FOB a toda la producción que pueda demostrar calidad certificada Florverde®. F5, O9	X					1
FO6	E6	Diversificación concéntrica mediante la constitución de una firma comisionista de bolsa dedicada a representar a los floricultores en la contratación de derivados financieros que cubran los riesgos de tipo de cambio y de eventos derivados del cambio climático. F3, F4, O10	X				X	2
FA1	E7	Creación de una Alianza estratégica entre floricultores para el aprovechamiento de las economías de escala en la importación de insumos y fertilizantes y la negociación de fletes. A4, A6, F3 y F4	X				X	2
FA2	E8	Integración vertical hacia delante mediante la constitución de una empresa comercializadora mayorista encargada del desarrollo del mercado interno. A5, A7, F3	X				X	2
FA3	E9	Desarrollo de más productos diferenciados, a través del diseño de bouquets con alto valor agregado resultado de la creatividad de las mujeres colombianas que los construyen. F5, F6, F7, A10	X	X		X	X	4
DO1	E10	Alianza estratégica con el SENA para el entrenamiento y certificación de trabajadores en labores que requieren mejora en la productividad, estimulados por la promesa de una mejor remuneración. (Compartir mejora en eficiencia). D1, D2, O5	X	X			X	3
DO2	E11	Integración vertical hacia adelante mediante la adquisición de un broker especializado en flores en el mercado de los Estados Unidos D7, O9	X	X			X	3
DO3	E12	Desarrollo de un modelo predictivo sistematizado que apoye la decisión de contratación de coberturas financieras (forward y derivados) contra la revaluación del peso en los momentos de mayor concentración de la demanda. D3, O10	X					1
DA1	E13	Estimular la I&D que realizan los grandes productores, mediante el reconocimiento económico que el FFF le haría por el desarrollo de buenas prácticas que puedan ser transferidas a otros productores y que mejoren la eficiencia general del sector.D1, D2, D4., D6, A1, A6, A8	X				X	2
PEYEA	E14	Fusiones o alianzas estratégicas con compañías ricas en caja		X	X		X	3

Para el caso del sector floricultor colombiano, se obtienen siete estrategias de la matriz de decisión, que son evaluadas dentro de la matriz CPE, que se contrastarán con los factores de éxito internos y externos identificados en las matrices EFE y EFI. El ordenamiento lógico de la matriz a nivel de puntaje proviene de las oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades en los análisis interno y externo derivados del sector floricultor colombiano. Los valores PA demuestran el atractivo relativo de cada estrategia en relación con los factores. De acuerdo con la Tabla 37 correspondiente a la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico, de las siete estrategias seleccionadas, que aparecen como entrada para la MCPE, se consideraron todas, porque son las estrategias base para realizar las matrices de Rumelt y Ética.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Una vez evaluadas las estrategias retenidas por atractivo en la matriz CPE, se pasará a filtrar mediante los cuatro criterios propuestos por Rumelt. El filtro final para las estrategias retenidas permitirá seleccionar aquellas que pasen todas las pruebas o criterios. En caso se apruebe alguna estrategia que no pasa una de las pruebas, se corre el riesgo de afectar la implementación y el desempeño de una o varias áreas claves del sector floricultor colombiano.

El análisis de esta matriz está orientado sobre la base de cuatro parámetros (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad, y (d) ventaja (D'Alessio, 2008).

Iniciando por la consistencia, se busca que las estrategias seleccionadas no tengan políticas mutuamente inconsistentes, es decir, que no exista contradicción entre ellas de manera que se pueda lograr una estrategia acorde con los valores, políticas, visión, y misión presentes dentro del sector. En consonancia, las estrategias deben demostrar capacidad de adaptarse al entorno externo variable que pueda aparecer y a los cambios que se puedan dar de manera interna; además, deben tener flexibilidad pero a la vez ser consistentes.

Tabla 37

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factor clave	Peso	E1		E2		E4		E9		E10		E11		E14		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
<p>Oportunidades</p> <p>O1 La imagen exterior de Colombia y de las flores colombianas por eventos como el desfile de silletteros en Medellín ha mejorado radicalmente, lo cual facilita el intercambio comercial con otros países. 0.085 4 0.34 3 0.26 4 0.34 4 0.34 1 0.09 3 0.26 4 0.34</p> <p>O2 Estabilidad institucional, política, jurídica, y económica de Colombia. 0.060 3 0.18 4 0.24 3 0.18 1 0.06 2 0.12 3 0.18 4 0.24</p> <p>O3 Tratado de libre comercio con la Unión Europea, principal mercado consumidor de flores en el mundo. 0.090 4 0.36 4 0.36 4 0.36 3 0.27 3 0.27 1 0.09 4 0.36</p> <p>O4 Tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá, principal destino de las flores colombianas de exportación, genera seguridad a inversionistas y estímulos al flujo comercial. 0.080 4 0.32 1 0.08 4 0.32 3 0.24 2 0.16 4 0.32 4 0.32</p> <p>O5 Sector económico de relevancia para la economía, por lo cual el Gobierno le otorga protecciones e incentivos. 0.020 2 0.04 3 0.06 3 0.06 3 0.06 3 0.06 3 0.06 4 0.08</p> <p>O6 Infraestructura aeroportuaria para manejo de la carga aérea cercana a las dos principales zonas de producción. 0.075 1 0.08 2 0.15 1 0.08 1 0.08 1 0.08 3 0.23 2 0.15</p> <p>O7 Costo relativamente bajo de la mano de obra femenina versus países europeos como Holanda. 0.090 2 0.18 3 0.27 2 0.18 4 0.36 3 0.27 3 0.27 3 0.27</p> <p>O8 Variedades de flores exóticas nativas insuficientemente explotadas. 0.030 4 0.12 4 0.12 4 0.12 4 0.12 3 0.09 3 0.09 3 0.09</p> <p>O9 Disponibilidad, bajos costos, y facilidad de acceso al crédito de FINAGRO y a operaciones con el Fondo Nacional de Garantías (FNG). 0.050 2 0.10 2 0.10 1 0.05 3 0.15 2 0.10 3 0.15 4 0.20</p> <p>O10 Subsidio gubernamental del 60% en las primas (costos) de operaciones de cobertura por revaluación del peso colombiano 0.020 1 0.02 1 0.02 1 0.02 2 0.04 1 0.02 3 0.06 4 0.08</p> <p>Amenazas</p> <p>A1 Pérdida de competitividad en costos por revaluación de la moneda colombiana producto del aumento de la IED en minería y otros sectores que se estimularán aún más con los recientes TLC con EE.UU., Canadá, y Europa. 0.08 3 0.23 2 0.15 2 0.15 3 0.23 4 0.30 4 0.30 2 0.15</p> <p>A2 Exigencias crecientes en materia social y ambiental en la UE, lo que implica costos de implementación y seguimiento elevados para las empresas. 0.08 2 0.16 4 0.32 2 0.16 2 0.16 3 0.24 2 0.16 2 0.16</p> <p>A3 Cambio climático (factor no controlable) que origina con más frecuencia granizadas, heladas, exceso de lluvias, vientos, enfermedades, y plagas. 0.06 2 0.12 2 0.12 3 0.18 2 0.12 3 0.18 1 0.06 2 0.12</p> <p>A4 Incremento de los precios internacionales del petróleo deriva en un mayor costo de insumos químicos, fertilizantes, plásticos, y fletes aéreos. 0.08 1 0.08 2 0.16 1 0.08 2 0.16 3 0.24 2 0.16 2 0.16</p> <p>A5 Baja capacidad de absorción del producto en el mercado interno en momentos de dificultades externas e inexistencia de canales de distribución internos. 0.04 2 0.08 2 0.08 2 0.08 2 0.08 1 0.04 2 0.08 3 0.12</p> <p>A6 Desbalance entre los ingresos y gastos de las empresas del sector, en tanto que los ingresos dependen del comportamiento de los precios internacionales de las flores y de la tasa de cambio, los principales gastos, como la mano de obra, están sujetos a la variación de los precios internos. 0.01 2 0.02 2 0.02 2 0.02 3 0.03 4 0.04 3 0.03 2 0.02</p> <p>A7 Exigencias crecientes en el cumplimiento de normas internacionales de calidad en procesos de producción, transporte, y distribución. 0.01 4 0.02 3 0.02 3 0.02 2 0.01 3 0.02 3 0.02 1 0.01</p> <p>A8 Rápido crecimiento de la productividad por hectárea de países africanos (Kenia), más vinculados a la UE, principal mercado mundial. 0.02 3 0.06 4 0.08 4 0.08 3 0.06 3 0.06 2 0.04 3 0.06</p> <p>A9 Condiciones climáticas favorables y aumento de productividad del competidor más cercano (Ecuador). 0.01 3 0.03 3 0.03 3 0.03 3 0.03 3 0.03 2 0.02 3 0.03</p> <p>A10 Poder de negociación de los compradores en Estados Unidos. 0.02 3 0.06 4 0.08 3 0.06 4 0.08 2 0.04 4 0.08 3 0.06</p> <p>Fortalezas</p> <p>F1 Iniciativas en aspectos de tecnología a través de Ceniflores, fortaleciendo el proceso de investigación y desarrollo del sector. 0.11 4 0.44 2 0.22 4 0.44 4 0.44 3 0.33 1 0.11 2 0.22</p> <p>F2 Sistema de certificación y reconocimiento socioambiental propio al sector y aceptado por el mercado europeo (cuatro ejes). 0.07 3 0.21 4 0.28 1 0.07 1 0.07 3 0.21 1 0.07 2 0.14</p> <p>F3 Sistema de información gerencial sobre inteligencia de mercados. 0.08 1 0.08 2 0.16 3 0.24 4 0.32 1 0.08 4 0.32 2 0.16</p> <p>F4 Existencia de Asocolflores, entidad que permite agrupar requerimientos de mayoría de floricultores. 0.05 2 0.10 3 0.15 3 0.15 1 0.05 3 0.15 3 0.15 2 0.10</p> <p>F5 Programa Florverde®, que asegura el más alto estándar de calidad en los procesos de producción y distribución. 0.06 3 0.18 3 0.18 3 0.18 3 0.18 3 0.18 3 0.18 2 0.12</p> <p>F6 Iniciativas para la generación de valores agregados en los productos (bouquets). 0.07 2 0.14 4 0.28 3 0.21 4 0.28 3 0.21 4 0.28 3 0.21</p> <p>F7 Promoción internacional de las flores colombianas con Proflora y Colombia Tierra de Flores 0.10 4 0.40 3 0.30 4 0.40 4 0.40 2 0.20 3 0.30 3 0.30</p> <p>Debilidades</p> <p>D1 Productividad de la tierra (t o US\$ por hectárea). 0.08 2 0.16 2 0.16 4 0.32 2 0.16 4 0.32 2 0.16 2 0.16</p> <p>D2 Productividad de la mano de obra (trabajadores por hectárea). 0.08 2 0.16 1 0.08 4 0.32 1 0.08 4 0.32 2 0.16 2 0.16</p> <p>D3 Falta de uso de los mecanismos de cobertura para mitigar el riesgo cambiario de revaluación (forward o derivados), a pesar de los esfuerzos hechos por los distintos gobiernos en la última década para ofrecerlos. 0.08 2 0.16 2 0.16 1 0.08 2 0.16 1 0.08 3 0.24 2 0.16</p> <p>D4 Las flores colombianas no tienen un factor diferenciador, los esquejes utilizados son desarrollados por Holanda e Israel. No hay tecnología diferenciadora. 0.07 4 0.28 2 0.14 4 0.28 4 0.28 3 0.21 2 0.14 2 0.14</p> <p>D5 Baja disponibilidad de información para la gestión de calidad y costos. 0.05 2 0.10 3 0.15 2 0.10 1 0.05 3 0.15 2 0.10 2 0.10</p> <p>D6 Bajo nivel de tecnología en los cultivos de flores (procesos y producto). 0.05 2 0.10 2 0.10 3 0.15 2 0.10 3 0.15 2 0.10 3 0.15</p> <p>D7 Falta de convergencia de los agentes de la cadena productiva. 0.05 2 0.10 4 0.20 1 0.05 2 0.10 1 0.05 3 0.15 3 0.15</p>																
Total	2.00	5.20	5.27	5.55	5.34	5.08	5.11	5.29								

La factibilidad indica que las estrategias no deben originar sobrecostos ni subproblemas, no es estrategia válida aquella que orienta la solución de un problema o consecución de un objetivo, dañando el sistema establecido y originando problemas para la organización. En el área de la ventaja, las estrategias deben contribuir a la creación o mantenimiento de ventajas competitivas de la organización, este factor diferenciador permitirá el posicionamiento del sector y su preferencia, trayendo como consecuencia réditos financieros. Para el caso de las siete estrategias retenidas en dicho análisis, siete han sido aceptadas puesto que todas cumplen con los parámetros establecidos anteriormente. Eso conlleva a poner las bases de acción para la formulación de las iniciativas para obtener un plan integrado y considerando todos los aspectos que forman el sector. El resultado se presenta en la Tabla 38.

6.9 Matriz de Ética (ME)

De acuerdo con lo afirmado por D'Alessio (2008), la matriz de ética es el último filtro para poder desarrollar las estrategias. Su objetivo es verificar que estas no violen aspectos o principios relacionados con derechos, justicia, y utilitarismo. De acuerdo con el nivel solicitado de alta consistencia ética y transparencia del Plan Estratégico, los resultados esperables se plasman en esta matriz. Se puede concluir, como se muestra en la Tabla 39, que ninguna de las siete estrategias viola ningún principio ético.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En la Tabla 40 se muestran las estrategias retenidas y de contingencia. Esta matriz determina las estrategias que se ejecutarán en el plan estratégico y las estrategias de contingencia que quedan reservadas para considerar su pertinencia luego de cierto tiempo después, en el seguimiento y control que se hace al plan estratégico.

Tabla 38

Matriz de Rumelt (MR)

	Estrategias específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1	Focalizar la estrategia de marketing en la promoción de la Denominación de Origen "Flores de Colombia" F3, F6,F7, O1, O5 O7	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Creación de una alianza estratégica con un broker con experiencia y relevancia en el mercado europeo a fin de lograr una mayor penetración en este mercado para las flores colombianas. F2, F3, F5, F6, F7, O3, O5, O8, O6, O7	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Creación de una alianza estratégica entre Ceniflores (entidad con experiencia en investigación y desarrollo), una o varias universidades colombianas líderes en investigación agropecuaria y una empresa holandesa líder en I&D del sector floricultor, con el propósito de desarrollar técnicas eficientes de cultivo y explotación comercial de variedades exóticas nativas colombianas. O8, F4, F5, F6	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Desarrollo de más productos diferenciados, a través del diseño de bouquets con alto valor agregado resultado de la creatividad de las mujeres colombianas que los construyen. F5, F6, F7, A10	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Alianza estratégica con el SENA para el entrenamiento y certificación de trabajadores en labores que requieren mejora en la productividad, estimulados por la promesa de una mejor remuneración. (Compartir mejora en eficiencia). D1, D2, O5	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	Integración vertical hacia adelante mediante la adquisición de un broker especializado en flores en el mercado de los Estados Unidos D7, O9	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14	Fusiones o alianzas estratégicas con compañías ricas en caja	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 39

Matriz de Ética (ME)

	E1	E2	E4	E9	E10	E11	E14
	Focalizar la estrategia de marketing en la promoción de la denominación de origen “Flores de Colombia” (F3, F6, F7, O1, O5, O7)	Creación de una alianza estratégica con un broker con experiencia y relevancia en el mercado europeo con el fin de lograr una mayor penetración en este mercado para las flores colombianas (F2, F3, F5, F6, F7, O3, O5, O8, O6, O7)	Creación de una alianza estratégica entre Ceniflores (entidad con experiencia en investigación y desarrollo), una o varias universidades colombianas líderes en investigación agropecuaria, y una empresa holandesa líder en I&D del sector floricultor, con el propósito de desarrollar técnicas eficientes de cultivo y explotación comercial de variedades exóticas nativas colombianas (O8, F4, F5, F6)	Desarrollo de más productos diferenciados, a través del diseño de bouquets con alto valor agregado, resultado de la creatividad de las mujeres colombianas que los construyen (F5, F6, F7, A10)	Alianza estratégica con el SENA para el entrenamiento y certificación de trabajadores en labores que requieren mejora en la productividad, estimulados por la promesa de una mejor remuneración (compartir mejora en eficiencia) (D1, D2, O5)	Integración vertical hacia adelante mediante la adquisición de un broker especializado en flores en el mercado de los Estados Unidos (D7, O9)	Fusiones o alianzas estratégicas con compañías ricas en caja
Derechos							
1	Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N
2	Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N
3	Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N
4	Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N
5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N
6	Impacto en el derecho de hablar libremente	N	N	N	N	N	N
7	Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N
Justicia							
8	Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J
9	Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J
10	Normas de compensación	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo							
11	Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E
12	Medios estratégicos empleados	N	E	N	N	E	E
	Derechos	V = Viola	N = Neutral	P = Promueve			
	Justicia	J = Justo	N = Neutro	I = Injusto			
	Utilitarismo	E = Excelentes	N = Neutro	P = Perjudicial			

Las estrategias retenidas se dirigen principalmente a los siguientes objetivos planteados para el sector floricultor colombiano:

1. OLP4: Incrementar del 4% al 14% la participación de productos misceláneos con contenido de valor agregado en el total de exportaciones.
2. OLP3: Incrementar del 32% al 42% la participación de otras variedades de exportación, dentro del total de las exportaciones de Colombia. Lo anterior se logra a través de la investigación y desarrollo de variedades exóticas y nativas.
3. OLP1: Aumentar a 15,000 las hectáreas destinadas para el cultivo de flores. A 2012 las hectáreas cultivadas por los floricultores son 5,906.
4. OLP5: Pasar del 40% al 90% la producción certificada bajo el estándar Finca Florverde® en Calidad.

En menor medida para los siguientes objetivos a largo plazo:

1. OLP2: Incrementar la productividad en US\$49 mil dólares por hectárea. Lo anterior permitirá alcanzar en 2022 la productividad que tiene Estados Unidos en 2012, esto es, US\$231 mil por hectárea.
2. OLP6: Incrementar en 40% las hectáreas con el programa Florverde® en responsabilidad social. día la fecha las hectáreas certificadas son 2,800, es decir, el 45% del total de cultivos.

Las estrategias de contingencia también se dirigen a apoyar los objetivos OLP1, OLP2, y OLP4, principalmente, y en menor medida a los restantes.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Según D'Alessio (2008), se deben considerar las estrategias que no fueron retenidas en alguna de las matrices filtro para su posible utilización, de ser necesario. La matriz de decisión retiene aquellas que hubieran aparecido en tres o más de las matrices, las que no alcanzaron ese valor constituyen el tercer grupo de contingencia.

Tabla 40

Estrategia Retenidas y de Contingencia

No.	Estrategia	Retenida
1	Focalizar la estrategia de marketing en la promoción de la denominación de origen “Flores de Colombia” (F3, F6, F7, O1, O5, O7).	Sí
2	Creación de una alianza estratégica con un broker con experiencia y relevancia en el mercado europeo con el fin de lograr una mayor penetración en este mercado para las flores colombianas (F2, F3, F5, F6, F7, O3, O5, O8, O6, O7).	Sí
4	Creación de una alianza estratégica entre Ceniflores (entidad con experiencia en investigación y desarrollo), una o varias universidades colombianas líderes en investigación agropecuaria, y una empresa holandesa líder en I&D del sector floricultor, con el propósito de desarrollar técnicas eficientes de cultivo y explotación comercial de variedades exóticas nativas colombianas (O8, F4, F5, F6).	Sí
9	Desarrollo de más productos diferenciados, a través del diseño de bouquets con alto valor agregado, resultado de la creatividad de las mujeres colombianas que los construyen (F5, F6, F7, A10).	Sí
10	Alianza estratégica con el SENA para el entrenamiento y certificación de trabajadores en labores que requieren mejora en la productividad, estimulados por la promesa de una mejor remuneración (compartir mejora en eficiencia) (D1, D2, O5).	Sí
11	Integración vertical hacia adelante mediante la adquisición de un broker especializado en flores en el mercado de los Estados Unidos (D7, O9).	Sí
14	Fusiones o alianzas estratégicas con compañías ricas en caja	Sí
No.	Estrategia	Contingencia
3	Creación del Fondo Nacional de Fomento a la Floricultura mediante la retención de un % del valor FOB declarado por cada floricultor con el propósito de desarrollar las estrategias de investigación y desarrollo necesaria para el fomento del sector (F1, F6, O5).	Sí
5	Creación con recursos de FINAGRO de una prima en el precio del valor FOB a toda la producción que pueda demostrar calidad certificada Florverde® (F5, O9).	Sí
6	Diversificación concéntrica mediante la constitución de una firma comisionista de bolsa dedicada a representar a los floricultores en la contratación de derivados financieros que cubran los riesgos de tipo de cambio y de eventos derivados del cambio climático (F3, F4, O10).	Sí
7	Creación de una alianza estratégica entre floricultores para el aprovechamiento de las economías de escala en la importación de insumos y fertilizantes y la negociación de fletes (A4, A6, F3, F4).	Sí
8	Integración vertical hacia delante mediante la constitución de una empresa comercializadora mayorista encargada del desarrollo del mercado interno (A5, A7, F3).	Sí
12	Desarrollo de un modelo predictivo sistematizado que apoye la decisión de contratación de coberturas financieras (forward y derivados) contra la revaluación del peso en los momentos de mayor concentración de la demanda (D3, O10).	Sí
13	Estimular la I&D que realizan los grandes productores, mediante el reconocimiento económico que el FFF le haría por el desarrollo de buenas prácticas que puedan ser transferidas a otros productores y que mejoren la eficiencia general del sector (D1, D2, D4, D6, A1, A6, A8).	Sí

En contraste, de todas las estrategias, permite aseverar aquellas que pasaron todos los límites en pos de lograr y aprobar resultados satisfactorios provenientes de los anteriores filtros que correspondían a las matrices anteriores. De esto se puede extrapolar a las siete estrategias que aprobaron resultados en todos los filtros anteriores, para ser contrastadas con los seis objetivos a largo plazo (OLP). Con esto se espera que las estrategias aporten, por lo menos, un logro para los objetivos a largo plazo. Las siete estrategias aportaron al menos dos de los ámbitos trazados para los OLP, como se puede apreciar en la Tabla 41.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

El objetivo de la matriz de posibilidades de competidores es enfrentar las estrategias retenidas y las posibles acciones que podrían ejecutar los competidores del sector floricultor colombiano para intentar neutralizarlas. Un análisis asertivo de las posibles acciones ayudará a comprender las posibles acciones de los competidores y de una mejor y más efectiva implementación de las estrategias del sector floricultor colombiano. En la Tabla 42 se muestran las acciones.

6.13 Conclusiones

Es importante para cualquier organización o sector poder utilizar herramientas y procesos que permitan escoger estrategias adecuadas para conseguir los objetivos a largo plazo, significando estos últimos el eje y centro de lo que toda empresa quiere alcanzar para reflejar el logro de su visión.

Al desarrollar las nueve matrices para el sector floricultor colombiano, se desarrolló una herramienta potente de direccionamiento estratégico, permitiendo con ello priorizar la asignación de los recursos disponibles que permitan alcanzar los objetivos a largo plazo trazados.

Tabla 41

Matriz de Estrategias vs. OLP del Sector Floricultor Colombiano

Estrategias		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
		Aumentar a 15,000 las hectáreas destinadas para el cultivo de flores. A 2012 las hectáreas cultivadas por los floricultores son 5,906.	Incrementar la productividad en US\$49 mil dólares por hectárea. Lo anterior permite alcanzar en 2022 la productividad que tiene Estados Unidos en 2012, esto es, US\$231 mil por hectárea.	Incrementar del 32% al 42% la participación de otras variedades de exportación, dentro del total de las exportaciones de Colombia. Lo anterior se logra a través de la investigación y desarrollo de variedades exóticas y nativas.	Incrementar del 4% al 14% la participación de productos misceláneos con contenido de valor agregado en el total de exportaciones.	Pasar del 40% al 90% la producción certificada bajo el estándar Finca Florverde® en Calidad.	Incrementar en 40% las hectáreas con el programa Florverde® en responsabilidad social. A la fecha, las hectáreas certificadas son 2,800, es decir, el 45% del total de cultivos.
Intensiva Desarrollo de productos	1	Focalizar la estrategia de marketing en la promoción de la denominación de origen "Flores de Colombia" (F3, F6, F7, O1, O5 O7).	X	X	X	X	X
Integración Vertical hacia Adelante	2	Creación de una alianza estratégica con un broker con experiencia y relevancia en el mercado europeo con el fin de lograr una mayor penetración en este mercado para las flores colombianas (F2, F3, F5, F6, F7, O3, O5, O8, O6, O7).	X	X	X	X	X
Modalidad Alianza Estrategia	4	Creación de una alianza estratégica entre Ceniflores (entidad con experiencia en investigación y desarrollo), una o varias universidades colombianas líderes en investigación agropecuaria, y una empresa holandesa líder en I&D del sector floricultor, con el propósito de desarrollar técnicas eficientes de cultivo y explotación comercial de variedades exóticas nativas colombianas (O8, F4, F5, F6).	X	X	X	X	
Intensivo desarrollo de productos	9	Desarrollo de más productos diferenciados, a través del diseño de bouquets con alto valor agregado, resultado de la creatividad de las mujeres colombianas que los construyen (F5, F6, F7, A10)	X	X	X		
Modalidad Alianza Estrategia	10	Alianza estratégica con el SENA para el entrenamiento y certificación de trabajadores en labores que requieren mejora en la productividad, estimulados por la promesa de una mejor remuneración (compartir mejora en eficiencia) (D1, D2, O5).	X	X	X	X	
Integración Vertical hacia Adelante	11	Integración vertical hacia adelante mediante la adquisición de un broker especializado en flores en el mercado de los Estados Unidos (D7, O9).		X	X		
Modalidad Alianza Estrategia	14	Fusiones o alianzas estratégicas con compañías ricas en caja	X		X		

Tabla 42

Matriz de Posibilidades de los Competidores del Sector Floricultor Colombiano

Estrategias alternativas		Estrategias específicas	Holanda	Ecuador	Kenia
Intensiva desarrollo de productos	1	Focalizar la estrategia de marketing en la promoción de la denominación de origen “Flores de Colombia” (F3, F6, F7, O1, O5 O7).			
Integración vertical hacia adelante	2	Creación de una alianza estratégica con un broker con experiencia y relevancia en el mercado europeo con el fin de lograr una mayor penetración en este mercado para las flores colombianas (F2, F3, F5, F6, F7, O3, O5, O8, O6, O7)	X		
Modalidad alianza estrategia	4	Creación de una alianza estratégica entre Ceniflores (entidad con experiencia en investigación y desarrollo), una o varias universidades colombianas líderes en investigación agropecuaria, y una empresa holandesa líder en I&D del sector floricultor, con el propósito de desarrollar técnicas eficientes de cultivo y explotación comercial de variedades exóticas nativas colombianas (O8, F4, F5, F6).		X	
Intensiva desarrollo de productos	9	Desarrollo de más productos diferenciados, a través del diseño de bouquets con alto valor agregado, resultado de la creatividad de las mujeres colombianas que los construyen (F5, F6, F7, A10).		X	X
Modalidad alianza estrategia	10	Alianza estratégica con el SENA para el entrenamiento y certificación de trabajadores en labores que requieren mejora en la productividad, estimulados por la promesa de una mejor remuneración (compartir mejora en eficiencia) (D1, D2, O5)			
Integración vertical hacia adelante	11	Integración vertical hacia adelante mediante la adquisición de un broker especializado en flores en el mercado de los Estados Unidos (D7, O9).		X	
Modalidad alianza estrategia	14	Fusiones o alianzas estratégicas con compañías ricas en caja	X		

Es necesario resaltar que, luego de las matrices, se entregaron estrategias específicas y generales, pasando por un extenso y minucioso proceso de filtro, que hace aumentar la percepción selectiva que se tiene sobre la organización como un medio de elección clave de lo recomendado para desarrollar en el sector.

La información para poder esquematizar todo el proceso proviene de los análisis internos y externos del sector floricultor colombiano que se desarrollaron a profundidad en capítulos anteriores.

Como resumen quedaron seleccionadas siete estrategias de retención y siete de contingencia. Las estrategias seleccionadas estratégicamente se focalizan en:

Focalizar la estrategia de marketing en la promoción de la denominación de origen “Flores de Colombia”.

Creación de una alianza estratégica con un broker con experiencia y relevancia en el mercado europeo con el fin de lograr una mayor penetración en este mercado para las flores colombianas.

Creación de una alianza estratégica entre universidades colombianas líderes en investigación agropecuaria y una empresa holandesa líder en I&D del sector floricultor, con el propósito de desarrollar técnicas eficientes de cultivo y explotación comercial de variedades exóticas nativas colombianas.

Desarrollo de más productos diferenciados, a través del diseño de bouquets con alto valor agregado, resultado de la creatividad de las mujeres colombianas que los construyen.

Alianza estratégica con el SENA para el entrenamiento y certificación de trabajadores en labores que requieren mejora en la productividad, estimulados por la promesa de una mejor remuneración.

Integración vertical hacia adelante mediante la adquisición de un broker especializado en flores en el mercado de los Estados Unidos.

Fusiones o alianzas estratégicas con compañías ricas en caja.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Hasta ahora, los capítulos anteriores han presentado los aspectos más importantes para la formulación de la estrategia que ayude al sector floricultor de Colombia a alcanzar la proyección futura. Este capítulo se enfoca en la segunda etapa del proceso estratégico, es decir, en la implementación y dirección de todo aquello concebido durante la etapa anterior; es la puesta en marcha del proceso estratégico.

De acuerdo con D'Alessio (2008), para esto es necesario considerar cinco elementos importantes: (a) objetivos a corto plazo que desarrollan los de largo plazo, (b) políticas, (c) recursos, (d) estructura organizacional, (e) medio ambiente y ecología, (f) recursos humanos, y (g) gestión del cambio. Adicionalmente, en este capítulo se mostrará la aplicación del conjunto de estrategias retenidas, las cuales deberán relacionarse con los elementos arriba señalados. De esta forma, se buscará alcanzar los objetivos a largo plazo planteados y con ello llegar a la visión propuesta para el sector floricultor colombiano. Según D'Alessio (2008), “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa” (p. 373).

7.1 Objetivos a Corto Plazo (OCP)

Según D'Alessio (2008), los OCP son aquellos necesarios para alcanzar, con cada estrategia, los objetivos a largo plazo (OLP). Por lo anterior, se presentan los OCP en función de los OLP, para lo cual es necesario enunciar nuevamente los OLP para el sector floricultor colombiano.

1. OLP1. Aumentar a 15,000 las hectáreas destinadas para el cultivo de flores. A 2012 las hectáreas cultivadas por los floricultores son 5,906.

OCP 11: Realizar inventario de tierras en el territorio colombiano que cumplen con las características técnicas para dedicación a cultivo de flores, antes de fin de 2013, determinando las adecuadas para tal fin.

OCP 12: Incrementar las áreas de cultivo en 1,000 hectáreas por año a partir del año 2012.

OCP 13: Invertir no menos de US\$50 / ha mil al año en tecnología.

2. OLP2. Incrementar la productividad en US\$49 mil dólares por hectárea. Lo anterior permite alcanzar en 2022 la productividad que tiene Estados Unidos en 2012, esto es, US\$231 mil por hectárea.

OCP 21: Consolidar las compras de los insumos más relevantes, buscando un mayor poder de negociación con los compradores (mejores precios), reduciendo, gradualmente, hasta un 15% de los costos de producción de las flores.

OCP 22: Incrementar gradualmente el número de especialistas por hectárea hasta alcanzar un 15% adicional al número actual.

OCP23: Incrementar las ventas producto de participación en ferias en 20% anual, lo cual representa la complementariedad del clúster en función del marketing.

3. OLP3. Incrementar del 32% al 42% la participación de otras variedades de exportación, dentro del total de las exportaciones de Colombia. Lo anterior se logra a través de la investigación y desarrollo de variedades exóticas y nativas como lo muestra la Figura 13.

OCP 31: Hacer dos convenios por año con instituciones públicas y/o privadas para llevar a cabo estudios que permitan desarrollar la potencialidad de variedades exóticas y nativas.

OCP 32: Incrementar la rentabilidad producto de la inversión del 1% de los ingresos netos al año para efectos de estudios de investigación y desarrollo tanto en Colombia como en el exterior.

OCP 33: Disponer de, mínimo, el 35% de los terrenos nuevos para cultivos en otras variedades.

4. OLP 4. Incrementar del 4% al 14% (puntos porcentuales) la participación de productos misceláneos con contenido de valor agregado en el total de exportaciones, como se observa en la Figura 13.

OCP 41: Realizar alianza con 1 universidad reconocida en el ámbito de la investigación agrícola en el departamento de Antioquia durante el año 2013, para el análisis de desarrollo de nuevas variedades de cultivos a partir de variedades de flores frescas y/o no tradicionales.

OCP 42: Incrementar 1 variedad nueva en todas las ferias y eventos a partir de 2012 con el fin de calificar el grado de aceptación para cada una en los mercados extranjeros.

OCP 43: Dedicar mínimo el 15% de las hectáreas actualmente disponibles para cultivos en otras variedades.

5. OLP5. Pasar del 40% al 90% la producción certificada bajo el estándar Finca Florverde® en Calidad.

OCP 51: Concienciar anualmente a un 5% adicional de dueños de cultivos como mecanismo para facilitar ingreso a países de Europa mostrando beneficios y estadísticas de resultados.

OCP 52: Capacitar anualmente a 5% adicional de dueños de cultivos en los estándares procedimentales como multiplicadores en sus fincas para lograr una cadena integral de recursos entrenados en modelo de calidad Florverde®.

OCP 53: Incrementar anualmente 5% la producción certificada incentivando a los cultivadores a acceder beneficios económicos de FINAGRO (prima propuesta en el análisis del Capítulo VI).

OCP 54: Incrementar los beneficios integrales de los cultivadores producto del aumento anual del 5% (de los beneficios) de aquellos que obtengan la certificación Florverde® a través de: acceso a subsidios, capacitación y tecnología entre otros.

OLP 6. Incrementar en 40% las hectáreas con el programa Florverde® en responsabilidad social. A la fecha las hectáreas certificadas son 2,800, es decir, el 45% del total de cultivos.

OCP 61: Sensibilizar anualmente 4% adicional de los dueños de cultivos como mecanismo para facilitar el ingreso a países de Europa mostrando beneficios y estadísticas de resultados.

OCP 62: Capacitar cada año al 4% adicional de dueños de cultivos en los estándares sociales como multiplicadores en sus fincas para lograr una cadena integral de recursos entrenados en modelo de calidad Florverde®.

OCP 63: Incrementar anualmente 5% la producción certificada incentivando a los cultivadores a acceder a beneficios económicos de FINAGRO (prima propuesta en el análisis del Capítulo VI).

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

Según D'Alessio (2008), los recursos son los insumos necesarios que permiten llevar a cabo las estrategias seleccionadas. Estos pueden ser cuantitativos o cualitativos, tangibles o intangibles. No solo se deben identificar esos recursos sino que, además, deben ser correctamente asignados. Los referidos recursos son financieros, físicos, humanos, y tecnológicos.

Recursos financieros: Existen diversas formas a través de las cuales las empresas del sector pueden acceder a este tipo de recursos. Dada las particularidades del sector y la naturaleza de las empresas vinculadas a él, se descartan instrumentos tales como emisiones de bonos, préstamos multilaterales, etc. Por el contrario, instrumentos como créditos a largo plazo, emisiones de acciones, créditos con empresas vinculadas, son formas viables de financiación. Cualquiera de ellas puede ser adoptada a efectos de poder llevar a cabo los objetivos indicados.

De otra parte, en el análisis del Capítulo VI, se enunció la creación de una prima en el precio con recursos de FINAGRO dirigido a toda la producción que pueda demostrar la certificación Florverde®, con lo cual se incentiva el compromiso relacionado con la calidad de los cultivos.

Recursos físicos: Los bienes de capital destinados al cumplimiento de los objetivos a corto plazo son determinantes. Se ha indicado que la necesidad de aumentar producción, productividad, entre otros, implica, necesariamente, el aumento de la planta física actual. En este orden de ideas, las adquisiciones e inversiones deben hacerse con base en los cálculos de retorno de inversión y rentabilidad esperada. Así mismo, es necesario identificar tierras aptas para la actividad a desarrollar donde las condiciones del suelo sean propicias para el cultivo de flores. Es evidente que bajo las condiciones actuales de plataforma física, no podría llevarse a cabo los objetivos ni de corto ni de largo plazo identificados.

El OLP1 establecido en el Capítulo V proyecta el incremento en casi tres veces la cantidad de tierras destinadas para el cultivo de flores, considerando que a la fecha la cantidad de OLP1: Aumentar a 15,000 las hectáreas destinadas para el cultivo de flores, a 2012, las hectáreas cultivadas por los floricultores son 5,906.

Recursos humanos: Este es una de los recursos más importantes al momento de implementar las estrategias formuladas. Y lo es no solo porque su contribución es básica tanto en lo personal como desde el punto de vista de estructura, sino porque una nueva estrategia implica cambio y es determinante una aproximación adecuada hacia ese cambio, lo cual conlleva una buena gestión del mismo. La motivación constante es clave para que los resultados se logren. Algunos aspectos que deben ser considerados respecto del recurso humano en la implementación de las estrategias formuladas para el sector floricultor colombiano:

1. Capacitación de todo el equipo humano tanto administrativo como operativo. La permanente y constante capacitación hace más competitivo el equipo humano y de esa manera facilita la consecución de los objetivos.
2. Creación de programas de reconocimiento asociados al cumplimiento de metas y objetivos. Es importante hacer partícipe a los trabajadores de los logros obtenidos mediante el otorgamiento de premios vinculados a resultados. Esta no es una práctica común a la fecha en el sector, pero de implementarse, los resultados serían positivos. Debe considerarse que el 75% de los trabajadores son operarios y, como tales, reciben el salario mínimo mensual legal vigente. Lo anterior significa que bonos por reconocimiento se calcularían sobre esa misma base, lo cual hace que sea plausible desde el punto de vista cuantitativo.

Se indicó arriba que la gestión del cambio es importante al momento de comunicar e implementar nuevos objetivos y nuevas estrategias, y para lograrlo es necesario considerar que:

1. Los trabajadores deben ser involucrados en la estrategia mediante comunicación asertiva, de forma tal que se sientan parte del cambio y no receptores del mismo.
2. Los trabajadores deben hacerse partícipes en la formulación de soluciones tendientes a atacar problemas relacionados con la empresa, su nueva estrategia e implementación.
3. Definir recursos y procedimientos así como procesos necesarios de manera anticipada para evitar que la implementación se haga más compleja.
4. Entrenamiento permanente en los pilares estratégicos definidos para que todos los trabajadores entiendan hacia a dónde van y cómo lo harán.
5. Retroalimentación permanente de su gestión.

El recurso humano es invaluable y quizá, el más importante, y bajo ese entendimiento, la atención que se le dé y la prioridad con que se trate resultan fundamentales al momento de la implementación estratégica. No debe olvidarse que la organización alcanza sus resultados y objetivos gracias al equipo humano que la conforma.

Recursos tecnológicos: La implementación de estos recursos genera altas eficiencias en términos de productividad y de información. Considerando que hay objetivos a largo plazo relacionados con eficiencias productivas, es necesario hacer inversiones en mejora de plataformas tecnológicas que permitan elevar el estándar de gestión de los cultivos. Para efectos del gremio, es necesario fortalecer las herramientas tecnológicas que permitan tener la información del sector y poder promover mejor sus intereses. Los desafíos planteados en temas de calidad, que se asocian a la nueva estrategia, hacen necesario planes de reconversión y razonables inversiones que permitan llevar a cabo los procesos que dichos desafíos implican.

De acuerdo con lo expuesto en la matriz FODA en el Capítulo VI, se plantea crear alianzas entre universidades y/o el Sena, y una empresa holandesa líder en I&D del sector floricultor, de tal forma que se fortalezca tecnológicamente el mercado floricultor colombiano.

En la Tabla 43, se asocian cada uno de los recursos a sus correspondientes objetivos.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio (2008), las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan las estrategias y esas políticas deben ser consistentes con las macro políticas que se han definido para el sector como son los valores. Adicionalmente, las políticas, si bien deben tener inmerso el contenido axiológico de los valores, también deben considerar la ética, la legalidad, y la responsabilidad social, criterios estos que enmarcan el devenir de la organización.

Tabla 43

Objetivos a Corto Plazo para el Sector Floricultor Colombiano y sus Recursos

Nº	Objetivos a corto plazo para el sector floricultor colombiano	Recursos
11	Realizar inventario de tierras en el territorio colombiano que cumplen con las características técnicas para dedicación a cultivo de flores, antes de fin de 2013, determinando las adecuadas para tal fin.	Terrenos disponibles y aptos para siembra de flores.
12	Incrementar las áreas de cultivo en 1,000 hectáreas por año a partir del año 2012.	Plan Estratégico del Sector Floricultor Colombiano. Terrenos disponibles y aptos para siembra de flores.
13	Invertir no menos de US\$50 / ha mil al año en tecnología.	Plan Estratégico del Sector Floricultor Colombiano. Financiamiento de las tierras a través de FINAGRO y entidades financieras.
21	Consolidar las compras de los insumos más relevantes, buscando un mayor poder de negociación con los compradores (mejores precios), reduciendo, gradualmente, hasta un 15% de los costos de producción de las flores.	Profesionales expertos en compras de insumos del sector floricultor. Información de cantidades y variedades de insumos requeridos por los cultivadores y cultivos. Plan Estratégico del Sector Floricultor Colombiano. Recursos Tecnológicos
22	Incrementar gradualmente el número de especialistas por hectárea hasta alcanzar un 15% adicional al número actual.	Profesionales expertos en compras de insumos del sector floricultor.
23	Incrementar las ventas producto de participación en ferias en 20% anual, lo cual representa la complementariedad del clúster en función del marketing.	Plan Estratégico del Sector Floricultor Colombiano. Variedades de flores disponibles para la venta (que cumplen con estándares internacionales de calidad).
31	Hacer dos convenios por año con instituciones públicas y/o privadas para llevar a cabo estudios que permitan desarrollar la potencialidad de variedades exóticas y nativas.	Acuerdos con entidades para desarrollo de nuevas variedades. Plan Estratégico del Sector Floricultor Colombiano.
32	Incrementar la rentabilidad producto de la inversión del 1% de los ingresos netos al año para efectos de estudios de investigación y desarrollo tanto en Colombia como en el exterior.	Plan Estratégico del Sector Floricultor Colombiano. Recursos Tecnológicos
33	Disponer de, mínimo, el 35% de los terrenos nuevos para cultivos en otras variedades.	Terrenos disponibles y aptos para siembra de flores. Plan Estratégico del Sector Floricultor Colombiano.
41	Realizar alianza con 1 universidad reconocida en el ámbito de la investigación agrícola en el departamento de Antioquia durante el año 2013, para el análisis de desarrollo de nuevas variedades de cultivos a partir de variedades de flores frescas y/o no tradicionales.	Acuerdo con Universidad para desarrollo de nuevas variedades. Plan Estratégico del Sector Floricultor Colombiano.
42	Incrementar 1 variedad nueva en todas las ferias y eventos a partir de 2012 con el fin de calificar el grado de aceptación para cada una en los mercados extranjeros.	Información de ferias y eventos para promocionar las flores colombianas. Plan Estratégico del Sector Floricultor Colombiano.
43	Dedicar mínimo el 15% de las hectáreas actualmente disponibles para cultivos en otras variedades.	Terrenos disponibles y aptos para siembra de flores. Plan Estratégico del Sector Floricultor Colombiano.
51	Concienciar anualmente a un 5% adicional de dueños de cultivos como mecanismo para facilitar ingreso a países de Europa mostrando beneficios y estadísticas de resultados.	Centros de reunión para planeación y seguimiento de resultados de Florverde® en asuntos procedimentales. Plan Estratégico del Sector Floricultor Colombiano. Recursos Tecnológicos
52	Capacitar anualmente a 5% adicional de dueños de cultivos en los estándares procedimentales como multiplicadores en sus fincas para lograr una cadena integral de recursos entrenados en modelo de calidad Florverde®.	Centros de formación técnica con programa estándar educativo en procedimientos Florverde®, profesores entrenados y fondos del gremio destinados a capacitación.
53	Incrementar anualmente 5% la producción certificada incentivando a los cultivadores a acceder beneficios económicos de FINAGRO (prima propuesta en el análisis del Capítulo VI).	Recursos humanos altamente calificados en procedimientos de calidad Florverde®. Recursos financieros provenientes de FINAGRO (prima en el precio).
54	Incrementar los beneficios integrales de los cultivadores producto del aumento anual del 5% (de los beneficios) de aquellos que obtengan la certificación Florverde® a través de: acceso a subsidios, capacitación y tecnología entre otros.	Recursos financieros provenientes de FINAGRO (prima en el precio propuesta en el Capítulo VI).
61	Sensibilizar anualmente 4% adicional de los dueños de cultivos como mecanismo para facilitar el ingreso a países de Europa mostrando beneficios y estadísticas de resultados.	Centros de reunión para planeación y seguimiento de resultados de Florverde® en estándares sociales. Plan Estratégico del Sector Floricultor Colombiano. Recursos Tecnológicos
62	Capacitar cada año al 4% adicional de dueños de cultivos en los estándares sociales como multiplicadores en sus fincas para lograr una cadena integral de recursos entrenados en modelo de calidad Florverde®.	Centros de formación técnica con programa estándar educativo en asuntos sociales Florverde®, profesores entrenados y fondos del gremio destinados a capacitación.
63	Incrementar anualmente 5% la producción certificada incentivando a los cultivadores a acceder a beneficios económicos de FINAGRO (prima propuesta en el análisis del Capítulo VI).	Recursos humanos altamente calificados en estándares sociales Florverde®. Recursos financieros provenientes de FINAGRO (prima en el precio).

De acuerdo con lo anterior, se indican las políticas más relevantes de las estrategias del sector floricultor colombiano:

Gestión humana.

- P1. Mejorar la gestión de recursos humanos.
- P2. Mantener capacitado al equipo humano.
- P3. Reconocer y premiar la excelencia en el desempeño.
- P4. Dar cumplimiento estricto a la normatividad laboral.

Producto, mercado, y servicio.

- P5. Asegurar la calidad del producto.
- P6. Optimizar las labores de cultivo.
- P7. Incentivar la investigación y el desarrollo de nuevos productos.
- P8. Hacer seguimiento a satisfacción de cliente.
- P9. Monitorear mercados potenciales donde puedan generarse oportunidades importantes.
- P10. Generar cultura innovadora tanto en productos como en procesos.
- P11. Estimular el uso de la tecnología al servicio de la actividad de floricultura.

- P12. Establecer mecanismos de medición de la gestión en el sector.

Sostenibilidad.

P13. Operar siempre garantizando el adecuado equilibrio entre lo ambiental, lo económico, y lo social.

P14. Apoyar las comunidades vecinas mediante la generación de empleo para sus habitantes.

P15. Trabajar en paralelo con el Gobierno las necesidades del sector.

P16. Influir en el Gobierno para que se creen mejores condiciones económicas y regulatorias para el sector.

En la Tabla 44 se asocian las políticas anteriormente definidas con cada una de las estrategias retenidas en el Capítulo VI.

Tabla 44

Matriz de Políticas y Estrategias

N°	Políticas por estrategia	E1	E2	E4	E9	E10	E11	E14
P1	Mejorar la gestión de recursos humanos.				X	X		
P2	Mantener capacitado al equipo humano.				X	X		X
P3	Reconocer y premiar la excelencia en el desempeño.				X	X		
P4	Dar cumplimiento estricto a la normatividad laboral.		X			X	X	X
P5	Asegurar la calidad del producto.	X	X	X	X	X	X	X
P6	Optimizar las labores de cultivo.	X				X		
P7	Incentivar la investigación y el desarrollo de nuevos productos.	X	X	X			X	X
P8	Hacer seguimiento a satisfacción de cliente.	X	X		X		X	X
P9	Monitorear mercados potenciales donde puedan generarse oportunidades importantes.	X	X		X		X	X
P10	Generar cultura innovadora tanto en productos como en procesos.	X	X	X	X	X	X	X
P11	Estimular el uso de la tecnología al servicio de la actividad de floricultura.	X	X	X			X	X
P12	Establecer mecanismos de medición de la gestión en el sector.							X
P13	Operar siempre garantizando el adecuado equilibrio entre lo ambiental, lo económico, y lo social.		X					X
P14	Apoyar las comunidades vecinas mediante la generación de empleo para sus habitantes.				X	X		X
P15	Trabajar en paralelo con el Gobierno las necesidades del sector.	X						
P16	Influir en el Gobierno para que se creen mejores condiciones económicas y regulatorias para el sector.					X		X

7.4 Estructura para el Gremio Floricultor de Colombia

La estructura organizacional es aquella por la cual se implementa la estrategia formulada. De ahí la importancia de que una estructura se diseñe y replantee en función de la nueva estrategia. Por esto, es completamente necesario que ante el planteamiento de una nueva estrategia se plantee una nueva estructura.

Es preciso mencionar que la gerencia estratégica del sector floricultor colombiano la ejerce la estructura organizacional del gremio, la cual se reproduce en la Figura 27.

La estructura actual del gremio de flores se observa en la Figura 27.



Figura 27. Estructura actual del gremio de flores.

La estructura propuesta para el gremio de flores se observa en la Figura 28.



Figura 28. Estructura propuesta para el gremio de flores.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las estrategias formuladas y que posteriormente serán implementadas, no pueden ni deben afectar al medio ambiente ni causar perjuicios a la sociedad. En el caso particular del sector de flores, algunas de las estrategias están enfocadas a beneficiar grupos de interés importantes como ambiente y comunidades. Esto sin contar los trabajadores, quienes también son alta y positivamente impactados con las estrategias diseñadas, como ocurre por ejemplo con la estrategia E10, que apalanca el objetivo de largo plazo OLP5.

El negocio de cultivo de flores tiene un alto impacto tanto ambiental como social, y debido a ese impacto se ha querido dotar a la actividad de parámetros que hagan sostenible el negocio considerando la importancia del ambiente y las personas en el día a día del negocio. Esto está reflejado no solo en los objetivos a largo plazo (lo relacionado con la certificación Florverde®) en las estrategias propiamente dichas, sino en las políticas que se han definido. Lo anterior prueba el compromiso y la conciencia que tiene el sector con el desarrollo sostenible.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Es necesario tener presente que el impacto en el recurso humano debe ser medido no solo en el gremio propiamente dicho, sino en cada una de las empresas que lo conforman. Es así como cualquier acción que deba implementarse, tendrá que tener esa doble consideración para que haya consistencia y unicidad al momento de poner en práctica las iniciativas estratégicas. Existen varios frentes que deben ser cubiertos: por un lado, capacitación y entrenamiento sobre el uso racional de cada estrategia de manera tal que se interiorice al interior de cada área, división o departamento. Esto debe estar asociado con el correspondiente entrenamiento en visión, misión, y objetivos estratégicos. Se estima que el primer paso es que toda la organización se encuentre alineada y con el mismo entendimiento sobre los desafíos que afronta la organización. Además de esto, debe estimularse una cultura de medición para que los objetivos formulados y las estrategias definidas puedan gestionarse. Se sugiere que, unido a esa cultura de medición y control de la implementación, se asocie un sistema de compensación variable en función de resultados. Lo anterior debe aplicarse no solo a los cargos más altos de la estructura organizacional, sino que, incluso, debe beneficiar a la base de la estructura en función de sus ingresos. De esta manera se involucra a todo el universo de empleados en los resultados de la organización y comprometidos con los mismos. Se hace hincapié en la necesidad de involucrar a

todos los miembros del equipo, independientemente de su nivel o jerarquía organizacional, en los objetivos y estrategias pues todos, sin excepción, contribuirán a que aquellos y estas sean alcanzados.

7.7 Gestión del Cambio

Las estrategias formuladas conllevan cambios que deben realizarse al interior del sector, lo cual genera impactos en el equipo humano de cada una de las empresas que lo conforman. Con el objetivo de llevar a cabo una adecuada gestión del cambio, se recomienda llevar a cabo las siguientes actividades:

1. Formular estrategia de gestión del cambio: En esta deberán participar todas las empresas del sector encabezadas por sus más altos ejecutivos o delegados de gestión humana.
2. Definir un equipo que esté gestionando y monitoreando los avances de cambio para identificar de manera temprana alertas o señales que puedan significar que algún tipo de correctivo debe tomarse para evitar resistencia y fracasos en la implementación.
3. Definir las premisas básicas del cambio: racional, intención, necesidad, pertinencia, y relevancia. A su vez, estos elementos deben ser comunicados en todas las compañías y a todos los niveles. Se ha indicado que es menester el involucramiento de todos los empleados y de todos los niveles en este cambio y, en esa medida, no debe sustraerse ni un solo empleado del conocimiento de estos temas.
4. Explicar el por qué la nueva estrategia es la única forma de que cada quien entienda las consecuencias para los participantes del mercado de no emprender esa ruta.
5. Generar indicadores asociados a la gestión del cambio tendientes a medir avances y gestionar resultados.

7.8 Conclusiones

La implementación es la segunda etapa del proceso estratégico y es tan importante como la formulación. No sirve una estrategia bien formulada si al momento de implementarse no se consideran todos los aspectos necesarios para que el éxito esté asegurado.

Una correcta implementación supone tener presente varios aspectos, a saber: objetivos a corto plazo, recursos (humanos, financieros, tecnológicos, y físicos), y políticas asociadas a la estrategia.

La implementación de la estrategia debe tener presente el impacto que la misma puede tener en ambiente y comunidad. El concepto de desarrollo sostenible debe estar presente en todo el proceso estratégico.

La implementación de una nueva estrategia supone un cambio al interior de la organización y, como tal, puede generar resistencia al interior de la organización. Para evitar impactos negativos al momento de implementar, la alta gerencia debe planear una gestión de cambio que busque asegurar una implementación estratégica acorde con lo planeado. La inclusión de todos los niveles de la organización es esencial a un proceso de cambio exitoso.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La tercera etapa del proceso estratégico es la de evaluación y control. No obstante, no es una etapa propiamente dicha como sí lo son la de formulación e implementación, puesto que la evaluación se realiza en todo momento (D'Alessio, 2008).

Existen varias herramientas que pueden servir para evaluar y controlar la estrategia, dentro de ellas se encuentran el tablero de control balanceado (TCB), propuesto por Kaplan y Norton (citado en D'Alessio, 2008). Según este modelo de evaluación estratégica, el alineamiento estratégico lleva a cuatro resultados:

1. Accionistas satisfechos desde la perspectiva de retorno de su inversión.
2. Clientes cuyas necesidades se encuentran satisfechas debido al accionar de la organización.
3. Procesos productivos y eficientes en términos de costo.
4. Empleados motivados.

Los objetivos a corto plazo indicados en el capítulo anterior, serán ahora analizados desde cada una de las perspectivas del TCB con el objetivo de construir el tablero del sector que sirva para tomar las decisiones correctas.

8.1 Perspectivas de Control

El tablero de control es una herramienta que permite tener una visión integral, completa, y general de la organización. Asimismo, permite hacer seguimiento de objetivos de manera tal que se pueda hacer rastreo y control a la implementación estratégica toda vez que ayuda a identificar si las acciones para alcanzar los objetivos están por el rumbo correcto o si es necesario tomar decisiones para poder encausarlas hacia ese fin. Todo lo anterior se logra expresando objetivos, medidas, metas, e iniciativas en cada una de las dimensiones que lo conforman, a saber: (a) aprendizaje

de la organización, para entender cómo debe esta aprender y mejorar para alcanzar la visión; (b) perspectiva interna, para identificar qué procesos deben ser más eficientes de cara a lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes; (c) perspectiva del cliente, en orden a entender cómo deben ser vistos los clientes para cumplir la visión y, por último, (d) perspectiva financiera, para definir las claves de éxito financiero que generarán la satisfacción de los accionistas (Kaplan & Norton, citado en D'Alessio, 2008).

8.1.1 Aprendizaje interno

Esta perspectiva de aprendizaje permite definir los objetivos y acciones así como los indicadores que deben cumplirse para que el recurso humano de la organización pueda contribuir a alcanzar la visión. La de aprendizaje es una perspectiva clave como quiera que involucra el recurso más importante de la organización: el humano. Los indicadores de esta perspectiva son: convenios firmados con instituciones, dueños de cultivos sensibilizados en estándares procedimentales, dueños de cultivos capacitados en estándares procedimentales, dueños de cultivos sensibilizados en estándares sociales, y dueños de cultivos capacitados en estándares sociales.

8.1.2 Procesos

De acuerdo con Kaplan y Norton (citado en D'Alessio, 2008), esta perspectiva se enfoca en los procesos y la manera como estos deben ser estructurados para servir a los objetivos que se tiene para el cliente. Es una perspectiva enfocada al interior de la organización, y considera el tiempo, desarrollo de productos, eficiencias asociadas a procesos, entre otros. Los indicadores que se indican en el tablero de control balanceado buscan hacer más eficientes y eficaces los procesos de la organización de forma que dichas eficiencias se traduzcan en incrementos productivos, entre otros.

8.1.3 Clientes

Esta perspectiva analiza el impacto que tiene en los clientes las acciones que se llevan a cabo por parte de la organización y permite entender si las mismas están produciendo los efectos deseados. En el entendido que es importante desde el punto de vista de la visión la calidad y la variedad, se incluyen indicadores tendientes a determinar si los esfuerzos en innovación y altos estándares de calidad están siendo recibidos por parte de ellos.

8.1.4 Financiera

Esta perspectiva analiza el rendimiento sobre inversiones y el valor que la estrategia agrega a la organización. Permite, además, entender cómo se genera mayor satisfacción a los accionistas desde la perspectiva del retorno esperado de la inversión que han llevado a cabo.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

En la Tabla 45 se observa el Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).

8.3 Conclusiones

El tablero de control balanceado ayuda a controlar la gestión en la ejecución de los objetivos a corto plazo y el uso permanente de esta herramienta debe ser considerado. La importancia del monitoreo se encuentra en que en el momento en que sea necesario tomar acciones, las alertas se identifiquen de manera oportuna. De ahí que el uso de la herramienta deba ser constante.

Esta herramienta sirve para el control estratégico puesto que monitorea la implementación estratégica en cada una de las perspectivas de control: financiera, clientes, procesos, y aprendizaje interno.

El monitoreo de esta herramienta debe ser consistente y oportuno toda vez que el sector floricultor es dinámico y hacerlo de otra manera puede implicar pérdida de oportunidades que impacten la estrategia y su implementación.

Tabla 45

Tablero de Control Balanceado de Mando

OCP	Objetivo	Indicadores	Unidades
Perspectiva financiera			
21	Consolidar las compras de los insumos más relevantes, buscando un mayor poder de negociación con los compradores (mejores precios), reduciendo, gradualmente, hasta un 15% de los costos de producción de las flores.	Valor de los costos reducidos	#
23	Incrementar las ventas producto de participación en ferias en 20% anual, lo cual representa la complementariedad del clúster en función del marketing.	Ventas en ferias y eventos	#
32	Incrementar la rentabilidad producto de la inversión del 1% de los ingresos netos al año para efectos de estudios de investigación y desarrollo tanto en Colombia como en el exterior.	Valor Inversión en I+D.	%
54	Incrementar los beneficios integrales de los cultivadores producto del aumento anual del 5% (de los beneficios) de aquellos que obtengan la certificación Florverde® a través de: acceso a subsidios, capacitación y tecnología entre otros.	Beneficios entregados	#
Perspectiva clientes			
41	Realizar alianza con 1 universidad reconocida en el ámbito de la investigación agrícola en el departamento de Antioquia durante el año 2013, para el análisis de desarrollo de nuevas variedades de cultivos a partir de variedades de flores frescas y/o no tradicionales.	Variedades para la comercialización en el mercado internacional	#
42	Incrementar 1 variedad nueva en todas las ferias y eventos a partir de 2012 con el fin de calificar el grado de aceptación para cada una en los mercados extranjeros.	Variedades aceptadas vs. presentadas	%
Perspectiva interna			
11	Realizar inventario de tierras en el territorio colombiano que cumplen con las características técnicas para dedicación a cultivo de flores, antes de fin de 2013, determinando las adecuadas para tal fin.	Terrenos aptos	#
12	Incrementar las áreas de cultivo en 1,000 hectáreas por año a partir del año 2012.	Áreas de cultivo	#
13	Invertir no menos de US\$50 / ha mil al año en tecnología.	Inversión/hectárea	US\$
33	Disponer de, mínimo, el 35% de los terrenos nuevos para cultivos en otras variedades.	Terrenos aptos	%
43	Dedicar mínimo el 15% de las hectáreas actualmente disponibles para cultivos en otras variedades.	Terrenos nuevos	%
53	Incrementar anualmente 5% la producción certificada incentivando a los cultivadores a acceder beneficios económicos de FINAGRO (prima propuesta en el análisis del Capítulo VI).	Producción Certificada Calidad	%
63	Incrementar anualmente 5% la producción certificada incentivando a los cultivadores a acceder a beneficios económicos de FINAGRO (prima propuesta en el análisis del Capítulo VI).	Producción Certificada Sostenibilidad	%
Perspectiva aprendizaje			
22	Incrementar gradualmente el número de especialistas por hectárea hasta alcanzar un 15% adicional al número actual.	Especialistas	#
31	Hacer dos convenios por año con instituciones públicas y/o privadas para llevar a cabo estudios que permitan desarrollar la potencialidad de variedades exóticas y nativas.	Convenios firmados con instituciones	#
51	Concienciar anualmente a un 5% adicional de dueños de cultivos como mecanismo para facilitar ingreso a países de Europa mostrando beneficios y estadísticas de resultados.	Dueños de cultivos sensibilizados.	%
52	Capacitar anualmente a 5% adicional de dueños de cultivos en los estándares procedimentales como multiplicadores en sus fincas para lograr una cadena integral de recursos entrenados en modelo de calidad Florverde®.	Dueños de cultivos capacitados	%
61	Sensibilizar anualmente 4% adicional de los dueños de cultivos como mecanismo para facilitar el ingreso a países de Europa mostrando beneficios y estadísticas de resultados.	Dueños de cultivos sensibilizados.	%
62	Capacitar cada año al 4% adicional de dueños de cultivos en los estándares sociales como multiplicadores en sus fincas para lograr una cadena integral de recursos entrenados en modelo de calidad Florverde®.	Dueños de cultivos capacitados.	%

Capítulo IX: Competitividad del Sector Floricultor Colombiano

9.1 Análisis Competitivo del Sector Floricultor Colombiano

De acuerdo con la visión a largo plazo definida por la Comisión Nacional de Competitividad de Colombia

En 2032 Colombia será uno de los tres países más competitivos de América Latina y tendrá un elevado nivel de ingreso por persona, equivalente al de un país de ingresos medios altos, a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera, propicie la convergencia regional, mejore las oportunidades de empleo formal, eleve la calidad de vida y reduzca sustancialmente los niveles de pobreza. (Consejo Privado de Competitividad Colombia, 2011, p. 12)

No obstante lo anterior, pareciera que esa visión no se va a alcanzar al plazo definido. Según FEM (2006) y FEM (2011), como se observa en la Tabla 46, Colombia ha perdido competitividad si se compara el periodo 2011–2012 con el 2006–2007 puesto que del quinto lugar pasó al octavo dentro de los países de Latinoamérica.

Tabla 46

Los Diez Países más Competitivos de América Latina

Ranking	En 2006-2007	En 2011-2012
1	Chile	Chile
2	México	Panamá
3	El Salvador	Brasil
4	Panamá	México
5	Colombia	Costa Rica
6	Brasil	Uruguay
7	Jamaica	Perú
8	Costa Rica	Colombia
9	Argentina	Argentina
10	Perú	El Salvador

Nota. Tomado de *Reporte de competitividad global de 2006-2007*, por Foro Económico Mundial, 2006. New York, NY: Palgrave Macmillan y de *Reporte de competitividad global de 2011–2012*, por Foro Económico Mundial, 2011. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

Sin embargo, debe considerarse que, como se ha indicado anteriormente, las flores cultivadas en Colombia se destinan, primordialmente a mercados internacionales.

Según Porter (2009), cada atributo del rombo afecta el éxito de la competitividad internacional por cuanto demuestra la influencia de la disponibilidad de los recursos y destrezas necesarias para obtener una ventaja competitiva en un sector, la información que permite entender las oportunidades de las empresas; y las direcciones en que despliegan sus recursos y destrezas; los objetivos de los propietarios, directivas, y personal de las empresas; y las presiones para invertir e innovar, como se observa en la Figura 29.



Figura 29. Rombo de la ventaja nacional.

Tomado de *Ser competitivo*, por M. Porter, 2009. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

El análisis competitivo de este sector basado en el referido modelo del Rombo de la Ventaja Nacional (Porter, 2009), el cual contiene cuatro atributos fundamentales, a saber:

Condiciones de los factores. Es aquí donde se destaca la relevancia de los recursos naturales, los factores de producción, e infraestructura. Para el caso del Sector Floricultor Colombiano, se observa una ventaja comparativa dada su geografía y condiciones climáticas.

Por otro lado, el valor agregado al producto final desde el campo representa una ventaja competitiva. Asimismo, la infraestructura física está concentrada en las zonas de Antioquia y Cundinamarca donde se desarrolla la mayoría de los cultivos de flores en Colombia.

Condiciones de la demanda. Como se analizó en capítulos anteriores, la demanda interna es baja, puesto que el 98% de la producción se destina al mercado internacional. El desarrollo de los TLC y todas las iniciativas de comercio internacional apuntalan el potencial e interés del sector.

Sectores afines y auxiliares. El desarrollo del sector floricultor ha impulsado la actividad de otras industrias como son: (a) transporte aéreo (i.e., aerolíneas de carga), (b) transporte terrestre, (c) cadena de frío, (d) agencias de carga, (e) plásticos, (f) agroinsumos, (g) empleos temporales (h) aeropuertos, (i) suministros de esquejes y semillas, y (j) suministro de tecnología.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. La competitividad interna coadyuva a lograr la competitividad en el ámbito internacional puesto que se desarrollan las habilidades y competencias que finalmente serán cruciales en el mercado internacional. Dentro de los factores internos es preciso indicar que el más preponderante es el de la rivalidad puesto que produce un importante efecto sobre los demás competidores (Porter, 2009). La rivalidad con competidores nacionales no se circunscribe a una competencia económica o comercial puesto que ella involucra aspectos adicionales, a diferencia de la rivalidad con competidores internacionales. En

el caso del sector floricultor los competidores se ubican, principalmente, en dos departamentos de Colombia, como son Cundinamarca y Antioquia. Lo anterior, en términos de estrategia y rivalidad, implica que esta se encuentra focalizada geográficamente.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Floricultor

Colombiano

Como se indicó en el análisis competitivo del sector floricultor colombiano, existen ventajas comparativas y competitivas. La ubicación geográfica de Colombia y el clima tropical han permitido la diferenciación por la biodiversidad y el desarrollo de industrias como el de las flores. Es así que con el fin de sostener la segunda posición en el mundo del comercio de flores, es necesario potenciar las ventajas competitivas desarrolladas en los últimos años.

Las anteriores ventajas pueden estar relacionadas con acuerdos internacionales de comercio, valor agregado al producto final desde el campo que permite ofrecer variedad y alternativas para los clientes finales; participación activa de los foros mundiales para oferta de flor y, por último convergencia, coordinación, y armonía de los agentes de la cadena productiva.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Floricultor

Colombiano

Según Porter (2009), un clúster es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí.

Debido a ello, se ha definido que están en potencial desarrollo dos clústeres regionales: uno en Cundinamarca y otro en Antioquia. Lo anterior se concluye a partir de la identificación de los siguientes elementos en el sector floricultor de Colombia:

- Empresas similares dedicadas a la misma actividad con estructuras semejantes.
- Empresas relacionadas con canales similares y que producen bienes y servicios similares.
- Utilización de tecnología similar así como materiales especializados similares.
- Proveedores comunes que proporcionan conocimientos, tecnologías, e información.

A partir de lo anterior, el clúster colombiano de las flores sería como se indica en la Figura 30.



Figura 30. Clúster colombiano de las flores.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Se parte de la aclaración que los aspectos estratégicos que a continuación se enuncian son comunes tanto para el clúster de Rionegro como para el de Cundinamarca. Adicionalmente, se hará énfasis en aquellos asuntos estratégicos que por su naturaleza resultan determinantes para el logro de los objetivos a largo plazo planteados. Los referidos aspectos son:

Incremento en rentabilidad. El pertenecer a un clúster les generará oportunidades negociadoras a quienes pertenezcan a él no solo en términos de insumos, transporte sino también en acceso a la propiedad de tierras, capacitación, entre otros. Lo anterior impacta favorablemente la estructura de costos lo cual mejora el margen y, por ende, la rentabilidad del negocio.

Acceso a información. Pertenecer al clúster genera ventajas desde el punto de vista de información comercial, técnica, logística, procesos, etc. Esto debido a que es más fácil acceder a información y mejores prácticas de esa manera que si lo hiciera de forma independiente. Adicionalmente, los costos de acceso serán menores, puesto que es más fácil y simple en virtud del clúster. La información relacionada a los objetivos de calidad y variedad, es de alta importancia y esto facilitará la consecución de dichos objetivos.

Incremento de productividad. La complementariedad que se produce al interior del clúster, termina generando un impacto en la productividad. Este atributo estratégico se convierte en un aspecto importante considerando los objetivos a largo plazo definidos, específicamente aquel relacionado con incremento productivo.

9.5 Conclusiones

Si bien los índices de competitividad de Colombia demuestran que ha habido un estancamiento en ese sentido, las expectativas son positivas.

El sector de flores de Colombia presenta ventajas competitivas que deben ser maximizadas por quienes participan en ese negocio. Asimismo, Colombia tiene ventajas comparativas que si son correctamente explotadas, deben convertirse en ventajas competitivas que, aunadas a las existentes, se traducen en posiciones competitivas sólidas y mayores oportunidades de alcanzar la visión propuesta.

La concentración geográfica de los competidores en Antioquia y Cundinamarca incentiva la rivalidad entre los mismos, y esto significa mejor preparación para ser competitivos en el mercado internacional.

Dadas las particularidades de las empresas que participan del negocio de siembra y cultivo de flores, es previsible que se conformen clústeres dado que ellas comparten varios elementos determinantes para ese efecto. Tales elementos son: empresas similares dedicadas a la misma actividad con estructuras semejantes; empresas relacionadas con canales similares y que producen bienes y servicios similares; utilización de tecnología similar así como materiales especializados similares y proveedores comunes que proporcionan conocimientos, tecnologías e información.

Producto del clúster a formarse, la productividad de las empresas que los forman aumentará; su capacidad de innovación se beneficiará y se estimulará la constitución de nuevas compañías que se dediquen a ese negocio. Lo anterior, claramente, fortalecerá el clúster y hará que potencialice los beneficios para aquellos que lo conforman.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico y Recomendaciones

El plan estratégico integral para el Sector Floricultor Colombiano facilita una visión integral para poder controlar el proceso estratégico y poder realizar los ajustes cuando se considere necesario (D'Alessio, 2008), como se puede observar en la Figura 31. El detalle de estrategias retenidas, OCP, y políticas se puede observar en la Tabla 47.

10.2 Conclusiones Finales

1. Como se ha resaltado durante este planeamiento estratégico, el sector floricultor colombiano constituye sin duda un sector estratégico de la economía por su incidencia en el PBI de regiones importantes, por su uso intensivo de mano de obra y por el uso eficiente de suelos en comparación con otros cultivos de exportación.
2. Pese a haber logrado participar en un 16% de las exportaciones mundiales de flores y ocupar el segundo lugar en volumen y valor exportado detrás de los países bajos, la coyuntura económica mundial obliga al sector floricultor de Colombia a revisar su planeamiento estratégico de tal manera que pueda adaptarse y sobrevivir a las nuevas condiciones del mercado en donde la investigación, innovación, y desarrollo de productos representará a futuro un factor importante en el nivel competitivo de la floricultura colombiana.
3. Las ventajas competitivas sostenibles a largo plazo se logran a través de la innovación, lo cual es a su vez influido por los atributos de una nación en materia de competitividad, llamados el *póquer de ases de la ventaja competitiva* (Porter, 1990).

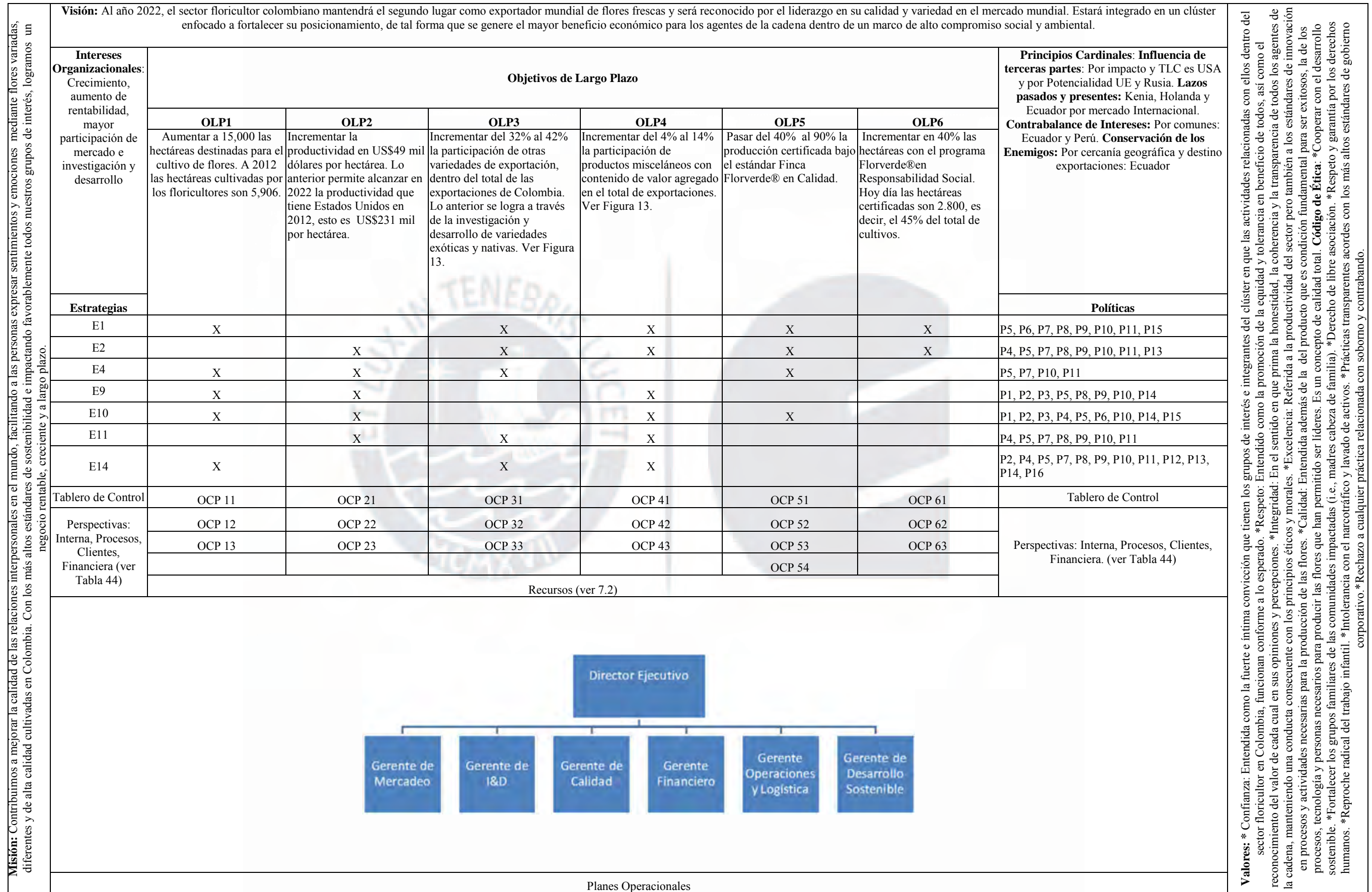


Figura 31. Plan Estratégico Integral del Sector floricultor Colombiano.

Tabla 47

Estrategias, Políticas, y Objetivos a Corto Plazo para el Sector Floricultor Colombiano

Nº	Políticas para el Sector Floricultor Colombiano	Nº	Objetivos a corto plazo para el Sector Floricultor Colombiano
1	Mejorar la gestión de recursos humanos.	11	Realizar inventario de tierras en el territorio colombiano que cumplen con las características técnicas para dedicación a cultivo de flores, antes de fin de 2013, determinando las adecuadas para tal fin.
2	Mantener capacitado al equipo humano.	12	Incrementar las áreas de cultivo en 1,000 hectáreas por año a partir del año 2012.
3	Reconocer y premiar la excelencia en el desempeño.	13	Invertir no menos de US\$50 / ha mil al año en tecnología.
4	Dar cumplimiento estricto a la normatividad laboral.	21	Consolidar las compras de los insumos más relevantes, buscando un mayor poder de negociación con los compradores (mejores precios), reduciendo, gradualmente, hasta un 15% de los costos de producción de las flores.
5	Asegurar la calidad del producto.	22	Incrementar gradualmente el número de especialistas por hectárea hasta alcanzar un 15% adicional al número actual.
6	Optimizar las labores de cultivo.	23	Incrementar las ventas producto de participación en ferias en 20% anual, lo cual representa la complementariedad del clúster en función del marketing.
7	Incentivar la investigación y el desarrollo de nuevos productos.	31	Hacer dos convenios por año con instituciones públicas y/o privadas para llevar a cabo estudios que permitan desarrollar la potencialidad de variedades exóticas y nativas..
8	Hacer seguimiento a satisfacción de cliente.	32	Incrementar la rentabilidad producto de la inversión del 1% de los ingresos netos al año para efectos de estudios de investigación y desarrollo tanto en Colombia como en el exterior.
9	Monitorear mercados potenciales donde puedan generarse oportunidades importantes.	33	Disponer de mínimo el 35% de los terrenos disponibles para cultivos en otras variedades.
10	Generar cultura innovadora tanto en productos como en procesos.	41	Realizar alianza con 1 universidad reconocida en el ámbito de la investigación agrícola en el departamento de Antioquia durante el año 2013, para el análisis de desarrollo de nuevas variedades de cultivos a partir de variedades de flores frescas y/o no tradicionales.
11	Estimular el uso de la tecnología al servicio de la actividad de floricultura.	42	Oferta de nuevas variedades en todas las ferias y eventos a partir de 2012 con el fin de calificar al grado de aceptación para cada una en los mercados extranjeros.
12	Establecer mecanismos de medición de la gestión en el sector.	43	Disponer de mínimo el 15% de los terrenos disponibles para cultivos en otras variedades.
13	Operar siempre garantizando el adecuado equilibrio entre lo ambiental, lo económico, y lo social.	51	Concienciar anualmente a un 5% adicional de dueños de cultivos como mecanismo para facilitar ingreso a países de Europa mostrando beneficios y estadísticas de resultados.
14	Apoyar las comunidades vecinas mediante la generación de empleo para sus habitantes.	52	Capacitar anualmente a 5% adicional de dueños de cultivos en los estándares procedimentales como multiplicadores en sus fincas para lograr una cadena integral de recursos entrenados en modelo de calidad Florverde®.
15	Trabajar en paralelo con el Gobierno las necesidades del sector.	53	Incrementar anualmente 5% la producción certificada incentivando a los cultivadores a acceder beneficios económicos de FINAGRO (prima propuesta en el análisis del Capítulo VI).
16	Influir en el Gobierno para que se creen mejores condiciones económicas y regulatorias para el sector.	54	Incrementar los beneficios integrales de los cultivadores producto del aumento anual del 5% (de los beneficios) de aquellos que obtengan la certificación Florverde® a través de: acceso a subsidios, capacitación y tecnología entre otros.
		61	Sensibilizar anualmente 4% adicional de los dueños de cultivos como mecanismo para facilitar el ingreso a países de Europa mostrando beneficios y estadísticas de resultados.
		62	Capacitar cada año al 4% adicional de dueños de cultivos en los estándares sociales como multiplicadores en sus fincas para lograr una cadena integral de recursos entrenados en modelo de calidad Florverde®.
		63	Incrementar anualmente 5% la producción certificada incentivando a los cultivadores a acceder a beneficios económicos de FINAGRO (prima propuesta en el análisis del Capítulo VI).
Nº	Estrategias de Retención para El Sector Floricultor Colombiano		
1	Focalizar la estrategia de marketing en la promoción de la Denominación de Origen "Flores de Colombia".		
2	Creación de una alianza estratégica con un broker con experiencia y relevancia en el mercado europeo a fin de lograr una mayor penetración en este mercado para las flores colombianas.		
4	Creación de una alianza estratégica entre Ceniflores (entidad con experiencia en investigación y desarrollo), una o varias universidades colombianas líderes en investigación agropecuaria y una empresa holandesa líder en I&D del sector floricultor, con el propósito de desarrollar técnicas eficientes de cultivo y explotación comercial de variedades exóticas nativas colombianas.		
9	Desarrollo de más productos diferenciados, a través del diseño de bouquets con alto valor agregado resultado de la creatividad de las mujeres colombianas que los construyen.		
10	Alianza estratégica con el SENA para el entrenamiento y certificación de trabajadores en labores que requieren mejora en la productividad, estimulados por la promesa de una mejor remuneración. (Compartir mejora en eficiencia).		
11	Integración vertical hacia adelante mediante la adquisición de un broker especializado en flores en el mercado de los Estados Unidos.		
14	Fusiones o alianzas estratégicas con compañías ricas en caja		

4. Se puede indicar que las empresas colombianas exportadoras de flores que conforman el sector, lograrán mediante la implementación de este planeamiento estratégico, ventajas competitivas a largo plazo, identificando oportunidades y atendiendo nichos de mercados a la fecha todavía no abastecidos.
5. Como cualquier otro sector económico, los floricultores requerirán para el desarrollo e implementación de su plan estratégico de alta cohesión gremial que les permita compartir visión, misión, principios, y valores empresariales, así como promover el sector en los mercados internacionales y buscar el desarrollo integral en aspectos de: innovación, investigación científica, desarrollo de nuevos productos, optimización de la cadena de suministro, medioambiente y bienestar de los trabajadores, entre otros.
6. Es importante resaltar la fuerza competitiva de algunos países importantes como Ecuador, que debido a su ubicación geográfica con respecto al principal destino de las flores colombianas (i.e., EE.UU.) y su amplia biodiversidad, lo convierte en un competidor que hay que observar continuamente. También comienzan a presentarse países como Kenia y Etiopía, que son fuertes competidores en costos y que, sin mayor diferenciación, siguen tomando participaciones importantes de mercado.
7. Se debe resaltar la importancia del apoyo y compromiso del gobierno nacional para el desarrollo del sector, el cual debe convertirse en un socio estratégico que coadyuve en el logro de la visión de los floricultores colombianos facilitando las condiciones de libre comercio y de desgravación competitiva de los insumos requeridos por la floricultura para lograr mayor eficiencia y competitividad en costos.

8. La gestión del talento humano presenta retos importante relacionados con la obligación de mantener el desarrollo de competencias, capacitación, compensación adecuada, y vinculación laboral acorde con la ley, factores todos que impactan grupos de interés y población vulnerable que hace parte de la cadena de valor.
9. El sector floricultor colombiano al implementar el presente plan estratégico logrará mejoras en la productividad, que de una manera sostenible, ayudará a cerrar la brecha respecto del principal país referente (i.e., Holanda) y los competidores emergentes (i.e., Ecuador, Kenia, y Etiopía). Esto debe ser considerado en las decisiones de inversión relacionadas con la ampliación de la capacidad productiva que el sector en los años próximos requerirá.
10. Implementar el plan estratégico requerirá de inversiones importantes que deben ser apalancadas por el Fondo de Fomento para el Desarrollo del Agro Colombiano, entidad que tiene la capacidad de financiar los costos directos necesarios para el desarrollo e implementación del mismo.
11. La tecnología de la información será un factor crítico de éxito al proveer con oportunidad y calidad la información de apoyo a la gerencia del sector floricultor en su toma de decisiones y debe cubrir con alta confiabilidad los temas relacionados con marketing, logística, costos, y operaciones financieras, entre otros aspectos de interés para la gerencia del sector.
12. Los objetivos a largo plazo que se alcanzarán con la implementación del plan estratégico han tenido como referente la visión 2022 del sector, han considerado asuntos relevantes como rentabilidad, calidad, variedad, así como el aporte a los diferentes grupos de interés. Son medibles, realistas, desafiantes, y alcanzables para la época indicada en la visión.

13. Con la implementación del plan estratégico, se crean las condiciones para la profundización de sinergias entre las empresas comunes y complementarias que a la fecha conforman dos clústeres regionales geográficamente ubicados cerca de los aeropuertos de Medellín y Bogotá D.C.
14. El desarrollo de estos dos clústeres, permitirá la eficiencia operativa adecuada y la competitividad de todos los miembros de la cadena tal como está planteado en la visión. Esto se logra mediante la integración y complemento entre las empresas productoras, proveedores de materiales, componentes, maquinaria y servicios especializados, instituciones financieras, de fomento y garantías, empresas de sectores afines, proveedores de infraestructura, productores de artículos complementarios, entidades públicas y privadas que faciliten formación, investigación, y apoyo técnico especializado y los institutos de normalización y acreditación (Porter 2009).
15. El seguimiento sistemático y disciplinado del tablero de control balanceado ayudará a controlar la gestión en la ejecución de los objetivos a corto plazo. La importancia del monitoreo se encuentra en que en el momento que sea necesario tomar acciones, las alertas se identifiquen de manera oportuna. De ahí que el uso de la herramienta deba ser constante.
16. Esta herramienta sirve para el control estratégico puesto que permite monitorear la implementación estratégica en cada una de las perspectivas: (a) financiera, (b) clientes, (c) procesos, (d) y aprendizaje interno.
17. El monitoreo de esta herramienta debe ser consistente y oportuno toda vez que el sector floricultor es dinámico y hacerlo de otra manera puede implicar pérdida de oportunidades que impacten la estrategia y su implementación.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Seguir disciplinadamente e implementar el plan estratégico integral del sector floricultor colombiano resumido en la Figura 31 y Tabla 46 constituye una hoja de ruta optativa para alcanzar la visión a 2022 a través del logro de objetivos a largo plazo realistas, alcanzables, y desafiantes que van progresiva y sistemáticamente alcanzándose a través de los objetivos a corto plazo los cuales se agrupan en las cuatro perspectivas de control del tablero de control balanceado (BSC).
2. La misión, principios, valores, y código de ética deben convertirse en los referentes axiológicos en momentos de turbulencia competitiva y deben ayudar a focalizar los esfuerzos y recursos del sector.
3. Luego de un proceso metódico y consistente se han identificado siete estrategias de retención y siete de contingencia las cuales deben representar el foco estratégico del sector floricultor.

10.4 Futuro de la Organización

El proceso estratégico seguido en este planeamiento cumplió una secuencia de actividades que le permiten al sector floricultor colombiano proyectarse a futuro y alcanzar su visión a 2022.

Luego de haber cumplido principalmente la etapa de formulación y de haber procurado encontrar metodológicamente las estrategias que prometen, se lleva al sector a la situación futura soñada, siendo optimistas del potencial que ofrecen las ventajas comparativas nacionales y las ventajas competitivas del sector para alcanzar la visión 2022.

La implementación de las estrategias y la evaluación y el control permanente, si bien representan un reto para la gerencia del sector por su exigencia y rigurosidad, no se convertirá en un obstáculo importante para alcanzar los objetivos dada la capacidad de gerencia demostrada en el posicionamiento mundial del sector alcanzado en los últimos cuarenta años.

Referencias

- Agencia Central de Inteligencia. (2012). *World FactBook*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/co.html>
- AIPH & Union Fleurs. (2011). *Estadísticas internacionales-Flores y plantas*. Voorhout, Holanda: Autor.
- Arroyave, I. (2012, 8 de febrero). ¿Hay futuro para el sector floricultor? *Portafolio.co*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/opinion/hay-futuro-el-sector-floricultor>
- Asociación Colombiana de Exportadores de Flores. (2010, noviembre). *Reporte Global Reporting Initiative (GRI): Una apuesta por la sostenibilidad*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Asociación Colombiana de Exportadores de Flores. (2012a). *Invitación a Proflora 2011*. Recuperado de <http://www.asocolflores.org/asocolflores/servlet/ShowImage?idFile=2086>
- Asociación Colombiana de Exportadores de Flores. (2012b). *Eventos y ferias*. Recuperado de www.asocolflores.org
- Asociación Colombiana de Exportadores de Flores. (2012c). *Colombia-Tierra de flores*. Recuperado de <http://www.asocolflores.org/asocolflores/servlet/ShowImage?idFile=2078>
- Banco de la República de Colombia. (2012a, marzo). *Informe de la Junta Directiva del Banco de la República al Congreso de la República*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Banco de la República de Colombia. (2012b). *Estadística de tipo de cambio*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Banco Mundial. (2009). *Gasto militar: SIPRI Yearbook 2008; tasa de crecimiento del PIB-World Bank World Development Indicators*.

Banco Mundial. (2012). *Gastos en investigación y desarrollo como porcentaje del PIB*. Recuperado de

<http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>

ColombiaYA. (s.f.). *Demografía de Colombia*. Recuperado de

<http://www.colombiaya.com/seccion-colombia/demografia.html>

Consejo Privado de Competitividad Colombia. (2011). *Informe nacional de competitividad 2011-2012*. Recuperado de

<http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/2011/11/INC2011-2012.pdf>

D'Alessio, F. (2004). *Administración y dirección de la producción: enfoque estratégico y de calidad*. México D.F., México: Pearson.

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson.

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2006). *2019: Visión Colombia II Centenario: Fundamentar el crecimiento y el desarrollo social en la ciencia, la tecnología y la innovación* (Propuesta para discusión).

Recuperado de

http://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/2019/Documentos/documento_ciencia_tecnologia.pdf

Departamento Nacional de Planeación. (2010). *Cadenas logísticas*. Recuperado de www.dnp.gov.co/cadenaslogisticas

Duque, G. (2006, 7 de julio). La industria de la floricultura en Estados Unidos anda de capa caída. *Portafolio.co*. Recuperado de

<http://www.portafolio.co/archivo/documento/MAM-2093444>

EcuRed. (s.f.). *Floricultura*. Recuperado de

<http://www.ecured.cu/index.php/Floricultura>

Embajada de Colombia en Tokio. (2006). *Análisis del mercado de flores en Japón*.

Florverde®. (s.f.). *Reporte inglés*. Recuperado de http://www.Florverde®.org/docs/Reporte_ingles.pdf

Flores y jardines de Holanda. (s.f.). *Holland*. Recuperado de

<http://www.holland.com/es/prensa/article/Flores-y-jardines-de-Holanda.htm>

Floricultores de California en Estados Unidos contra rosas colombianas. (2011, marzo). *Portafolio*.

Fondo de Fomento para el Desarrollo del Agro Colombiano [FINAGRO]. (2012).

Estadísticas agrarias. Recuperado de <https://www.finagro.com.co>

Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario. (2012). *Rentabilidad de la agricultura*. Recuperado de www.cactus.org.co/documentos/

Foro Económico Mundial [FEM]. (2006). *Reporte de competitividad global de 2006-2007*. New York, NY: Palgrave Macmillan.

Foro Económico Mundial [FEM]. (2011). *Reporte de competitividad global de 2011-2012*. Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

Fundación para el Desarrollo Social. (2008). *Encuesta adelantada de mayo de 2008*.

Godet, M. (1995). *De la Anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva y Estrategia*. Bogotá, Colombia: Marcobombo.

International Trade Centre. (2012a). *Estadísticas [Trade Map]*. Recuperado de

http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx

International Trade Centre. (2012b). List of importing markets for the product

exported by Colombia in 2010 [Trade Map]. Recuperado el 22 de mayo

de 2012, de <http://www.trademap.org>

International Trade Centre. (2012c). List of products exported by Colombia 2011 [Trade Map]. Recuperado el 28 de junio de 2012, de <http://www.trademap.org/>

International Trade Centre. (2012d). Bilateral trade between Colombia and Netherlands [Trade Map]. Recuperado el 28 de junio de 2012, de <http://www.trademap.org>

International Trade Centre. (2012e). Bilateral trade between Netherlands and Colombia [Trade Map]. Recuperado el 28 de junio de 2012, de <http://www.trademap.org/>

International Trade Centre. (2012f). Bilateral trade between Colombia and Ecuador [Trade Map]. Recuperado el 28 de junio de 2012, de <http://www.trademap.org/>

International Trade Centre. (2012g). Bilateral trade between Ecuador and Colombia [Trade Map]. Recuperado el 28 de junio de 2012, de <http://www.trademap.org/>

López, A. (2012). Informe de Gobernación. Bogotá, Colombia: Gobernación de Cundinamarca.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2012). Reglamento técnico para la adjudicación del incentivo Sanitario para las flores y follajes. Bogotá, Colombia: Autor.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (s.f.). Finagro. Recuperado de http://www.finagro.com.co/html/i_portals/index.php

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia. (2012). Reporte de exportaciones colombianas, a diciembre de 2011.

Ministerio de Defensa Nacional. (2008). Gasto militar como % del PIB 1998-2007, países latinoamericanos. Recuperado de

<http://www.mindefensa.gov.co/irj/go/km/docs/Mindefensa/Documento/>

Ministerio de Educación Nacional República de Colombia. (s.f.). Visión Colombia

Segundo Centenario: 2019-Departamento de Planeación Nacional.

Recuperado de [http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-](http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-95980.html)

[95980.html](http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-95980.html)

Morales, J. & Suárez, D. (2010). Competitividad de la floricultura en Colombia,

Acopaflor. 2010, 5.

Navas, J., Guerras, L., & Montero, A. (2010, febrero). La Racionalidad en las

Decisiones Estratégicas. *RIAE – Revista Ibero-Americana de Estrategia*,

9(1), 54-70.

Port of Rotterdam Authority. (2012). *Statistics*. Rotterdam, Netherlands: Author.

Porter, M. (1990). ¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones? *Harvard-*

Business Review, 44.

Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Proexport. (2011). Perfil exportación Kenia. Recuperado de

www.colombiatrade.com.co

Solano, A. (2011, octubre). Flores de Colombia, calidad y variedad, *Agricultura de*

las Américas.

Tenjo, F., Montes, E., & Martínez, J. (2006). *Comportamiento del sector floricultor*

colombiano. Bogotá, Colombia: Banco de la República.

Tradingeconomics.com. (2012). Indicadores para Colombia. Bogotá, Colombia:

Autor.

Transparency International. (2011). La percepción de corrupción en Colombia no disminuye en medio de escándalos de contratación y avances en medidas anticorrupción. Recuperado de <http://www.transparenciacolombia.org.co/NOTICIAS/tabid/134/ctl/Details/mid/755/ItemID/355/language/es-ES/Default.aspx>

Uribe, J. (2012, marzo). Informe del Banco de la República al Congreso de la República. Bogotá, Colombia: Banco de la República de Colombia.

Ward, J. & Lief, C. (2006, 1 de setiembre). Lección en adaptabilidad. *Campden FB*. Recuperado de <http://www.campdenfb.com/article/lesson-adaptability>



Lista de Siglas

Asocolflores	Asociación Colombiana de Exportadores de Flores.
ATPDEA	Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act
BANCOLEX	Banco de Desarrollo Empresarial y Comercio Exterior de Colombia
BSC	Balanced Scorecard
CENIFLORES	Centro de Innovación de la Floricultura Colombiana
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas
DNP	Departamento Nacional de Planeación
FARC	Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia
FEM	Foro Económico Mundial
FINAGRO	Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario
FNG	Fondo Nacional de Garantías
FUNDES	Fundación para el Desarrollo Social
GRI	Global Reporting Initiative
ICG	Índice de Competitividad Mundial
IED	Inversión Extranjera Directa
INDERENA	Instituto de Desarrollo de los Recursos Naturales Renovables
MSNM	Metros Sobre el Nivel del Mar
Proexport	Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones
SGP	Sistema General de Preferencia
SIEM	Sistema de Información y Estadística de Mercado de Flores
TCB	Tablero de Control Balanceado
TLC	Tratado de Libre Comercio

