



**FACTORES QUE INCIDEN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS HORTENSIAS
EN EL COMERCIO INTERNACIONAL EN LA RELACIÓN COMERCIAL
ENTRE PRODUCTOR Y COMERCIALIZADOR EN ANTIOQUIA**

CÉSAR AUGUSTO LOPERA AGUDELO

DANIEL RICARDO DÁVILA MUÑOZ

LUCAS RUEDA LEÓN

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN MERCADEO

2017

**FACTORES QUE INCIDEN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS HORTENSIAS
EN EL COMERCIO INTERNACIONAL EN LA RELACIÓN COMERCIAL
ENTRE PRODUCTOR Y COMERCIALIZADOR EN ANTIOQUIA**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster
en Mercadeo**

CÉSAR AUGUSTO LOPERA AGUDELO¹

DANIEL RICARDO DÁVILA MUÑOZ²

LUCAS RUEDA LEÓN³

Asesor temático: Carlos Adrián Lopera Agudelo, M. Sc.

Asesora metodológica: Laura Isabel Rojas de Francisco, Ph. D.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN MERCADEO**

2017

¹ cesarlopera0425@hotmail.com

² davila005@hotmail.com

³ lucasrl@gmail.com

Contenido

Resumen.....	5
1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1. Situación de estudio.....	9
1.1.1. Contextos	9
1.1.2. Contexto social.....	9
1.1.3. Contexto macroeconómico	10
Principales variables macroeconómicas que inciden en el sector floricultor.....	12
1.1.4. Contexto microeconómico	14
1.1.5. Antecedentes.....	16
1.2. Objetivos.....	19
1.2.1. Objetivo general.....	19
1.2.2. Objetivos específicos:	19
1.3. Justificación	19
1.4. Contenido del informe	20
2. DESARROLLO.....	21
2.1. Marco de referencia conceptual.....	21
2.2. Aspectos metodológicos	34
2.2.1. Tipo de estudio	34
2.2.2. Recolección de la información	34
2.2.3. Instrumentos	35
2.2.4. Entrevista a productores.....	36
2.2.5. Entrevista a comercializadores	36
2.2.6. Criterios de muestreo.....	37
2.2.7. Sujetos	38
2.2.8. Diseño del análisis.....	40
2.2.9. Protocolos de entrevista	43
2.3. Presentación y análisis de resultados.....	44
2.3.1. Relación entre floricultor y comercializador en el Oriente Antioqueño ..	44
2.3.2. Imagen de los productores en el mercado.....	47
2.3.3. Selección del producto.....	47
2.3.4. Informalidad en la cadena: compras eventuales e imposibilidad de llegar al consumidor final	48
2.3.5. Transporte: riesgos y falta de comunicación	50

2.3.6. Otros factores	50
2.3.7. Recomendaciones y consideraciones finales	50
2.3.8. Variables necesarias para proponer un escenario de comercio justo	51
2.3.9. Oportunidades	57
2.4. Conclusiones.....	61
Anexos	73

Resumen

Antioquia es el segundo productor de hortensias en Colombia después de Bogotá (Fenalco Antioquia, 2013), pero su competitividad no ha logrado reflejar su potencial, por lo que es preciso establecer el efecto que pueden tener en ello aspectos como la falta de garantías para el productor o posibles soluciones como lo sería un modelo de comercio justo en la cadena de distribución.

El presente trabajo de investigación busca determinar y describir los principales factores que inciden en la competitividad del mercado antioqueño de hortensias para su comercialización internacional al tener en cuenta las actuales condiciones y la relación comercial que existe entre productor y comercializador.

Para lograrlo se hizo una investigación de tipo cualitativa para evaluar, mediante observación y entrevistas en profundidad, las variables que están implicadas de manera directa en la potencialización del mercado de las hortensias y conocer la relación actual entre el productor informal de hortensias y el mediano comercializador.

Las evidencias ayudaron a identificar las principales variables que impidieron un escenario de comercio o que podían tenerse en cuenta para mejorar la competitividad del sector floricultor antioqueño.

Palabras clave: comercialización de hortensias, hortensias, comercio, biotecnología, ventaja competitiva.

Abstract

Antioquia is the second producer of hydrangeas in Colombia after Bogotá (Fenalco Antioquia, 2013), but its competitiveness has not been able to reflect the potential it has, so it is necessary to establish the effect that aspects such as the lack of guarantees for the producer and propose a possible solutions for this, like a model of fair trade making an impact in the distribution chain.

The following research identify and describe main factors and behaviors that influence the competitiveness of the Antioquia's hydrangeas industry in the global market, analyzing the current conditions of the relationship between producer and trader.

To achieve this, a qualitative research was carried out to evaluate by observation and in-depth interviews, the different variables that are directly involved in the improvement and develop of the hydrangeas market competitiveness, identifying the relationship between the smalls and medium producers and their traders.

This results may help to identify the main variables that must be treated, in order to improve the competitiveness of the Antioquian hydrangeas market, in the international flowers market.

Key words: *marketing hydrangeas, hydrangeas, trade, biotechnology, competitive advantage.*

1. INTRODUCCIÓN

En el año 2014, Colombia exportó un total de USD1.374.245.753, lo que representa un crecimiento del 3,0% frente al año 2013 (Asocolflores, 2015a), en el que el sector floricultor de Antioquia tuvo una participación del 18,5%. Se puede decir que el mercado floricultor, pese a su altibajos, ha sido un sector exitoso a través de los tiempos (Conlon, 2015). En el país ha llegado a ser el principal sector empleador por hectárea y el segundo mayor exportador de flores internacional, después de Holanda, gracias al reconocimiento que tiene en el mercado las flores por su calidad, belleza y variedad (Quirós, 2001).

Pese a dicho crecimiento, con el paso del tiempo y la evolución del mercado se han generado procesos que han llevado a una coyuntura en la cadena de valor del mismo, en la que los comercializadores, en aras de aumentar rentabilidades y mantener un precio atractivo para los compradores internacionales, han llevado a que los floricultores o productores absorban la mencionada presión que está dada por las fluctuaciones de la tasa de cambio puesto que el comercializador las controla y maneja para su conveniencia, en parte debido a su bajo conocimiento sobre el proceso de comercialización o por no tener suficiente capital para realizar dichas exportaciones, situación que lleva a que en muchos casos se incurra en prácticas laborales injustas en las que la mano de obra no es remunerada de modo equitativo y el entorno laboral no está diseñado en relación con el control de los riesgos laborales en términos de salud y seguridad debido a que la producción convencional de flores en Colombia emplea en forma permanente productos de síntesis química y, a su vez, no se regula la implementación de las normas de precaución y seguridad para impedir posibles efectos secundarios sobre la salud humana y animal y otras complicaciones ambientales (Donohoe, 2008).

El objetivo del presente estudio fue evaluar el tipo de relación existente entre la actual cadena de valor del mercado floricultor –sobre todo entre productor y comercializador– y determinar cómo dicha relación afecta o favorece la explotación de una ventaja competitiva internacional que Antioquia tiene. La investigación aplicó métodos cualitativos que permitieron conocer de primera

mano el estado actual de la mencionada relación comercial y su influencia en la competitividad del mercado de las hortensias, así como identificar las principales variables que dilatan su desarrollo y frenan el potencial competitivo frente a los otros oferentes.

1.1. Situación de estudio

1.1.1. Contextos

Para entender las condiciones generales de la investigación planteada se debe empezar por conocer a fondo el contexto que enmarca la situación actual y que continuará definiendo escenarios interesantes frente al mercado de las Flores en Colombia, su efecto social, los posibles avances de cara a la optimización y el mejoramiento de los procesos y la consolidación de un elemento social y económico de alta relevancia. El sector floricultor colombiano es de alta prosperidad. Posee gran cantidad de ventajas comparativas y competitivas que le permiten actuar en un rol relevante en el mercado mundial de flores. En definitiva, su ubicación geográfica, las horas de luz, las condiciones climáticas y su topografía le permiten contar con un proceso productivo de alta calidad (Rodríguez Bernal, 2011). Además de lo anterior, la megadiversidad colombiana ha permitido presentarle al mundo diferentes especies y variedades, todas ellas sumamente atractivas.

1.1.2. Contexto social

Existen cifras que sobresalen en el ámbito social. La floricultura tiene un impacto social relevante en el país porque es la actividad económica líder en la generación de empleos por hectárea. Alrededor de 600 mil colombianos dependen de la floricultura, de los cuales 130 mil tienen contratos formales, entre empleos directos e indirectos (Asocolflores, 2013). El sector tiene un grado de formalidad interesante, el 65% de los actores involucrados en los empleos son mujeres y el 20% de ellas proviene de áreas rurales.

A su vez, se dan varios fenómenos con impacto social. La industria soporta su crecimiento en la labor de la mujer rural y gran parte de esta población femenina proviene de sociedades indígenas y desplazadas por la violencia, puesto que al migrar a urbes se hacen evidentes la falta de preparación educativa y también la necesidad de sobrevivir; razón por la cual son empleadas en procesos productivos que no requieren mano de obra capacitada. La industria floricultura es la mayor empleadora de mujeres en Bogotá y cercanías, lo que se debe sin la menor duda a la falta de oferta

laboral bien remunerada (Aguila, Coats, Collerd y Hansen, 2009). Se puede hablar, entonces, de que la floricultura genera el 25% del empleo rural femenino del país (Asocolflores, 2015b), un dato relevante en una sociedad que en apariencia sigue siendo difícil para el género femenino. Aun así, mientras las mujeres realizan el proceso de cultivo y corte, los hombres han conseguido establecerse en cargos administrativos, lo que marca una diferencia de opciones para cada uno de los géneros.

Por otro lado, después de la especialización de Colombia en el sector durante los años ochenta, con la adopción de la privatización, la liberalización del comercio y la remoción de algunos controles regulatorios del Gobierno en el campo laboral, se generaron efectos negativos como la adopción de modelos de contratación temporal (Corporación Cactus, 2013), lo que generó reducciones significativas en la remuneración de los empleados, por ejemplo, y, a su vez, subcontrataciones que desprotegían en mayor medida a los empleados de grandes y medianas empresas floricultoras (Cantor, 2003). Cabe anotar que tales cambios significativos en las regulaciones colombianas también permitieron la atracción de capital extranjero, lo que incentivó a la industria y permitió sostenibilidad para la misma.

Por otra parte, en términos de crecimiento del mercado, en la actualidad la consolidación del sector floricultor es notable, no solo por su exportación creciente y sostenida, sino por los datos que arroja una industria que está cerca de cumplir su quincuagésimo aniversario y se sustenta en la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores (Asocolflores).

1.1.3. Contexto macroeconómico

La industria de flores durante los últimos años ha tenido un crecimiento dinámico; se calcula que el mercado al 2010 era de cerca de 30 billones de euros anuales (Rikken, 2010), en un mercado dominado en lo fundamental por Holanda, principal proveedor del mercado europeo y que produce alrededor del 40% del mercado de dicha región. Pese que a que en los últimos años muchos de los pequeños floricultores han desaparecido o han

sido absorbidos por compañías más grandes con el fin de la optimizar costos y ser más competitivos en el mercado, Holanda sigue siendo el principal jugador de este mercado.

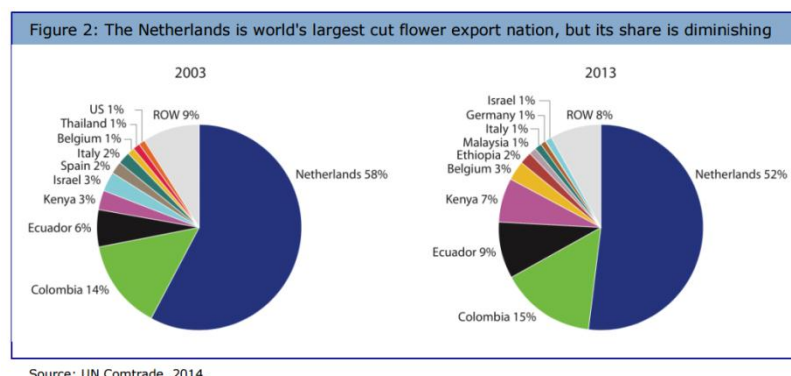
Tabla 1. Producción de plantas y flores en la Unión Europea

Table 3 EU production of flowers and plants					
	Production value <i>in € million</i>	Year	Production value <i>in € million</i>	Year	Trend
The Netherlands	3,542	2003	4,005	2008	↗
Italy	1,826	1994	1,627	2005	↘
Germany	1,174	1997	1,289	2005	↗
France	956	1998	588	1999	↘
Poland	n.a.	n.a.	518 ^b	2003	↑
Portugal	704	1994	457	2005	↓
UK	473 ^c	2002	431 ^c	2007	↘
Spain	345	1990	412	2006	↗
Denmark	359	2002	349	2007	↔
Belgium	278	1999	263	2002	↔
Austria	240 ^a	1999	240 ^a	2004	↔
Greece	n.a	n.a.	172	2004	↔
Sweden	81	2001	128	2005	↗
Finland	76	2001	97	2008	↗
Hungary	95	1999	95	2006	↔
Czech Republic	43	2002	43	2007	↔
Ireland	10	2002	60	2006	↑

Fuente: Rikken (2010, p. 24)

Debido a dicho dinamismo del mercado la industria ha tenido un crecimiento constante, sobre todo en países muy dependientes de la agricultura, como lo son Ecuador y en época más reciente Kenia y Etiopia, en los que el mercado floricultor ha tomado participación como una de las principales industrias (Rikken, 2010). Como se puede ver en la siguiente gráfica, pese a que la industria floricultora ha crecido en el mundo, Holanda ha venido perdiendo terreno frente a las economías emergentes (Van Rijswick, 2015).

Figura 1. Holanda es el principal exportador de flores del mundo pero su participación viene disminuyendo



Fuente: ONU (2014)

Colombia, gracias a su posición geográfica, su clima adecuado y su condición edáfica posee un entorno favorable para el cultivo de flores. Además, la capacidad logística con el norte del continente, en especial con Estados Unidos, favorece la relación comercial y la participación del país, que se constituye así en el principal socio para el mencionado producto, lo que lleva a las flores colombianas a tener una participación del 63% en dicho mercado, cuyo valor aproximado es de USD 976 millones al año 2014. En la tabla 2 se relaciona la participación de Colombia en el mercado estadounidense de las flores.

Tabla 2. Tabla de participación en importación de flores desde Estados Unidos

País socio	Valor importado en					% de cambio 2013/2012	% de participación en 2013
	2009	2010	2011	2012	2013		
Colombia	\$ 628.405	\$ 671.324	\$ 684.602	\$ 748.844	\$ 763.827	↗ 2,0%	64,0%
Ecuador	\$ 152.243	\$ 172.730	\$ 185.004	\$ 206.166	\$ 214.436	↗ 4,0%	18,0%
Holanda	\$ 65.624	\$ 68.441	\$ 72.113	\$ 64.520	\$ 62.477	↘ -3,2%	5,2%
Canadá	\$ 21.187	\$ 35.635	\$ 42.104	\$ 43.792	\$ 44.703	↗ 2,1%	3,7%
México	\$ 22.165	\$ 23.248	\$ 24.483	\$ 25.429	\$ 27.334	↗ 7,5%	2,3%
Otros países	\$ 70.785	\$ 72.440	\$ 72.864	\$ 78.783	\$ 80.049	↗ 1,6%	6,7%
Total	\$ 960.409	\$ 1.043.818	\$ 1.081.170	\$ 1.167.534	\$ 1.192.826	↗ 2,2%	

Fuente: Asocolflores (2015)

Principales variables macroeconómicas que inciden en el sector floricultor

Tasa de cambio

Colombia es un país en vía de desarrollo con alta dependencia económica de frente a la exportación de *commodities*, en lo primordial el petróleo, y sensible ante una variable económica tan importante como es la TRM (tasa representativa del mercado) que, además, se ve afectada tanto por el desempeño de las principales economías del mundo como por la demanda de *commodities*, lo que ha implicado que en un sector enfocado, desde el punto de vista comercial, hacia la exportación de flores destinadas a un socio comercial como Estados Unidos, se llegue a un escenario en el que dicha variable se vuelve la principal herramienta decisora de competitividad y rentabilidad.

Esta dependencia genera que en momentos en los que la revaluación de la moneda colombiana ha sido considerable, el sector sea uno de los principales afectados, lo que ha conducido al cierre de medianas y pequeñas empresas dedicadas a la producción de flores y a que, a su vez, grandes compañías aprovechen para aumentar sus ventas o, incluso, para adquirir dichas pequeñas y medianas firmas.

Según datos de la Superintendencia de Sociedades durante la época de revaluación surgida en el período de 2008 a 2012, la exportación de flores decayó en volumen en un 9%, lo que desencadenó una reorganización del sector productivo y dio cabida a la creación de grandes compañías con capital suficiente para sobrepasar dicha situación (Superintendencia de Sociedades, 2013).

En la actualidad el panorama es otro, gracias a una tasa de cambio que se ubica por encima de COP3.000 y a que no se pronostica una tendencia a la baja cercana, lo que está permitiendo que el sector floricultor tome de nuevo fuerza y de 222 compañías floricultoras registradas al 2015, solo cuatro presenten planes de liquidación y no precisamente por problemas económicos (La floricultura toma un nuevo aire gracias al dólar, 2016).

Condiciones climáticas

Los cambios climáticos que se han pronunciado y que se pronostican son la segunda variable de mayor incidencia en el sector. Se pueden tomar como ejemplo las heladas que se pueden presentar en la sabana cundiboyacense y que son responsables de la pérdida de cultivos y la irregularidad de la producción durante la principal temporada del año, asociada con la celebración de San Valentín, que representa un 12% sobre el volumen total de las ventas anuales (La floricultura toma un nuevo aire gracias al dólar, 2016) y que para el año 2016 se calcula que causará una pérdida en volumen de ventas del 25% frente al año anterior, pero que se espera compensar en cierta forma por la tasa de cambio.

Es así como la incidencia de las condiciones climáticas sobre la capacidad de producción por sector incide, en sentido positivo o negativo, en los niveles de producción.

Estabilidad económica y competencia

Como antes se mencionó, Colombia ocupa el segundo puesto entre los principales proveedores mundiales de flores. Su principal mercado es el estadounidense, a donde aproximadamente del 70% al 75% de flores producidas localmente terminan destinadas. La dependencia tan marcada frente a un mismo socio comercial que va sujeta al desempeño económico de un solo país, pone al sector colombiano en la tarea de investigar nuevos mercados para la exportación de su producto, y así de alguna manera ser menos afectado por competencias latentes y crecientes, como Ecuador, que viene quedándose con participación al sector colombiano, principalmente en el mercado estadounidense (La floricultura toma un nuevo aire gracias al dólar, 2016).

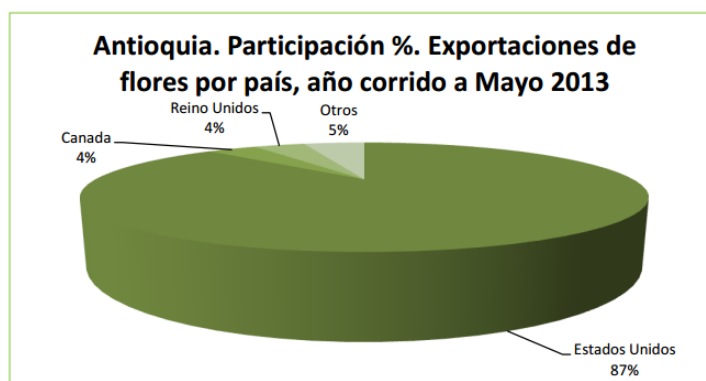
1.1.4. Contexto microeconómico

Antioquia es el segundo departamento con mayor participación en la exportación de flores colombianas, con un total del 19% frente al total nacional. La gran mayoría de estos cultivos se encuentran localizados en el Oriente Antioqueño, en los municipios de La Ceja, con el 39%, Rionegro, con el 30%, el Carmen de Viboral, con el 12%, La Unión, con el 7%, Marinilla,

con el 6% y otros municipios, con el 6%. En la región hay alrededor de 1.703 hectáreas cultivadas para julio de 2014 (Fenalco Antioquia, 2014), con una participación del 24,8% sobre el total de área cultivada en Colombia. El sector floricultor de Antioquia genera cerca de 25.530 empleos directos y 21.620 indirectos en los que la participación de mujeres llega al 60% y se constituye en la industria agrícola que en mayor medida les genera empleo a las mujeres.

La industria floricultora antioqueña se enfoca hacia el cultivo de variedades como pompones, claveles y astromelias y una baja producción de rosas debido a que el último mercado está monopolizado por los sembrados ubicados en el departamento de Cundinamarca y Bogotá. Su principal destino de exportación es Estados Unidos, país al que se envía alrededor del 87% del total.

Figura 2. Porcentaje de participación de las flores antioqueñas por país de destino



Fuente: DIAN. Cálculos FENALCO ANTIOQUIA

Fuente: Fenalco Antioquia (2014)

Tabla 3. Participación en exportaciones de Antioquia por tipo de flor

PARTIDA ARANCELARIA		2012	2013	Variación
Rosas Frescas	0603110000	2.326.853	1.304.551	-43,9%
Claveles Miniatura Frescas	0603121000	100.228	28.640	-71,4%
Claveles Los demás Frescas	0603129000	427.865	78.925	-81,6%
Orquídeas Frescas	0603130000	3.452	2.376	-31,2%
Crisantemos Pompones Frescas	0603141000	27.157.094	28.176.593	3,8%
Crisantemos Los demás Frescas	0603149000	9.623.336	9.953.793	3,4%
Los demás Gypsophila (lluvia, ilusión) (Gypsophila paniculata L.) Frescas	0603191000	5.735	12.938	125,6%
Los demás Aster Frescas	0603192000	3.031.064	2.376.290	-21,6%
Los demás Alstroemeria Frescas	0603193000	430.215	263.578	-38,7%
Los demás Gerbera Frescas	0603194000	1.054.223	785.227	-25,5%
Los demás Frescas	0603199000	38.184.679	30.933.030	-19,0%
Los demás	0603900000	5	5.730	114500,0%
Follajes, hojas, ramas y demás partes plantas	0604200000	1.276.945	1.288.980	0,9%
Los demás follajes, hojas, ramas y demás...	0604900000	388	4.399	1033,8%
Total		83.622.083	75.215.049	-10,1%

Fuente: DIAN. Cálculos FENALCO ANTIOQUIA

Fuente: Fenalco Antioquia (2014)

1.1.5. Antecedentes

Se tomaron diferentes fuentes de consulta que abordan temas con respecto al sector floricultor antioqueño en general, sobre el mercado de las hortensias en el mundo y el uso de métodos no convencionales (producción orgánica o de base biotecnológica) en el proceso productivo como mecanismo diferenciador para obtener una ventaja competitiva en la comercialización de la flor. En relación con la pregunta planteada para su estudio, no se logró evidenciar mucha información relevante y asociada en forma directa con los conflictos en la relación de la cadena y su eventual incidencia en la potencialización del sector; por lo que se tomaron de referencia algunos estudios e investigaciones locales que se acercan a la situación en particular.

Sin embargo, y para establecer parámetros de conocimiento sobre el sector, cabe anotar que, en contraste con la situación de la agricultura en general de Colombia, en el subsector floricultura sobresale la formalidad. La gran mayoría de actores involucrados en el proceso productivo y comercial están cumpliendo las reglamentaciones establecidas para su vinculación al sistema colombiano de seguridad social colombiano (Barrero, 2014). Además de esto, dada la importancia del sector para el país, en 2008 se

creó Florverde (Asocolflores, 2015), el primer estándar colombiano para validar con firmeza la constante evaluación y asegurar el continuo mejoramiento del desempeño social y ambiental de la producción de flores, así como estar al tanto de barreras arancelarias y ayudar a las empresas a prepararse para los cambios de comercio internacional para este sector productivo.

En primera instancia, el sector floricultor ha venido creciendo desde los últimos años y Antioquia ha sido uno de los más influyentes en dicho crecimiento en el país. Antioquia y Cundinamarca son los dos departamentos responsables de la siembra del 95% de las flores colombianas; para 2008 Cundinamarca aportaba el 78% del total de las hectáreas destinadas para la siembra de flores, mientras que Antioquia disponía del 22% restante (DANE, 2011).

Para 2009 se presentó una pequeña participación de otros departamentos del país:

Tabla 4. Porcentaje de participación en área destinada al cultivo de flores en Colombia

ICA(2009)	%	Área reportada (ha)
Nacional	100	7.416
Cundinamarca	74,6	5.532
Antioquia	19,6	1.451
Risaralda	2,5	182
Boyacá	1,1	79
Valle	1,3	98
Caldas	1,0	74

Fuente: Instituto Colombiano Agropecuario ICA 2009

Fuente: DANE (2011, p. 12)

De manera adicional a esta información del DANE sobre el sector floricultor de Colombia y Antioquia se localizó un estudio sobre los aspectos microeconómicos y macroeconómicos enlazados con el marco de la globalización de dicho importante mercado (Quirós, 2001, p. 60) en el que se evidencia que en Colombia a finales de la década de los años sesenta y

comienzos de los setenta encontró en la floricultura una buena oportunidad de inversión y, por lo tanto, un futuro promisorio, debido a las ventajas, tanto internas como externas, para dar inicio a uno de los sectores, llamados de agricultura comercial moderna, más importantes como generadores de empleo directo en el campo y que en la actualidad colocan al país en un puesto privilegiado en el ámbito internacional.

Con respecto al mercado de las hortensias en el mundo, se encontró documentación relevante acerca de las diferentes especies de dichas flores y los nombres comunes recibidos en el mundo, su temporada de siembra, su apariencia física y cómo el clima y tipo de suelo influyen en su color (Hot and hip hydrangeas, 2015):

Tabla 5. Especies de hortensias y nombres recibidos en el mundo

Especie	Nombre común
<i>Hydrangea macrophylla</i>	<i>BloomStruck</i>
<i>Hydrangea quercifolia</i>	<i>Jetstream</i>
<i>Hydrangea paniculata</i>	<i>White Diamonds®</i>
<i>Hydrangea macrophylla</i>	<i>L. A. Dreamin'</i>
<i>Hydrangea macrophylla</i>	<i>Enchantress</i>
<i>Hydrangea macrophylla</i>	<i>Everlasting series</i>
<i>Hydrangea arborescens</i>	<i>'Haas' Halo'</i>

Fuente: Hot and hip hydrangeas (2015).

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Conocer cómo la actual relación comercial entre el productor y el comercializador ha influido en la competitividad del mercado de las hortensias antioqueñas hacia el exterior.

1.2.2. Objetivos específicos:

1. Analizar el manejo de las relaciones comerciales entre el floricultor y el comercializador del sector en Antioquia.
2. Identificar las principales variables necesarias para proponer un escenario de comercio justo.
3. Describir el impacto que tiene la relación entre floricultor y comercializador con la potencialización del sector en Antioquia.

1.3. Justificación

El mercado de las flores en Colombia es relativamente reciente; nació en la década de los sesenta y ha venido creciendo de modo exponencial por el incremento de demanda externa y la identificación de oportunidades de inversión en el mercado colombiano, al punto de ubicarse en el segundo lugar en el mundo en la producción y la comercialización de flores después de Holanda (Quirós, 2001). El departamento de Antioquia no ha sido ajeno a esta situación y se ha convertido en el segundo del país con mayor producción y comercialización de flores hacia el exterior después de Cundinamarca; entre ambos departamentos se concentra el 95% de la siembra de flores del país (Gaviria Mejía y Pérez Garcés, 2013).

Si bien hoy en día Antioquia es el segundo departamento de Colombia con mayor participación en el mercado de las flores y la comercialización de hortensias, su competitividad y su potencialización se está viendo afectada en cierto sentido por la relación comercial que existe en la cadena. Esta tensión se refleja en la falta de confianza por parte del productor informal de

flores y el mediano comercializador, dado por su poder de negociación en el proceso comercial (Hughes, McEwan y Beck, 2013). Debido a ello, con esta investigación se buscó identificar cómo esa relación comercial afecta la eficiencia del sector hacia el mercado internacional y se pretendió proponer un modelo de comercio justo para el sector floricultor antioqueño.

Acerca de la problemática en particular se encontró muy poca documentación y material bibliográfico, por los que se buscó levantar información mediante una investigación cualitativa basada en la observación. Por un lado, del proceso productivo en campo en el que se pudiese conocer de principio a fin la dinámica de los actores, el uso de la biotecnología y el valor agregado real que se le imprime al proceso traducido al final en un producto exclusivo.

1.4. Contenido del informe

El informe que a continuación se presenta está dividido en cuatro apartes; el primero de ellos se refiere al marco conceptual alrededor del cual se desarrolla el análisis y en el que se expone la exploración bibliográfica; en el segundo se describe la metodología empleada; en el tercero se analizan los resultados obtenidos por los tres tipos de investigación empleada y en el cuarto y último se concluye, a la luz del tema de estudio y los resultados obtenidos.

2. DESARROLLO

2.1. Marco de referencia conceptual

Antecedentes sobre el tema de estudio

Los principales retos de los floricultores antioqueños para llegar al mercado asiático, consultados para este trabajo se centran en especial en Japón y Corea del Sur, que hoy son los países con mayor consumo de hortensias, pero, a su vez, representan el mercado más exigente para este tipo de flor. Mientras que el mercado de Estados Unidos es un comprador de cantidad, en el que se valora el bajo precio de las hortensias holandesas y ecuatorianas, los países asiáticos prefieren la calidad y los atributos: “el consumidor japonés y coreano se verá inclinado a comprar aquella flor que tenga unas características físicas impecables y con una mayor vida útil, aunque tenga un mayor precio” (Manrique Ramírez, 2014, p. 67).

Para el caso de los métodos de producción orgánica y producción más limpia (P+L), se consultó sobre la incidencia de la adopción de convenios de producción del tipo mencionado en el sector floricultor del Oriente Antioqueño. En este estudio se refleja cómo la P+L, con la incursión y el empleo de productos biológicos y buenas prácticas agrícolas, ha abierto las puertas al sector floricultor antioqueño hacia los mercados internacionales. Para 2007, 636,3 (99%, destinadas para exportación), de las 1.750 hectáreas de flores cultivadas estaban en el convenio de P+L, lo que le permitió al sector obtener una ventaja competitiva adicional y mayor facilidad en el acceso a mercados externos exigentes e incursionar en la red de productores y comercializadores que exigen productos con procesos sostenibles desde el punto de vista ambiental (Mejía Restrepo, 2010).

De otra parte, otro artículo relacionado con el uso de biotecnología en el sector agrícola expone una perspectiva acerca del aumento en la productividad y el alcance que da esta metodología (biotecnología). Para el caso agroindustrial, la implementación de la ingeniería genética (que hace referencia a la manipulación genética de las plantas, como los transgénicos) y la aplicación de técnicas de fermentación (uso de bacterias, virus, hongos,

levaduras y algas unicelulares) aumentan la productividad y reducen costos de producción asociados con el menor consumo de energía, además de mejorar la eficiencia física en el proceso productivo o crecimiento acelerado de los productos (Arroyo, 1986).

Por último, se investigó acerca de incidencia en la relación comercial de la cadena en la competitividad del sector floricultor antioqueño hacia el mercado internacional pero no se encontró información concluyente sobre la problemática planteada. Entre la poca información disponible se tuvo como referencia un trabajo de grado de la Escuela de Ingeniería de Antioquia que analiza la cadena de suministro e identifica puntos críticos en el sector floricultor antioqueño; en el cual, si bien se concluye que la problemática actual de la cadena de suministro está dada por la baja tecnificación del proceso productivo, las pocas garantías de la población laboral involucrada y la incidencia que tiene la estructura de costos en la competitividad del sector (Gaviria Mejía y Pérez Garcés, 2013), no se identifica cómo la relación entre los actores, foco de dicha investigación, se manifiestan en la potencialización y la competitividad del sector hacia el mercado externo.

Aspectos de las relaciones entre producción, comercialización y exportación

Desde sus inicios el sector floricultor colombiano ha sido caso de múltiples estudios, justificados en su éxito continuo, pese a su leve tecnificación y al reducido control por parte de entidades gubernamentales y no gubernamentales, tales como instituciones ambientales y sociales, que ven en este mercado factores sociales, ambientales y de mercado que requieren un ojo más crítico.

Este mercado, aun cuando pasó a tener una participación significativa en el portafolio de bienes de exportación colombianos, debido a un mal momento de política monetaria, generó alertas acerca de su estabilidad y su evidente debilidad frente a variables como el tipo de cambio y el alto empleo de mano de obra informal.

A partir del referido momento se enfocaron los estudios de diferentes autores hacia variables como derechos laborales (Richardson, 2014), bienestar laboral (Aguila, Coats, Collerd y Hansen, 2009) y uso de productos químicos sin control apropiado, lo que da como resultado la exposición al mundo de la opresión laboral y malas condiciones laborales a las que son sometidas dichas personas, por lo común pertenecientes al sector de mano de obra primaria (Valero y Camacho Reyes, 2005).

Por lo anterior, y con base en las diferentes bibliografías existentes frente a los temas antes tratados, se buscó, por medio de una investigación enfocada hacia uno de los eslabones de la cadena de valor que hace parte de este mercado, determinar la relación existente entre los floricultores y los entes comerciales encargados de la compra y posterior comercialización y exportación de los productos en mención porque se cree que es el eslabón en el que se genera mayor desigualdad frente a la distribución de valor y en el que se puede llegar a un resultado que, una vez analizado, podría dar como fruto alternativas y oportunidades para cualquier individuo que desee participar y hacer parte de una mejora en el sector estudiado.

Relación comercial

Se puede decir que el concepto de relación comercial nació en el momento en el que el ser humano comenzó el intercambio de bienes con otras culturas, debido a que no tenía la capacidad productiva, tecnológica o creativa de obtenerlos por sus propios medios, lo que dio inicio a actividades de intercambio constantes y de múltiples productos que más tarde fueron parte esencial del desarrollo de pueblos y naciones (Galicia, Nicolas Huerta, & Pérez Torres, 2009).

La importancia de una relación comercial en una cadena de abastecimiento llega a ser vital debido a que cada una de las partes participantes en este proceso logra conocer y entender las necesidades, los requerimientos y las capacidades de su contraparte, para de esta manera lograr un bien común a largo plazo, lo que da como resultado un crecimiento su negocio o sector (Galicia, Nicolas Huerta, & Pérez Torres, 2009).

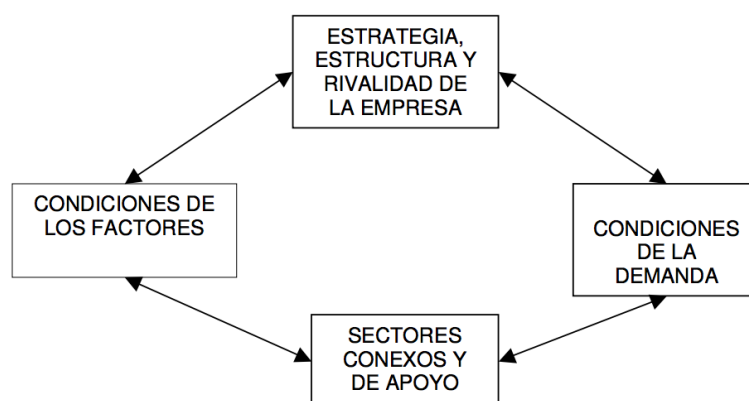
Competitividad

Según Porter (1990), la competitividad consiste en la habilidad de un país para crear, producir y distribuir productos o servicios en el mercado internacional, al mantener ganancias crecientes de sus recursos y la capacidad de innovar y mejorar en forma permanente para de esta manera perdurar y sobreponerse a la gran competencia internacional.

De este modo, la competitividad de una nación depende del desempeño de sus industrias y del aprovechamiento de los factores naturales del país, las tasas de interés, la disponibilidad de mano de obra, el valor de su moneda y su infraestructura y la competencia interna (Porter, 1990).

Lo antes mencionado puede ser sintetizado en cuatro diferentes atributos mencionados por Michael E. Porter en 1990:

Figura 3. Atributos de la ventaja competitiva de Michael E. Porter



Fuente: Porter (1990)

Condiciones de los factores: este atributo abarca la capacidad de la nación en términos de factores como son los recursos humanos (mano de obra calificada), los físicos (su localización geográfica, los recursos naturales, su infraestructura, etc.), los de conocimiento técnico o científico y, por último, los de capital, que son clave para cualquier industria.

Condiciones de la demanda interna: la naturaleza de la demanda interna, por su composición su magnitud y sus pautas de crecimiento, y los

mecanismos de adaptación al resto del mundo de la experiencia basada en el mercado interno.

Sectores conexos y de apoyo: la presencia o ausencia en la nación de proveedores y otras industrias relacionadas que tengan una ventaja competitiva internacional que apalanquen dicha competitividad en cuanto a abastecimiento, precios internacionales competitivos, transmisión de información y ventajas logísticas.

Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa: las condiciones en la nación y la manera en que son creadas, administradas y organizadas las compañías hace parte fundamental del camino hacia el impulso de una competitividad de una industria o de un país en el mundo, sin olvidar el tipo de rivalidad interna que exista entre las compañías de un mismo sector.

Biotecnología

La biotecnología moderna se define como la aplicación de la ciencia y la tecnología en organismos vivos. Por consiguiente, la biotecnología aplicada a la agricultura es, en esencia, el uso de microorganismos (hongos, bacterias, algas, nemátodos, protozoos, otros) para diferentes fines, pero sobre todo para el control de plagas y enfermedades y biofertilización lo mismo que para promover el crecimiento vegetal. Se considera también biotecnología agrícola lo relacionado con el mejoramiento genético de plantas cultivadas y, aunque con algunas discusiones, también se emplea el término mencionado para referirse a los organismos modificados desde el punto de vista genético. Existen algunas áreas de la biotecnología que abarcan el uso de metabolismo de los organismos vivos para los fines ya mencionados, es decir, que utilizan extractos vegetales o metabolismos secundarios microbianos. En conclusión, la biotecnología es el uso de organismos vivos o parte de su componente metabólico a través de procesos tecnológicos para la producción agrícola.

Se considera que a medida que los países en desarrollo empiezan a intensificar su producción agrícola crecen las preocupaciones de que dicha expansión se hace en tierras sensibles o marginales, a lo que se suma la mala aplicación de fertilizantes, plaguicidas e insecticidas, que causan daño a la base de los recursos naturales. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) ha trazado un enfoque de “agricultura de conservación” que busca asegurar que las tierras agrícolas mantengan su capacidad para producir en el transcurso del tiempo, en la que la única manera de lograr este objetivo es a través de la biotecnología (Zeigler y Truitt Nakata, 2014).

La única manera que tiene Colombia para plantear modelos agronómicos integrales, más productivos y sostenibles en el sentido ambiental es mediante el uso de la biotecnología, es decir, por medio del recurso biológico propio de las condiciones de sus suelos y de sus climas. Se basa en promover la adopción de técnicas agrícolas que preserven y restauren la base de los recursos naturales, en especial de aquellas que buscan mejorar las propiedades químicas, físicas y biológicas del suelo (Zeigler y Truitt Nakata, 2014).

En el sector agropecuario se viene empleando la biotecnología en diferentes áreas de la producción; entre ellas, la fertilización, el control de insectos y otras plagas y la prevención de enfermedades. En el sector floricultor, de modo específico, se perciben tres beneficios directos de tener un proceso productivo con algunas de las técnicas de la biotecnología, como lo es la ingeniería genética. El primero de ellos es incrementar la cantidad de pétalos en la flor, el segundo es poder modificar o manipular los pigmentos de la flor para lograr con ello obtener nuevas gamas de colores en diferentes especies de flores y el tercero se encuentra la posibilidad de retardar la marchitez, que se traduce en el tiempo en el que la flor puede perdurar luego de ser cortada (Parody).

De manera particular en Colombia, la biotecnología viene siendo percibida como una fuente de crecimiento económico en el sector agroindustrial,

dadas las oportunidades de apertura internacional hacia los productos que garanticen su proceso productivo limpio y tecnificado.

Cultivo de hortensias

La hortensia posee condiciones muy favorables para el correcto desarrollo de su cultivo y posterior cosecha. Así mismo, la región del Oriente Antioqueño cuenta con condiciones particularmente muy favorables para la durabilidad de la planta y el producto final. En definitiva, a partir del marco conceptual, se puede presentar a la hortensia como una planta de fácil adaptabilidad a diferentes entornos, abundantes en flores y de características fuertes que hacen frente a los cambios climáticos inesperados. Si bien el clima templado y de condiciones húmedas favorece su crecimiento y su mayor expresión genética, son completamente resistentes a los ambientes secos (Asocolflores, 2017).

Su ciclo de desarrollo está enmarcado por un período comprendido entre 12 y 15 meses. Sin embargo, luego de realizar el primer corte de producto final, el nuevo desarrollo de hortensias estará finalizado dentro de los primeros ocho meses (Escobar Mesa, 2013). El cultivo de la hortensia se ha venido consolidando con la experiencia que brindan los años y con los capitales importantes que han generado tecnificación y estudio continuo de los elementos esenciales para maximizar la producción y las características finales de su producción. Si bien se ha aclarado el panorama y la competencia interna ha disminuido, es claro que todavía es importante y necesario encontrar precios en mercados atractivos que tansen con transparencia el real valor de mercado de la hortensia cultivada en el Oriente Antioqueño, aseveración que los datos demuestran. En Holanda, principal exportador de flores del mundo, se producen 24 tallos de hortensias por metro cuadrado por año. En comparación, en Colombia se están produciendo 50 tallos por metro cuadrado en el mismo período y con seis meses más de cultivo habilitado, por las condiciones climáticas de cada uno de los lugares (Rojas Pérez, 2014).

Comercialización

El Oriente Antioqueño se constituye como el principal productor de pompón y clavel en el país y se deja la producción de rosas a cargo de la sabana bogotana, que es la principal flor de exportación, con un 36% de participación sobre el total de exportaciones, mientras que el pompón y el clavel tienen el 13% y el 15%, en su orden (Restrepo Franco, 2007). Ambas regiones cuentan con la facilidad de encontrarse cerca de aeropuertos con conexión internacional, lo que disminuye en forma significativa los costos de logística interna y permite un mejor control sobre la calidad y la presentación del producto por exportar. Así, esta variable, junto con la alta composición de mano de obra relativamente económica, favorece en forma significativa la rentabilidad asociada con el proceso de comercialización de flores hacia el exterior en sus dos primeros pasos y deja como puntos críticos los siguientes a la hora de buscar una mayor rentabilidad para productores y comercializadores.

Como paso siguiente en la cadena de comercialización de las flores se encuentran dos modelos o tipos de comercialización y suministro a la hora de llegar al consumidor final. Es en este momento en el que la negociación y el valor de la retribución del producto son aspectos críticos y se ponen en juego a razón de que por lo general los precios son no solo influenciados por la ley de oferta y demanda sino que también son impuestos por mayoristas que presionan por precios menores y, por ende, por márgenes más estrechos en la cadena.

Esto sucede con la comercialización de flores genéricas en la que la diferenciación frente a los otros proveedores, ya sean países o comercializadores de otra índole, es casi nula.

Debido a ello algunos productores y comercializadores buscan suplantar o encargarse de llegar de manera directa hacia los detallistas o comerciantes al menudeo (*retailers*) en aras de buscar un poco más de retribución por sus productos.

Figura 4. Proceso de comercialización de flores



Fuente: Floricultores de la Sabana de Bogotá y Rionegro

Fuente: Salmón S., Spúlveda C. (2012, p. 204)

Ventaja competitiva

El sector floricultor en Colombia cuenta con ventajas competitivas con respecto a otros países que tienen participación relevante en la comercialización de flores y, en particular, de hortensias. La principal ventaja competitiva del país en cuanto a la producción de flores está dada por la riqueza en la biodiversidad, que es el resultado de su buena posición geográfica, la luminosidad, la topografía y el clima tropical en regiones como el Oriente Antioqueño y la sabana de Bogotá.

Hoy en día Antioquia logra una mayor ventaja competitiva desde la perspectiva del número de hectáreas destinadas al cultivo de flores, la variedad de los productos que se produce, la calidad de sus suelos y tierras fértiles, la no estacionalidad o ausencia de fuertes cambios climáticos, la calidad de sus flores y el crecimiento de su participación en el mercado internacional.

“La participación de Colombia en el mercado de las flores ha sido importante y ha traído nuevos estándares de productividad y competitividad expresados en calidad, color, tamaño y diversidad en los tipos de flores, convirtiéndose esta última en un principio diferenciador” (Quirós, 2001, p. 66).

Comercialización de hortensias en el mercado internacional

El mercado internacional (Estados Unidos, Europa y Asia) aumenta en forma considerable su demanda de flores en fechas especiales y las hortensias del Oriente Antioqueño ganan terreno por su denominación de flores exóticas, además de su origen colombiano. Dicha demanda está enmarcada por el desconocimiento de la flor, por el tamaño imponente que presenta su estructura y por las diferentes especies que se han ido desarrollando desde el punto de vista genético (Escobar Mesa, 2013).

Además de lo anterior, el potencial de crecimiento de esta unidad de negocio en la floricultura colombiana, si se enfatiza en la región del Oriente Antioqueño, está enmarcado por las condiciones de mercado que han definido los países que también son productores de la especie. Por ejemplo, Holanda desarrolla el cultivo de hortensias pero su comercialización se hace en materos. Alemania prefiere en definitiva destinar el producto final para el consumo interno de sus ciudadanos, así como Japón y Kenia, otros productores significativos de este tipo de flor (Escobar Mesa, 2013). Para el caso del Oriente Antioqueño, la hortensia se produce y se vende como flor de corte, lo que implica generar economía de escala y apoyo de los pequeños productores a las grandes compañías para cumplir las cuotas estimadas por los compradores extranjeros.

No es un secreto, y a lo largo de este texto se ha plasmado, la situación actual del mercado internacional de las hortensias. Sus cualidades han desplazado a flores tradicionales como el girasol y el anturio y la especialización en producción lograda ha generado un nombre importante que compite en todo el mundo gracias a la globalización y el fácil alcance en el transporte. Mencionado lo anterior, es importante resaltar que, no obstante el tamaño del mercado estadounidense, principal comprador de flores en

general de Colombia, Asocolflores hace esfuerzos para atender nuevos mercados, mediante visitas ferias y por medio de todo un portafolio en genética de las hortensias. Como resultado, mercados como el coreano se han activado de manera positiva, lo que permitió lograr que en el último trimestre del año se envíe gran parte de la producción de hortensias de la región, que representa más del 90% de participación sobre las especies de flores exportadas hacia dicho país (Hortensias colombianas desbancan a las chinas en el mercado coreano, 2014).

Productores y comercializadores del sector floricultor en Antioquia

La producción de flores en Colombia la hacen pymes que exportan en promedio USD3.000.000 anuales, Según informe del Banco de la República, en 2005 de 300 empresas constituidas fueron responsables 220 del 90% del total exportado para dicho período, lo que deja un 10% de las exportaciones en manos de una minoría más atomizada (Tenjo G., Montes U. y Martínez T., 2006).

Estos productores se concentran sobre todo en la sabana de Cundinamarca y el oriente de Antioquia, que son las dos principales zonas de producción nacional con una participación del 85% y del 12%, en su orden.

En el territorio antioqueño, alrededor de 38 empresas reportaron información financiera al cierre del año 2012. Las compañías floricultoras que presentaron información financiera en el país se encuentran registradas de la siguiente manera (Superintendencia de Sociedades, 2013):

45% como sociedades por acciones simplificadas

2,3% como empresas unipersonales

32,1% como sociedades anónimas

20,6% como sociedades limitadas

Para 2006 el sector floricultor en el Oriente Antioqueño generaba 25.530 empleos directos y 21.620 indirectos, con una composición de género en la que predominaba el femenino, con alrededor del 60% de participación. Se

calcula que el 30% de la mano de obra floricultora logro terminar la básica primaria y el 57% de la misma ronda entre los 30 y los 49 años de edad (Restrepo Franco, 2007).

Estos floricultores se encargan de la propiedad o del alquiler de los territorios de producción y de la inversión en esquejes y materias primas requeridas para la producción de flores; en este sentido, la inversión en tecnología y desarrollo de genética queda a cargo de compañías internacionales, como también la venta de agroquímicos necesarios para el cultivo.

Fairtrade (comercio justo)

Su principal objetivo como organización es el apoyo a sectores o personas que, al participar en un mercado internacional, puedan estar en estado de desventaja frente al resto de competidores o frente a otras variables que impidan de alguna manera el cumplimiento de los principios antes mencionados. Por lo general esto se presenta en sectores como la agricultura, en el que la mano de obra es intensiva y su concentración productora se encuentra en países en desarrollo.

Principios de una relación comercial en términos de comercio justo (Organización Mundial de Comercio Justo, 2016):

- a) Creación de oportunidades para productores en desventaja económica
- b) Transparencia y responsabilidad
- c) Prácticas comerciales justas
- d) Pago de un precio justo
- e) No al trabajo infantil y al trabajo forzoso
- f) Compromiso con la no discriminación
- g) Garantía de buenas condiciones laborales
- h) Desarrollo de capacidades
- i) Respeto por el medio ambiente.

Se mencionan estos principios con base en la Organización Mundial de Comercio Justo puesto que esta entidad es la de mayor renombre mundial

en la certificación de los procesos productivos y el abastecimiento para la posterior comercialización amparada por el respectivo sello.

2.2. Aspectos metodológicos

2.2.1. Tipo de estudio

El propósito de este estudio fue cuestionar las relaciones que subyacen en la relación entre floricultores y comercializadores de hortensias en el Oriente Antioqueño de manera que se visualicen los factores y las variables que inciden en la competitividad del mercado de las hortensias en la mencionada zona y trazar así conclusiones y oportunidades para el desarrollo de un modelo de negocio que logre resultados para los empresarios de las pymes, que productores de hortensias de dicha subregión.

El presente trabajo se llevó a cabo mediante una investigación de tipo cualitativo en el que se acudió a la aplicación de entrevistas en profundidad a floricultores y comercializadores y, además, a la observación participante de los lugares en los que se desarrollan sus actividades productivas. Su validez radica en que se posibilita la comprensión de dichas actividades, según los sentidos de los propios sujetos y de las relaciones que se establecen entre ambos, para determinar así las condiciones que permiten o impiden que floricultores del Oriente Antioqueño obtengan beneficios que redunden en una mayor competitividad en el mercado internacional.

2.2.2. Recolección de la información

Las entrevistas se llevaron a cabo en tres lugares del oriente antioqueño: La Ceja, Carmen de Viboral y Rionegro. Tuvieron una duración aproximada de una hora y media y se hicieron acompañadas de un recorrido por el sitio en el que se lleva a cabo la actividad productiva, sea el cultivo o la comercialización.

Esta recolección de datos primarios, que son “aquellos que surgen del contacto directo con la realidad empírica” (Sabino, 2001, p. 110), es vital debido a que a partir de ellos es posible conocer una realidad compleja y

diversa que refleja las situaciones que, en la vida real, se les presentan a los floricultores de hortensias en el mundo actual.

2.2.3. Instrumentos

Para la obtención de los datos se aplicó una entrevista semiestructurada como guía para pautar unos momentos determinados con anticipación en la conversación con los diferentes actores, con la intención de abordar los distintos factores que antes se identificaron como focos de la investigación, lo que permitió obtener los insumos necesarios para lograr una comprensión de los diferentes actores de la cadena productiva y, a su vez, comprender las dinámicas inherentes a la actividad que desarrollan, con el fin dar conclusiones sobre cómo puede mejorar la relación entre floricultores y comercializadores de hortensias en el Oriente Antioqueño y dar luces que permitieran trazar un modelo de comercio más justo.

Además de la entrevista, se procedió a realizar una observación del entorno y de quienes participan en la actividad productiva, de tipo externa o no participante; de carácter asistemático, pues no se siguió una estrategia concreta de recolección, sino que se procedió al tomar impresiones sobre las prácticas productivas de los cultivadores y sus actitudes, así como la forma en la que está dispuesto el proceso en la empresa, los espacios y la organización de los procesos, entre otros aspectos.

En el presente estudio se aplicaron dos tipos de instrumentos, según el actor de la cadena de distribución. Ambos instrumentos contienen una parte inicial, llamada aspectos generales sobre el proceso de comercialización de hortensias en el Oriente Antioqueño, como pautas para comprender el desarrollo de la comercialización de hortensias según la percepción de cada actor.

2.2.4. Entrevista a productores

Se desarrolló en siete partes, incluida la antes mencionada, las que permitieron la comprensión de la realidad de su actividad productiva. Las partes fueron las siguientes:

- Historia de vida: en ella se plantearon preguntas para conocer las características personales del entrevistado, cómo llegó al mundo de las hortensias y para comprender el sentido que les da a su trabajo y a las dinámicas que trae su actividad productiva.
- Contexto: para hacer énfasis en qué significa estar inmerso en el cultivo de hortensias en la región del Oriente Antioqueño, en el que el departamento ocupa el segundo lugar en producción y comercialización de flores hacia el exterior después de Cundinamarca (Gaviria Mejía y Pérez Garcés, 2013).
- Fases de desarrollo y producción: como estrategia para identificar las etapas del proceso de producción, los actores involucrados, las relaciones laborales, las ventajas de la producción de hortensias, las problemáticas y las necesidades del sector.
- Comercialización: para visibilizar las etapas constitutivas del proceso de comercialización y encontrar así los inhibidores o los potencializadores que les permiten o impiden comercializar sus productos.
- Planeación económica: con el fin de indagar sobre las estrategias empresariales de cada productor entrevistado e identificar si existía una planeación de su actividad productiva.
- Aspectos que influyen la actividad económica: en esta parte se indagó por los factores externos que intervienen en la producción de hortensias.

2.2.5. Entrevista a comercializadores

Consta, a su vez de siete partes, entre las que se incluyen los aspectos generales de la comercialización, sobre los que se ahondó con mayor profundidad a lo largo de la entrevista.

- Historia de vida: para conocer las condiciones personales del entrevistado y su historia de vida, con el fin de percatarse del sentido que le da a su labor como comercializador de hortensias.
- Características de la empresa: para identificar la constitución de la empresa y cómo se ha llevado a cabo su actividad productiva.
- Contexto: busca saber la percepción que tiene el entrevistado sobre el contexto y los actores presentes en la región, así como las posibilidades de crecimiento económico.
- Condiciones y demandas del mercado: para identificar las condiciones y las demandas (tales como certificaciones y procesos que agregan valor a la producción) más relevantes para el mercado de la comercialización de hortensias.
- Relación entre comercializadora y productor: este segmento o temática buscó identificar, desde la perspectiva de la percepción y los imaginarios del comercializador, el tipo de relación que establece con el productor.
- Actores y procesos externos al sector que influyen la comercialización de hortensias: este segmento pretendió obtener una visión más amplia acerca de cómo los comercializadores de hortensias visualizan las variables macroeconómicas y la influencia que las mismas ejercen sobre su actividad económica.
- Percepción del entrevistado sobre el rumbo futuro de la comercialización de hortensias: para identificar, a través de la visión del entrevistado, el rumbo futuro que podría tomar el mercado de la comercialización de hortensias, tanto el regional como el nacional y el internacional.

2.2.6. Criterios de muestreo

En el proceso de selección de los sujetos informantes para la entrevista se determinó que la recolección de la información debía hacerse a través de un muestreo no aleatorio o no probabilístico y de conveniencia, propio de las investigaciones de tipo cualitativo.

Perfiles: productores y comercializadores de hortensias. Se estableció contacto con tres comercializadores y cuatro productores, que les dieron acceso a los investigadores a sus actividades y resultaron ser representativos para el propósito de la investigación, esto es, conocer la realidad y las expectativas de floricultores y comercializadores de hortensias en el Oriente Antioqueño para establecer las posibilidades del mercado de las hortensias.

Fue, además, un muestreo por referidos, pues se logró el acceso a los entrevistados a partir de las conexiones establecidas en las entrevistas realizadas o por conocidos que permitieron acercarse a ellos. Se podría afirmar, entonces, que los investigadores se valieron de la estrategia del portero o informante clave, para facilitar el acceso, tanto al campo como a los entrevistados.

2.2.7. Sujetos

El objeto de estudio comprendió tres grupos de actores:

- a. Productores informales de las hortensias (*hydrangeas*) ubicados en el Oriente Antioqueño.
- b. Medianos comercializadores de flores hacia el exterior con interés en la producción antioqueña.
- c. Personal de Asocolflores conocedores de la problemática del sector.

Características generales de los sujetos de la investigación

Se encontró que la mayoría de ellos eran habitantes de los territorios en los que ejercían su actividad productiva, tanto el cultivo como la comercialización, quienes, además, eran personas que con un vínculo laboral con el campo y que habían participado con anterioridad en actividades de floricultura. Habían recibido formación académica de tipo profesional o técnico y se habían visionado como empresarios, aspecto que se hizo tangible en las empresas de

cultivo de hortensias o de comercialización de las mismas. Ambos se estaban relacionados para dar cabida a la generación del sector floricultor de hortensias y a la posibilidad de abastecer necesidades de este tipo de producto en el país y en el mundo, lo que los constituyó en sujetos activos del desarrollo económico del país y de sus regiones.

En el caso de las asociaciones, no se logró el acceso a la información por criterios de confidencialidad o desinterés, como se logró evidenciar durante los acercamientos que se hicieron. En el caso de Asocolflores, la respuesta ante la intención de acceder a información que alimentara el estudio fue la siguiente: por políticas de confidencialidad no brindaban este tipo de entrevistas ni ninguna información al respecto. Asimismo, se consultó información relacionada con el objeto de estudio en su centro de documentación y no se reflejaron posiciones respecto al tema de investigación.

Características particulares

- **Productores:** son aquellos cultivadores de hortensias del Oriente Antioqueño que participan en una relación con quienes comercializan sus productos; para ellos se pretende implementar un modelo de negocio que permita que obtengan una mayor competitividad en el sector ornamental en el que participan, para lo cual el presente estudio pretendió encontrar las barreras que lo impiden en la actualidad.
- **Comercializadores:** son aquellos actores que se encargan de vender las hortensias en Colombia y en el resto del mundo a países tales como Estados Unidos, como el principal al que este sector abastece, así como Japón, China, Canadá y Perú, entre otros. En algunas ocasiones, los productores son, a su vez, comercializadores de sus propios productos.

Tabla 6. Perfiles de los sujetos

NOMBRE	GÉNERO	GRUPO DE EDAD (AÑOS)	NIVEL DE ESTUDIOS	OCUPACIÓN
Johana Soto Arbeláez	F	18 a 28	Formación técnica o tecnológica	Comercializadora de hortensias
Noralba Quintero	F	35 a 44	Formación técnica o tecnológica	Productora de hortensias
Rodrigo Vega	M	61 ó más	Estudios de posgrado	Productor y comercializador de hortensias
Alberto Londoño	M	45 a 54	Bachiller	Productor de hortensias
Adolfo Posada	M	55 a 60	Estudios de pregrado	Productor de hortensias
Santiago Franco	M	18 a 28	Estudios de pregrado (sin terminar)	Productor de hortensias y estudiante
Martha Múnera	F	35 a 44	Bachiller	Administradora de una comercializadora de hortensias

Nota: F = femenino; M = masculino

Fuente: elaboración propia

2.2.8. Diseño del análisis

Para el hallazgo de los objetivos a los que se pretendía llegar en la presente investigación se contó con protocolos de entrevista (descritos en el punto 3)

para llevar a cabo los contactos con los diferentes actores (productores y comercializadores), los cuales sirvieron para entrar en contacto con ellos y poder abarcar cada uno de los temas que contempla el conocimiento de las relaciones entre los diferentes actores del sector comercial analizado. A cada protocolo se le agregó una ficha de entrevistas en la que se consignaron los datos personales para uso de los investigadores del estudio.

El diario de campo fue una herramienta eficaz para plasmar los datos obtenidos, así como los audios utilizados para recabar la información brindada por los diferentes actores, que permitirán continuar brindando luces para los hallazgos y conclusiones finales.

A partir de los datos obtenidos se procedió a sistematizar la información en matrices de análisis, las que permitieron estudiar de manera pormenorizada la información según el tipo de actores y posibilitaron relacionar las diferentes variables encontradas para extraer generalizaciones a partir de las particularidades de cada entrevistado; los *verbatim*s sirvieron de apoyo para los resultados arrojados.

Tabla 7. Matrices de sistematización y análisis de la información

Número	Nombre del entrevistado	Nombre de la empresa	Tipo de actor	Cargo	Datos del entrevistado	Empresa	Ventajas de la comercialización	Dificultades de la comercialización	Comercialización ideal

Producción	Ventajas de la producción	Dificultades de la producción	Producción ideal	Relación con asociaciones	Biotecnología	Alianzas (gobierno, gremio, región)	Observaciones

Fuente: elaboración propia

Tabla 8. Matriz de análisis

Un cuadro de relaciones entre los actores (floricultores y comercializadores) permitió visionar cómo se han venido empalmando, como herramienta para dar

posibles soluciones a la desigual relación entre ellos y encontrar así un modelo de comercio en el que ambos tipos de actores salgan beneficiados.

2.2.9. Protocolos de entrevista

Protocolo de entrevista a productores (anexo 1).

Protocolo de entrevista a comercializadores (anexo 2).

Protocolo de entrevista a asociaciones (anexo 3). Se elaboró pero dada la negación por parte de ellas no se logró aplicar.

2.3. Presentación y análisis de resultados

2.3.1. Relación entre floricultor y comercializador en el Oriente Antioqueño

Como antes se enunció, las relaciones comerciales emergen a partir de la necesidad de intercambio de bienes, dado que no siempre se cuenta con las capacidades instaladas para ser autosuficientes en la producción de mercancías, servicios o productos de diversa índole (Galicia, Nicolas Huerta, & Pérez Torres, 2009). Esta necesidad de intercambiar bienes, como rasgo que comparten muchas culturas del mundo, se relaciona en la actualidad, con el avance del proceso de globalización, con condiciones en las que la innovación y la competitividad en los negocios se vuelven características ineludibles.

Así, este análisis parte de considerar que la lectura de las relaciones entre comprador y vendedor en mercadeo ha venido cambiando en la última época, al pasar de un paradigma del enfrentamiento a uno basado en la generación de confianza mutua y en la planificación conjunta de objetivos, con un número limitado de proveedores, que es lo que ha dado en denominarse *comarkanship* (Camarero Izquierdo, 1998).

En este apartado se describe el panorama de la relación entre los pequeños productores de hortensias y las empresas de comercialización de la flor a la luz de su dinámica y que se sustenta en la observación implementada, junto con las versiones dadas por los distintos actores antes mencionados y de la ausencia de otros que se visionaron como importantes para el crecimiento del sector, como las agremiaciones y el sector público. La siguiente tabla resume algunas de las dimensiones o factores que representaron puntos de tensión o desencuentro entre los actores.

Tabla 9. Cuadro de relaciones entre los actores de la cadena productiva

Dimensión o factor	Visión del productor	Visión del comercializador
Expectativas e intereses sobre las hortensias como sector productivo	<p>Ser mejor remunerados por su producción</p> <p>Buscaban una relación más duradera pero no siempre implementan propuestas innovadoras de cara a su relación con el comercializador</p>	<p>El interés está puesto en comprar a menor precio y maximizar sus ganancias.</p> <p>No buscan cocrear valor</p>
Distribución justa de riesgos entre productores y comercializadores	<p>Los comercializadores podrían compartir una mayor proporción de las pérdidas por producto rechazado en aduanas puesto que, en muchas ocasiones, se debe a condiciones que están bajo su dominio</p>	<p>Se identificó que las personas dedicadas a la comercialización de hortensias tenían mayor capital financiero, mayor conocimiento y mejor visión del mercado internacional</p>
Trato entre productor y comercializador	<p>Los productores se esmeraron por presentarse de manera adecuada, incluso dándoles un trato preferencial a los comercializadores para ser preferidos por encima de otros productores</p>	<p>Tenían la posición de dominación e impusieron sus criterios desde las condiciones de las hortensias hasta las de pago</p>
Comunicación entre productor y	<p>Hubo comunicación telefónica o</p>	<p>No vieron ningún beneficio en mantener</p>

comercializador

personalizada para el cierre del acuerdo
con el comercializador

una comunicación más estrecha con los
productores

Fuente: elaboración propia

2.3.2. Imagen de los productores en el mercado

De manera general, la relación entre productores está marcada, en sus inicios y de manera indirecta, por la imagen que se van haciendo los distintos cultivadores en el mercado. Este aspecto es de vital importancia pues, según muchos de los entrevistados, las comercializadoras, en su posición de dominancia, buscan proveedores que tengan un mayor músculo financiero que les aseguren la calidad del producto; al respecto Rodrigo Vega afirmó: “Los productores, semanalmente, tienen que estar fumigando, pagar trabajadores, tienen que estar pendientes de esas maticas porque si ellos no les ponen cuidado a esas maticas, listo se fue; hay gente que no resiste”.

Esto se debe a que el comercializador busca condiciones en el producto que le aseguren una mayor satisfacción al consumidor final; sobre el particular Rodrigo Vega explicó que "hay quienes no aceptan por calidad y las acreditan; acreditar significa que te cobran por las flores que no recibieron, descontando un valor de la factura más los costos involucrados en la cadena de comercialización".

Por otro lado, y al hablar de manera específica del trato que se le da al productor, no quedó claro cuáles estrategias implementaban las comercializadoras en el trato con su proveedor, si bien Martha Múnica mencionó que “al productor hay que saberlo tratar, hay que saberle llegar porque ellos son los que traen esto para el negocio”.

Según el análisis de la información recabada, no se implementan programas para coadyuvar a la mejora de la producción, sino que se dirige la elección del productor de acuerdo con su “fama” en el mercado o con las condiciones básicas de funcionamiento de una productora, como el registro ante el ICA, de manera que no quede duda de la calidad del producto.

2.3.3. Selección del producto

En cuanto a la selección y la revisión del producto entregado por el proveedor a las comercializadoras, las últimas se muestran estrictas con las

condiciones de calidad del producto y su precio debido a los estándares exigidos y solicitados por sus clientes; al respecto Martha Múnera explicó que:

el productor las pone en una caja de cartón y me la entrega aquí y listo, yo la tengo que mirar: que el zuncho, que las grapas, que esté el cartón, que esté de buena calidad, que el transporte hasta el aeropuerto, que del aeropuerto a donde vaya a ir; entonces mira que es mucho lo que requiere, por eso hay que mirar uno los precios.

Frente a lo expuesto, los cultivadores se esfuerzan por ser atractivos para las empresas comercializadoras mediante la inclusión de prácticas como dar algunas flores más en cada cargamento y la intención de mantener una actitud lo más cordial posible; sin embargo, están atados a los ocasionales llamados de las comercializadoras, lo que representa una inconformidad para los cultivadores puesto que les gustaría una relación más estable.

2.3.4. Informalidad en la cadena: compras eventuales e imposibilidad de llegar al consumidor final

Debido a la problemática antes mencionada, alusiva a las compras eventuales, la misma fue percibida por los entrevistados como una de sus mayores preocupaciones, pues mencionaron de manera recurrente que no hay un compromiso lineal en el tiempo, puesto que solo los buscan en los momentos en que hay mayor demanda y en otras épocas no están en contacto. Sobre ello dijo Noralba Quintero: "Encontrar una comercializadora que compre en todas las épocas del año es lo ideal" y al respecto enunció Adolfo Posada: "Un deseo es lograr una negociación en la que los comercializadores compren durante todo el año, así sea temporada baja".

A esta preocupación se suma la informalidad con la que se lleva el proceso de cierre del acuerdo comercial, pues no media ningún tipo de contrato más que el verbal. Debido a ello, los productores, al no tener contacto con el consumidor final, deben someterse a las indicaciones que pacta el

comercializador. Esta característica va de la mano de la práctica de las ventas en consignación, en las cuales el cultivador deja su producción y recibe un pago a 30 días, acordados de palabra, sin un contrato que lo avale, lo que genera cierta incertidumbre sobre el cumplimiento de dicho acuerdo. Por tal motivo algunos productores han adquirido ciertos criterios para seleccionar a sus comercializadores para evitar así incumplimientos en la negociación, como lo comentó Adolfo Posada: “debemos conocer sus caprichos, si son buenas pagas...si se cancelan muchos pedidos, se cancela la relación con el comercializador”.

Los anteriores factores en la relación entre productor y comercializador de hortensias causan poca confiabilidad en las transacciones e impiden una estabilidad de la relación durante un período mayor, lo que lleva al final a que puedan generarse pérdidas económicas por el producto negociado al no conocer de primera mano los requerimientos del cliente final.

Precisamente, dicho desconocimiento de las condiciones concretas del consumidor final produce la invisibilización de la tarea del productor en la cadena de valor, pues la cara que da a conocerse al consumidor final es la de la comercializadora porque es la que pone su nombre en las cajas que son distribuidas.

Sobre la posibilidad de llegar al consumidor final por sí solos, algunos productores se sienten incapaces pues la implementación de una comercializadora exige "grandes gastos en insumos, transporte, pago de mano de obra", como lo afirmó Noralba Quintero; sobre el sentimiento de incertidumbre dijo: “que el cliente esté en el exterior, ya que, ante una ausencia de referencias, hay incertidumbre del pago...los clientes pueden desaparecer”.

Ante esta situación hay quienes pensaron, como Alberto Londoño, “que esto no es para todo mundo; como unos llegan, también se quiebran, porque la inversión es alta y es riesgosa”.

2.3.5. Transporte: riesgos y falta de comunicación

De otro lado, pero en conexión con el panorama de la informalidad, en el proceso de transporte del producto impera una percepción de riesgo por parte del productor, puesto que cuando la producción no es avalada en aduana, la producción se quema y recae en un mayor porcentaje de pérdidas del lado del productor, que, en las mejores oportunidades, deben asumir el 50% de las pérdidas de la producción. "Hay otros tramposos que dicen que la flor no les sirve y si están en la distancia es más difícil cerciorarse", afirmó Rodrigo Vega.

2.3.6. Otros factores

Debido al desconocimiento de los productores sobre las actividades de los comercializadores y viceversa, ambos se ven imposibilitados para plantear acuerdos que los desarrollen en forma equilibrada. Un ejemplo de ello es el escaso proceso de asesoría de las comercializadoras para mejorar aspectos de la producción de los cultivadores, tales como el manejo del talento humano, la tecnología, la innovación en producto, etc., que, lejos de poner en riesgo su competitividad, por el contrario la aumentarían.

2.3.7. Recomendaciones y consideraciones finales

En último lugar, y de acuerdo con el panorama antes esbozado, se puede afirmar que en el caso de la cadena de valor de las hortensias se presenta una falta de madurez en cuanto a las dimensiones de la relación que se manifiesta en la colaboración en la mejora de las prácticas y la tecnología y en la cooperación y la confianza mutua que permitan elevar los niveles de calidad en procesos como calidad, logística y desarrollo.

A continuación se describen algunas recomendaciones que, según lo evidenciado durante la investigación, se proponen para la creación de un escenario de comercio justo:

2.3.8. Variables necesarias para proponer un escenario de comercio justo

- **Financiación:** "Interactuar me abre las puertas"; esta declaración, compartida por Noralba Quintero, permitió identificar que, en la actualidad, entidades como Confiar Cooperativa Financiera (s.f.) e Interactuar (s.f.), que son entidades de financiación que hacen posible que iniciativas empresariales se lleven a cabo donde con la concesión de microcréditos de fácil acceso, los productores han podido iniciar sus cultivos y dar vida a sus sueños de creación de empresa.

Esta variable tiene dos vertientes que se contraponen. Una es la problemática de gran endeudamiento, tanto por parte de cultivadores como de comercializadores, situación en la que, según lo mencionado, entidades como Bancolombia prestan servicios de crédito las entidades referidas se endeudan por grandes sumas de dinero sin visionar su capacidad de endeudamiento. Fue así como se evidenció una facilidad de acceso a financiación para optimizar sus negocios, pero se encontró incertidumbre por parte de los productores sobre su capacidad de pago, lo que, a largo plazo, pone en vilo la estabilidad de las empresas.

Por otro lado, se halló, según lo observado, que la posibilidad de obtención de créditos permite mayor tecnificación en el producto, lo que genera mejor calidad en la flor y posibilita consolidar una mayor competitividad internacional, además de lograr que las empresas del sector floricultor de hortensias obtengan un mayor desarrollo, al poder aumentar sus producciones y su infraestructura y propiciar mayor generación de empleo.

Al respecto, Noralba Quintero afirmó que “con la ayuda de Interactuar he podido crecer mi negocio, ya que de 30 mil matas con las que empecé, ahora cuento con 80 mil”.

Además, afirmó que sobre la producción limpia: “parte se maneja con Interactuar, y la idea es más adelante trabajar con producción limpia”.

Lo anterior permitió evidenciar cómo a través del mencionado tipo de entidades los habitantes del Oriente Antioqueño han podido llevar adelante sus empresas floricultoras, lo que ofrece posibles soluciones para el logro de mayor competitividad en el mercado.

- **Alianzas gremiales:** se identificó que el sector productor de hortensias no tiene contacto entre sí. Más bien los actores proceden como competidores y se comportan con recelos en la transmisión de sus conocimientos, además de vender el producto a menor precio en temporadas bajas, lo que se traduce en detrimento del sector productivo: "no hay unión entre productores", aseguró Adolfo Posada; además, "hay mucha producción de hortensia", como afirmó la cultivadora Noralba Quintero; el aumento de los cultivos de la flor estudiada en la región, que se visiona como un negocio rentable y que requiere bajo capital para su implementación, es uno de los motivos que está poniendo en vilo la estabilidad de todo el sector.

Para contrarrestarlo hace falta trabajar en común para el fortalecimiento de la cadena productiva, con el fin de incrementar el flujo comercial y visionarse como un sector que genera gran desarrollo económico al país, lo que les traerá grandes ventajas a los productores y a los comercializadores de hortensias en el Oriente Antioqueño.

- **Alianzas gubernamentales:** se encontró que el sector estatal no se percibió como un actor que interviene en pro de mejoras para los cultivadores de hortensias, tal como lo afirmó Adolfo Posada,

productor y comercializador de La Ceja, que consideró que “el Estado colombiano es ausente, solo sirven a sus propios intereses”; además se preguntó: “¿dónde está el Estado?”, para enfatizar su desconfianza.

Para lograr un mayor bienestar económico en el sector de hortensias se hace vital la consolidación gremial con el objetivo de visibilizarse ante el Estado, para evidenciar sus problemáticas e incidir en políticas públicas que protejan al pequeño y al mediano productor, de manera que haya un crecimiento del gremio en el que no se afecte su producción y permita así mayor competitividad y más elevados márgenes de ganancia.

De la mano de lo anterior, una inclusión de lo público en el mercado podría también redundar en la creación de beneficios en cuanto a capacitaciones en innovación, mercadeo, posicionamiento de marca y gestión del talento humano que establezcan condiciones para un progreso sano y equilibrado del sector de hortensias en el Oriente Antioqueño.

- **Control gubernamental para la creación de empresas:** la protección de las empresas ya existentes se hace vital puesto que, como se ha venido mencionando, se encontró un aumento del negocio de cultivo de hortensias, al visionarse como rentable y de baja inversión inicial. Se localizó a a Santiago Vega como un ejemplo de dicha situación y enunció los motivos para entrar en la floricultura de hortensias al compartir: “Estábamos buscando invertir en algo productivo que generara ingresos y como las hortensias están marcando la parada”. Asimismo, Santiago Franco, con solo 22 años y sin ninguna vocación de trabajo con el campo, ha encontrado en el cultivo de hortensias una posibilidad de generación de ingresos, al mismo tiempo que lo hace como una actividad de esparcimiento. Lo mencionado no solo ocurre con personas sin vocación de la tierra, sino que también se vuelve atractivo el cultivo de hortensias en grandes empresas floricultoras que antes se dedicaban a dicha flor,

problemática enunciada por el productor y comercializador Rodrigo Vega: “Los grandes floricultores están sembrando hortensias al ver la gran demanda”. Esta variable va aunada con las alianzas gremiales puesto que la consolidación de un sector fuerte y unido permitirá la visibilización de los floricultores de hortensias y sus problemáticas actuales, que podrán ejercer presión para el control en la apertura de nuevos cultivos y de los ya existentes; de esta manera se puede responder frente a la disyuntiva que se da con asociaciones y gremios que no parecen interesarse por los pequeños productores, como lo relató Rodrigo Vega, productor y comercializador de La Ceja, que contó que “no hay asociación con estas, Asocolflores solo trabaja con grandes productores, no acompañan a las hortensias...las asociaciones no se han acercado”.

- **Concertación del negocio:** dado que en la cadena de valor de las hortensias muchas veces persiste una informalidad en el cierre de los tratos comerciales, “es muy complicado que el compromiso que se adquiriera con el comercializador sea de palabra”, como dijo Adolfo Posada, para lo que se hace necesaria la generación de condiciones para que se dé una relación más justa entre los actores de dicha cadena mediante mecanismos puntuales como acuerdos que sean equilibrados y estables y que permitan el desarrollo, tanto del negocio de comercialización como del cultivo de hortensias.
- **Capital cultural:** en todo el proceso de producción y comercialización se identificó la importancia que tenían, tanto la formación académica como las redes de contacto en distintos niveles, porque algunos de los actores entrevistados que mayor destreza evidenciaron en su desenvolvimiento con los clientes en el crecimiento de sus respectivas empresas a través del tiempo y en la capacidad de visionarse en el futuro lo lograron al fortalecerlo a través del conocimiento profundo de asuntos inherentes a su actividad económica, como la genética de las

hortensias, o en conocimientos alternos que se pensaron como vitales para fortalecer su empresa, como el dominio de otras lenguas, como el inglés, para mejorar el contacto con el cliente: “la comunicación con Estados Unidos se dificulta”, afirmó Johana Soto, comercializadora del Carmen de Viboral.

- **Estrategias de innovación:** de la mano con el conocimiento del contexto, el establecimiento de una concepción y un desarrollo claro de empresa, lo mismo visionarse como un competidor indudable en el mercado, para que de la mano con esta prospectiva se creen estrategias o tácticas de mercadeo que generen una diferenciación de los competidores, tales como hacer presencia en los países a los que se comercializa, para tener un mayor conocimiento de los clientes a quienes va dirigida la producción, y, a su vez, para dar a conocer la empresa a clientes adicionales y visionar oportunidades como nuevos canales de venta, tales como la de arreglos a detallistas, como lo hace el productor y comercializador Rodrigo Vega, quien al respecto dijo: “deseo abrir otros nichos como son los detallistas, para lo cual mi esposa y yo asistimos a ferias internacionales para darnos a conocer, como forma de apertura del mercado”.

La capacidad de crear nuevas estrategias que permitan aumentar la competitividad, también puede darse con un manejo afable en las relaciones con los diferentes actores, tales como los comercializadores, otros productores y demás entes que pueden beneficiar su negocio. Ejemplo de esto se encuentra en la productora Noralba Quintero, a quien sus prácticas ejemplares la han llevado a ganar concursos con empresas con las que se ha logrado asociar, como Interactuar, que redundan en un posicionamiento de la imagen de su empresa “Flores El Futuro” en el mercado; ella compartió que “Interactuar me permitió abrir mi cultivo, me dieron premios por el

avance y me regalaron, además, 7 millones de pesos y un computador, hasta salí en *El Colombiano*".

- **Estructura:** uno de los mayores factores de éxito y de ventaja competitiva en el mercado está dado por la organización que tenga una empresa, por medio de una planeación que incluya todos los ámbitos y partes que la misma contiene que le permite coordinar sus actividades de manera más adecuada, pues, según la observación y las entrevistas aplicadas, el éxito de una compañía cultivadora está en su fortaleza y funcionalidad como firma, de modo que se eviten situaciones como la que Alberto Londoño relató al decir que "dentro de este mundo también el comercializador se va a aprovechar de la necesidad del productor y lo delicado de este producto es que o lo entrega o lo bota pues tiene determinado tiempo de duración".

El logro de la generación de una estructura clara para todos los involucrados en el cultivo permite que las fases de producción estén supervisadas en forma adecuada, con un control de plagas y enfermedades que redunde en mayor calidad de sus productos con el propósito de reducir las pérdidas por devolución de producción en aduana.

- **Compromiso con la calidad en la producción:** de la mano de la variable anterior, la capacidad de la empresa para crear protocolos de calidad en los procesos devendrá en que a una de las problemáticas halladas en el sector floricultor de hortensias, como lo es el rechazo de sus flores en aduana, que conduce a una sanción económica y al pago de un 50% del valor de la producción o más, se le dé solución.

Esta variable debe tenerse en cuenta en la relación entre productores y comercializadores porque una mayor cooperación y un más alto compromiso en pro de un logro de objetivos conjuntos se traducirá en menores pérdidas en aduana, como se encontró y se enunció con anterioridad; Rodrigo Vega dijo al respecto que "no hay asociación entre productores que permita que se corrijan errores", lo que implica

una mayor comunicación, que conduce a menores riesgos e incertidumbre de parte y parte.

2.3.9. Oportunidades

Se visionan en clave de la competitividad hacia el exterior como aspectos que pueden surgir en el sector floricultor de hortensias dadas las condiciones actuales de apertura de mercados, en las que el manejo de relaciones entre diversos actores, como otros productores, comercializadores, entes de la subregión, sector estatal, entidades internacionales y demás, podrían derivar en mejores condiciones de competitividad.

- **Apertura comercial internacional:** desde la perspectiva de la gestión gubernamental de la subregión del oriente antioqueño (Planeo) se contempla una línea estratégica orientada hacia la competitividad de la zona para potenciar a los sectores económicos que la conforman. El sector floricultor se identificó como una de las actividades agrícolas sobresalientes, lo que se vuelve una oportunidad para el sector productivo de la floricultura de hortensias; Rodrigo Vega comentó que "la gran redención social del campo es esta flor...con dos cuadras de cultivo de hortensias, la gente vive bien".

Convertirse a su vez en comercializador es una oportunidad para los floricultores de aumentar su competitividad, puesto que, como afirmó Adolfo Posada, "la venta por no comercializar reduce las ganancias en un 50%", a lo que Rodrigo Vega agregó que "el comercializador es quien lleva las de ganar cuando explota el mercado: sobrevive el que tiene mercado".

Los floricultores entrevistados también percibieron como una oportunidad el tener un canal de venta directo en otros países; al respecto Johana Soto, comercializadora del Carmen de Viboral, dijo que "estar en Estados Unidos directamente, ya que se genera un mayor lazo con los clientes", porque la posibilidad de negociación de

manera más cercana que en la modalidad en línea o por comunicación telefónica podría conducir a mayor fidelización del cliente final y, a su vez, a mayor confiabilidad del pago para el productor. Un contacto más cercano con el cliente final permite, además, un mayor margen de ganancia, al estar pendiente de las entregas que resultan rechazadas por plagas, calidad o cualquier tipo de devolución, dado que puede cerciorarse en forma personal de los problemas ocurridos. Por ello Rodrigo Vega pidió "que revisen, compren, acepten y paguen inmediatamente", porque así podría lograrse a través de una concertación más personalizada con los clientes finales en el mundo para que haya un menor lapso en el pago.

- Una mayor agremiación lograría mayores ventajas competitivas al sector, puesto que se encuentra poca o nula articulación entre los productores de hortensias, como lo constató Rodrigo Vega: "no hay asociación entre productores que permita que se corrijan errores".

En el plan de desarrollo Planeo también encuentra que existe una falta de centros de acopio para la comercialización, de mecanismos de comercialización y de conocimiento. La acción colectiva podría potenciar al sector productivo al lograr una mayor visibilización del mismo para que se reconozca a los productores de hortensias como potencializadores y aportadores al PIB del país, lo que traería como ventajas la capacidad de incidencia en políticas públicas que les generen mayor bienestar y competitividad, además de un crecimiento en ventas, lo que conduce a mayor generación de empleo para el país.

- Al identificar que el sector floricultor posee una cultura económica individualista e insuficiente consideración del bien común y del interés colectivo, se hace necesaria su apertura al entorno que lo rodea. Su gran conocimiento en floricultura, y en general, del cuidado de la tierra, convierte a los productores de hortensias en un elemento clave para la

transformación social, no solo de la zona sino en la región y en el país, porque la transmisión de sus conocimientos posibilitaría un mayor desarrollo en esferas como la económica, la social y la cultural.

- Se encontró que la mayoría vio como problemática la demora en el pago por sus productos a través de comercializadoras intermediarias; Noralba Quintero explicó que “a los 90 días le regresan el dinero”; también se halló cómo las dinámicas que trae el rechazo de la producción en aduana, en el que pierden la mayor parte los productores, las posibilidades de obtención de créditos son una oportunidad para ellos, dado el papel de entidades como Interactuar y Confiar, que permiten la generación de empresas y el crecimiento de las ya existentes o originan la oportunidad de que los productores de hortensias, sean a su vez, comercializadoras de sus propios productos.

Se encontró también que quienes ya comercializaban deberían lograr una mayor tecnificación para alcanzar mayores márgenes de ventas, puesto que ello traería menores pérdidas por rechazo de las flores al mejorar la calidad y los parámetros exigidos por el cliente final (ausencia de plagas y enfermedades, aspecto, frescura y vitalidad de la flor), lo que también puede suplirse a través de adquisición de créditos.

- Si bien es cierto que las empresas productoras de hortensias, según lo observado, se encontraban en un estado incipiente de desarrollo en su dimensión de innovación, tecnología y expansión, para lograr mejores impactos en el cliente final, puesto que el mismo busca nuevos colores, mayor duración en el tiempo con la apariencia deseada (frescura y vitalidad) y, en general, en la calidad de la flores, es preciso aprovechar los factores diferenciales de su operación, como el capital

humano, las características de la tierra, las formas diferenciales de producción, etc., con el fin de crear estrategias para mostrar dicho valor agregado, tales como empaques novedosos, información disponible en páginas web sobre historias de vida de los cultivadores y origen de las flores y sus prácticas tradicionales, es decir, resaltar estas características como valor agregado, de cara al consumidor final, de tal forma que su experiencia se vuelva memorable y sea una compra que se salga de los cánones tradicionales.

Lo anterior, no obstante, no es posible si no se construye un espacio de carácter gremial en el que también converjan los sectores público y privado y se compartan dichas buenas prácticas de manera que, al sumar esfuerzos, logren financiarse estrategias que suplan las necesidades del sector, en pro de su desarrollo, tales como inversión en ciencia y tecnología, pues sin una estrategia clara en este campo es muy incierto el panorama debido a que la competencia cada vez más ardua en el mercado mundial de flores demanda enfrentar retos constantes y transformaciones en la visión estratégica de los empresarios. En dicho espacio de convergencia podría incluirse también a los comercializadores y al sector académico.

2.4. Conclusiones

El acercamiento con los actores, tanto productores como comercializadores, consultados durante el trabajo de campo sugiere una relación entre ellos en la las complejidades del mundo actual les imponen ciertas dinámicas que implican que resulten afectados de diferentes maneras.

Para el productor actual de hortensias del Oriente Antioqueño, su actividad productiva va ligada con sus formas tradicionales de subsistencia, relativas al campo o al trabajo con flores de corte, de manera específica. Johana Soto, que se inició trabajando en cultivos de flores, y al unir su experiencia con formación académica decidió conformar su empresa de comercialización, hizo énfasis en este aspecto al argumentar que hace lo que ama, lo que se evidenció como un referente de emprendimiento y como uno de los aspectos que motivaron a la creación de una empresa floricultora, además de visualizarse como un eje facilitador de procesos.

Por otro lado, aunque se observó que la gran oferta de hortensias en la subregión va en aumento, como una actividad valorada en el país y en el resto del mundo, la misma deviene en problemática para el sector productor porque personas que no tienen tradición de trabajo con el campo encontraron en el cultivo de hortensias una oportunidad de ganancia o subsistencia, lo que puso en vilo a quienes han venido desarrollado la actividad como parte de su sistema de vida.

Según el Plan de Desarrollo de la Subregión del Oriente Antioqueño, Planeo, hay una falta de articulación entre las empresas y el sector gubernamental, lo que lleva a que la situación antes mencionada se perpetúe sin control alguno por el libre mercado que lo permite. En lo que sí se evidencia la labor del Estado es en este aspecto, porque al posibilitar la creación de empresas (emprendimiento), como lo evidenció el aumento de los cultivos de hortensias, aunque se visionó como oportunidad, está conduciendo a la generación de una problemática para los antiguos productores, y en algunos casos, acarrea para los nuevos productores el tener que abandonar la actividad y la pérdida de su capital.

Como se ha ido enunciando a lo largo del informe, las relaciones entre el productor y los demás actores que lo circundan: otros productores, comercializadores, entes gubernamentales y demás, ponen al cultivador en una posición de desventaja, dado que debe asumir la mayor parte de las pérdidas por devolución de la producción, por la competencia a que se están sometiendo en la actualidad, por el endeudamiento que les representa mantener a su empresa en el tiempo y por la informalidad en la relación con el comercializador, además de la eventualidad de la misma, puesto que en algunas épocas del año deben vender sus flores a menor precio o perderlas, dado que disminuyen de manera significativa los pedidos.

Se observó, entonces, que la problemática también se direcciona hacia los comercializadores, quienes, a su vez, están sintiendo perjuicios por el crecimiento de la competencia, lo que deviene en la dificultad para conseguir clientes en el exterior.

Estos hallazgos corroboran lo que originó este estudio, relacionadas con la falta de garantías para el productor y con la ausencia de un modelo de comercio justo en la cadena de distribución, para que se hace indispensable aunar esfuerzos en pro de un mayor desarrollo y sostenimiento en el tiempo para el sector floricultor.

Se encontró, en consecuencia, que ante la problemática evidenciada y mencionada a lo largo del trabajo:

La capacidad de que el productor le pueda vender en forma directa al cliente final se visiona como la posibilidad de disminuir las pérdidas de capital, en la que el comercializador tiene un rol importante en cuanto a reconocer las necesidades del productor y las características del cultivo y a facilitar que no se desperdicie y se pierda la inversión, así como una mayor tecnificación, tanto en infraestructura física como en conocimiento, para lograr mayores márgenes de calidad en la producción.

El acompañamiento de entes gubernamentales, así como de otros no gubernamentales, se hace vital. Entre los últimos se identificaron las

asociaciones de empresas del sector de flores, como Asocolflores, y Procolombia, entre otras, acerca de las que se encontró que todo su conocimiento en el sector floricultor lo dirigen hacia empresas con alto capital económico, sin transmitir el conocimiento a menores productores, que, como entidades de la nación, podrían aportar para el mejoramiento de las condiciones de vida de las poblaciones rurales y de las vulnerables. Lo anterior es ejemplar en el desarrollo de la investigación porque el acceso a ellas no fue posible debido a que se manifestaron reacias a brindar información de las empresas con las que tenían relación.

Al respecto, la mayoría de los productores, así como los comercializadores, dijeron conocer de su existencia, como organizaciones que apoyan a exportadores e importadores, además del turismo, y afirmaron tener "poco conocimiento de su existencia", como lo afirmó Adolfo Posada. La deuda del Estado colombiano con el campo se hizo evidente en este estudio, aunada a las falencias del sector rural, identificadas en Planeo, cuyas acciones en pro del fortalecimiento y el desarrollo social de los productores aún se esperan por parte de ellos.

Una posibilidad de ampliación de la presente investigación se encuentra en la oportunidad de fomentar en el sector floricultor una cultura de la transmisión del conocimiento, además de la consolidación de un sector unido con intereses homogéneos, que le permita replegarse hacia las acciones del Estado, de manera que el sector del pequeño y el mediano productor se visibilice, alcance un mayor tamaño empresarial y pueda permanecer en el tiempo con mayores logros competitivos.

Dicho sea de paso, este tipo de investigaciones contribuyen en forma decisiva a la creación de modelos de negocio más conscientes de la realidad social y de las necesidades económicas.

Con respecto a lo antes mencionado, se presenta como oportunidad la creación de un sistema de información o comunidad interactiva, que podría ser basada en los sistemas de información existentes y de fácil acceso para de esta manera contribuir a la generación de un espacio de interacción que tenga

como principal objetivo buscar el beneficio del sector a través de la construcción de conocimiento basado en experiencias reales, aprendizajes y situaciones que sirvan como insumo de la mejora de los procesos y, por ende, de la competitividad en el mencionado microsector, lo que sería un primer paso para la constitución de un gremio en el que se busque simetría en cuanto a la relación de los productores frente a los comercializadores.

Además de lo anterior, se genera la oportunidad de la implementación de modelos de comercio justo, que impacten en forma directa todo el ciclo del producto hasta que llegue a su consumidor final y se convierta en una herramienta hacia la consecución de nuevos mercados y la penetración de los atendidos en la actualidad, de modo que pueda existir una disposición del consumidor final hacia dicho tipo de productos.

No obstante sus beneficios, la aplicación de estudios cualitativos como el presente puede dificultarse debido al carácter no tradicional en el marco de los estudios de mercado, lo que generó así un reto para los investigadores, quienes muchas veces venían de ámbitos empresariales y debieron afrontar la apropiación de métodos tachados algunas veces de exclusivos de las ciencias sociales. Así mismo, otra de las limitantes del presente radicó en la dificultad económica que surgió al querer realizar observaciones más profundas del fenómeno estudiado, lo que requeriría una mayor inversión en las salidas de campo.

Frente a un hipotético escenario de comercio justo, y no obstante las dinámicas antes evidenciadas en el estudio, son dos elementos los que hacen pensar en sentido positivo en el surgimiento de un escenario de comercio más justo.

Por un lado, según los datos recabados, cada vez más se instala entre los pequeños floricultores la conciencia de la necesidad de ser más competitivos en términos de mercado e innovadores con el producto; es esta falencia la que de manera paulatina hará, conforme madure más el sector, que los productores aúnén esfuerzos en términos de investigación y desarrollo.

En este mismo sentido, un mercado con floricultores más fuertes en los términos antedichos reducirá en forma ostensible las asimetrías en la relación entre floricultor y comercializador, pues tendrán mayores valores agregados en sus productos a la hora de plantear la negociación y la relación.

El segundo elemento hace referencia al avance de las políticas públicas y la planeación en términos de su estímulo y su promoción al sector floricultor, pues si bien se notó una ausencia del sector estatal en el mercado de la floricultura, conforme avance el tiempo las disposiciones tendientes a estimular al sector floricultor, como las incluidas en Planeo y las políticas públicas de innovación, se harán cada vez más efectivas, con lo que mejorará tanto la calidad final del producto sino los procesos y las relaciones entre actores de la cadena.

Referencias

Aguila, L., Coats, S., Collerd, S., & Hansen, C. (2009, abril). *Gendered injustice. The struggle of women flower workers in Colombia*. Chicago, IL: US Labor Education in the Americas Project, USLeap. Recuperado el 10 de mayo de 2015, de:
http://www.laborrights.org/sites/default/files/publications/USLEAPGenderedInjustice.compressed_0.pdf

Arroyo, G. (1986). *La biotecnología y el análisis de las cadenas o sistemas agroalimentarios y agroindustriales*. VirtualPro. Recuperado el 12 de mayo del 2015 de: <http://www.revistavirtualpro.com/biblioteca/la-biotecnologia-y-el-analisis-de-las-cadenas-o-sistemas-agroalimentarios-y-agroindustriales->

Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, Asocolflores (2013). *The Colombian flower industry* (diapositivas de PowerPoint). Bogotá: Asocolflores. Recuperado el 22 de abril de 2016.

Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, Asocolflores (2015a). *Boletín estadístico 2015*. Bogotá: Asocolflores. Recuperado el 15 de mayo de 2016 de:
http://asocolflores.org/aym_images/files/CENTRO_DE_DOCUMENTACION/ECONOMIA%20Y%20LOGISTICA/BOLETINES%20ESTADISTICOS/Boletin%20Estadistico%202014%20Asocolflores.pdf

Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, Asocolflores (2015b, 11 de febrero). *Producción para San Valentín caería hasta en un 20%*. Bogotá: Asocolflores, boletín de prensa N° 02. Recuperado el 15 de mayo de 2016 de:
http://asocolflores.net.co/aym_images/files/Boletin%20de%20prensa%20No%2002.pdf

Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, Asocolflores (2017). *Programa Fincaverde*. Bogotá: Recuperado el 15 de junio de 2016

de: Asocolflores.<http://www.asocolflores.org/servicios/programa-finca-florverde/9>

Barrero, L. H. (2014). Ergonomía en floricultura en Colombia: resultados y lecciones. *Revista Ciencias de la Salud*, 12(especial), 45-53. Recuperado el 10 de mayo de 2016 de: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/revsalud/article/view/3144>

Camarero Izquierdo, M. del C. (1998). *Las relaciones comerciales a largo plazo. Propuesta de un modelo integrador de enfoques*. Valladolid: Universidad de Valladolid, Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Economía y Administración de Empresas, disertación doctoral. Recuperado el 20 de agosto de 2016 de: <http://www.cervantesvirtual.com/obra/las-relaciones-comerciales-a-largo-plazo-entre-empresas-propuesta-de-un-modelo-integrador-de-enfoques--0/>

Cantor, M. (2003, septiembre). Derechos laborales de las mujeres de las flores en Bogotá. *DPH*. Recuperado el 8 de junio de 2016 de: <http://base.d-p-h.info/es/fiches/premierdph/fiche-premierdph-6498.html>

Confiar Cooperativa Financiera (s.f.). *Confiar*. Recuperado el 30 de enero de 2016, de <https://www.confiar.coop/>

Conlon, M. (2015). *The history of the Colombian flower industry and its influence on the United States*. Washington, DC: United States Department of Agriculture, USDA Foreign Agricultural Service, gain report, Global Agricultural Information Network. Recuperado el 10 de mayo de 2016 de: https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/The%20Colombian%20flower%20industry%20and%20its%20partnership%20with%20the%20U.S._Bogota_Colombia_2-6-2015.pdf

Corporación Cactus (2013, 14 de febrero). Explotación de flores en Colombia. Trabajando entre rosas, viviendo entre espinas. *Pueblos*.

Recuperado el 10 de mayo de 2016 de:
<http://www.revistapueblos.org/?p=13027>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE (2011).

Metodología del censo de fincas productoras de flores bajo invernadero y a cielo abierto. Bogotá: DANE. Recuperado el 8 de julio de 2016 de
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/fichas/Metodologia_censoFlores.pdf

Donohoe, M. (2008). Flowers, diamonds, and gold: the destructive public health, human rights, and environmental consequences of symbols of love. *Human Rights Quarterly*, 30(1), 164-182. Recuperado el 4 de mayo de 2016 de: <https://muse.jhu.edu/article/231328>

Escobar Mesa, M. M. (2013, 14 de febrero). San Valentín se llena de hortensias. *El Mundo*. Recuperado el 10 de mayo de 2016 de:
https://www.google.com.co/?gws_rd=ssl#q=San+Valent%C3%ADn+se+llena+de+hortensias&

Federación Nacional de Comerciantes, Antioquia, Fenalco Antioquia (2013, 20 de abril). ... Medellín: Fenalco Antioquia. Recuperado el 12 de marzo de 2015, de
<https://www.fenalcoantioquia.com/publicaciones/boletin-sectorial25>

Federación Nacional de Comerciantes, Antioquia, Fenalco Antioquia (2014, julio). *Boletín económico sectorial sector flores #28*. Medellín: Fenalco Antioquia. Recuperado el 10 de mayo de 2015, de:
<https://es.slideshare.net/FenalcoAntioquia/boletin-sectorial-no-28-flores>

Galicia, O. C. (2009, diciembre). Relaciones comerciales. *La globalización de los mercados y el comercio internacional*. México.
<http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/6622/CP2009%20C343o.pdf?sequence=1>

Gaviria Mejía, D. C., y Pérez Garcés, J. (2013). *Análisis de la cadena de suministro e identificación de puntos críticos del sector floricultor antioqueño*. Envigado: Escuela de Ingeniería de Antioquia, programa de Ingeniería Industrial, trabajo de grado. Recuperado el 1 de agosto de 2016 de:
<http://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/318/1/INDU0207.pdf>

Hortensias colombianas desbancan a las chinas en el mercado coreano (2014, 21 de julio). *El Colombiano*. Recuperado el 10 de mayo de 2016 de:
http://www.elcolombiano.com/historico/hortensias_colombianas_desbancan_a_las_chinas_en_el_mercado_coreano-FGEC_303350

Hot & hip hydrangeas (2015, 9 de marzo). *American Nurseryman*. Recuperado el 12 de mayo de 2016: <http://www.amerinursery.com/plants/hot-hip-hydrangeas/>

Hughes, A., McEwan, C., & Bek, D. (2013). Retailers, supply networks and changing articulations of ethicality: lessons from Flower Valley in South Africa. *Journal of Economic Geography*, 13(2), 211-230. Recuperado el 21 de mayo de 2016 de:
<https://academic.oup.com/joeg/article-abstract/13/2/211/925553/Retailers-supply-networks-and-changing?redirectedFrom=fulltext>

Interactuar (s.f.). *Interactuar*. Recuperado el 30 de enero de 2016, de:
<http://www.interactuar.org.co/>

La floricultura toma un nuevo aire gracias al dólar (2016, 2 de abril). *Dinero*. Recuperado el 15 de mayo de 2016 de:
<http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/la-floricultura-se-recupera-en-colombia-gracias-a-preciso-del-dolar/218789>

- Manrique Ramírez, L. M. (2014). Floricultura colombiana en contexto: experiencia y oportunidades en Asia Pacífico. *Revista Digital Mundo Asia Pacífico*, 3(5), 52-79. Recuperado el 8 de mayo de 2016 de:
<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/map/article/view/2701/2507>
- Mejía Restrepo, C. C. (2010). Incidencia de la adopción de convenios de producción más limpia en el subsector floricultor del oriente antioqueño. *Revista Politécnica*, 6(11), 72-91. Recuperado el 12 de julio de 2016 de:
<http://revistas.elpoli.edu.co/index.php/pol/article/view/169/143>
- Organización de las Naciones Unidas, ONU (2014). *UN comtrade database*. Nueva York: ONU. Recuperado el 15 de mayo de 2016 de:
<https://comtrade.un.org/>
- Organización Mundial de Comercio Justo (2016). *Oficina Regional para Latinoamérica de la Organización de Comercio Justo*. Recuperado el 20 de noviembre de 2016 de: www.wfto-la.org: www.wfto-la.org
- Parody, B. (s.f.). *La biotecnología y las plantas ornamentales*. Buenos Aires: ArgenBio. Recuperado el 31 de mayo de 2016, de:
http://www.argenbio.org/adu/uploads/imagenes_doc/planta_stransgenicas/ornamental.pdf
- Porter, M. E. (1990, abril). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*. Recuperado el 16 de abril de 2016, de:
www.hbr.org/1990/03/the-competitive-andvantage-of-nations
- Quirós, M. L. (2001). La floricultura en Colombia en el marco de la globalización aproximaciones hacia un análisis micro y macroeconómico. *Revista Universidad EAFIT*, 37(122), 59-68. Recuperado el 14 de mayo de 2015, de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/992/893>

- Restrepo Franco, A. M. (2007, 7 de enero). Oriente antioqueño, segundo productor de flores. *El Mundo*. Recuperado el 2 de mayo de 2016 de:
http://www.elmundo.com/portal/resultados/detalles/?idx=41555&anterior=1¶mdsdia=5¶mdsmes=06¶mdsanio=&cantidad=25&pag=5852#.WLvTJX_WERI
- Richardson, C. (2014). Love hurts. *Alternatives Journal*, 40(1), 56. Recuperado el 12 de mayo de 2016 de:
<http://connection.ebscohost.com/c/articles/94814982/love-hurts>
- Rikken, M. (2010). *The European market for fair and sustainable flowes and plants*. Bruselas: Belgian Development Agency. Recuperado el 2 de mayo de 2016 de: http://www.befair.be/sites/default/files/all-files/brochure/The%20European%20Market%20for%20Fair%20and%20Sustainable%20Flowers%20and%20Plants_1.pdf
- Rodríguez Bernal, J. P. (2011, mayo). *Estudio para el fortalecimiento del sector floricultor colombiano en el mercado japonés*. Bogotá: Universidad del Rosario, Facultad de Administración, programa de Administración de Negocios Internacionales, trabajo de grado. Recuperado el 3 de mayo de 2016 de:
<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2488/1026267891-2011.pdf;jsessionid=DAC296D67F02B8CAAEF7037A4D794AAC?sequence=1>
- Rojas Pérez, G. T. (2014, 9 de agosto). Antioquia es un jardín que florece todo el año. *El Mundo*. Recuperado el 20 de abril de 2016 de:
<http://www.elmundo.com/portal/resultados/detalles/?idx=241227>
- Sabino, C. (2001). *El proceso de investigación*. Caracas: El Cid.
- Superintendencia de Sociedades (2013, agosto). *Desempeño del sector floricultor 2008-2012. Estudio*. Recuperado el 11 de mayo de 2016, de:

http://www.supersociedades.gov.co/Documents/ES_FloricultorFinal_10_09_2013.pdf

Tenjo G., F., Montes U., E., y Martínez T., J. (2006). Comportamiento reciente (2000-2005) del sector floricultor colombiano. *Borradores de Economía*, 363. Recuperado el 8 de mayo de 2016 de: <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/borra363.pdf>

Valero, É. A., y Camacho Reyes, K. (2005). El lado oscuro en las prácticas de responsabilidad social corporativa del sector floricultor. *Innovar*, 16(27), 73-90. Recuperado el 10 de mayo de 2016 de: <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19177/20122>

Van Rijswick, C. (2015, enero). *World floriculture map 2015*. Utrecht: Rabobank, Rabobank industry note # 475. Recuperado el 2 de junio de 2016 de: https://www.rabobank.com/en/images/World_Floriculture_Map_2015_vanRijswick_Jan2015.pdf

Zeigler, M., y Truitt Nakata, G. (2014). *La próxima despensa global: cómo América Latina puede alimentar el mundo: un llamado a la acción para afrontar desafíos y generar soluciones*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado el 26 de abril de 2016 de: <https://publications.iadb.org/handle/11319/6436?locale-attribute=es&>

Anexos

Anexo 1



Factores que inciden en la competitividad de las hortensias en el comercio internacional en la relación comercial entre productor y comercializador en Antioquia

Objetivo general

Conocer cómo la actual relación comercial entre el productor y el comercializador ha influido en la competitividad del mercado de las hortensias antioqueñas hacia el exterior.

GUÍA DE ENTREVISTA A LOS PRODUCTORES INFORMALES

Presentación

Presentación breve de los investigadores. Mi nombre es _____ y mi profesión es _____.

Propósito del estudio. Con este estudio pretendemos comprender las variables que inhiben o posibilitan una relación comercial más competitiva para los productores informales de hortensias en el Oriente Antioqueño mediante la descripción de la relación que establecen con diferentes actores (asociaciones y comercializadoras, entre otros). Esta investigación está dentro del marco de los requisitos para la obtención del título de Maestría en Mercadeo de la Universidad EAFIT.

Propósito de la entrevista. Identificar los potencializadores y los inhibidores de la competitividad de los productores informales de hortensias en el Oriente Antioqueño.

Confidencialidad de la información. En cuanto al uso de la información obtenida, les garantizamos total confidencialidad en la información, que será utilizada con fines estrictamente académicos.

1. HISTORIA DE VIDA DEL ENTREVISTADO

Descripción. Estas preguntas se formulan para conocer las condiciones personales del entrevistado y su historia de vida y para entender el sentido que le da a su trabajo en la empresa productora de hortensias.

Preguntas orientadoras:

- ¿Hace cuánto vive en este lugar? Indagar por su origen y sus motivos para instalarse en ese lugar
- ¿A qué se dedican las personas que conforman su núcleo familiar?
- ¿Usted hasta cuál año estudió?, ¿Ha recibido algún tipo de capacitación?
- ¿Por qué decidió trabajar en el sector floricultor y en especial en el de hortensias?

Quisiéramos hacerle unas preguntas generales sobre su conocimiento acerca del proceso de comercialización de las hortensias antioqueñas.

- Describanos: ¿cómo es el proceso de comercialización de las hortensias?
- En el proceso, ¿con cuáles dificultades puede encontrarse?
Si las ha podido superar describanos: ¿cómo lo ha hecho?
Si no se ha logrado manejarlas: ¿cuáles considera que son las razones?
- A partir de su experiencia, ¿qué podría considerarse como un aspecto positivo o un logro en ese proceso de comercialización?
- Cuéntenos: ¿quiénes son sus competidores?; si tiene interacción directa con ellos, ¿cuándo y por qué sucede?

¿Qué conoce del mercado internacional?

1. CONTEXTO

Descripción. Indagación sobre las generalidades del entorno en el que se encuentra la productora de hortensias (elementos sociales, culturales y económicos, entre otros) que podrían inhibir o potenciar el proceso productivo de hortensias y su comercialización.

Preguntas orientadoras:

- ¿Ha notado algún cambio en la región en los últimos años?
- ¿Cuáles piensa que son los principales problemas que tiene su comunidad? (en los escenarios económico, político y social)
- ¿Cuáles piensa que son los elementos que harían que su comunidad tuviera más desarrollo y crecimiento?
- ¿Quiénes son las personas u organizaciones más importantes de esta zona o comunidad? (en los escenarios económico, político y social) ¿Por qué son tan importantes?
- ¿Cómo ve usted a su comunidad o municipio en diez años?

2. FASES DEL DESARROLLO Y LA PRODUCCIÓN

Descripción. Identificar cuáles son las etapas del proceso de producción de las hortensias, los procesos en sí que contempla la producción, los actores involucrados, las relaciones laborales, los procesos que contempla la producción, los costos de la producción, las problemáticas, las necesidades y las ventajas.

Preguntas orientadoras:

- ¿Por qué decidió cultivar hortensias y no otro tipo de flor? Ventajas y desventajas.
- ¿Cuáles personas se ven involucradas en el proceso?
- ¿Cuál tipo de contratación utiliza usted? (temporal, empleado a término fijo o indefinido)
- ¿Cuáles prácticas de seguridad se llevan a cabo para usted y sus trabajadores (si las tiene)
- ¿Me podría narrar cómo es el proceso de producción de las hortensias? Es decir: ¿cómo es la preparación del suelo? y ¿cuáles son sus costos?
- ¿Cómo es la preparación de las semillas? ¿Cuáles son sus costos?

- ¿Cómo es el proceso de siembra? ¿Cuáles son sus costos?
- ¿Cuál tipo de fertilizante utiliza? ¿Cuáles son sus costos?
- ¿Cuáles son los insecticidas que utiliza? ¿Cuáles son sus costos?
- ¿Cuáles son las mayores dificultades a las que se ve enfrentado en este momento de la producción?
- ¿Cuáles enfermedades pueden afectar su producción?
- ¿Cuáles medidas toma para evitarlas?
- ¿Cuál cree usted que es el costo que más lo afecta en esta fase?
- ¿Cuáles son los aspectos más importantes que influyen en el ciclo o proceso de producción?
- ¿Cuáles son los aspectos que usted piensa que puede entorpecer este ciclo o proceso productivo?
- En la actualidad, ¿produce como lo hacían antes sus abuelos? ¿En qué ha cambiado?
- ¿Usted tiene agüeros y rituales a la hora de sembrar el producto?
- ¿Cuáles cambios positivos ha percibido en los últimos años frente a este momento de la producción?
- ¿Cuáles cambios negativos ha percibido en los últimos años?
- ¿Cuáles son las ventajas que observa de la producción de hortensias en el Oriente Antioqueño?
- ¿Cuáles son las desventajas que observa de la producción de hortensias en el Oriente Antioqueño?
- ¿Cuál es la especie o tipo de hortensia que se cultiva hoy en la región y por qué?
- ¿Cuál otro tipo de hortensia cree usted que se podría cultivar en la región?
- ¿Cómo se podría mejorar esta producción?
- ¿Qué conoce usted sobre producción limpia y qué piensa sobre ella?
- ¿Qué conoce usted sobre las
- ¿Conoce usted cuáles son las ventajas y desventajas de la implementación de producción limpia y biotecnología en sus cultivos?
- ¿Ha recibido algún tipo de asesoría frente a los procesos de producción limpia?
- ¿Ha recibido algún tipo de asesoría frente a los diferentes problemas a los que se puede enfrentar durante esta etapa de la producción?

3. COSECHA

Descripción. Se pretende identificar cómo se lleva a cabo la cosecha, la mano de obra implicada en la producción, las estrategias para la generación de valor y las alianzas para la optimización del proceso de cosecha.

Preguntas orientadoras:

- ¿Cuáles personas hacen parte de este proceso?, ¿cuántas personas son necesarias en el proceso de cosecha?
- ¿Qué cantidad se produce?
- Cuando usted dice que le fue bien en su labor, ¿con cuáles aspectos relaciona este resultado positivo? (Dar ejemplos con el funcionamiento de la economía, por alianzas económicas, sociales o de algún tipo)
- ¿Cuáles son los costos para esta etapa de la producción?
- ¿Cómo cree usted que podría ganar más dinero?
- ¿Cuáles son las mayores dificultades a las que se ve enfrentado en este momento de la producción?
- ¿En este momento establece algún tipo de contacto con alguna entidad, sea estatal o privada?
- ¿En la actualidad hay alguna cooperativa o asociación que respalde iniciativas productivas?, ¿cuáles?, ¿cómo ayudan?

4. COMERCIALIZACIÓN

Descripción. Se pretende visibilizar todas las etapas del proceso de comercialización para encontrar los inhibidores o potencializadores que les han permitido o les podrían permitir optimizar el proceso de comercialización con el fin de generar mayores ganancias y una mejor distribución de las mismas a través de todos los entes que participan en esta cadena.

Preguntas orientadoras:

- Descríbanos cómo es el proceso de comercialización de las hortensias.
- En este proceso, ¿con cuáles dificultades suele encontrarse?
- Cuando las mismas se le han presentado, ¿las ha podido superar? Si las ha podido

superar, descríbanos cómo lo ha hecho.

- Si no se ha logrado manejarlas, ¿cuáles considera que son las razones o los impedimentos?
- A partir de su experiencia, ¿hay algún aspecto por destacar como logro o aspecto único en su proceso de comercialización que le da más valor a su producción?
- ¿Cuál considera que es el papel del floricultor en el mercado actual?

Relación entre productor y comercializador

- ¿Cuál es su percepción sobre la relación que establece el floricultor con los comercializadores?
- ¿Cómo se podría hacer más eficiente esta relación?
- ¿Qué influencia su decisión a la hora de trabajar con un comercializador u otro? (intermediarios locales o grandes intermediarios)
- ¿Cuáles aspectos tiene en cuenta para establecer la alianza?
- ¿Quiénes son los que mejores condiciones le ofrecen?

Relación entre comercialización y productor

- ¿Usted sabe cuánto le cuesta producir una hortensia?
- ¿En cuánto la vende?
- ¿Tiene conocimiento del valor por el cual la vende un comercializador?
- ¿Está de acuerdo con el valor pagado? (indagar sobre si le parece justo o injusto lo que le están pagando)
- ¿Hay alguna diferencia entre detallistas y comercializadores?
- ¿Utiliza alguna otra forma de comercialización? (por intermediarios o realiza usted mismo el proceso de comercialización)
- ¿Ha recibido algún tipo de asesoría de cara a la etapa de comercialización de las hortensias?
- ¿Quiénes son sus competidores? Si tiene interacción directa con ellos, ¿cómo es esta interacción (cuándo y por qué sucede)?

Comercialización de hortensias (en los ámbitos regional, nacional e internacional)

- ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas que observa de la comercialización de hortensias en el Oriente Antioqueño?
- ¿Cree que el mercado de las hortensias ha mejorado en los últimos años? (sí o no y

por qué)

- ¿Los comercializadores le suelen exigir que su producto tenga certificación de proceso productivo limpio y tecnificado?
- ¿Cuáles son las ventajas que tienen las hortensias del Oriente Antioqueño frente a las de otros departamentos de Colombia?
- A partir de esto, ¿cómo cree que puede mejorar la competitividad con dichos departamentos?
- ¿Qué conoce del mercado internacional?
- ¿Hay alguna diferencia entre exportar a Estados Unidos y a Europa o Asia?

5. PLANEACIÓN ECONÓMICA

Descripción. Indagación sobre la estrategia empresarial, con énfasis en el nivel económico que permita identificar las formas en las que el productor lleva a cabo una planeación que le posibilite aumentar sus ingresos por la producción de hortensias.

Preguntas orientadores:

- ¿Cómo planea su actividad económica durante los ocho o diez meses que dura el proceso de producción de las hortensias?
- ¿Cuál es la frecuencia de sus ingresos?
- ¿A cuáles gastos le da prioridad? Por lo común, ¿qué hace o cómo distribuye el dinero que se gana? (clasificación de prioridades)
- ¿Cómo solventa los gastos de mano de obra? Jornal, otras posibilidades...
- ¿Cuál es el momento que necesita mayor inversión de capital?
- ¿Utiliza aún tipo de crédito para la producción de hortensias?
Si es afirmativa la respuesta, ¿su banco o la entidad prestadora toman en cuenta las diferentes etapas de producción y la inyección económica que necesita en cada una de estas etapas?
- ¿Pone en práctica algún tipo de estrategia de ahorro?
- ¿Percibe ganancias en la producción de hortensias?
- ¿Cómo percibe el apoyo de las entidades públicas frente a su labor como floricultor? Indagar en especial el apoyo económico.

- ¿Cómo percibe el apoyo de las cooperativas o asociaciones?
- ¿Cuál es su percepción sobre Asocolflores?

6. ASPECTOS QUE INFLUENCIAN LA ACTIVIDAD ECONÓMICA

Descripción. Se indagan los diversos factores que intervienen en la actividad productiva y que afectan, en sentido positivo o negativo, la generación de valor en la producción de hortensias en el Oriente Antioqueño.

Preguntas orientadoras:

- ¿Cuál es su percepción sobre la variación de precios?
- ¿Cuál es su percepción sobre los costos de los insumos?
- ¿Cómo cree que afectan los intermediarios en mayor medida su productividad?
- ¿Cómo cree que pueden afectar los cambios climáticos y las enfermedades su producción? ¿Qué puede hacer para mitigar ese impacto?
- ¿Qué piensa del TLC y su influencia en el comercio de las hortensias?
- ¿Qué piensa de las exigencias de certificación?
- ¿Cuáles son los aspectos que usted considera que pueden afectar en forma directa la competitividad de las hortensias?
- ¿Cuáles son los aspectos que podrían mejorar esta competitividad?

ANEXO 2



Factores que inciden en la competitividad de las hortensias en el comercio internacional en la relación comercial entre productor y comercializador en Antioquia

Objetivo general:

Conocer cómo la actual relación comercial entre el productor y el comercializador ha influido en la competitividad del mercado de las hortensias antioqueñas hacia el exterior.

GUIA DE ENTREVISTA A COMERCIALIZADORES

Presentación

Presentación breve de los investigadores. Mi nombre es _____ y mi profesión es _____.

Propósito del estudio. Con este estudio pretendemos comprender las variables que inhiben o posibilitan una relación comercial más competitiva para los productores informales de hortensias en el Oriente Antioqueño mediante la descripción de la relación que establecen con diferentes actores (asociaciones y comercializadoras, entre otros). Esta investigación está dentro del marco de los requisitos para la obtención del título de Maestría en Mercadeo de la Universidad EAFIT.

Propósito de la entrevista. Identificar los potencializadores y los inhibidores de la competitividad de los productores informales de hortensias en el Oriente Antioqueño.

Confidencialidad de la información. En cuanto al uso de la información obtenida, les garantizamos total confidencialidad en la información, que será utilizada con fines académicos.

1. HISTORIA DE VIDA DEL ENTREVISTADO

Descripción. Estas preguntas se formulan para conocer las condiciones personales del entrevistado y su historia de vida y para entender conocer el sentido que le da a su labor como comercializador de hortensias.

Preguntas orientadoras:

- ¿Cuál es su nombre y cuáles funciones cumple en la empresa?
Quisiéramos hacerle unas preguntas generales sobre su conocimiento acerca del proceso de comercialización de las hortensias antioqueñas.
- Descríbanos: ¿cómo es el proceso de comercialización de las hortensias?
- En el proceso, ¿con cuáles dificultades puede encontrarse?
Si las ha podido superar descríbanos: ¿cómo lo ha hecho?
Si no se ha logrado manejarlas: ¿cuáles considera que son las razones?
- A partir de su experiencia, ¿qué podría considerarse como un aspecto positivo o un logro en ese proceso de comercialización?
- Cuéntenos: ¿quiénes son sus competidores? Si tiene interacción directa con ellos: ¿cuándo y por qué sucede?
¿Qué conoce del mercado internacional?
- ¿Hace cuánto comercializa hortensias? ¿Cuáles aspectos le gustan de su trabajo y cuáles no?
- ¿Por qué decidió comercializar hortensias? Indagar por los motivos para instalarse en ese lugar.
- Explíquenos: ¿en qué consiste su labor como comercializador de hortensias?
- ¿Ha recibido algún tipo de capacitación?

2. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

Descripción. Se pretende identificar los recursos de diverso tipo que se ven implicados en la comercialización de hortensias, así como las facilidades y las dificultades de dicho proceso.

Preguntas orientadoras:

- ¿Cuáles personas se ven involucradas en el proceso? ¿Qué cantidad se está comercializando?

- ¿Cuál tipo de contratación utiliza usted con las personas que se ven involucradas en el proceso de comercialización de las hortensias? (temporal, empleado)
- ¿Cuáles prácticas de seguridad se llevan a cabo para usted y sus trabajadores (si los tiene)
- Cuénteme sobre factores como los costos de transporte del producto terminado, la calidad de vías de acceso, la infraestructura y los aspectos logísticos.
- ¿Cuáles son los costos que implica todo el proceso de comercialización?
- ¿Cuándo cree usted que le fue bien en su labor? ¿Cómo cree usted que podría ganar más dinero?
- ¿Cuáles son las principales facilidades y dificultades para comercializar las hortensias? ¿Cómo ha solucionado o superado dichas dificultades? ¿La comercialización de hortensias cuenta con algún tipo de estímulo? (fiscal, de seguridad, etc.)

3. PERCEPCIÓN DEL ENTREVISTADO SOBRE EL CONTEXTO REGIONAL Y SU DESARROLLO ECONÓMICO

Descripción. Busca saber la percepción que tiene el entrevistado sobre el contexto y los actores presentes en la región así como las posibilidades de crecimiento económico.

Preguntas orientadoras:

- ¿Cuáles piensa que son los elementos que harían que la comunidad del oriente antioqueño tuviera más desarrollo y crecimiento?
- ¿Cuáles piensa que son los principales problemas que tiene la comercialización de hortensias? (en los escenarios económico, político y social)
- ¿Cuáles piensa que son los elementos que harían que la comunidad floricultora tuviera más desarrollo y crecimiento?
- ¿Quiénes son las personas u organizaciones más importantes de esta zona o comunidad? (en los escenarios económico, político y social) ¿Por qué son tan importantes?

- ¿Cómo ve usted esta región o municipio en diez años?
- ¿Ha notado algún cambio en la región en los últimos años? ¿Por qué?

4. CONDICIONES Y DEMANDAS DEL MERCADO

Descripción. Se busca identificar las condiciones y demandas (tales como certificaciones y procesos que agregan valor a la producción) más relevantes para el mercado de la comercialización de hortensias.

Preguntas orientadoras:

- ¿Cuáles son las características de las hortensias que son importantes para sus clientes?
- ¿Cuáles beneficios no se han explotado y pueden tener potencial en un futuro?
- ¿Existen clientes interesados en este producto con valor agregado? ¿En dónde se encuentran dichos consumidores potenciales?
- ¿De cuál manera deben llevarse a cabo las estrategias de comercialización y mercadeo de este producto?
- ¿Cuáles cambios positivos y negativos ha percibido en los últimos años frente a la comercialización de las hortensias?
- ¿Propondría cultivar otro tipo de hortensias?
- ¿Sus clientes suelen exigir que su producto tenga certificación de proceso productivo limpio y tecnificado? ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de la implementación de este modelo?
- Cuéntenos: ¿quiénes son sus competidores? Si tiene interacción directa con ellos, ¿cuándo y por qué sucede?

5. RELACIÓN ENTRE COMERCIALIZADOR Y PRODUCTOR

Descripción. Este segmento o temática busca identificar, desde la perspectiva de la percepción y los imaginarios del comercializador, el tipo de relación que establece con el productor.

Preguntas orientadoras:

- ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas que observa en la producción de

hortensias? ¿Qué piensa de la relación que se establece en la actualidad con los productores de hortensias?

- ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas que observa en la comercialización de hortensias?
- ¿Cuál es su papel en la cadena de valor? ¿Cómo se podría mejorar la cadena de valor de producción de hortensias?
- ¿Qué influencia su decisión de trabajar con un productor u otro?
- ¿Cuáles son las mayores dificultades a las que se ve enfrentado en este contacto con el productor? Si ha podido superarlas, ¿cómo lo ha hecho?
- ¿Cómo se podría volver más beneficiosa dicha relación?

6. ACTORES Y PROCESOS EXTERNOS AL SECTOR QUE INFLUENCIAN LA COMERCIALIZACIÓN DE HORTENSIAS

Descripción. Este segmento pretende obtener una visión más amplia acerca de cómo los comercializadores de hortensias ven las variables macroeconómicas y la influencia que las mismas ejercen sobre su actividad económica.

Preguntas orientadoras:

- ¿Cuál es su percepción sobre la fluctuación de precios?
- ¿Cuál es su percepción sobre los costos de la comercialización de las hortensias?
- ¿Cuáles aspectos o quiénes pueden afectar su productividad?
- ¿Qué piensa del TLC y su influencia en el comercio de las hortensias?
- ¿Qué piensa de las exigencias de certificación?
- ¿Cuáles son los aspectos que usted considera que pueden afectar en forma directa la competitividad de las hortensias?
- ¿Cuáles son los aspectos que podrían mejorar dicha competitividad?
- ¿Cuáles otros aspectos considera que pueden influenciar su actividad económica?
- ¿Cómo percibe el papel del Estado en la comercialización de flores en la región?
- ¿Qué piensa sobre Asocolflores?
- ¿En este momento establece algún tipo de contacto con alguna entidad, sea estatal o privada?

- ¿En la actualidad, hay alguna cooperativa o asociación o ente gubernamental que apoye el proceso de comercialización?

7. PERCEPCIÓN DEL ENTREVISTADO SOBRE EL RUMBO FUTURO DE LA COMERCIALIZACIÓN DE HORTENSIAS

Descripción. Se busca identificar, a través de la visión del entrevistado, el rumbo futuro que podría tomar el mercado de la comercialización de hortensias, tanto en la región como en el país y en el mundo

Preguntas orientadoras:

- ¿Cree que la comercialización de las hortensias ha crecido en los últimos años?
- ¿Es pertinente impulsar el crecimiento de la producción de hortensias en el departamento de Antioquia? ¿Cómo se deben dirigir los esfuerzos?
- ¿Es pertinente pasar a una segunda fase en el impulso al crecimiento de la producción de hortensias en el país?
- ¿Cómo puede competir Antioquia con otros departamentos del país frente a la producción de hortensias?
- ¿Hay alguna diferencia entre exportar a Estados Unidos y a Europa o Asia?

Anexo 3

Factores que inciden en la competitividad de las hortensias en el comercio internacional en la relación comercial entre productor y comercializador en Antioquia

Objetivo general:

Conocer cómo la actual relación comercial entre el productor y el comercializador ha influido en la competitividad del mercado de las hortensias antioqueñas hacia el exterior.

GUIA DE ENTREVISTA A ASOCIACIONES

Presentación

Presentación breve de los investigadores. Mi nombre es _____ y mi profesión es _____.

Propósito del estudio. Con este estudio pretendemos comprender las variables que inhiben o posibilitan una relación comercial más competitiva para los productores informales de hortensias en el Oriente Antioqueño mediante la descripción de la relación que establecen con diferentes actores (asociaciones y comercializadoras, entre otros). Esta investigación está dentro del marco de los requisitos para la obtención del título de Maestría en Mercadeo de la Universidad EAFIT.

Propósito de la entrevista. Identificar los potencializadores y los inhibidores de la competitividad de los productores informales de hortensias en el Oriente Antioqueño.

Confidencialidad de la información. En cuanto al uso de la información obtenida, les garantizamos total confidencialidad en la información, que será utilizada con fines académicos.

1. HISTORIA DE VIDA DEL ENTREVISTADO

Descripción. Estas preguntas se formulan para conocer las condiciones personales del

entrevistado y su historia de vida y para entender el sentido que le da a su trabajo en la asociación.

Preguntas orientadoras:

- ¿Cuál es su nombre y cuál cargo tiene en la asociación?
- ¿Cuáles actividades desarrolla en la asociación?
- ¿Hace cuánto trabaja en ella?
- ¿Dónde vive?
- ¿Por qué llegó a trabajar en la asociación? ¿Cuáles aspectos lo apasionan de su trabajo y cuáles no?

Quisiéramos hacerle unas preguntas generales sobre su conocimiento acerca del proceso de comercialización de las hortensias antioqueñas.

- Describanos: ¿cómo es el proceso de comercialización de las hortensias?
- En el proceso, ¿con cuáles dificultades puede encontrarse?
Si las ha podido superar describanos: ¿cómo lo ha hecho?
Si no se ha logrado manejarlas, ¿cuáles considera que son las razones?
- A partir de su experiencia, ¿qué podría considerarse como un aspecto positivo o un logro en ese proceso de comercialización?
- Cuéntenos: ¿quiénes son sus competidores? Si tiene interacción directa con ellos, ¿cuándo y por qué sucede?
- ¿Qué conoce del mercado internacional?

2. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN

Descripción. Identificar las funciones y el papel que desempeñan las asociaciones en el desarrollo de su relación con los diferentes actores de la cadena de valor en la producción de hortensias en el Oriente Antioqueño, con énfasis en la competitividad de los productores informales.

Preguntas orientadoras:

- En general, ¿cuál papel cumplen las asociaciones de floricultores?
- ¿Cuál es el objetivo de esta asociación? ¿Cuáles programas, servicios o actividades ofrece?
- ¿Hace cuánto tiempo tiene presencia en el municipio?

- ¿Cuántos productores y comercializadores asisten o hacen parte de la asociación?

3. RELACIONAMIENTO DE LA ASOCIACIÓN CON EL PRODUCTOR

Descripción. Se pretende comprender las formas en que se relacionan las asociaciones con los productores de hortensias, para entender las necesidades, las alianzas potenciales y los conflictos que surgen de dicha relación.

- ¿Los productores conocen la existencia de estas asociaciones? ¿Recurren a ellas? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son los principales motivos de los productores y los comercializadores para hacer parte de la asociación?
- ¿En cuáles momento suelen llegar las personas acá? Cuáles son las necesidades del productor para recurrir a las asociaciones?

4. NECESIDADES E INHIBIDORES DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTORES

Descripción. Perspectivas de la asociación sobre el proceso de comercialización de los productores informales de hortensias y su competitividad y las acciones que ellos desarrollan para satisfacer sus necesidades.

Preguntas orientadoras:

- ¿Cuáles son las dudas y los temores más frecuentes de los productores frente a la producción y la comercialización de las hortensias?
- ¿Cuáles diría usted que son las necesidades más destacadas que tienen estas personas? Explorar las emocionales, familiares, sociales, económicas, logísticas y de información
- ¿Cuáles diría usted que son las necesidades más destacadas que tienen estas personas? Explorar las emocionales, familiares, sociales, económicas, logísticas y de información
- ¿Cuáles acciones o actividades se realizan en la asociación para mitigar dichas necesidades?
- ¿Qué piensa sobre los costos de producción en insumos que deben asumir los productores informales? ¿Hay algún tipo de regulación? ¿Cómo podría mejorar esta

situación?

- ¿Cuáles serían sus recomendaciones para mejorar la cadena de valor del mercado?
- ¿Cuál de los anteriores aspectos considera usted que afecta en mayor medida la competitividad del sector?

5. RELACIÓN ENTRE PRODUCTOR Y COMERCIALIZADOR

Descripción. Indagar sobre percepciones de la asociación sobre el proceso llevado a cabo entre el productor y el comercializador para reconocer las variables que inhiben o potencian los procesos de producción de hortensias.

Preguntas orientadoras:

- ¿Qué piensa de la relación que se establece en la actualidad entre productores informales y comercializadores?
- ¿Cómo podría ser más eficiente dicha relación?
- Si los productores cambian de comercializador o de intermediarios, ¿cuáles son las principales razones para hacerlo?
- ¿Hay diferencias entre los diferentes comercializadores a la hora de relacionarse con los productores?
- Si es así, ¿qué piensa de dichas diferencias? ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas?
- ¿Para los comercializadores es fácil acceder a los diferentes clientes?
- ¿Cómo cree que los comercializadores están manejando su planeación estratégica y de mercadeo?

6. ACTORES (INTERNOS Y EXTERNOS) EN EL PROCESO DE LA PRODUCCIÓN DE HORTENSIAS

Descripción. Indagar sobre cómo los diversos actores (productores, Estado, asociaciones, comercializadores y academia, entre otros) inhiben o potencian al sector productor de hortensias en el Oriente Antioqueño.

Preguntas orientadoras:

- ¿Cuáles acciones se visibilizan desde las perspectivas de los diferentes entes externos al sector para darle mayor fuerza competitiva a la producción de hortensias?

(programas, servicios, oportunidades, políticas, etc.).

- ¿Cuál es el papel que cumplen los diferentes actores del contexto antes enunciados (incluye Estado, comunidad, otros productores de flores y sociedad civil, entre otros) en los beneficios o perjuicios en la producción de hortensias?
- ¿Cuáles son las principales dificultades (en lo normativo, con respecto a otras productoras de hortensias y con respecto a su contexto, entre otros factores) a las cuales se ven enfrentados productores y comercializadores?

7. SUGERENCIAS PARA POTENCIAR LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR

Descripción. Indagar sobre la perspectiva de la asociación sobre el desarrollo de mejoras que contribuyen al aumento de la competitividad del sector.

Preguntas orientadoras:

- ¿Cuáles son las principales circunstancias que favorecerían el aumento de la competitividad de los productores de hortensias? ¿Por qué?
- ¿Cómo cree que se podría llegar a un modelo más justo para los productores de flores en Antioquia?
- ¿Cómo ve el panorama de la producción limpia en Antioquia?
- ¿Cuál relevancia tiene para el crecimiento y la competitividad del sector?
- ¿Qué piensa de la biotecnología?