MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN APLICADOS POR LAS EMPRESAS FLORICULTURAS[4]

ALLAM DAVID GIRALDO[1]
CRISTHIAN AMÉZQUITA ALMANZA[2]
VALENTINA ZULUAGA FINO[3]

RESUMEN

Los procesos de internacionalización de las empresas hacen parte de la curva de crecimiento obligada en el entorno globalizado, impactando de manera directa la subsistencia, permanencia y crecimiento de las mismas. Con la presente investigación se busca determinar si el sector floricultor aplica modelos de internacionalización y si estos son implementados de manera eficiente. Se Ha propuesto realizar un estudio dentro del sector escogido acerca de la posible aplicación de modelos y si los aplica cuales son los más implementados, sus factores determinantes y características de internacionalización. Es también de interés definir si el sector floricultor continúa desarrollando su actividad internacional de manera empírica sin recurrir a los procedimientos y herramientas que actualmente se aplican a nivel mundial en términos de la internacionalización. El desarrollo de este estudio contribuirá a ampliar el conocimiento dentro del sector floricultor de las prácticas más extendidas y cuáles son los modelos más exitosos.

***Palabras clave**: Internacionalización, modelos, floricultores, crecimiento, eficiencia, procedimientos, herramientas, prácticas, modelos éxitos.*

[1] Estudiante de octavo semestre de Administración de Negocios Internacionales, Konrad Lorenz.
[2] Estudiante de octavo semestre de Administración de Negocios Internacionales, Konrad Lorenz.
[3] Estudiante de octavo semestre de Administración de Negocios Internacionales, Konrad Lorenz.

[4] Artículo resultado del Proyecto de Investigación Formativa desarrollado en la asignatura *Gerencia Estratégica Internacional* del programa de Administración de Negocios Internacionales de la Konrad Lorenz bajo la tutoría del docente de la asignatura y decano de la Escuela de Negocios, Dr. Ricardo Buitrago, en el periodo 2010-II.

JUSTIFICACIÓN E IMPACTO CENTRAL DEL PROYECTO

El sector floricultor continua siendo dentro de la economía colombiana un renglón importante y tradicional, el cual ha sido explotado durante mucho tiempo de manera artesanal manteniéndose al margen de los desarrollos de la industria y del impacto que tendría dentro del sector el proyectarse hacia la internacionalización, es un hecho que el mercado floricultor necesita mucho más que otros de los mercados extranjeros para su expansión y crecimiento. Se espera que el resultado de esta investigación pueda establecerse como documento de referencia para que las empresas del sector puedan conocer y determinar los modelos utilizados en el país sus fortalezas y falencias y contrastar estas prácticas con los modelos de éxito que se aplican en el mundo. Se busca contribuir al conocimiento general de modelos de internacionalización aplicados al sector floricultor, esperando que la presente investigación genere nuevo conocimiento sobre las realidades del gremio y de su estado de globalización.

El sector de floricultores en el país ha representado durante varios años importantes aportes en divisas y generación de empleo, según ASOCOLFLORES la producción de flores en los últimos años abarca 7.200 hectáreas, empleando intensivamente mano de obra no calificada (alrededor de 95.000 empleos directos y 80.000 indirectos) con importante participación de mujeres (60% del total de trabajadores) .

La correcta aplicación de modelos desarrollados de internacionalización deberá expandir los alcances e impacto de este sector que representa el sustento de un número importante de empleados y empresarios.

OBJETIVO GENERAL, OBJETIVOS ESPECIFICOS Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

OBJETIVO GENERAL:

Determinar si las empresas floricultoras de Cundinamarca aplican modelos de internacionalización y que tan eficientes son en su desarrollo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Determinar los modelos de internacionalización que utilizan las empresas floricultoras de Cundinamarca.

Contrastar las prácticas utilizadas por las empresas floricultoras investigadas, frente a los modelos de clase mundial aplicados actualmente.

Establecer los factores y características de internacionalización de las empresas floricultoras para desarrollar sus actividades de Internacionalización.

Generar un documento de referencia para las empresas del sector floricultor que deseen indagar sobre modelos de internacionalización.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Las empresas floricultoras de Cundinamarca, aplican modelos de internacionalización que les permitan ampliar su actividad comercial o su intervención internacional?

MARCO TEÓRICO

DEFINICIÓN DE FLORICULTURA

La floricultura se puede considerar como una actividad que aparece hace poco en relación con las profesiones y tendencias actuales que se encuentran en el sector de las flores. “Originariamente nace a partir del interés natural por la flora y del antiguo arte dedicado al cultivo de las flores, mas, desde una perspectiva académica, nace como una rama derivada de la Horticultura. Por definición, la Floricultura es una disciplina con un enfoque muy específico, cuyos programas abordan el cultivo de las flores y las plantas ornamentales, especialmente las que se utilizan con frecuencia en Jardinería y Floristería” (Estudiar floricultura…, s.f.).

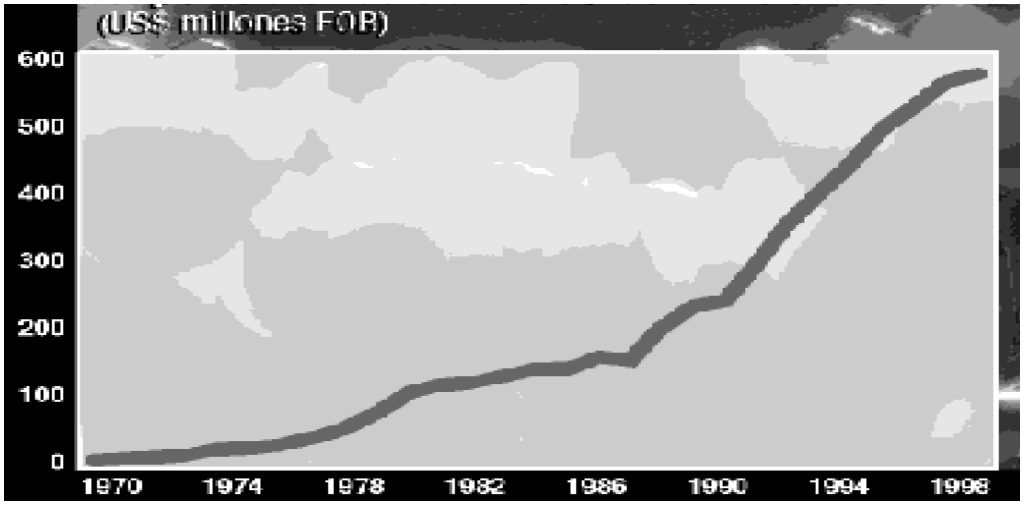
HISTORIA Y DESARROLLO DE LA FLORICULTURA EN COLOMBIA

La floricultura en Colombia tiene su origen en los capitales de las industrias manufactureras que buscaron nuevos sectores donde invertir, este fenómeno establece en la década de los 60 un sector creciente con un alto potencial exportador “generando una reorganización de las estructuras productivas y nuevas pautas de localización en el país, dadas unas condiciones favorables para la producción agrícola de exportación como son: la tierra , la mano de obra, el clima, la tecnología, la existencia del mercado externo, la cercanía del mercado objetivo y los cultivos a los aeropuertos, - factor distancia” (Quiros, 2001) este momento histórico se ve también afectado de manera positiva por la devaluación que se presentó en el peso durante la década de los 70s, lo cual potencio la competitividad del sector de las flores.

En el surgimiento del sector encontramos empresas representativas como Flor de América de la Sabana de Bogotá (1967), flores Bochica (1970), Flores Medellín, Flores Esmeralda y Flor Caribe, indicando esto que los sectores de Cundinamarca y Antioquia se establecían como los preferidos para el desarrollo de la actividad, dadas las características que antes se

señalaban como tierra, cercanía a los mercados objetivos y a los aeropuertos.

El sector se desarrolló de manera dinámica y ya para el 69 se contaba con 50 firmas exportadoras y para el 74 el número subió a 63 hasta un total de 450 que se calculaban que existan en el país para finales de 1999. Estas empresas exportaron durante el año 1998 $544.5 millones. En la Gráfica 1, se puede apreciar el pronunciado crecimiento que se presentó en el sector, casi duplicando cada año las exportaciones registradas en cada periodo.



Gráfica 1. Exportaciones de flores colombianas 1970 – 1998

El mercado de exportación represento el 95% de la producción colombiana de flores, toda vez que el consumo local, que generalmente se compone de productos de menor calidad, apenas alcanzó el 5%. El área total cultivada alcanzo entre 4.500 a 5.000 hectáreas y se ofreció empleo directo a más de 75.000 personas (¿Se globalizan las…, 1999).

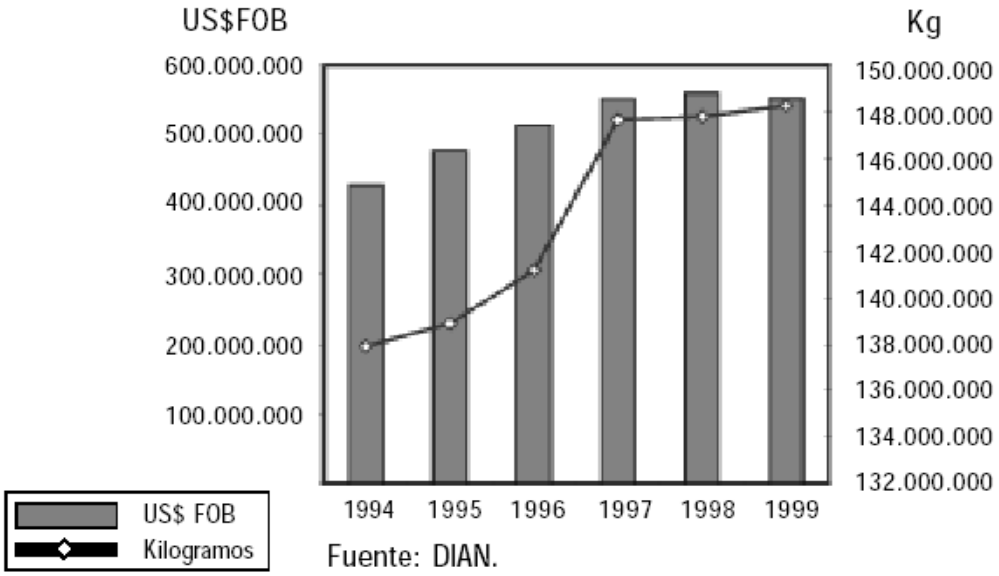
Gracias a la oferta mundial que representaba un amplio mercado, los costos de producción se mantuvieron bajos. En el Grafico 2. Se puede observar la relación de producción frente a las exportaciones "A partir del año 1994 hasta 1997 se da un aumento en el volumen de flores exportadas aumentando los ingresos año a año" (¿Se globalizan las…, 1999).

El sector mantuvo un comportamiento constante, en los periodos comprendidos entre 1997 - 1999, no sin verse afectado por las crisis internacionales que han marcado esta última década. Aun así el crecimiento no ha sido tan espectacular como en los últimos 40 años pero puede considerarse que se ha mantenido una tendencia de crecimiento en el sector.

La floricultura de exportación contó en el 2005 con un área sembrada entre Cundinamarca y Rionegro de 6.953 hectáreas, con una generación de 111.000 empleos directos y 94.000 indirectos. Los embarques en el 2004 alcanzaron un valor de 794 millones de dólares, mientras que para el 2005 se estimaron en 870 millones de dólares (Álvarez Hincapié, Acevedo Aponte, Hernández Ceballos & Piedrahita Arias, 2007).

EL NEGOCIO EN LA ACTUALIDAD

El Negocio de las flores en Colombia ha estado ligado desde el principio a la internacionalización dada las características de producción y Especialmente la comercialización, debido a que precisamente en los mercados extranjeros es donde ha encontrado el mayor potencial de demanda. Los primeros inversionistas centran su actividad en el cultivo de flores aprovechando la existencia de las comercializadoras que recibían las flores en Miami y articulaban la cadena de distribución hasta el consumidor final en Estados Unidos. Actualmente las conexiones y el desarrollo del sector y de las economías involucradas con el negocio de las flores han transformado el interés inicial, hasta vincular la producción y la comercialización por medio de las fusiones, asociaciones y alianzas con firmas multinacionales como Dole y USA floral (Quiros, 2001).



Gráfica 2. Exportaciones Flores 1994-1999

Actualmente los cultivos de flores tienen dos espacios primordiales de aglomeración para la producción: "Sabana de Bogotá y el oriente antioqueño fundamentalmente. En la sabana de Bogotá se producen rosas y claveles, mientras en el oriente antioqueño se cultivan crisantemos y pompones".

Algunos cultivadores están articulando estrategias de internacionalización al aprovechar espacios con características beneficiosas como condiciones de crédito, cercanía territorial y precios de tierra y clima como los encontrados actualmente en el Ecuador, empezamos a encontrar como los inversionistas están articulando modelos en su mercado natural que les permiten aprovechar ventajas como la de localización y elementos diferenciales.

Actualmente la Súper Sociedades informa que en el sector floricultor al cierre del 31 de diciembre de 2009 se tenían 62.965 empleados directos, de los cuales el 74% eran permanentes y el 26% temporales; 57% de los empleados eran mujeres. El número estimado de trabajadores de todo el sector es del orden de 120.000 personas.

Un dato relevante de la información que aporta la Súper Sociedades, es la disminución del número de sociedad floricultoras que se encuentran actualmente activas.

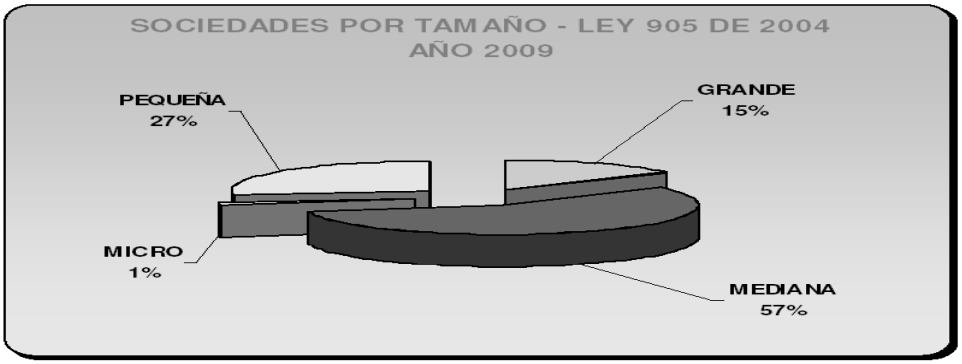
Según la clasificación de la Súper, de acuerdo con la Ley 905 de 2004, el mayor número de empresas floricultoras al cierre del 2009 eran medianas. En la siguiente tabla se puede apreciar la composición que tiene en la actualidad el mapa empresarial.

SOCIEDADES DEL SECTOR FLORES SEGÚN SITUACION ANTE LA SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES MUESTRA 2009

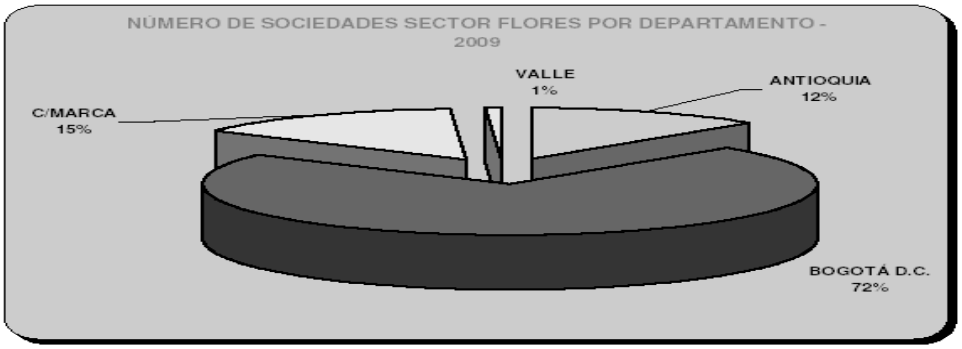
SITUACION	No. DE SOCIEDADES
ACTIVA	226
ACUERDO DE REESTRUC.	11
REORGANIZACION	10
TOTAL	**247**

Fuente: Superintendencia de Sociedades

De acuerdo a la gráfica, Las empresas grandes aportaron el 42% del total de los ingresos (que fueron $2.3 billones), en el año 2009. Las medianas el 52% y las pequeñas el 6%.



Gráfica 3. Sociedad Floricultoras por Tamaño
Fuente: Superintendencia de Sociedades

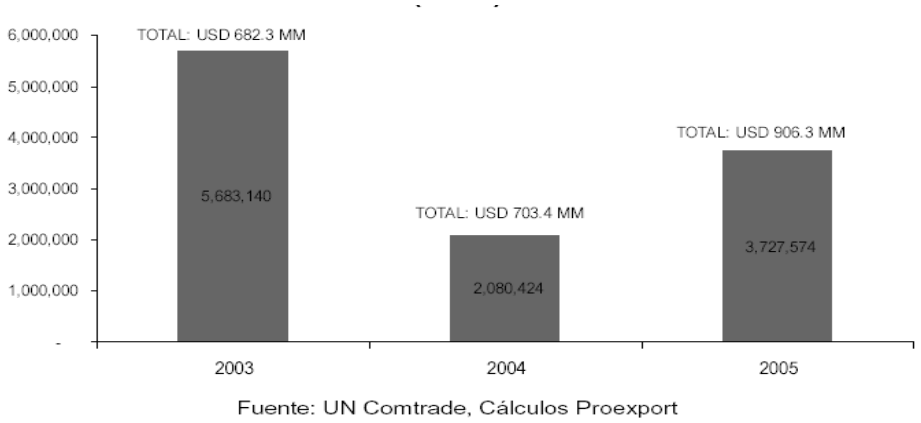


Gráfica 4. Sociedad Floricultoras por Departamento. Fuente: Superintendencia de Sociedades

LOCALIZACIÓN

En Bogotá se encuentra registrado el domicilio social del 72% de las empresas de flores; en Antioquia el 13%; en Cundinamarca el 15%, y en el Valle del Cauca tan solo el 1% del total de sociedades analizadas. Así pues, en el altiplano del centro del país se concentra la mayoría de empresas (87%) (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Bogotá y Cundinamarca representan más de 85% de las empresas floricultoras del país, de ahí la importancia de analizar esta zona para entender la dinámica de internacionalización que se presenta en este sector frente a la globalización de mercados y el aprovechamiento de las ventajas que los modelos y aplicaciones internacionales pueden tener en dinamizar el comportamiento de país como productor, exportador, comercializador de flores en el mundo.



Gráfica 5. Exportaciones de Flores Cortadas (2005)

Colombia al cierre del 2005 fue el segundo proveedor de flores cortadas hacia América Latina en 2005. Las exportaciones en este año hacia esta zona, totalizaron USD 3.7 millones, que representan el 0.41% del total de las exportaciones colombianas de este tipo de bienes al mundo. Los principales destinos de las exportaciones del país fueron Jamaica (USD 2.1 millones), Brasil (USD 944 mil) y Argentina (USD 383 mil) (Proexport, 2006)

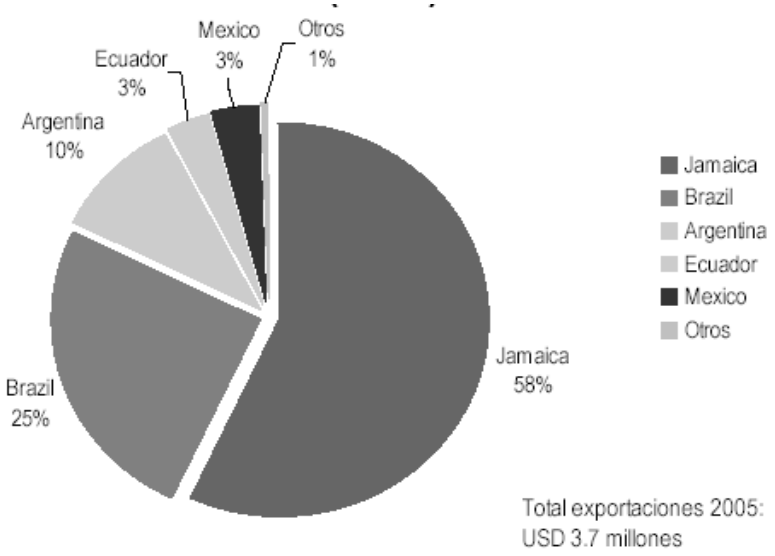
Jamaica, Brasil y Argentina representan en América latina y el Caribe los mercados más llamativos, aquí es de resaltar que mercados que se podrían considerar como naturales (Ecuador, Brasil), no están representando el mayor destino de nuestras exportaciones y sorpresivamente Jamaica supera por mucho a nuestros vecinos e incluso Argentina se alza sobre un socio comercial tradicional como Ecuador.

VENTAJAS DE COLOMBIA COMO PRODUCTOR Y COMERCIALIZADOR DE FLORES

Las características geográficas de Colombia como su clima tropical y con alturas sobre el nivel del mar por encima de los 2600 metros, facilitan el sembradío de flores en temperaturas entre los 15 y 20 grados centígrados representado estas características físicas condiciones ideales. El país también dispone de terrenos planos que minimizan los costos que representan terrenos más agrestes.

La mejor luminosidad del planeta está en la zona tórrida cercana a la Línea del Ecuador, en Colombia estas condiciones la cumplen los terrenos aledaños a Bogotá, el Valle de Rionegro cerca de Medellín y algunas regiones del Valle del Cauca, cerca de Cali, dándose así la coincidencia que nuestras flores se cultivan cerca de los tres aeropuertos más grandes del país.

Además de lo anterior se debe agregar que en Colombia se tienen 12 horas diarias de luz durante los 365 días del año, hecho que produce importantes ahorros de energía en comparación con sus homólogos norteamericanos y europeos. Estimaciones del sector hablan que mientras el costo de energía representa el 30% del costo de venta en USA y Europa, en Colombia apenas llega al 3%. Si se le agrega el bajo costo de la mano de obra y la fertilidad de sus tierras, se puede concluir respecto a la competitividad mundial (Castellanos, Fonseca & Buriticá, 2009).



Gráfica 6. Destino de las Exportaciones de flores cortadas (2005)

ELEMENTOS TEÓRICOS

Como hemos visto a lo largo del presente documento, la floricultura ha cobrado mayor dinamismo a nivel mundial evidenciando un mercado en crecimiento, solo entre los años 2004 y 2008 las importaciones crecieron 8% en promedio al año, habiendo sumado en el 2008, transacciones aproximadamente por USD 7.185 millones. Junto a este crecimiento del comercio, igualmente se ha incrementado la demanda de nuevas variedades de mejor calidad y durabilidad. Es así como resulta esencial para el sector floricultor colombiano generar estrategias y planes de acción que le permitan encaminarse hacia el

fortalecimiento de una producción sostenible y competitiva.

Lo anterior, supone un gran reto para todos los actores de la cadena, quienes constantemente se ven en la necesidad de concentrarse en la búsqueda de ventajas competitivas basadas, por ejemplo, en el mejoramiento de los procesos de investigación y desarrollo tecnológico, de ahí que la definición de una agenda prospectiva de investigación de largo plazo para la cadena productiva de flores y follajes constituya un mecanismo para la elaboración más eficiente de estrategias claves para la competitividad y productividad de la cadena, especialmente en lo que se refiere a desarrollo tecnológico. (Castellanos, Fonseca & Buriticá, 2009).

En este punto se hace de vital importancia especificar los métodos de internacionalización implementados, de manera estructurada o no, por las empresas del sector para precisar con más veracidad el comportamiento de dichas empresas, siendo trascendental el estudio de los modelos y su interacción en el sector. El comportamiento competitivo de las empresas ha tenido importantes modificaciones que han producido avances sustanciales en los modos y formas de internacionalización, es innegable el impacto que la progresión de la globalización y su inherente influencia en el ámbito de los negocios han generado creando un ambiente más complejo y competitivo.

No se pueden dejar a un lado la contribución a los procesos de liberación económica y desregulación sectorial en números países, además de ello, en la actualidad se deriva un potente crecimiento de las empresas con operaciones en el extranjero y esto influye directamente a las nuevas prácticas de gestión empresarial, el entorno ha transformado su naturaleza haciéndolo cada vez más internacional , por ello es importante la aplicación adecuada de modelos de internacionalización para la coherente inmersión en un entorno cambiante y globalizado teniendo como variable trascendental la elección correcta de las estrategias y su gestión.

Al contextualizar la importancia de los modelos de internacionalización, con el presente trabajo investigativo se quiere contrastar diversos modelos de internacionalización aplicables o aplicados por las floricultoras del sector de Cundinamarca, para que dichas empresas logren un desarrollo eficiente en los actuales entornos globalizados. Gran parte del triunfo de las actividades de internacionalización de las empresas dependen de una correcta dirección estratégica, por ello el presente trabajo estará enfocado en los modelos de internacionalización más adecuados para dichas empresas y con esta investigación se pueda generar conocimiento útil para dichos procesos.

Los modelos de internacionalización en los cuales se enfocara el trabajo son:

Estrategia de Convivencia

La internacionalización no es un proceso realizable con facilidad ni todas las empresas tienen los recursos necesarios para realizarla con prontitud por ello se puede realizar en solitario o conjuntamente con otras empresas, llamándolo así una alianza estratégica y con ello subyacen variedad de opciones como: licencias, franquicias, consorcios subcontratación, empresa conjunta entre otras elecciones para establecerse en diversos países, en este enfoque se pretende resolver una disyuntiva que aqueja a empresas que no cuentan con recursos suficientes o que quieren minimizar el riesgo inherente a la internacionalización el cual es determinar con quien asociarse, hacerlo o no.

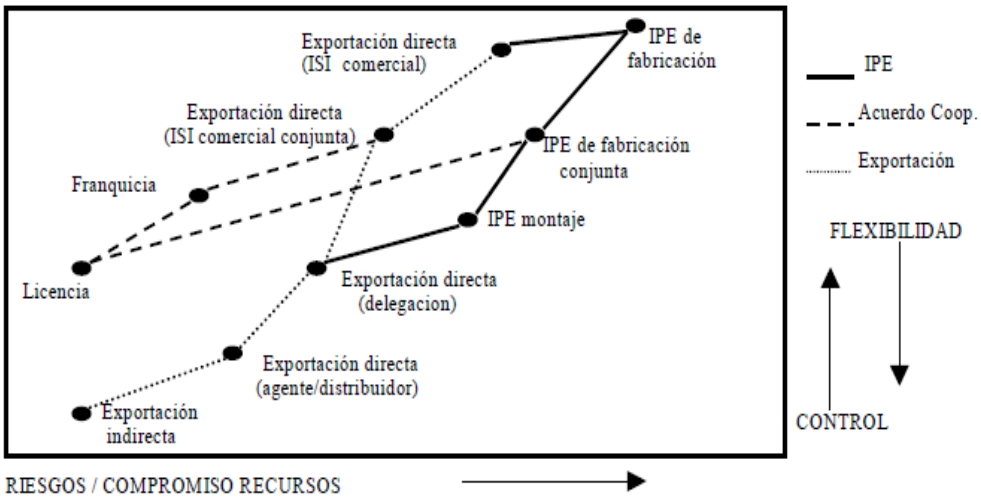


Gráfico 7. Evolución en la estrategia de entrada y permanencia – estrategia de convivencia Fuente (Villarreal Llarringa, 2008).

Según Villareal O, la internacionalización puede realizarse en solitario o conjuntamente con otra/s empresa/s (acuerdo de cooperación). En este último caso, se fundamenta en la alianza estratégica (García Canal, 1999; García *et al*., 2002). Suele revestir la forma de un acuerdo contractual con un agente situado en destino a través de múltiples opciones (licencia, franquicia, consorcio, subcontratación, empresa conjunta, etc.) y se valoran las ventajas propias y las ajenas. Los niveles de riesgo, compromiso de recursos,

beneficio potencial y control toman una posición más equilibrada al actuar conjuntamente (Villarreal Llarringa, 2008).

		ESTRATEGIA DE CONVIVENCIA	
		En Solitario	Acuerdo de Cooperación
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	Crecimiento Interno	Creación IE plena propiedad (a)	Creación empresa conjunta (c)
	Crecimiento Externo	Adquisición IE plena propiedad (b)	Adquisición parcial compartida (d)

Tabla1 .formas de implantación en el mercado receptor a través de una IDE

En la secuencia de internacionalización: exportación, licencias, o acuerdos de colaboración en un sentido más amplio (Cátedra Nebrija, 2007), e inversiones directas (Buckley & Casson, 1981) (Villarreal Llarringa, 2008).

En este sentido, especialmente, en la actualidad del sector floricultor la secuencia de internacionalización puede estar estancada en su primera fase de exportación únicamente y se especula que las empresas en floricultoras del sector de Cundinamarca, han decidido abordar un proceso de internacionalización más profundo que la simple exportación de flores, siendo la exportación el mecanismo básico para la internacionalización en este caso específico.

El modelo de Uppsala

Teniendo en cuenta la integración de las empresas floricultoras colombianas, en el contexto de la internacionalización, uno de los modelos apropiados a comparar con la actualidad del sector; es la teoría de internacionalización Uppsala. Según Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975 (Gutierrez de Grandilla & Heras, s.f.) afirman que dicho modelo predice que las empresas que están empezando sus actividades de internacionalización incrementan su pericia y sus recursos comprometidos de forma gradual, en la medida que aumentan las acciones con el mercado extranjero adquieren mayor conocimiento en las actividades apropiadas para el marketing en los países en los cuales están incursionando. Y esto tiene lugar en fases de desarrollo que establece la empresa a sus operaciones de internacionalización, ello se divide básicamente en las Actividades esporádicas o no regulares de exportación; las exportaciones a través de representantes independientes; el Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero y el Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero. Y a medida que se realizan las actividades dichas anteriormente se genera un mayor conocimiento del mercado y el compromiso de recursos es mayor.

Teniendo en cuenta lo nombrado anteriormente se puede percibir y evidenciar , las acciones implican cada vez esfuerzos y grados de compromiso en las implicaciones internacionales de las empresas en el mercado extranjero , tanto en lo que involucra los recursos utilizados en las interacciones , como en el conocimiento que adquiere sobre las actividades de marketing que debe realizar en el país receptor que representan modos de penetración diversos, los cuales las empresas adquieren paulatinamente con la experiencia (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975)

Afirmaciones como las anteriores aplican en las integraciones que realizan las empresas floricultoras de Colombia, teniendo en cuenta que en su gran mayoría son empresas sin mucha experiencia ni recursos suficientes para penetrar los mercados con la pericia necesaria, y lo hacen en un comienzo exportando porque son comparativamente pequeñas y después gradualmente desarrollan sus operaciones al exterior.

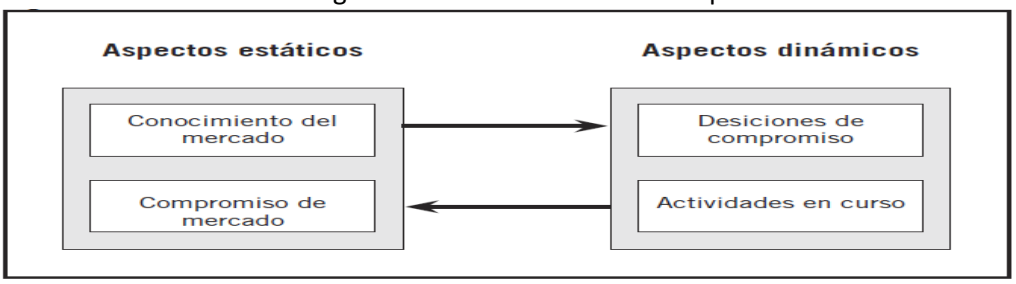


Gráfico 8. Mecanismos básicos de la internacionalización. Fuente: Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas, Universidad del rosario.

Este modelo contempla el compromiso internacional progresivo de las empresas, como un proceso de expansión gradual y secuencial dirigido por la interacción entre el compromiso del mercado y el conocimiento del mismo (Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975), donde se identifican etapas de expansión internacional análogas al proceso genérico (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Czinkota, 1982; Reid, 1981)(Dávila et al., 2006).

Este conocimiento no es una cuestión de información que se puede obtener de forma oficial (Denis y Depelteau, 1985)(Dávila et al., 2006), sino que esta información objetiva se puede obtener independientemente de los individuos o de cualquier grupo de individuos. La experiencia acumulada se muestra de dos formas complementarias: En primer lugar están los Cambios en el conocimiento adquirido y, seguidamente se encontraran Cambios en las habilidades para utilizar el conocimiento (Penrose, 1966)(Dávila et al., 2006).

La estructura básica del modelo está dada por la distinción que denomina los aspectos de estado y los de cambio designado por Johanson y Vahlne (1977)(Dávila et al., 2006). Los aspectos estáticos son considerados como la asignación de los recursos en un mercado extranjero (el compromiso de mercado) en el cual interviene el conocimiento de mercado y los aspectos dinámicos son las decisiones que comprometen recursos y el desarrollo de las actividades de negocio actuales.

Modelo de innovación

El modelo de innovación nace en estados unidos y plantea que la internacionalización es un proceso de innovación empresarial (simmond y Smith 1968; Bikey y Tesar ,1977; Lee y Brasch, 1978)(Dávila et al., 2006) este modelo se focaliza en la actividad exportadora el cual es el método de internacionalización básico para las empresas.

El modelo de innovación está planteado de una manera muy similar a la teoría Uppsala con la variación que está enfocado al comportamiento de las empresas de pequeño y mediano tamaño. Este modelo comprende cuatro etapas en las cuales está inmersa la organización, en las tres primeras etapas no se produce una exportación regular solo está limitada a cumplir pedidos esporádicos o en fechas determinadas.

En la cuarta etapa se genera el compromiso exportador de la empresa, según este modelo de internacionalización la decisión de exportación se adopta como respuesta a el cambio y a las necesidades del mercado no como una decisión racional tomada por las organizaciones, (Lee y Brasch, 1978, Bilkey, 1978)(Dávila et al., 2006) argumentando que la expansión internacional se concibe como un proceso de difusión de una innovación por lo cual en esta etapa es adoptada la innovación.

Es necesario resaltar que los tres modelos expuestos con anterioridad en el contexto de la floricultura colombiana, hacen parte de un proceso evolutivo y secuencial, teniendo en cuenta que las operaciones internacionales evolucionan a partir de decisiones incrementales.

Modelos Seleccionados

Los modelos de soporte en los cuales se establece el presente trabajo corresponden al diagnóstico inicial realizado sobre la base del desarrollo, estado actual y comportamiento identificado en el sector floricultor. Aunque no limita los modelos o estrategias de internacionalización, las estrategias consideradas representan un enfoque general pero también particular de las etapas y profundidad que puede llegar a encontrarse en los procesos de internacionalización para las empresas del sector (¿Se globalizan las…, 1999).

EMPRESAS SELECCIONADAS

Para realizar la investigación se seleccionó una muestra de 3 empresas floricultoras para analizar sus modelos de internacionalización y se estudiaron diversos aspectos.

1ERA EMPRESA (FLORES DE FUNZA)

Flores de Funza es una de las compañías líderes en la industria floricultora Colombiana. Con más de 200 hectáreas de producción y más de 30 productos disponibles en el mercado, la compañía ha construido una fuerte base durante mucho tiempo haciendo relaciones con sus clientes en diferentes países alrededor del mundo.

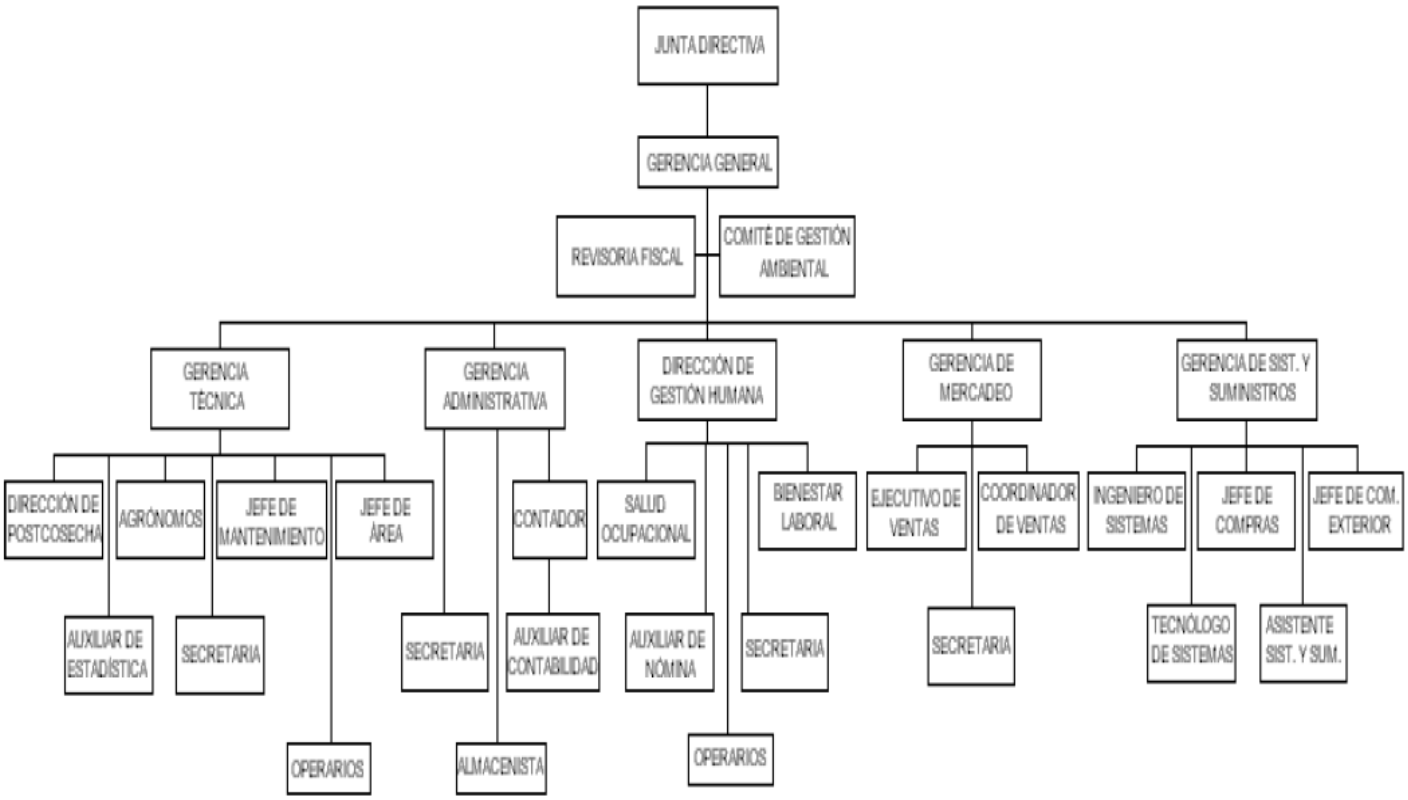
La gran variedad de flores que cultivan y el cumplimiento de estándares de alta calidad les permiten vender sus productos a clientes en más de 25 países en Europa, Asia, el mediano oriente, América del Norte y el sur de Asia.

Desde 1976, Flores de Funza se ha esforzado en nunca terminar el mejoramiento en sus productos, sus relaciones y las políticas medio ambientales. Siempre creando un ambiente sano de trabajo para sus empleados, la compañía fue recientemente certificada con el SGS como una de pocas organizaciones que lleva a cabo regulaciones y altos estándares impuestos por Florverde, el programa de sello verde establecido por la asociación Colombiana de floricultores

Principales productos y referencias:

Alstromerias en las variedades: anais, Beatrice, blue strike, cairo, diamond, napoli, Jamaica, irena, fuji, fuego, Odessa, rebecca, rio, sunny rebecca, tampa y toscana.

Claveles en las variedades: bright rendez vous, Charlie, damina, farida, gioia, havanna, Hermes, hiroko, ilona, komachi, light pink candy, Nelson, Olimpia, paola. Pink Nelson, Polimnia, prado mint, primero mango, raggio di sole, rendez vous, rififi, santafe, toldo, tundra, valencia y zebah.



Fuente. Departamento de Gestión Humana. Flores de Funza S.A.C.I.

Mini claveles en las variedades: alfa, barbara, bolshoi, carimbo, chateau, cherry intermezzo, cherry tessino, dany, imagine, intermezzo, light pink barbara, lina, promesa, rony, scarlette plus, smart, spectro, vega y yello intermezzo.

Rosas en las variedades: aalsmeer gold, anna, cadillac, cirus, classy cezanne, elisa, engagement, escimo, flamenco, freedom, gold strike, konfetti, laguna, latin breeze, latin lady, monalisa, molina, movie star, osiana, peckoubo, poisson, purple cezanne, Queens day, ravel, rossini, versilia, verdi, vendela, tressor, sombrero, virginia y vouge.

Mini rosas en las variedades: alegría, electra, green minou, ilse, limoncello, lydia, mojolika, mambo, scarlette, snow dance, sun city super nova, viviane y White princess.

Gerberas en las variedades: bicolor red, bicolor yellow, burgundy, hot pink, lilac, orange, pink, red, White, yellow.

Gypsofilia en las variedades: new love y perfecta.

Nuevos productos como: callas, lavander y molucellas,

Ventas anuales

Las ventas anuales de flores de Funza para el año 2009 fueron de alrededor de 650 millones de pesos.

Planes de exportación

En este negocio no se abren cartas de crédito, se trabaja bajo palabra y midiendo el riesgo dependiendo de la empresa con la cual se está empezando a negociar. Muchas veces por el término de un año se trabaja a través de la modalidad de prepago para conocer la historia y comportamiento crediticio del futuro cliente.

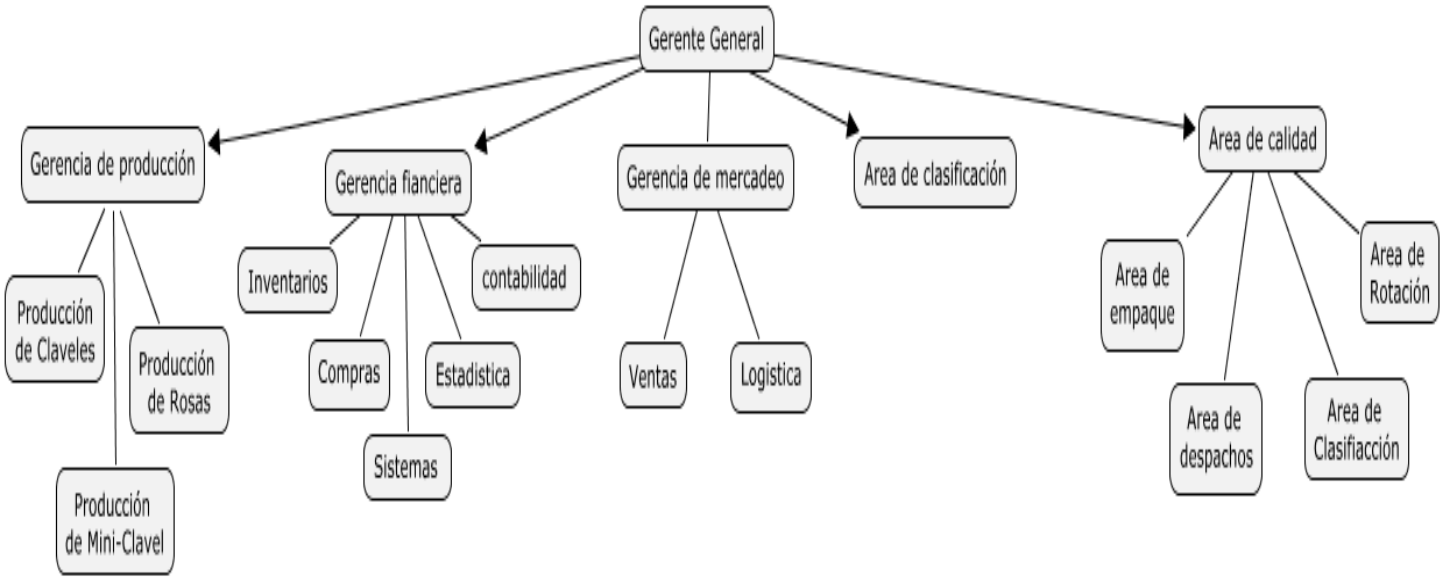
Proceso de internacionalización

El proceso de internacionalización de flores de Funza se realiza atreves de análisis de factores de riesgo como: PIB (per cápita), tamaño del país, y la población, con el fin de encontrar mercados atractivos para poder entrar a los mismos.

2DA EMPRESA (FLORES SAN JUAN)

Es una compañía especializada en la exportación de flores, tenemos una trayectoria de más de 10 años en el mercado internacional.

Fundada el 4 de febrero de 1992, desde entonces la empresa ha ido creciendo y ampliando sus productos a ofrecer, con un claro objetivo: llegar a tener la mejor calidad del mundo, teniendo como principal compromiso prestar el mejor servicio a nuestros clientes.



Está conformada por un gran equipo de personas con amplia experiencia y talento humano.

Principales productos y referencias

Claveles en las variedades: lavanda, rosado, lila, bicolor, burgundy, hot pink, verde, mandarina, lila, crema, blanco, amarillo, rojo y oro.

Mini claveles en las variedades: blanco, bicolor, amarillo, hot pink, lila, burgundy , rosado, naranja, crema, purpura, lila, amarillo, oro y rojo.

Rosas en las variedades: amarillo, bicolor, blanco, rosado, rojo, hot pink, naranja,

Ventas anuales

Las ventas anuales de Flores San Juan se encuentran en un estimado de 16 millones de dólares distribuidas en 25 mil tallos de rosa, y 250 millones de tallos de clavel y mini-clavel

Planes de exportación

La compañía se interesa en buscar de importadores mayoristas en canales de distribución como grandes superficies y floristerías para poder ubicar los productos estratégicamente dentro de los países y así poder hacer una penetración efectiva de mercados.

Proceso de internacionalización

El proceso de internacionalización se hace de dos maneras principales, la primera buscando acuerdos de colaboración con embajadas de los países atractivos para los productos que ofrece la compañía, y la segunda a través de proexport, el cual se encarga de crear enlaces entre las compañía con diversos clientes alrededor del mundo

3RA EMPRESA (CAJICALLAS DE COLOMBIA LTDA C.I)

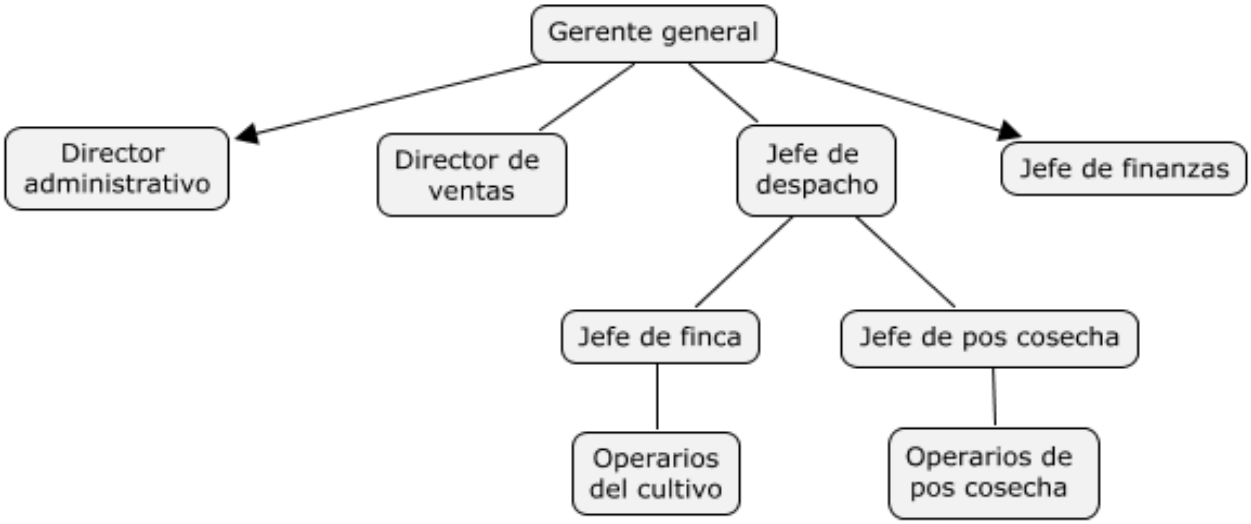
Cajicallas, nació hace 18 como una empresa familiar, empezaron cultivando en una hectárea callas en Cajicá, y vendiendo al mercado interno, el primer cliente fue Caribbean, con el que fueron aprendiendo el proceso de comercialización de flor : manejo de grados, empaques, aperturas , transporte.
El negocio empezó a progresar y empezaron a comercializar la flor en el exterior, en Miami con 3 comercializadoras allá, manejando la figura de mercado abierto (enviar la flor en consignación). Luego empezamos a vender a Florimex Colombia y atreves de ellos se comercializaba a Europa y Canadá. Se conservaba el mercado en USA.

Complicaciones en el proceso

En 2006 se vieron obligados a buscar nuevas instalaciones de producción en Nemocón y Gachancipá, fue un año sabático, porque las callas se demoran 8 meses en volver a dar flor. Arrancó la producción en estas fincas en Nemocón sembrábamos Eucaliptus, Moucelas, Callas, Bupleurum. En Gachancipá solo Callas. y con este proceso el de volver a retomar el mercado que habíamos perdido por falta de flor, y decidimos empezar a despachar directamente, nos liberamos del proteccionismo de Florimex y salimos a vender directamente a Canadá , y Europa.

Problemas actuales

Con el problema de la revaluación, Cajicallas se vio obligado a reducirnos en costos y por ende la mano de obra, de más de 100 trabajadores que llegaron a tener, en este momento solo cuentan con 20, de igual forma el sector floricultor no es muy bien estimado por



el sector financiero, por lo tanto la posibilidad de acceso a un crédito es bastante reducida, la situación con los proveedores también se ha visto complicada por las formas de pago que ellos exigen, ya que, es de contado y los pagos de los clientes en el exterior se demoran alrededor de 90 días en ser recolectados.

Principales productos y referencias

Calla Lily en variedades White and Green

Ventas Anuales

Las ventas anuales de Cajicallas se encuentra alrededor de $500.000 Dólares, las ventas se han visto reducidas por la fuerte volatilidad del mercado de divisas y la crisis europea, puesto que, los clientes quieren precios más bajos y conservar la misma calidad en los productos.

Planes de exportación

Se realiza un análisis en búsqueda de clientes con el fin de tener clientes preferenciales o VIP en Canadá, Estados Unidos y Emiratos Árabes. En el continente europeo se hace búsqueda de clientes estables y de fiabilidad con el fin de evitar el riesgo que genera hacer negocios en esta región, puesto que la última crisis ha afectado en su mayoría a las importaciones de flores.

Proceso de internacionalización

Esta compañía se internacionaliza atreves de publicidad por medios electrónicos, es decir, por medio de internet, posterior a esto se hace el contacto con el cliente y se analiza si se puede cumplir con los estándares exigidos por el mismo, posterior a eso se envían muestras de los productos requeridos y si el cliente está a gusto con ellos se comienza el procesos de negociación de pedidos.

	Tamaño	**Número de empleados**	**Porcentaje de exportaciones**	**Principales clientes**
Flores de Funza	Grande	3.000 Empleados	90% de la flor se exporta, el 10% restante se deja al marcado local.	Europa, Asia Medio Oriente, América del norte, latino América y el Caribe.
Flores San Juan	Grande	1.031 Empleados	91% de la flor se exporta, el 9% restante se desecha.	Europa, Rep. Checa, España Alemania, Estados Unidos, Rusia, Alemania, Japón e Inglaterra
Cajicallas	PYME (pequeña)	15 Empleados	95% de la flor se exporta, el 5% restante se desecha	USA, Canadá, Inglaterra y Emiratos Arabes

Tabla 2. Empresas floricultoras

CONCLUSIONES

Teniendo en cuanta la investigación realizada y los resultados obtenidos Las empresas floricultoras en sus procesos de definición estratégica no deberían perder de vista el hecho que el proceso de globalización cambia las condiciones sectoriales , y esto provoca nuevas formas de interacción para la internacionalización y con ello nuevas escrituras de competir por lo cual es necesario ofrecer respuestas oportunas , pero ello es poco aplicable a las empresas estudiadas tiene herramientas de análisis estratégico , con limitaciones evidentes, y sin una estructuración formal , sus procesos son empíricos y basan los procesos de internacionalización en experiencias pasadas a pesar de la poca estructuración de sus modelos de internacionalización con ello se pudo observar las motivaciones y las alternativas de actuación estratégica con que cuentan las empresas en sus procesos de expansión internacional.

Como se evidencio a base de la investigación, las compañías floricultoras encuentran poco necesario aplicar modelos estructurados de internacionalización, puesto que por un lado hay muy poco conocimiento en el sector acerca de los mismos, y por el otro el desarrollo empírico de sus exportaciones les ha funcionado bien hasta el momento, lo cual muestra un gran vacío teórico en cuanto a modelos de internacionalización se refiere, y por tanto es importante resaltar que si se hicieran procesos de internacionalización basados en las teorías explicadas anteriormente, el éxito de ingreso a nuevos mercados por parte de las compañías floricultoras seria implacable y tal vez permitiría la entrada a nuevos mercados aún no explotados por las mismas.

BIBLIOGRAFÍA

Dávila Trujillo, M. A., Rodríguez Ospina, D. F., Guzmán Vásquez, A., & Becerra Plaza, G. (2006, Agosto). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. Documentos de Investigación (30)*. Recuperado el 19 de agosto de 2010, de http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1211/1/BI%2030.pdf

Quiros, M. L. (2001). La floricultura en Colombia en el marco de la globalización: Aproximaciones hacia un análisis micro y macroeconómico. *Revista Universidad Eafit (122).* Pág 59-68. Recuperado el día 30 de Septiembre de 2010 de: http://redalyc.uaemex.mx/pdf/215/21512206.pdf

Guitierrez de Grandilla, F. A., & Heras, L. J. (s.f.). *revecap*. Recuperado el 26 de septiembre de 2010, de http://www.revecap.com/encuentros/anteriores/iiieea/autores/G/183.pdf

Estudiar Floricultura en el extranjero (s.f.). Recuperado el 26 de septiembre de 2010, de http://www.spainexchange.com/study_abroad/subjects-es-1026.htm

Álvarez Hincapié, C. F., Acevedo Aponte, J., Hernández Ceballos, C. & Piedrahita Arias, S. (2007). Gestión y certificación agroambiental: camino a la sustentabilidad de la floricultura. *Producción + Limpia, 2(1)*. Pág. 67-90 Recuperado el dia 02 de Agosto de 2010 de http://www.lasallista.edu.co/fxcul/media/pdf/Revista+Limpia/vol2n1/P+L_V2_N1p067-90_floricultura.pdf

Proexport (2006). *Análisis Del Mercado De Flores Cortadas*

¿Se globalizan la Flores? (1999, 24 de septiembre) Revista Dinero (93). Recuperado el dia 02 de Octubre de 2010 de http://www.dinero.com/edicion-impresa/management/globalizan-flores_9454.aspx

Superintendencia de Sociedades (2009). *Desempeño del sector floricultor años 2006 a 2009.* Recuperado el día 15 de Octubre de 2010 de Http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/SECTOR_FLORICULTOR_2006-2009_Abril23_2010.pdf

Castellanos, O. F., Fonseca, S. L. & Buriticá, S. (2009). *Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de flores y follajes con énfasis en clavel.* Recuperado el dia 01 de Octubre de 2010 de http://www.minagricultura.gov.co/archivos/agenda_prospectiva_de_investigacion_y_desarrollo_tecnologico_para_la_cadena_productiva_de_flores_y_follajes_con_enfasis_en_clavel.pdf

Villarreal Llarringa, O. (2008). La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias. *REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACION Y FINANZAS.* pág. 67-82